

RAPORT O SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ

za 2023 rok

**1 Wojskowy Szpital Kliniczny Z Polikliniką Samodzielny Publiczny Zakład
Opieki Zdrowotnej**



1 WSzKzP SPZOZ
W LUBLINIE

**sporządzony na podstawie art. 53a ustawy
z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej**

1. Organizacja i zarządzanie.

1.1 Przedmiot działalności.

1 Wojskowy Szpital Kliniczny z Polikliniką SP ZOZ z siedzibą w Lublinie, zwany dalej 1. WSzKzP SPZOZ został powołany w celu wykonywania działalności leczniczej, polegającej na udzielaniu świadczeń zdrowotnych, w szczególności przez organizowanie i prowadzenie:

1. działalności leczniczej w rodzaju:

1) stacjonarne i całodobowe świadczenia zdrowotne:

a. szpitalne,

b. inne niż szpitalne,

2) ambulatoryjne świadczenia zdrowotne

2. zadań dydaktycznych i badawczych, w szczególności badań naukowych i prac badawczo – rozwojowych w powiązaniu z udzielaniem świadczeń zdrowotnych i promocji zdrowia, w tym wdrażaniem nowych technologii medycznych oraz metod leczenia;

3. promocji zdrowia;

4. zadań zleconych przez MON.

Zadania 1. WSzKzP SPZOZ obejmują w szczególności:

1. realizację inwestycji, wyposażenie w sprzęt i aparaturę medyczną oraz zaopatrywanie w produkty lecznicze i wyroby medyczne;

2. organizowanie i prowadzenie działalności w zakresie kształcenia, szkolenia i doskonalenia zawodowego kadr medycznych, we wszystkich formach określonych odrębnymi przepisami;

3. prowadzenie badań klinicznych, badań naukowych w zakresie terapii, nowych technik i metod leczenia i innej działalności naukowej, związanej z leczeniem pacjentów;

4. uczestnictwo w programach klinicznych finansowanych przez inne uprawnione podmioty gospodarcze.

5. realizację zadań z zakresu obronności i bezpieczeństwa państwa, określonych w przepisach wydanych przez Ministra Obrony Narodowej regulujących zadania zlecone z zakresu obronności i bezpieczeństwa państwa, realizowane przez samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej nadzorowane przez Ministra Obrony Narodowej oraz instytuty badawcze wojskowej służby zdrowia;

6. wykonywanie szczepień ochronnych;

7. wykonywanie badań lekarskich w ramach kwalifikacji wojskowej;

8. wykonywanie zadań służby medycyny pracy, w tym właściwych dla wojskowej służby medycyny pracy określonych w odrębnych przepisach;

9. wykonywanie badań specjalistycznych żołnierzy i pracowników resortu obrony narodowej pełniących służbę i pracujących w szczególnych warunków.

1. WSzKzP SPZOZ udziela świadczeń opieki zdrowotnej w rodzaju:

- a. leczenie szpitalne, inne niż szpitalne,
- b. ambulatoryjne świadczenia zdrowotne:
 - badania i porady lekarskie,
 - leczenie,
 - badania i terapie psychiatryczne oraz psychologiczne,
 - rehabilitacja lecznicza,
 - opieka nad kobietami ciężarnymi i ich płodami,
 - opieka nad zdrowymi dziećmi,
 - badania diagnostyczne, w tym analityka medyczna,
 - pielęgnacja chorych,
 - pielęgnacja niepełnosprawnych i opieka nad nimi,
 - orzekanie i opiniowanie o stanie zdrowia,
 - czynności z zakresu protetyki, ortodoncji i stomatologii zachowawczej,
 - szczepienia ochronne;

1.2 Struktura organizacyjna i zasady zarządzania.

Strukturę organizacyjną 1 WSzKzP SP ZOZ w Lublinie reguluje:

w okresie 01.01.2023 do dnia 22.01.2023 regulamin organizacyjny wprowadzony Rozkazem Komendanta 1.WSzKzP SP ZOZ w Lublinie nr 18/2022 z dnia 17 grudnia 2021 roku,

w okresie 23.01.2023 do dnia 31.12.2023 regulamin organizacyjny wprowadzony Rozkazem Komendanta 1.WSzKzP SP ZOZ w Lublinie nr 3/2023 z dnia 23 stycznia 2023 roku.

Struktura organizacyjna szpitala została przedstawiona w Załączniku nr 1 i 2 do raportu.

Szpital został utworzony Zarządzeniem 43/MON Ministra Obrony Narodowej z 7 października 1998 r. w sprawie utworzenia samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej. Aktualny statut szpitala został nadany Zarządzeniem nr 19/MON Ministra Obrony Narodowej z 27 października 2023 r. (Dz. Urz. Min. Obr. Nar. poz. 141). Nadzór nad szpitalem sprawuje Dyrektor Departamentu Wojskowej Służby Zdrowia.

Swoją działalność szpital realizuje w siedzibie w Lublinie (na terenie 3 kompleksów) oraz w Filii w Ełku.

W swojej strukturze Szpital w Lublinie posiada oddziały szpitalne, pracownie diagnostyczne, poliklinikę z poradnią podstawowej opieki zdrowotnej, poradnie specjalistyczne, poradnie stomatologiczne, centrum rehabilitacji oraz aptekę zakładową, wydział organizacyjno-administracyjny, pion głównego księgowego, dział zamówień publicznych, logistykę, dział kontrolingu, dział kontraktowania i rozliczania świadczeń zdrowotnych.

Filia w Ełku posiada oddziały szpitalne, pracownie diagnostyczne, poradnie podstawowej opieki zdrowotnej, poradnie specjalistyczne, poradnie stomatologiczne oraz aptekę zakładową, dział kadr, zespół ds. finansowych i rachuby płac oraz logistykę.

Zarządzeniem Ministra Obrony Narodowej Nr 11/MON z dnia 21 czerwca 2017 roku w sprawie likwidacji 108 Szpitala Wojskowego z Przychodnią SP ZOZ w Ełku oraz na bazie tego szpitala utworzono z dniem 1 grudnia 2017 roku Filię szpitala w Ełku. W dniu 1 grudnia 2017 roku Komendant szpitala zawarł z Szefem Rejonowego Zarządu Infrastruktury

w Olsztynie umowę, na mocy której szpital otrzymał w bezpłatne użytkowanie grunty, budynki i budowle dla potrzeb utworzenia Filii w Ełku. Mienie ruchome przekazał szpitalowi w użyczenie Komendant 108 Szpitala z Przychodnią w Likwidacji. Mienie ruchome zostało przekazane szpitalowi na własność w 2020 roku.

Działalnością szpitala kieruje Komendant. Komendant wykonuje swoje zadania samodzielnie oraz przy pomocy: zastępcy komendanta do spraw medycznych, zastępcy komendanta ds. Obwodu Profilaktyczno-Leczniczego, zastępcy komendanta do spraw ekonomiczno-finansowych, Komendanta Filii, Naczelnej Pielęgniarki (w okresie od 01.01.2023 do 14.12.2023 r. a w okresie od 15.12.2023 r. Zastępcy Komendanta ds. pielęgniarstwa), Kierownika Wydziału Organizacyjno-Administracyjnego oraz kadry kierowniczej.

Ocena struktury organizacyjnej

Struktura organizacyjna i jej racjonalność jest monitorowana i okresowo optymalizowana do potrzeb działalności szpitala. Zmiany w regulaminie organizacyjnym są przedkładane do oceny Radzie Społecznej 1.WSzKzP wraz z uzasadnieniem. Aktualnie istotnym wyzwaniem organizacyjnym jest funkcjonowanie i nadzór nad Filią Szpitala w Ełku (wyniki kontroli Departamentu Kontroli MON z 2023r.). Wydaje się, że Filia jest już gotowa do samodzielnego funkcjonowania zarówno ekonomicznie i organizacyjnie - jednak dążenia i wola organu tworzącego podziału SPZOZ do tej pory nie dały pożądanych skutków.

W celu wsparcia badań klinicznych rozważne jest utworzenie Centrum Wsparcia Badań Klinicznych w Lublinie. Ponadto wciąż zawieszony jest oddział dermatologii w szpitalu w Lublinie. Dotychczasowe próby odtworzenia oddziału neurologii w szpitalu w Ełku ze względu na braki kadrowe specjalistów w regionie nie przyniosły zamierzonych skutków. W roku 2023 stworzono w Ełku pracownię rezonansu magnetycznego (wciąż oczekiwany kontrakt NFZ) oraz przekształcono oddział chemioterapii w oddział onkologii klinicznej. Obecnie nie planuje się innych istotnych zmian chyba, że w przypadku utraty personelu medycznego niezbędnego do udzielania świadczeń w poszczególnych zakresach, lub uzyskania odrębnych kontraktów na nowe zakresy udzielania świadczeń. Zmiany organizacyjne mogą dotyczyć zadań części wojskowej szpitala (RZMW - daw. OP-L, RBZMEd) w związku z tworzonym komponentem wojsk medycznych.

1.WSzKzP SPZOZ realizuje niżej wymienione funkcje/zadania pomocnicze medyczne i niemedyce w oparciu o zawarte umowy z podmiotami zewnętrznymi:

Tabela nr 1 - realizacja podstawowych usług pomocniczych w oparciu o outsourcing w 2023 r.

Funkcja pomocnicza*	Nazwa i adres podmiotu
Obsługa prawna	Kancelaria Prawna FILIPEK KAMIŃSKI Sp. J. ul. Konrada Wallenroda 2E/5 w Lublinie Kancelaria Radcy Prawnego Wacław Dołęga ul. Górczewska 200 c/14 w Warszawie Monika Alicja KLEPACKA-DĄBROWSKA Kancelaria Adwokacka ul. Armii Krajowej 11a/29 W Ełku
Usługi pralnicze	DORADO S.C. ul. Noniewiczza 38B w Suwałkach EKO-STYL RENTAL Sp. z o. o, Sp. K. ul. Spółdzielcza 13B, Leżajsk

Ochrona obiektów – Filia w Ełku	IMPEL SAFETY Sp. z o.o. ul. Słonimskiego 1 , Wrocław
Badania i konsultacje, których nie zapewnia szpital	Kilkadziesiąt umów z podwykonawcami – usługi medyczne, których nie zabezpiecza Szpital, a niezbędne są dla potrzeb podpisanie i realizacji umowy z NFZ.
Transport medyczny	SP ZOZ Lotnicze Pogotowie Ratunkowe ul. Księżycowa 5 w Warszawie , TRIOMED w Lublinie
Archiwizacja dokumentacji	EMIKS Składnica AKT sp. z o.o. ul. Mełgiewska 152, 20-234 Lublin
Diagnostyka obrazowa	MKJ Radiologia Sp. z o.o Sp. K. ul. Gwiazdna 16 , 80-297 Banino
Badania histopatologiczne i cytologiczne	Zakład Patomorfologii ALFAMED Sp. z o.o. ul. Kilińskiego 78, 22-400 Zamość

* najważniejsze zakresy np. diagnostyka obrazowa, laboratorium, wyżywienie, pranie, ochrona, utrzymanie czystości, transport medyczny, obsługa prawna

Ocena działalności pomocniczej realizowanej w outsourcingu
Aktualne zakresy usług realizowane w outsourcingu w wystarczającym stopniu zabezpieczają potrzeby szpitala oraz Filii. Obie placówki planują kontynuowanie zakupu w/w usług przez zewnętrzne firmy. Obie placówki nie przewidują rezygnacji w tym zakresie. Równocześnie z uwagi na fakt ciągłego braku zabezpieczenia lekarzy radiologów i wydłużania czasu oczekiwania na wyniki badań – planujemy podpisanie kolejnej umowy na opisywanie badań radiologicznych.

1.3 Informacja o posiadanych certyfikatach jakości .

Tabela nr 2

Certyfikat	TAK	Termin ważności	NIE	W trakcie	Uwagi
Certyfikat CMJ szpital	x*	31.12.2022 r.		x**	1 Wojskowy Szpital Kliniczny z Polikliniką SPZOZ w Lublinie - Szpitala- spełnienie standardów akredytacyjnych *CMJ nie zrealizował wizyty reakredytacyjnej w terminie ze względu na COVID-19

					**oczekiwanie na wizytę akredytacyjną obejmującą oba zakłady lecznicze
ISO 9001	X	16.09.2025 r.			Usługi zdrowotne w zakresie profilaktyki, diagnostyki, leczenia, rehabilitacji w warunkach szpitalnych i ambulatoryjnych oraz udzielania pomocy doraźnej w ramach medycyny ratunkowej
PPS (HAI&AU)	X	30.12.2024 r.			Badanie punktowe występowania zakażeń związanych z opieką zdrowotną i zużycia antybiotyków
Centralny Ośrodek Badań Jakości w Diagnostyce Laboratoryjnej w Łodzi	X	31.12.2023 r.			ŚWIADECTWO dla Medycznego Laboratorium Diagnostycznego w 1 Wojskowym Szpitalu Klinicznym z Polikliniką SP ZOZ w Lublinie - bardzo dobra ocena jakości badań NR:C1013G
Centralny Ośrodek Badań Jakości w Diagnostyce Mikrobiologicznej POLMICRO 2022	X	31.12.2023 r.			ŚWIADECTWO dla Pracowni Mikrobiologicznej Zakładu Analityki Lekarskiej w 1 Wojskowym Szpitalu Klinicznym z Polikliniką SP ZOZ w Lublinie - Wiarygodność badań mikrobiologicznych - pozytywne wyniki w zakresie oceny preparatów mikroskopowych, identyfikacji, lekowrażliwości i mechanizmów oporności na leki bakteryjnych czynników etiologicznych zakażeń.

ISO 14001			X	NIE	
ISO 18001			X	NIE	
ISO 27001			X	NIE	
inne			X	NIE	

1.4 Polityka kadrowa – informacje ogólne.

1.4.1 Informacje o zatrudnieniu.

1.4.1.1. Informacja o zatrudnieniu w Szpitalu w Lublinie.

Tabela nr 3-Stan zatrudnienia personelu w Szpitalu w Lublinie na dzień 31.12.2023 r.

Informacja o pracujących w Lublinie		1 Wojskowy Szpital Kliniczny z Polikliniką SPZOZ w Lublinie			
Lp.	Wyszczególnienie	Na dzień:			31.12.2023
		Żołnierze ¹⁾	Personel cywilny ²⁾		SUMA /osoby/
			osoby	etaty	
I.	Pracujący na podstawie umowy o pracę oraz żołnierze służby czynnej	27,00	758,00	741,80	785,00
1.1	lekarze	4,00	80,00	72,35	84,00
1.2	lekarze dentyści	0,00	2,00	2,00	2,00
1.3	lekarze stażyści	9,00	61,00	61,00	70,00
1.4	położne	0,00	13,00	12,75	13,00
1.5	pielęgniarki	1,00	274,00	271,25	275,00
1.6	pielęgniarki stażystki	0,00	0,00	0,00	0,00
1.7	psycholodzy, psychoterapeuci, terapeuci uzależnień	0,00	5,00	4,25	5,00
1.8	fizjoterapeuci, rehabilitanci, technicy rehabilitacji, masażyści, mgr rehabilitacji	0,00	49,00	48,30	49,00
1.9	ratownicy medyczni	0,00	2,00	2,00	2,00
1.10	pozostały personel medyczny	1,00	48,00	45,75	49,00
1.11	pozostały personel niemedyczny (salowe, rejestratorki, sekretarki medyczne, opiekunowie medyczni, sanitariusze itd.)	0,00	130,00	129,50	130,00

1.12	pozostały personel niemedyczny (administracyjny, zarząd)	12,00	94,00	92,65	106,00
II.	Pracujący³⁾ na podstawie innych umów niż umowa o pracę				235,00
II.1	Pracujący³⁾ w ramach kontraktów				125,00
1.1	lekarze				113,00
1.2	lekarze dentyści				0,00
1.3	lekarze stażyści				0,00
1.4	położne				0,00
1.5	pielęgniarki				8,00
1.6	pielęgniarki stażystki				0,00
1.7	psycholodzy, psychoterapeuci, terapeuci uzależnień				0,00
1.8	fizjoterapeuci, rehabilitanci, technicy rehabilitacji, masażyści, mgr rehabilitacji				0,00
1.9	ratownicy medyczni				0,00
1.10	pozostały personel medyczny				4,00
1.11	pozostały personel niemedyczny (salowe, rejestratorki, sekretarki medyczne, opiekunowie medyczni, sanitariusze itd.)				0,00
1.12	pozostały personel niemedyczny (administracyjny, zarząd)				0,00
II.2	Pracujący³⁾ na podstawie umów zlecenia				110,00
1.1	lekarze				13,00
1.2	lekarze dentyści				0,00
1.3	lekarze stażyści				0,00
1.4	położne				4,00
1.5	pielęgniarki				27,00
1.6	pielęgniarki stażystki				0,00
1.7	psycholodzy, psychoterapeuci, terapeuci uzależnień				0,00
1.8	fizjoterapeuci, rehabilitanci, technicy rehabilitacji, masażyści, mgr rehabilitacji				0,00
1.9	ratownicy medyczni				13,00
1.10	pozostały personel medyczny				5,00
1.11	pozostały personel niemedyczny (salowe, rejestratorki, sekretarki medyczne, opiekunowie medyczni, sanitariusze itd.)				26,00
1.12	pozostały personel niemedyczny (administracyjny, zarząd)				22,00
II.3	Pracujący³⁾ na podstawie innych umów cywilno-prawnych				0,00
1.1	lekarze				0,00
1.2	lekarze dentyści				0,00
1.3	lekarze stażyści				0,00
1.4	położne				0,00
1.5	pielęgniarki				0,00
1.6	pielęgniarki stażystki				0,00

1.7	psycholodzy, psychoterapeuci, terapeuci uzależnień		0,00
1.8	fizjoterapeuci, rehabilitanci, technicy rehabilitacji, masażyści, mgr rehabilitacji		0,00
1.9	ratownicy medyczni		0,00
1.10	pozostały personel medyczny		0,00
1.11	pozostały personel niemedyczny (salowe, rejestratorki, sekretarki medyczne, opiekunowie medyczni, sanitariusze itd.)		0,00
1.12	pozostały personel niemedyczny (administracyjny, zarząd)		0,00

¹⁾ faktyczna obsada.

²⁾ liczba zatrudnionych w osobach oraz w przeliczeniu na pełne etaty.

³⁾ liczba osób bez przeliczenia na pełne etaty.

Ocena stanu zatrudnienia w Szpitalu w Lublinie

Mając na uwadze misję szpitala, która brzmi: „Specjalistyczne leczenie i troskliwa opieka” proces zarządzania zasobami ludzkimi w 1 Wojskowym Szpitalu Klinicznym z Polikliniką w Lublinie, w 2023 r. ukierunkowany był przede wszystkim na pozyskiwanie nowych specjalistów z rynku, restrukturyzację zatrudnienia, budowanie nowych zespołów pracowniczych (w tym do obsługi robota Da Vinci, wykonywania procedur w zakresie bariatryi i gastrologii), szukanie liderów, oraz podnoszenie kwalifikacji pracowniczych.

Aktualnie Szpital w Lublinie spełnia wymogi NFZ w zakresie stanu zatrudnienia. Na bieżąco monitorowane są potrzeby kadrowe oraz dostosowywane zasoby. Szpital spełnia również wymogi Ministra Zdrowia w zakresie minimalnych norm zatrudnienia pielęgniarek. Struktura zatrudnienia jest dostosowana do potrzeb szpitala. Na bieżąco funkcjonuje w szpitalu Program Absolwent, mający na celu pozyskiwanie młodej kadry pielęgniarskiej. Ponadto jeśli chodzi o grupę zawodową pielęgniarek wprowadzono także tzw. limity i parytety zatrudnienia, jeśli chodzi o strukturę zatrudnienia uzależnioną od przydatności kwalifikacji wymaganych na danym stanowisku pracy. I tak w krytycznych obszarach: na oddziale anestezjologii i intensywnej terapii, bloku operacyjnym oraz oddziale OINK w klinice kardiologii uznawane są kwalifikacje posiadane przez pielęgniarkę (brak limitów, parytety odpowiednio: pielęgniarstwo anestezjologiczne i operacyjne). W pozostałych oddziałach docelowa struktura (limity)

wygląda następująco: 40 % stanowią pielęgniarki z tytułem mgr i specjalizacją, 40 % pielęgniarki z tytułem mgr, oraz licencjat ze specjalizacją i średnie ze specjalizacją , 20 % pozostał (licencjat i szkoła średnia).

Ciągłość udzielania świadczeń zdrowotnych jest zachowana. Nie mniej jednak nadal istotnym problemem jest niezabezpieczona obsada zakładu diagnostyki obrazowej głównie w zakresie obsady dyżurowej. Podejmowane są różne kroki zmierzające do pozyskania specjalistów w tej dziedzinie specjalizacji. Nawiązana współpraca z firmami *head-hunterskimi*, pozyskującymi kadrę lekarską zza wschodniej granicy nie przyniosła oczekiwanych rezultatów. Braki kadrowe w grupie zawodowej lekarzy radiologów są przyczyną, dla której Szpital podpisał umowy na obsługę tzw. teleradiologii przez firmy zewnętrzne. Braki w tej grupie zawodowej są jedną głównych przyczyn trudności w uruchomienie SOR-u .

Również dużym problem było zabezpieczenie kadrowe na oddziale dermatologii, przekształconym pod koniec 2022 r. na pododdział dermatologii. Z przyczyn kadrowych została podjęta decyzja o zawieszeniu pododdziału dermatologii. Sytuacja w innych oddziałach się unormowała.

W roku 2023 szpital pozyskał wielu specjalistów, którzy wykonują procedury w zakresie chirurgii ogólnej, onkologicznej, gastrologii i endoskopii, neurochirurgii.

Generalnie rok 2023 charakteryzował się wzrostem zatrudnienia, które z kolei związane jest z uruchomieniem nowych etatów w związku z rozszerzaniem zakresu udzielanych świadczeń zdrowotnych. Wpływ na zwiększenie zatrudnienia ma też zmiana sposobu finansowania niektórych świadczeń przez NFZ (np. wprowadzenie nielimitowanych procedur medycznych), czy też obciążanie poszczególnych komórek organizacyjnych nowymi, bądź też rozszerzonymi zadaniami pracy.

W roku 2023 nadal tak jak w poprzednich latach dostrzegany jest trend zainteresowania personelu medycznego innymi formami zatrudnienia, bardziej elastycznymi jeśli chodzi o czas pracy oraz gwarantującymi indywidualne warunki współpracy i co do zasady wyższe wynagrodzenie. Do tego dołączają się takie czynniki jak rosnące koszty pracownicze oraz generalnie coraz mniejsza podaż personelu medycznego. Dużą liczbę umów zleceń stanowią umowy zawierane z lekarzami, pielęgniarkami oraz sanitariuszami szpitalnymi i salowymi.

Analiza umów kontraktowych wykazuje zaś, że umowy te są zawierane w zdecydowanej części z lekarzami prowadzącymi praktyki lekarskie. Forma ta jest stosowana do zabezpieczania dyżurów lekarskich, udzielania konsultacji w tym obsługi RWKL, obsługi diagnostycznej, czy też coraz częściej kompleksowego udzielania świadczeń zdrowotnych. Pod koniec 2023 r. poczyniono

przygotowania do przejścia personelu oddziałów ginekologii oraz kardiologii z formy zatrudnienia na umowę o pracę na formę zatrudnienia na podstawie umowy cywilnoprawnej-kontraktu.

WNIOSKI KOŃCOWE

Analizując mocne i słabe strony zasobów ludzkich szpitala należy ocenić je ogólnie jako nieznaczna przewaga mocnych stron. Wysoko kwalifikowany personel przyciąga pacjentów zarówno z województwa jak i z Polski. Również personel pielęgniarski, charakteryzujący się wysokim wskaźnikiem osób posiadających specjalizację, kurs kwalifikacyjny oferuje specjalistyczną opiekę nad pacjentem. Ponadto szpital rozpoczął szkolenia personelu w zakresie obsługi robota Da Vinci a także nowego sprzętu do rehabilitacji –onkologicznej, ogólnoustrojowej oraz neurologicznej - tzw. System "Egzoszkielec".

Podsumowując:

1. Niezbędnym jest systematyczne pozyskiwanie kadry specjalistycznej oraz ustawiczne, ciągłe kształcenie i doskonalenie zawodowe zatrudnionych już pracowników.
2. Dla prowadzenia racjonalnej polityki kadrowej istnieje potrzeba opracowania norm zatrudnienia także dla pracowników nie objętych regulacją zewnętrzną.
3. Należy wprowadzić nowy regulamin wynagradzania, zawierający przynajmniej częściowo postulaty pracowników.
4. Należy dołożyć wszelkich starań zmierzających do doskonalenia systemu zarządzania kadrami.
5. Niezbędnym jest ustawiczne analizowanie otoczenia zewnętrznego, by móc podejmować na czas działania ograniczające odpływ kadry ze względu na lepsze warunki finansowe u konkurencji.

Prognoza dotycząca zatrudnienia w Szpitalu w Lublinie w okresie 2024 – 2026

Na dzień dzisiejszy obecna struktura zatrudnienia jest wystarczająca, by zapewnić ciągłość udzielania świadczeń przez szpital oraz bezpieczeństwo pacjenta. Nie mniej jednak istnieją obszary, w których brak specjalistycznego personelu może generować zagrożenia, tj. wspomniany wyżej zakład diagnostyki obrazowej. Brak lekarzy radiologów, jest główną przyczyną problemów związanych z szybkim i kompleksowym opisywaniem badań diagnostycznych oraz jednocześnie przekłada się na brak zabezpieczenia w tej dziedzinie planowanego SOR-u.

Zdecydowana większość działań restrukturyzacyjnych została dokonana w 2022 r oraz 2023.

Także znacząca zmiana struktury zatrudnienia nie jest planowana a kolejne decyzje kadrowe będą podejmowane na bieżąco w zależności od potrzeb.

1.4.1.2. Informacja o zatrudnieniu w Filii Szpitala w Ełku

Tabela nr 4-Stan zatrudnienia personelu w Szpitalu w Ełku na dzień 31.12.2023 r.

Informacja o pracujących w Ełku	2023			
	Żołnierze ¹⁾	Personel cywilny ²⁾		SUMA /osoby/
		osoby	etaty	
Pracujący na podstawie umowy o pracę oraz żołnierze służby czynnej	14,00	354,00	349,95	368,00
lekarze	1,00	7,00	7,00	8,00
lekarze dentyści	1,00	1,00	1,00	2,00
lekarze stażyści	0,00	0,00	0,00	0,00
położne	0,00	1,00	1,00	1,00
pielęgniarki	0,00	130,00	129,50	130,00
pielęgniarki stażystki	0,00	0,00	0,00	0,00
psycholodzy, psychoterapeuci, terapeuci uzależnień	0,00	1,00	1,00	1,00
fizjoterapeuci, rehabilitanci, technicy rehabilitacji, masażyści, mgr rehabilitacji	0,00	8,00	7,80	8,00
ratownicy medyczni	0,00	10,00	10,00	10,00
pozostały personel medyczny	3,00	36,00	36,00	39,00
pozostały personel niemedyczny (salowe, rejestratorki, sekretarki medyczne, opiekunowie medyczni, sanitariusze itd.)	0,00	92,00	91,25	92,00
pozostały personel niemedyczny (administracyjny, zarząd)	9,00	68,00	65,40	77,00
Pracujący³⁾ na podstawie innych umów niż umowa o pracę				151,00
Pracujący³⁾ w ramach kontraktów				101,00
lekarze				80,00
lekarze dentyści				1,00
lekarze stażyści				0,00
położne				0,00
pielęgniarki				4,00
pielęgniarki stażystki				0,00
psycholodzy, psychoterapeuci, terapeuci uzależnień				1,00
fizjoterapeuci, rehabilitanci, technicy rehabilitacji, masażyści, mgr rehabilitacji				0,00
ratownicy medyczni				8,00
pozostały personel medyczny				6,00
pozostały personel niemedyczny (salowe, rejestratorki, sekretarki medyczne, opiekunowie medyczni, sanitariusze itd.)				1,00
pozostały personel niemedyczny (administracyjny, zarząd)				0,00
Pracujący³⁾ na podstawie umów zlecenia				50,00
lekarze				5,00
lekarze dentyści				0,00
lekarze stażyści				0,00

położne		0,00
pielęgniarki		30,00
pielęgniarki stażystki		0,00
psycholodzy, psychoterapeuci, terapeuci uzależnień		0,00
fizjoterapeuci, rehabilitanci, technicy rehabilitacji, masażyści, mgr rehabilitacji		0,00
ratownicy medyczni		6,00
pozostały personel medyczny		5,00
pozostały personel niemedyczny (salowe, rejestratorki, sekretarki medyczne, opiekunowie medyczni, sanitariusze itd.)		0,00
pozostały personel niemedyczny (administracyjny, zarząd)		4,00
Pracujący³⁾ na podstawie innych umów cywilno-prawnych		0,00
lekarze		0,00
lekarze dentyści		0,00
lekarze stażyści		0,00
położne		0,00
pielęgniarki		0,00
pielęgniarki stażystki		0,00
psycholodzy, psychoterapeuci, terapeuci uzależnień		0,00
fizjoterapeuci, rehabilitanci, technicy rehabilitacji, masażyści, mgr rehabilitacji		0,00
ratownicy medyczni		0,00
pozostały personel medyczny		0,00
pozostały personel niemedyczny (salowe, rejestratorki, sekretarki medyczne, opiekunowie medyczni, sanitariusze itd.)		0,00
pozostały personel niemedyczny (administracyjny, zarząd)		0,00

¹⁾ faktyczna obsada.

²⁾ liczba zatrudnionych w osobach oraz w przeliczeniu na pełne etaty.

³⁾ liczba osób bez przeliczenia na pełne etaty.

Ocena stanu zatrudnienia w Filii Szpitalu w Ełku

Obecnie poziom zatrudnienia Filii w Ełku jest wystarczający, aby zapewnić bieżącą działalność. Istnieją jednak istotne braki kadrowe w grupie zawodowej lekarzy, szczególnie w kilku kluczowych komórkach organizacyjnych. W październiku 2023 r., w Filii Szpitala została otworzona Pracownia Rezonansu Magnetycznego. Jej celem było zwiększenie dostępności do diagnostyki obrazowej o wysokiej rozdzielczości. Pozwoliło to na lepsze wykrywanie i leczenie chorób jak i przyniosło korzyści dla pacjentów w postaci lepszej diagnostyki, szybszego leczenia, mniej inwazyjnych badań czy większego komfortu. Otwarcie Pracowni Rezonansu Magnetycznego wiązało się z zatrudnieniem nowych pracowników, takich jak technicy elektoradiologii, pielęgniarki, lekarze oraz personel gospodarczy. W celu pozyskania pracowników medycznych, przeprowadzono konkursy ofert na zabezpieczenie świadczeń zdrowotnych. Zabezpieczenie obsady lekarskiej jest jednak niewystarczające, brakuje lekarzy specjalistów w dziedzinie radiodiagnostyki lub radiologii i diagnostyki obrazowej. Ponadto planowane jest zwiększenie liczby świadczeń zdrowotnych w zakresie udzielania konsultacji specjalistycznych aby sprostać zwiększonemu

zapotrzebowaniu przez Rejonową Wojskową Komisję Lekarską. W związku z tym istnieje potrzeba zwiększenia zatrudnienia lekarzy specjalistów nefrologów, chorób płuc, neurologii - w zakresie opisywania badań (EEG) oraz hematologii. Występują również trudności w zabezpieczeniu dyżurów medycznych w Oddziale Chorób Wewnętrznych przez lekarzy specjalistów i planujemy pozyskanie lekarzy specjalistów pediatrii oraz medycyny rodzinnej dla Poradni Opieki Zdrowotnej.

W przyszłości Filia Szpitala planuje reaktywować zamknięty Oddział Neurologii z Pododdziałem Udarowym, jednak ciągle występują trudności z pozyskaniem niezbędnej kadry medycznej, m.in. lekarzy specjalistów neurologów.

W 2023 roku udało się również pozyskać 6 miejsc na odbywanie staży podyplomowych przez lekarzy stażystów w Filii w Ełku. Obecnie od 01.03.2024 roku zatrudniony jest 1 lekarz stażysta. W październiku 2024 roku planowane jest przyjęcie kolejnego lekarza stażystę.

W 2023 roku zatrudniono 26 pielęgniarek w pełnym wymiarze czasu pracy, z tego 18 pielęgniarek zostało objętych programem „Wsparcie Absolwenta” autorstwa naczelnej pielęgniarki 1. WSzKzP SPZOZ przy udziale i wsparciu Komendanta Szpitala, którego celem było pozyskanie jak największej liczby pielęgniarek do pracy. Objęcie pielęgniarek programem zachęciło również absolwentki kończące kierunek pielęgniarstwa na Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim do podjęcia pracy w naszym Szpitalu.

W celu zabezpieczenia ciągłości świadczeń i realizacji planów rozwoju w Filii Szpital będą podjęte następujące działania:

- Zatrudnienie dodatkowych lekarzy specjalistów w dziedzinie radiodiagnostyki lub radiologii i diagnostyki obrazowej, nefrologii, chorób płuc, neurologii, hematologii, chorób wewnętrznych, pediatrii, medycyny rodzinnej.
- Zatrudnienie kierownika/koordynatora Zakładu Diagnostyki Obrazowej.
- Reaktywacja Oddziału Neurologii z Pododdziałem Udarowym, który może poprawić dostępność opieki medycznej dla pacjentów w tym mieszkańców Ełku.

Prognoza dotycząca zatrudnienia w Filii Szpitala w Ełku w okresie 2024 – 2026

Tabela nr 5- planowane zatrudnienie w okresie 2024-2026

KOMÓRKA ORGANIZACYJNA	FORMA UMOWY	STANOWISKO
pracownia rezonansu magnetycznego	kontrakt	lekarz radiodiagnostyki
zakład diagnostyki obrazowej	kontrakt	kierownik/koordynator
na potrzeby RWKL	kontrakt	lekarz - nefrolog
	kontrakt	lekarz - chorób płuc
	kontrakt	neurolog - opisy eeg
	kontrakt	hematolog

poradnia zdrowia psychicznego	kontrakt	lekarz - pediatra
	kontrakt	lekarz - medycyna rodzinna
oddziały szpitalne	umowa o pracę	lekarz stażysta
oddział neurologii z pododdziałem udarowym	kontrakt	lekarz
	umowa o pracę	asystent fizjoterapii
	umowa o pracę	opiekun medyczny
	umowa o pracę	salowa
	umowa o pracę	sekretarka medyczna
	umowa o pracę	kierownik ds. pielęgniarstwa /pielęgniarki

PODSUMOWANIE I UZASADNIENIE

Braki kadrowe w grupie zawodowej lekarzy mogą stanowić zagrożenie dla zapewnienia pełnej ciągłości udzielania świadczeń i uniemożliwić szpitalowi realizację planów rozwoju. Szpital planuje zatrudnić tylu lekarzy, ilu potrzeba, aby wyeliminować braki kadrowe i zapewnić pacjentom dostęp do wysokiej jakości usług diagnostycznych, zabezpieczenia dyżurów medycznych czy świadczeń zdrowotnych w POZ, poprzez przeprowadzenie konkursów ofert na udzielanie świadczeń zdrowotnych, udostępnianie ogłoszeń na stronach Izby Lekarskiej na portalach branżowych i w mediach społecznościowych. Uzyskanie 6 miejsc na realizację staży podyplomowych przez lekarzy stażystów, którego celem było i jest pozyskanie utalentowanych i wykwalifikowanych lekarzy, którzy w przyszłości będą chcieli zasilić zasoby kadrowe w naszym Szpitalu. W przyszłości w Filii Szpitala planuje się reaktywować zamknięty oddział Neurologiczny z Pododdziałem Udarowym. W związku z tym będzie potrzebna kolejna rekrutacja lekarzy i innego personelu medycznego.

Otwarcie pracowni Rezonansu Medycznego to też korzyści dla szpitala takie jak zwiększony prestiż. Szpital z rezonansem magnetycznym jest postrzegany jako bardziej nowoczesny i zaawansowany technologicznie, co może przyciągać więcej pacjentów i lekarzy. Pracownia niesie ze sobą nowe możliwości rozwoju dla szpitala, takie jak tworzenie nowych oddziałów lub programów leczenia.

Badania RM wykonywane pacjentom przebywającym w oddziale szpitalnym rozliczane są w ramach hospitalizacji refundowanej przez NFZ. W niedługim czasie zostanie podpisana umowa z NFZ na wykonywanie badań ambulatoryjnych w ramach ambulatoryjnej opieki specjalistycznej.

2. Działalność medyczna.

2.1 Realizacja umów zawartych z NFZ.

1.WSzKzP SP ZOZ zabezpiecza potrzeby zdrowotne powiatu Lubelskiego i Ełckiego. Szpital hospitalizuje pacjentów głównie z Województwa Lubelskiego i Warmińsko – Mazurskiego.

1 WSzKzP SP ZOZ prowadzi działalność medyczną w oparciu o umowy zawarte z Dyrektorem Lubelskiego Oddziału NFZ oraz z Dyrektorem i Warmińsko – Mazurskiego Oddziału NFZ.

Podstawowym źródłem przychodów są wpływy z NFZ. 1 Wojskowy Szpital Kliniczny z Polikliniką SP ZOZ w Lublinie dalej wykonuje zadania zlecone przez Ministra Obrony Narodowej. Szpital jest szpitalem II i VIII obwodu profilaktyczno-leczniczego, które obejmują województwa lubelskie, podkarpackie, warmińsko mazurskie i podlaskie. Dzięki funkcjonowaniu szpitala ułatwiona jest dostępność do świadczeń medycznych żołnierzy służby zasadniczej, kadry zawodowej, rodzin, rencistów i emerytów MON.

Tabela nr 6 - Wartość umów z NFZ na 2023 r. oraz 2024 roku w Lublinie

Lp.	Rodzaj świadczeń	Wartość umowy w zł		Struktura (w %)		Dynamika
		2023 r.	2024 r.	2023 r.	2024 r.	2024/2023
1	stomatologia	724 252,86	727 697,89	0%	0%	100,48%
2	rehabilitacja - fizjoterapia	3 206 286,05	1 406 566,92	2%	1%	43,87%
3	ambulatoryjna opieka specjalistyczna - por neurochirurgiczna	90 007,62	71 025,62	0%	0%	78,91%
4	leczenie szpitalne - PSZ ryczałt	88 560 630,00	92 138 153,00	59%	63%	104,04%
5	leczenie szpitalne - PSZ wyodrębnione	55 244 171,04	47 866 210,02	37%	33%	86,64%
6	programy profilaktyczne	9,72	55,36	0%	0%	569,55%
7	POZ	3 017 414,14	3 108 982,56	2%	2%	103,03%
8	ambulatoryjna opieka specjalistyczna - por zdrowia psychicznego	56 827,00	65 821,56	0%	0%	115,83%
9	programy lekowe	32 909,60	190,08	0%	0%	0,58%

10	program pilotażowy "Dobry posiłek w szpitalach"	290 492,37	1 128 202,00	0%	1%	388,38%
	Razem	151 223 000,40	146 512 905,01	100%	100%	96,89%

Tabela nr 7 - Wartość umów z NFZ na 2023 r. oraz 2024 roku w Ełku

Lp.	Rodzaj świadczeń	Wartość umowy w zł		Struktura (w %)		Dynamika
		2023 r.	2024 r.	2023 r.	2024 r.	2024/2023
1	Podstawowa opieka zdrowotna	2 694 185,07	2 800 000,00	2,62%	2,85%	103,93%
2	Ambulatoryjna opieka specjalistyczna	1 704 005,82	1 696 001,11	1,66%	1,73%	99,53%
3	Leczenie szpitalne, w tym:	83 466 625,31	78 570 723,98			
3.1	ryczałt ogólnopolski - PSZ	43 869 077,00	45 182 522,42	42,65%	46,03%	102,99%
3.2	zakresy finansowane odrębnie - PSZ	39 597 548,31	33 388 201,56	38,50%	34,02%	84,32%
4	Opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień	662 767,16	681 068,48	0,64%	0,69%	102,76%
5	Rehabilitacja lecznicza	585 574,05	616 463,36	0,57%	0,63%	105,28%
6	Lecznictwo stomatologiczne	1 036 579,69	1 002 235,68	1,01%	1,02%	96,69%
7	Inne świadczenia, w tym:	12 529 474,06	12 785 175,68			102,04%
	Leczenie szpitalne-programy lekowe	3 632 585,32	3 540 834,40	3,53%	3,61%	97,47%
	Leczenia szpitalne	8 714 620,20	8 575 585,28	8,47%	8,74%	98,40%
	Profilaktyka 40 Plus	46 460,32	21 554,00	0,05%	0,02%	46,39%
	Świadczenia Zdrowotne-dobry posiłek w szpitalu	135 808,22	647 202,00	0,13%	0,66%	476,56%
	Razem	102 861 479,70	98 151 668,29	100%	100,00%	95,42%

Jak wynika z powyższych zestawień globalna kwota kontraktu z NFZ na 2024 rok zarówno w szpitalu w Lublinie jak i w Filii w Ełku jest niższa. Powyższe dotyczy świadczeń odrębnie kontraktowanych i wynika z faktu, że pomimo wykonania i zapłaty przez NFZ w danym roku w tym zakresie świadczeń ponad wartość określoną w umowie, w kolejnym roku szpitale otrzymują na dzień 1 stycznia kolejnego roku kwoty umów sprzed roku. Dotyczy to świadczeń nielimitowanych. Zjawisko to przyczyni się do pogarszania płynności finansowej szpitali. Szpital ponosi na bieżąco koszty a nie otrzymuje w tym samym miesiącu zapłaty.

Z analizy wykonania kontraktu z NFZ za 2023 rok wynika, że szpital w Lublinie świadczenia w zakresie ryczaftu wykonał w na poziomie 105%, a świadczenia odrębnie kontraktowane na poziomie 110%. W Filii szpitala w Ełku udało się zrealizować umowę z NFZ w zakresie ryczaftu również na poziomie 105%.

Struktura przychodów pozostała na poziomie 2022 roku. Przychody ogółem szpitala wzrosły w stosunku do roku ubiegłego o 29%. Wzrost wartości przychodów dotyczy zasadniczo wszystkich rodzajów działalności. W odniesieniu do realizacji świadczeń zdrowotnych największy wzrost przychodów nastąpił w zakresie leczenia szpitalnego. Przychody z działalności medycznej szpitala wzrosły w stosunku do roku ubiegłego o 62 mln zł w tym o 54 mln zł w zakresie leczenia szpitalnego. Powyższe dotyczy głównie wzrostu tzw ryczaftu szpitalnego otrzymywanego z NFZ na realizację świadczeń zdrowotnych. Przychody z NFZ w szpitalu w Lublinie wzrosły o 32% tj o kwotę 37 mln zł. a w Filii w Ełku o 27 % tj o kwotę 22 mln zł. Znaczny, bo 33% wzrost przychodów odnotowano ze sprzedaży usług niemedyycznych. Powyższe dotyczy głównie przychodów otrzymywanych z rezydentów i stażystów na pokrycie ich wynagrodzeń.

Tabela nr 8 – Analiza przychodów Szpitala

Przychody ogółem z rachunku zysków i strat		udział procentowy w przychodach
LUBLIN	190 522 158,55	61
Ełk	120 423 016,34	39
RAZEM	310 945 174,89	100

PRZYCHODY NFZ OGÓŁEM	2022 rok	2023 rok	dynamika 2023/2022*100	struktura 2023 rok w %
Lublin	117 188 075,20 zł	154 149 128,13 zł	132	60
Ełk	80 634 332,64 zł	102 677 508,42 zł	127	40
RAZEM	197 822 407,84 zł	256 826 636,55 zł	130	100

w tym :

PRZYCHODY NFZ RYCZAFT	2022 rok	2023	dynamika 2023/2022*100	struktura 2023 rok w %
-----------------------	----------	------	------------------------	------------------------

Lublin	46 268 432,63 zł	88 560 630,00 zł	191	67
Ełk	23 647 770,74 zł	43 869 077,00 zł	186	33
RAZEM	69 916 203,37 zł	132 429 707,00 zł	189	100

Ocena wysokości umów zawartych z NFZ

Wartość zawartych umów w dalszym ciągu nie daje możliwości wykorzystania potencjału szpitala. Analizując zrealizowane przez Szpital w ostatnich latach nadwykonania kontraktu zarówno w tzw. ryczałcie jak i w zakresie świadczeń odrębnie kontraktowanych należy stwierdzić, że Szpital posiada potencjał na wykonywanie jeszcze wyższej wartości kontraktu.

Opis ewentualnych problemów w zakresie realizacji umowy/umów z NFZ.

Szpital nie otrzymuje na bieżąco zapłaty za świadczenia wykonane ponad wartość określoną w umowie w zakresie procedur, które Płatnik finansuje w całości. Zapłata następuje nawet po okresie 3 miesięcy np. w zakresie programów lekowych, poradni specjalistycznych, endoprotez, procedur kardiologicznych, zaćmy. Szpital ponosi koszty świadczenia usługi medycznej, a nie otrzymuje na bieżąco ich refundacji. Powyższe w dużym stopniu przyczynia się do pogorszenia płynności finansowej szpitala. Koniecznym jest w tych zakresach (nielimitowanych) ustalenie wyższych wartości umów na bieżąco.

Świadczenia odrębnie kontraktowane zostały wykonane w 100 %. Wszystkie odrębnie kontraktowane wykonane świadczenia w Ełku zostały przez oddziały NFZ (Warmińsko Mazurski) zapłacone.

W szpitalu w Lublinie Lubelski Oddział NFZ do dnia sporządzenia dokumentu nie sfinansował świadczeń (odrębnie kontraktowanych) w wartości 285.667 zł w tym:

- w zakresie stomatologii 96.562 zł
- w zakresie rehabilitacji 62.672 zł
- w zakresie ortopedii i traumatologii narządu ruchu 53.421 zł
- w zakresie okulistyki 17.941 zł
- w zakresie neurochirurgii 55.071 zł.

Wykaz działań, jakie będą podejmowane celem uzyskania zapłaty za nadwykonania

W odniesieniu do niezapłaconych kwot złożono do NFZ stosowne wnioski.

Ponadto w 2023 złożony został do sądu pozew o odzyskanie z NFZ nadwykonań ryczaftu z 2021 roku w wysokości 10 mln zł. Nadwykonania te były zasadniczo skutkiem pandemii wywołanej wirusem SARS-COV-2. W 2021 roku zdarzały się sytuacje, że izba przyjęć szpitala w Lublinie była jedną z nielicznych placówek medycznych udzielających świadczeń. Pozostałe placówki gdzie zlokalizowany był SOR z powodu braku personelu w czasie pandemii miały ograniczone możliwości przyjęcia pacjentów. Szpital nasz zobowiązany był udzielać świadczeń w oddziałach: kardiologicznym, chirurgicznym, neurologicznym i ortopedycznym. Uzyskana kwota znacznie poprawiłaby płynność finansową szpitala i stanowiłaby refundacje poniesionych kosztów.

2.2 Lecznictwo stacjonarne.**Tabela nr 9 - Podstawowe informacje charakteryzujące leczenie stacjonarne w 2023 roku w Lublinie**

Komórka organizacyjna	Analiza wykonania umów z NFZ				% wskaźnik wykorzystania łóżek	Ocena wysokości kontraktu z NFZ do posiadanego potencjału
	Wartość umowy po aneksach i ugodach (w zł)	Wykonanie umowy (w zł)	Wartość świadczeń niezapłaconych (w zł)	% wykonanie umowy		
ODDZIAŁ CHIRURGICZNY	11 262 291,21	11 083 675,87	1 192 564,82	98%	76%	za niska
ODDZIAŁ CHIRURGII ONKOLOGICZNEJ	5 059 869,96	5 083 824,30	262 806,04	100%	61%	za niska
ODDZIAŁ KARDIOLOGICZNY	31 255 411,10	31 442 717,79	1 046 837,04	101%	75%	za niska
ODDZIAŁ CHIRURGII URAZOWO-ORTOPEDYCZNEJ	9 907 516,64	10 100 237,35	-	102%	70%	za niska
ODDZIAŁ UROLOGICZNY	11 928 957,65	11 915 334,87	62 223,36	100%	95%	za niska
ODDZIAŁ OKULISTYCZNY	3 840 303,35	3 661 985,45	-	95%	50%	za niska
ODDZIAŁ NEUROLOGICZNY	6 230 078,79	6 645 372,90	-	107%	72%	adekwatna
ODDZIAŁ CHOROÓB WEWNĘTRZNYCH	11 862 023,55	11 862 006,78	-	100%	85%	adekwatna

ODDZIAŁ NEUROCHIRURGICZNY	20 100 429,99	20 247 955,04	1 287 177,82	101%	94%	za niska
ODDZIAŁ ANESTEZJOLOGII I INTENSYWNEJ TERAPII	6 822 876,92	6 822 876,92	-	100%	68%	za niska
ODDZIAŁ GINEKOLOGII	4 746 047,55	4 746 047,55	-	100%	48%	za niska
ODDZIAŁ DERMATOLOGII	4 039,13	4 034,20		100%	30%	adekwatna
ODDZIAŁ OTOLARYNGOLOGII	4 274 352,83	4 278 269,75	422 644,44	100%	51%	za niska
Podsumowanie	127 294 198,67	127 894 338,77	4 274 253,52	1,00	x	x

Tabela nr 10 - Podstawowe informacje charakteryzujące leczenie stacjonarne w 2023 roku w Ełku

Komórka organizacyjna	Analiza wykonania umów z NFZ				% wskaźnik wykorzystania łóżek	Ocena wysokości kontraktu z NFZ do posiadanego potencjału
	Wartość umowy po aneksach i ugodach (w zł)	Wykonanie umowy (w zł)	Wartość świadczeń niezapłaconych (w zł)	% wykonanie umowy		
Oddział Chirurgiczny Ogólny	10 809 021,69	11 249 357,50	440 335,81	104,1	53,4	za niski
Oddział Chirurgii Naczyniowej	10 640 320,41	10 882 877,61	242 557,20	102,3	66,2	za niski
Oddział Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej	10 563 415,21	10 789 017,22	225 602,01	102,1	56	za niski
Oddział Leczenia Jednego Dnia	1 364 463,14	1 364 463,14	-	100,0	36,5	adekwatny
Oddział Okulistyczny	9 261 757,48	9 261 757,48	-	100,0	72,7	za niski
Oddział Dermatologiczny	1 603 596,22	1 603 596,22	-	100,0	65,5	adekwatny
Oddział Chorób Wewnętrznych	4 830 621,18	5 465 381,60	634 760,42	113,1	77,4	za niski
Oddział Onkologii Klinicznej	9 479 248,76	9 479 248,76	-	100,0	67,2	za niski

Oddział Neurochirurgiczny	13 793 410,31	14 166 438,76	373 028,45	102,7	79,7	za niski
Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii	4 663 809,02	4 946 559,00	282 749,98	106,1	79,5	za niski
Podsumowanie	77 009 663,42	79 208 697,29	2 199 033,87	1,03	x	x

Działalność medyczna prowadzona jest na bazie 15 oddziałach szpitalnych w Lublinie i w 11 oddziałach szpitalnych w Filii w Ełku.

W 2023 roku hospitalizowano w szpitalu w Lublinie 13 231 osób to jest o 1453 osób więcej niż w roku poprzednim. Średni czas leczenia w 2023 roku wyniósł 3,93 dnia i uległ skróceniu o 1 dzień w porównaniu z rokiem poprzednim. Wykorzystanie łóżek ogółem w oddziałach szpitalnych wyniosło średnio około 72% - wskaźnik ten wzrósł o 10 punktów procentowych.

W Filii w Ełku hospitalizowano 8223 pacjentów, tj o 732 pacjentów więcej niż w roku 2022. Średni czas leczenia w oddziałach szpitalnych wyniósł 3,23 dnia i uległ niewielkiemu skróceniu. Wskaźnik stopnia wykorzystania łóżek wzrósł z 42% do wartości 65%.

Tabela nr 11 - Baza łóżkowa w dniu 31 grudnia w Lublinie

Lp.	Komórka organizacyjna	Liczba łóżek					Adres
		2022	2023	Plan na 2024	Plan na 2025	Plan na 2026	
1	CHIRURGICZNY LUBLIN	13	15	15	15	15	20-049 Lublin, Al. Raławickie 23
2	DERMATOLOGICZNY LUBLIN	8	3	1	1	1	20-049 Lublin, Al. Raławickie 23
3	GASTROLOGICZNY LUBLIN	22	22	22	22	22	20-049 Lublin, Al. Raławickie 23
4	KLINIKA GINEKOLOGII LUBLIN	10	10	10	10	10	20-049 Lublin, Al. Raławickie 23
5	LARYNGOLOGICZNY LUBLIN	6	6	6	6	6	20-049 Lublin, Al. Raławickie 23
6	NEUROLOGICZNY LUBLIN	31	23	22	22	22	20-049 Lublin, Al. Raławickie 23
7	INTENSYWNEJ TERAPII LUBLIN	5	5	6	6	6	20-049 Lublin, Al. Raławickie 23
8	OKULISTYCZNY LUBLIN	7	7	7	7	7	20-049 Lublin, Al. Raławickie 23
9	REHABILITACJI LUBLIN	22	13	12	12	12	20-049 Lublin, Al. Raławickie 23
10	ORTOPEDYCZNY LUBLIN	17	17	17	17	17	20-049 Lublin, Al. Raławickie 23
11	KLINIKA CHOROÓB WEWNĘTRZNYCH LUBLIN	23	18	23	23	23	20-049 Lublin, Al. Raławickie 23

12	KARDIOLOGICZNY LUBLIN	24	25	29	29	29	20-049 Lublin, Al. Raławickie 23
13	REHABILITACJI KARDIOLOGICZNEJ LUBLIN	10	10	10	10	10	20-049 Lublin, Al. Raławickie 23
14	UROLOGICZNY LUBLIN	10	10	10	10	10	20-049 Lublin, Al. Raławickie 23
15	NEUROCHIRURGICZNY LUBLIN	10	10	12	12	12	20-049 Lublin, Al. Raławickie 23
16	ODDZIAŁ COVID+OIT/COVID LUBLIN (w okresie I - II i XI-XII)	10	0	0	0	0	20-049 Lublin, Al. Raławickie 23
17	CHIRURGIA ONKOLOGICZNA (OD CZERWCA 2021)	10	10	10	10	10	20-049 Lublin, Al. Raławickie 23
Ogółem		238	204	212	212	212	20-049 Lublin, Al. Raławickie 23

Tabela nr 12- Baza łóżkowa w dniu 31 grudnia w Ełku

Lp.	Komórka organizacyjna	Liczba łóżek					Adres
		2022	2023	Plan na 2024	Plan na 2025	Plan na 2026	
1.	Oddział Chirurgiczny Ogólny	18	18	18	18	18	19-300 Ełk, Kościuszki 30
2.	Oddział Chirurgii Naczyniowej	7	7	7	7	7	19-300 Ełk, Kościuszki 30
3.	Oddział Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej	20	20	20	20	20	19-300 Ełk, Kościuszki 30
4.	Oddział Leczenia Jednego Dnia	4	4	4	4	4	19-300 Ełk, Kościuszki 30
5.	Oddział Okulistyczny	7	7	7	7	7	19-300 Ełk, Kościuszki 30
6.	Oddział Dermatologiczny	10	10	10	10	10	19-300 Ełk, Kościuszki 30
7.	Oddział Chorób Wewnętrznych	20	20	20	20	20	19-300 Ełk, Kościuszki 30
8.	Oddział Onkologii Klinicznej	10	10	10	10	10	19-300 Ełk, Kościuszki 30
9.	Oddział Neurochirurgiczny	10	10	10	10	10	19-300 Ełk, Kościuszki 30
10.	Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii	5	5	5	5	5	19-300 Ełk, Kościuszki 30
11.	Szpitalny Oddział Ratunkowy	7	7	7	7	7	19-300 Ełk, Kościuszki 30
Ogółem		118	118	118	118	118	

Tabela nr 13 Wyniki finansowe wybranych ośrodków powstawania kosztów

Nazwa komórki organizacyjnej	Przychody ogółem	Koszty ogółem	Wynik
Klinika Chorób Wewnętrznych Lublin	11 952 219,63	16 565 050,43	- 4 612 830,80
Oddział Neurologiczny z Udarowym lublin	6 718 045,00	9 675 468,05	- 2 957 423,05
Oddział Intensywnej Terapii Lublin	6 823 660,84	11 870 531,77	- 5 046 870,93
Klinika Ginekologii Lublin	4 773 998,63	5 951 055,74	- 1 177 057,11
Oddział Chirurgiczny Lublin	11 104 462,50	13 079 365,62	- 1 974 903,13
Oddział Chirurgii Onkologicznej Lublin	5 084 924,01	6 885 254,57	- 1 800 330,56
Oddział Chirurgii Urazowej i Ortopedii Lublin	10 147 304,32	13 493 366,91	- 3 346 062,59
Oddział Okulistyczny Lublin	3 662 099,40	3 295 938,16	366 161,24
Oddział Otolaryngologiczny Lublin	4 312 775,93	3 402 103,86	910 672,08
Oddział Urologiczny Lublin	11 938 661,55	9 906 203,93	2 032 457,63
Oddział Kardiologiczny z Pracownią Hemodynamiki Lublin	31 503 306,33	27 904 304,99	3 599 001,34
Oddział Neurochirurgiczny Lublin	20 249 080,19	13 950 222,27	6 298 857,91
Podstawowa Opieka Zdrowotna Lublin	3 101 087,78	3 021 216,91	79 870,87
Poradnia Gastrologiczna Lublin	613 698,96	412 825,39	200 873,57
Poradnia Zdrowia Psychicznego Lublin	327 163,93	257 368,45	69 795,49
Poradnia Kardiologiczna Lublin	474 888,76	319 192,72	155 696,04
Poradnia Dermatologiczna Lublin	86 307,90	44 256,65	42 051,25
Poradnia Neurologiczna Lublin	727 719,25	593 418,77	134 300,48
Poradnia Ginekologiczna Lublin	539 549,78	430 669,07	108 880,72
Poradnia Chirurgiczna Lublin	1 116 958,41	1 009 831,33	107 127,08
Poradnia Ortopedyczna Lublin	1 010 168,12	898 724,41	111 443,70
Poradnia Okulistyczna Lublin	952 036,96	747 426,72	204 610,25
Poradnia Otolaryngologiczna Lublin	163 759,47	322 187,42	- 158 427,96
Poradnia Urologiczna Lublin	1 419 766,08	875 559,18	544 206,90
Zakład Fizjoterapii Lublin	7 800 927,53	6 388 511,02	1 412 416,51
Poradnia Reumatologiczna Lublin	380 877,09	211 002,02	169 875,07
Poradnia Rehabilitacyjna Lublin	26 862,28	77 101,67	- 50 239,40
Poradnia Diabetologiczna Lublin	102 217,36	116 306,62	- 14 089,26
Poradnia Neurochirurgiczna Lublin	89 719,69	75 486,01	14 233,68
Ośrodek Badań Klinicznych Lublin	137 121,82	83 511,84	53 609,98
Stomatologia Lublin	743 700,26	1 076 618,40	- 332 918,14
ogółem	148 085 069,76	152 940 080,89	- 4 855 011,13
Oddział Chorób Wewnętrznych - Ełk	5 529 963,46	7 484 226,74	- 1 954 263,28
Oddział Dermatologiczny - Ełk	1 545 670,97	1 865 400,57	- 319 729,61
Oddział Intensywnej Terapii - Ełk	4 669 483,03	7 308 721,33	- 2 639 238,30
Oddział Chirurgii Ogólnej - Ełk	10 800 350,40	10 091 934,80	708 415,60
Oddział Urazowo - Ortopedyczny - Ełk	10 608 081,87	11 390 664,19	- 782 582,32
Oddział Okulistyki - Ełk	9 347 808,43	7 165 657,00	2 182 151,44
Szpitalny Oddział Ratunkowy - Ełk	6 438 804,48	8 586 059,31	- 2 147 254,82

Oddział Onkologii Klin. - Ełk	9 648 904,38	9 924 562,02	-	275 657,65
Oddział. Chirurgii Naczyniowej - Ełk	10 657 197,01	10 790 452,65	-	133 255,64
Oddział Neurochirurgii	13 813 755,52	14 630 299,56	-	816 544,04
Oddział Jednego Dnia Otorynolaryngologia	1 373 384,51	1 368 650,63		4 733,88
Poradnia POZ - Ełk	2 720 733,09	3 328 660,71	-	607 927,62
Gabinet Medycyny Pracy Ełk	203 393,03	263 894,70	-	60 501,67
Poradnia Gastrologiczna - Ełk	304 316,42	365 320,97	-	61 004,55
Poradnia Zdrowia Psychicznego - Ełk	1 359 993,93	968 518,58		391 475,35
Poradnia Kardiologiczna - Ełk	775 061,24	608 764,98		166 296,26
Poradnia Dermatologiczna - Ełk	600 690,03	430 547,75		170 142,28
Poradnia Neurologiczna - Ełk	1 577 182,62	1 213 649,04		363 533,57
Poradnia Ginekologiczna - Ełk	1 631 958,30	1 214 545,19		417 413,11
Poradnia Chirurgiczna - Ełk	3 022 862,29	2 434 186,42		588 675,88
Poradnia Neurochirurgiczna - Ełk	650 110,96	693 343,06	-	43 232,11
Poradnia Chirurgii Urazowo - Ortopedycznej - Ełk	1 331 290,13	1 257 877,41		73 412,72
Poradnia Okulistyczna - Ełk	2 138 391,02	1 145 798,67		992 592,36
Poradnia Otolaryngologiczna - Ełk	1 196 558,50	850 794,25		345 764,25
Poradnia Urologiczna - Ełk	888 070,25	723 834,67		164 235,59
Pracownie Fizjoterapii - Ełk	623 707,31	1 034 749,72	-	411 042,41
Punkt szczepień COVID 19 - Ełk	8 512,37	86 357,12	-	77 844,75
Poradnia Onkologiczna - Ełk	455 824,40	481 452,88	-	25 628,48
Poradnia Chirurgii Naczyniowej - Ełk	882 222,06	690 391,09		191 830,97
Pracownia Endoskopii - Ełk	754 069,41	1 038 265,86	-	284 196,45
Poradnia Stomatologiczna - Ełk	1 050 457,12	1 206 605,51	-	156 148,39
Poradnia Endokrynologiczna Ełk	277 828,46	236 356,82		41 471,64
ogółem	106 886 636,99	110 880 544,19	-	3 993 907,20
RAZEM	254 971 706,76	263 820 625,09	-	8 848 918,33

Przedstawiona analiza po stronie przychodów nie zawiera tzw amortyzacji przychodowej, która ewidencjonowana jest w księgach rachunkowych w pozostałych przychodach operacyjnych szpitala. Powyższe dotyczy równowartości amortyzacji środków trwałych sfinansowanych z dotacji. Wyniki finansowe przedstawiają więc pełne koszty amortyzacji środków trwałych(nieruchomości, sprzęt medyczny) bez względu na źródła ich finansowania.

2.3 Lecznictwo ambulatoryjne.

Ambulatoryjne świadczenia specjalistyczne realizowane były w 18 poradniach w Lublinie oraz 19 poradniach w Filii w Ełku.

Tabela nr 14- Szczegółowe informacje dotyczące leczenia 25ambulatoryjnego– dane za 2023 r. (w zł)

Nazwa poradni LUBLIN	Przychody	Koszty ogółem	Wynik finansowy	Liczba porad
----------------------	-----------	---------------	-----------------	--------------

	ogółem	w tym wartość kontraktu z NFZ			
Podstawowa Opieka Zdrowotna Lublin	3 101 087,78	3 016 536,26	3 021 216,91	79 870,87	31 542,00
Poradnia Gastrologiczna Lublin	613 698,96	236 435,70	412 825,39	200 873,57	2 184,00
Poradnia Zdrowia Psychicznego Lublin	327 163,93	56 363,00	257 368,45	69 795,49	530,00
Poradnia Kardiologiczna Lublin	474 888,76	459 088,62	319 192,72	155 696,04	3 357,00
Poradnia Dermatologiczna Lublin	86 307,90	115 472,28	44 256,65	42 051,25	784,00
Poradnia Neurologiczna Lublin	727 719,25	553 508,87	593 418,77	134 300,48	4 672,00
Poradnia Ginekologiczna Lublin	539 549,78	500 332,70	430 669,07	108 880,72	3 267,00
Poradnia Chirurgiczna Lublin	1 116 958,41	1 128 331,63	1 009 831,33	107 127,08	7 597,00
Poradnia Ortopedyczna Lublin	1 010 168,12	1 102 100,29	898 724,41	111 443,70	7 902,00
Poradnia Okulistyczna Lublin	952 036,96	982 184,65	747 426,72	204 610,25	4 672,00
Poradnia Otolaryngologiczna Lublin	163 759,47	185 973,86	322 187,42	- 158 427,96	1 771,00
Poradnia Urologiczna Lublin	1 419 766,08	1 415 125,54	875 559,18	544 206,90	6 725,00
Poradnia Reumatologiczna Lublin	380 877,09	380 723,80	211 002,02	169 875,07	2 427,00
Poradnia Rehabilitacyjna Lublin	26 862,28	26 859,68	77 101,67	- 50 239,40	835,00
Poradnia Diabetologiczna Lublin	102 217,36	101 941,25	116 306,62	- 14 089,26	1 090,00
Poradnia Neurochirurgiczna Lublin	89 719,69	89 715,87	75 486,01	14 233,68	1 317,00
Stomatologia Lublin	743 700,26	820 815,49	1 076 618,40	- 332 918,14	4 382,00
Zakład Fizjoterapii Lublin	7 800 927,53	6 140 937,42	6 388 511,02	1 412 416,51	100 358,00

ogółem	19 677 409,61	17 312 446,91	16 877 702,76	2 799 706,85	185 412,00
Nazwa poradni EŁK	Przychody		Koszty ogółem	Wynik finansowy	Liczba porad
	ogółem	w tym wartość kontraktu z NFZ			
Poradnia POZ - EŁK	2 720 733,09	2 694 185,07	3 328 660,71	- 607 927,62	28 120,00
Gabinet Medycyny Pracy EŁK	203 393,03	-	263 894,70	- 60 501,67	1 343,00
Poradnia Gastrologiczna - EŁK	304 316,42	190 916,92	365 320,97	- 61 004,55	1 833,00
Poradnia Zdrowia Psychicznego - EŁK	1 359 993,93	662 767,16	968 518,58	391 475,35	14 131,00
Poradnia Kardiologiczna - EŁK	775 061,24	447 004,17	608 764,98	166 296,26	1 990,00
Poradnia Dermatologiczna - EŁK	600 690,03	578 553,25	430 547,75	170 142,28	4 691,00
Poradnia Neurologiczna - EŁK	1 577 182,62	1 053 431,89	1 213 649,04	363 533,57	8 016,00
Poradnia Ginekologiczna - EŁK	1 631 958,30	1 469 670,33	1 214 545,19	417 413,11	4 938,00
Poradnia Chirurgiczna - EŁK	3 022 862,29	2 751 193,22	2 434 186,42	588 675,88	8 842,00
Poradnia Neurochirurgiczna - EŁK	650 110,96	453 194,49	693 343,06	- 43 232,11	4 597,00
Poradnia Chirurgii Urazowo - Ortopedycznej - EŁK	1 331 290,13	1 030 426,56	1 257 877,41	73 412,72	10 223,00
Poradnia Okulistyczna - EŁK	2 138 391,02	1 439 317,83	1 145 798,67	992 592,36	12 690,00
Poradnia Otolaryngologiczna - EŁK	1 196 558,50	387 275,93	850 794,25	345 764,25	9 176,00
Poradnia Urologiczna - EŁK	888 070,25	817 107,09	723 834,67	164 235,59	3 580,00
Pracownie Fizjoterapii - EŁK	623 707,31	585 574,05	1 034 749,72	- 411 042,41	2 038,00
Punkt szczepień COVID 19 - EŁK	8 512,37	8 512,37	86 357,12	- 77 844,75	138,00
Poradnia Onkologiczna - EŁK	455 824,40	287 211,65	481 452,88	- 25 628,48	2 689,00
Poradnia Chirurgii Naczyniowej - EŁK	882 222,06	570 051,20	690 391,09	191 830,97	4 425,00

Pracownia Endoskopii - Ełk	754 069,41	748 725,00	1 038 265,86	- 284 196,45	1 219,00
Poradnia Stomatologiczna - Ełk	1 050 457,12	748 725,39	1 206 605,51	- 156 148,39	3 573,00
Poradnia Endokrynologiczna Ełk	277 828,46	264 352,21	236 356,82	41 471,64	1 003,00
ogółem	22 453 232,93	17 188 195,78	20 273 915,39	2 179 317,54	129 255,00
RAZEM	42 130 642,54	34 500 642,69	37 151 618,15	4 979 024,39	314 667,00

Ocena funkcjonowania lecznictwa ambulatoryjnego

Wartość zawartych umów nie daje możliwości wykorzystania potencjału szpitala, a zakresie wyceny NFZ tych procedur to w dalszym ciągu przychody nie pokrywają ponoszonych kosztów. W dużym stopniu wyniki finansowe poradni poprawiają przychody z MON – RWKL.

2.4 Lecznictwo dzienne.

Ocena funkcjonowania lecznictwa dziennego

W szpitalu w Lublinie lecznictwo dzienne dotyczy rehabilitacji ambulatoryjnej oraz oddziału rehabilitacji ogólnoustrojowej w ośrodku dziennym i rehabilitacji kardiologicznej realizowanej w ramach KOS.

W szpitalu w Ełku te procedury realizowane są w odniesieniu do świadczeń w zakresie laryngologii.

Wartość zawartych umów w obu placówkach daje możliwość wykorzystania potencjału Szpitala.

2.5 Blok operacyjny.

W szpitalu w Lublinie znajdują się 2 bloki operacyjne. W strukturze bloków znajduje się 7 sal operacyjnych, w tym jedna okulistyczna przy oddziale.

Na terenie centralnego bloku operacyjnego w Lublinie znajdują się 4 nowoczesne sale operacyjne, z których korzystają: oddział chirurgiczny, ortopedyczny, urologiczny, ginekologiczny i laryngologiczny.

W pomieszczeniach dawnego bloku operacyjnego znajdują się 2 sale operacyjne oraz 2 sale zabiegowe, z których korzystają: oddział neurochirurgiczny i laryngologiczny.

Ponadto w szpitalu w Lublinie znajdują się 3 pracownie zabiegowe: endoskopowa, urologiczna i hemodynamiki.

W Filii szpitala w Ełku znajdują się 4 sale operacyjne oraz sala hybrydowa, z której korzysta oddział chirurgii naczyniowej.

Ocena funkcjonowania bloku operacyjnego

Potencjał osobowy i infrastrukturalny szpitala może być wykorzystany w bardziej optymalny sposób. Prowadzone są analizy w związku z wysokimi kosztami dotyczącymi funkcjonowania bloku operacyjnego i anestezjologii. Praca na bloku operacyjnym w Lublinie została przeorganizowana celem efektywniejszego wykorzystania czasu pracy personelu bloku oraz operatorów a także właściwego zaadresowania praw i obowiązków uczestników planowania i realizacji planu operacyjnego. Szpital posiada wysoki potencjał w tym zakresie. Na starej części bloku operacyjnego planowane jest uruchomienie pracowni radiologii zabiegowej, co zwiększy zakres oraz rentowność świadczeń w zakresie neurochirurgii.

Sale operacyjne w obu placówkach wyposażone są w wysokospecjalistyczny sprzęt a wyposażenie gwarantuje zachowanie ciągłości realizacji zabiegów.

3. Plany dotyczące rozszerzenia lub ograniczenia działalności medycznej w latach 2024 – 2026.

Zasadniczo zarówno w szpitalu w Lublinie jak i w Filii w Ełku planujemy utrzymanie dotychczasowych rodzajów i zakresów udzielanych świadczeń zdrowotnych (leczenie szpitalne, ambulatoryjna opieka specjalistyczna, stomatologia, podstawowa opieka zdrowotna, ambulatoryjne świadczenia kosztochłonne, profilaktyczne programy zdrowotne opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień). Planowane są jednak pewne zmiany w zakresie dotychczasowej struktury organizacyjnej szpitala w celu ograniczenia strat w tym optymalizacja najmniej rentownych zakresów.

Oddział kardiologiczny powinien realizować kompleksową opiekę nad pacjentem po zawale mięśnia sercowego. Po przeniesieniu rozważana jest realizacja procedur kardiologicznych.

W Szpitalu w Lublinie planowany jest dalszy rozwój oddziału neurochirurgicznego i przeniesienie do na najwyższą kondygnację budynku w roku 2025. Analizujemy plany utworzenia w szpitalu w Lublinie oddziału zakaźnego.

Prowadzone w ostatnim okresie analizy finansowych komórek organizacyjnych pod względem ponoszonych kosztów i osiągniętych przychodów (wycena NFZ) wskazują na konieczność rozszerzenia działalności komórek organizacyjnych przynoszących zyski a ograniczenie lub likwidację ośrodków powstawania kosztów, które z roku na rok powiększają stratę finansową.

Poniżej przedstawimy zasadnicze plany w zakresie działalności medycznej:

- 1) Pozyskanie potencjału w postaci personelu lekarskiego w tym lekarzy radiologów w celu otworzenia Szpitalnego Oddziału Ratunkowego – SOR
- 2) restrukturyzacja kierunku udzielania świadczeń – zmiany w sposobie udzielania świadczeń w oddziale rehabilitacji stacjonarnej tj:
 - częściowa redukcja łóżek w oddziale pozwoli na obniżenie kosztów osobowych opieki pielęgniarskiej,

- planowanie utworzenia na bazie istniejącego oddziału ośrodka rehabilitacji dziennej przynoszącego, jak oszacowano dodatni wynik finansowy (o ile finansowane będą nadwykonania);
- 3) zaplanowano utworzenie 4 łóżkowego oddziału onkologii dziennej na bazie istniejącego oddziału chirurgii onkologicznej wraz z podjęciem działań na rzecz uzyskania odrębnych kontraktów w tych zakresach, gdzie realizowane będą rentowne nielimitowane procedury;
- 4) zmiany w zakresie udzielanych świadczeń w ramach Kliniki Chorób Wewnętrznych tj.:
 - utworzenie pododdziału reumatologicznego
 - utworzenie pododdziału diabetologicznego

w których realizowane będą – jak oszacowano – rentowne procedury medyczne, a istniejące zasoby lokalowe, sprzętowe i osobowe będą optymalnie wykorzystane co w efekcie pozwoli na obniżenie straty finansowej całego oddziału;

- 5) kontynuacja stałego monitorowania kosztochłonnych procesów leczenia w tym w oddziale intensywnej terapii i w bloku operacyjnym (m.in. procedury do dosumowania: krew, żywienie, próby rozliczeń indywidualnych);
- 6) promowanie i poszerzanie procedur medycznych w oddziałach rentownych tj w zakresie kardiologii, neurochirurgii, chirurgii, urologii, leczenia zaburzeń oddychania w czasie snu – procedury polisomnografii, procedury w zakresie okulistyki;
- 7) zwiększenie realizacji nielimitowanych procedur DILO i poza pakietem i innych nielimitowanych m.in. udary, okulistyczne;
- 8) kontynuacja działania poradni preanestetycznej – pozwoliło na przeniesienie kwalifikacji anestezyjologicznej z oddziału do poradni i spowoduje dodatkowy przychód z NFZ oraz skrócenie czasu pobytu;
- 9) kontynuacja współpracy z Uniwersytetem Medycznym i Katolickim Uniwersytetem Lubelskim w zakresie funkcjonowania klinik uniwersyteckich
- 10) dalsze, comiesięczne korzystanie z rekomendacji firmy SGA w zakresie skracania lub też wydłużania w niektórych przypadkach okresów pobytu pacjenta oraz w zakresie optymalizacji liczby łóżek w oddziałach;
- 11) stały monitoring ponoszonych kosztów hospitalizacji pacjenta pod względem możliwości indywidualnego rozliczenia z NFZ;
- 12) Kontynuacja wprowadzonego nowego systemu motywacyjnego dla lekarzy w zakresie realizacji większej liczby porad specjalistycznych dla potrzeb NFZ;
- 13) wzrost przychodów szpitala w zakresie działalności komercyjnej, dla której funkcjonowania przygotowano w szpitalu stosowny regulamin, pozytywnie zaopiniowany przez Radę Społeczną;
- 14) wprowadzenie systemu monitorowania błędów wykazanych przez NFZ w odniesieniu do wykonanych procedur medycznych (m.in. programy lekowe);
- 15) dalszy rozwój utworzonego POZ zamiejscowego w Starych Juchach (Filia Szpitala w Ełku);
- 16) pozyskanie kontraktu AOS dla pracowni rezonansu 3T w Ełku
- 17) analiza nowych kierunków udzielania świadczeń lub powrotu zawieszonych (neurologia) w Ełku;

18) kontynuacja inwestycji PIB (Nadbudowa głównego budynku szpitala w Lublinie, przebudowa estakady w Ełku) i zakupy z PMT (rezonans 3T, uzupełnienie zasobów sprzętu medycznego), pozyskiwanie nowej aparatury między innymi z WOŚP.

4. Analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej za 2023 r.

4.1 Informacja o istotnych zdarzeniach, które miały wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej

W szpitalu sporządzone jest jedno sprawozdanie finansowe - dla szpitala w Lublinie oraz Filii w Ełku.

Za 2023 rok na podstawie aktualnych przychodów i kosztów w szpitalu wypracowano zysk w wysokości 8.055.351,05 zł. Obie placówki wypracowały zysk: w szpitalu w Lublinie w wysokości 6.967.573,93 zł, a w Filii w Ełku w wysokości 1.087.777,12 zł.

Jak wynika z rachunku zysków i strat, na działalności podstawowej osiągnął stratę w wysokości 9.188.860,79 zł która jest niższa w porównaniu z rokiem poprzednim o 5,1 mln zł (w 2022 roku była niższa o 4,7 ml zł). Powyższe wskazuje na to, że w szpitalu strata na działalności podstawowej jest coraz niższa. Szpital osiąga coraz wyższe przychody minimalizując koszty działalności i wypracowując środki na odtworzenie majątku. Pozostałe przychody operacyjne szpitala (w tym amortyzacja od środków trwałych finansowanych z dotacji w kwocie 20.249.463,88 zł.) powodują poprawę wyniku finansowego szpitala.

Struktura kosztów rodzajowych szpitala zasadniczo nie zmienia się. Jednakże można zauważyć wzrost udziału kosztów usług obcych a zmniejszenie udziału kosztów wynagrodzeń. Powyższe związane jest ze wzrostem kosztów kontraktów na świadczenie usług zdrowotnych i przejściem kolejnej grupy lekarzy na umowy cywilnoprawne. Koszty rodzajowe szpitala w stosunku do 2022 rok wzrosły o 26%. Największy wzrost obserwujemy w pozycji usług obcych oraz zużycia materiałów i energii. Niespotykany bo 20% wzrost kosztów jest widoczny w pozycji wynagrodzeń.

Tabela nr 15 - Koszty rodzajowe szpitala

Treść	Rok 2023	Struktura %	Rok 2022	Struktura %	Rok 2021	dynamika w % 2023/2022	dynamika w % 2022/2021	dynamika w % 2021/2020
1. amortyzacja	23 847 890,08	8	20 532 607,18	9	17 829 156,13	116	115	100
2. zużycie materiałów i energii	66 516 700,70	21	49 707 610,11	21	46 065 712,85	134	108	131
3. usługi obce	68 212 925,43	23	50 604 785,11	21	40 528 523,03	135	125	130
4. podatki i opłaty	3 957 094,26	1	2 984 883,52	1	2 878 050,41	131	103	117
5. wynagrodzenia	112 787 376,55	38	93 985 852,53	40	83 698 631,53	120	112	117

6. ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	22 328 178,01	7	18 353 884,87	8	15 811 818,80	122	116	118
7. pozostałe koszty rodzajowe	811 925,72	1	736 334,56	1	690 296,49	110	107	93
Ogółem:	298 462 090,75	100	236 905 957,88	100	207 502 189,24	126	120	120

W 2023 roku rozliczono w księgach 2 zadania inwestycyjne:

- Przebudowa wewnętrznego układu komunikacji wraz z infrastrukturą towarzyszącą na kwotę 2.290.000 zł
- System parkingowy z infrastrukturą na terenie kompleksu 790 na kwotę 615.787,68 zł.

Aktualnie w szpitalu realizowane są inwestycje:

Tabela nr 16

L.p.	Nazwa zadania	Wartość na 31.12.2023
1	Nadbudowa budynku głównego szpitala wraz ze zmianą konstrukcji dachu – Lublin	5 988 088,79
2	Nadbudowa budynku głównego szpitala z przeznaczeniem na oddział neurochirurgii i kardiologii oraz rehabilitacji kardiologicznej – Lublin	57 757 395,62
3	Przebudowa estakady –Ełk	149 308,00
	RAZEM:	63 904 792,41

Szpital w badanym roku korzystał z tzw. linii kredytowej do kwoty 9 mln zł w BGK.

Na dzień 31.12.2023 roku Szpital posiadał kredyt w rachunku bieżącym w wysokości 4.201.453,66 zł.

Szpital posiada 39 mln zł nierozliczonych strat z lat ubiegłych (lata 2000-2005, 2018-2021) i zobowiązany jest do pokrycia tych strat z wypracowanych zysków w roku 2023 i kolejnych latach, tym samym powiększenia kapitału własnego szpitala.

Szpital nie posiada majątku na Funduszu Zakładu.

Szpital nie posiada zobowiązań wymagalnych publicznoprawnych. Zobowiązania były regulowane w 2023 roku w szpitalu średnio co 41 dni na co wskazuje wskaźnik obrotu zobowiązaniami w dniach, który został obniżony w stosunku do roku poprzedniego o 11 dni. Kwota zobowiązań krótkoterminowych szpitala z tytułu dostaw i usług w roku 2023 została obniżona o 14% w stosunku do roku poprzedniego. Na dzień 31.12.2023 roku szpital posiadał zobowiązania wymagalne w wysokości 7 965 664,09 zł z terminami płatności należności głównej z miesiąca listopada 2023 roku. **W ciągu 2023 roku wymagalne zobowiązania zostały zmniejszono prawie o połowę tj. o kwotę 6.274.283,71 zł. Szpital nie posiada wymagalnych zobowiązań wobec pracowników.**

W szpitalu w Lublinie w dalszym ciągu borykamy się z brakami lokalowymi.

Zasadnicza część działalności szpitala w Lublinie wykonywana jest w budynku szpitala. Budynek, z uwagi na fakt wybudowania jeszcze w latach międzywojennych wymaga ciągłych remontów, modernizacji i dostosowania do wymogów rozporządzenia Ministra Zdrowia. Uruchomienie Centralnego Bloku Operacyjnego (obecnie skrzydło „C”) pozwoliło na uwolnienie części pomieszczeń dla potrzeb realizacji nowych świadczeń zdrowotnych, jednakże w dalszym ciągu Szpital potrzebuje środków na modernizację oddziałów (jak pilna potrzeba: oddział wewnętrzny), na termomodernizację szpitala, oraz wybudowanie nowego budynku dla potrzeb Polikliniki. Postulowane od kilku lat przeniesienie TS WCKiK na pozwoliłoby na zabezpieczenie pracy części administracyjnej (brak pomieszczeń po wypowiedzeniu umowy najmu w roku 2021). Powyższe inwestycje pozwoliłoby na dalszy rozwój działalności medycznej i zabezpieczenie administracyjnej szpitala.

Również w Filii szpitala w Ełku stan techniczny obiektów infrastruktury nie zabezpiecza wszystkich wymagań w zakresie bieżącej eksploatacji i powoduje zwiększanie kosztów utrzymania szpitala.

Z uwagi na fakt, iż szpital w Lublinie posiada bardzo dużą konkurencję na rynku usług zdrowotnych, a pomimo, że realizujemy wzrosty stawek zasadniczych to w dalszym ciągu nie oferuje najwyższych w regionie stawek wynagrodzenia dla personelu medycznego. Z tego powodu narażeni jesteśmy na odejścia personelu do innych placówek oraz na okresowe roszczenia o wzrost stawek wynagrodzenia zasadniczego.

4.2 Analiza wskaźnikowa.

1) Wskaźniki zyskowności.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
wskaźnik	Wynik netto x 100%	2,58	4
zyskowności netto (%)	Przychody netto ze sprzedaży produktów +przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów + pozostałe przychody operacyjne + przychody finansowe		
wskaźnik zyskowności	Wynik z działalności operacyjnej x 100%	3,02	4
działalności operacyjnej (%)	Przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów + pozostałe przychody operacyjne		

	Wynik netto x 100%	2,60	4
wskaźnik zyskowności aktywów (%)	średni stan aktywów, gdzie średni stan aktywów to suma aktywów razem na koniec poprzedniego roku obrotowego i aktywów razem na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2		

Interpretacja wyników

Wskaźniki zyskowności w 2023 roku uległy znacznej poprawie. Wskaźnik zyskowności pokazuje o ile osiągnięte przychody były wyższe od kosztów. W 2023 roku przychody szpitala (29%) rosły szybciej niż koszty (27%). **Szpital wypracował niespotykany dotąd wynik finansowy wynik - zysk** i wskaźniki zyskowności wykazują kilkakrotnie wyższą wartość dodatnią w porównaniu z latami poprzednimi. Z uwagi na powyższe szpital otrzymał w tym zakresie 12 pkt.

2) Wskaźniki płynności.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
wskaźnik bieżącej płynności	Aktywa obrotowe – należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy – krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne)	0,80	4
wskaźnik szybkiej płynności	Aktywa obrotowe – należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy – krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne) - zapasy	0,65	8
	Zobowiązania krótkoterminowe – zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy + rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe		

Interpretacja wyników

Wskaźnik bieżącej płynności finansowej uległ poprawie i wykazuje wartości powyżej 0,6 co jest zjawiskiem pożądanym. Poprawił się również wskaźnik szybkiej płynności z wartości 0,57 do wartości 0,65.

Wzrost zapasów o 16% w stosunku do 2022 roku wskazuje na istnienie w dalszym ciągu trudno zbywalnych aktywów. Jednak należności krótkoterminowe wzrosły w stosunku do roku poprzedniego o 9% a zobowiązania krótkoterminowe o 5%, dlatego obserwujemy poprawę płynności finansowej Szpitala. Pomimo wzrostu przychodów i obniżeniu wielkości wymagalnych zobowiązań o ponad połowę Szpital utrzymał wartość punktową z roku poprzedniego w wysokości odpowiednio 4 i 8. Maksymalne do osiągnięcia wartości to 12 i 13 pkt. Koniecznym jest więc dalszy wzrost przychodów i minimalizowanie

kosztów.

3) Wskaźniki efektywności.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
	Średni stan należności z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365)		
		43,14	3
Wskaźnik rotacji należności (w dniach)	Przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów gdzie średni stan należności z tytułu dostaw i usług to suma tych należności na koniec poprzedniego roku obrotowego i na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2		
	Średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365)	41,24	7
wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	Przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów, gdzie średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług to suma tych zobowiązań na koniec poprzedniego roku obrotowego i na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2		

Interpretacja wyników

Wskaźnik rotacji należności uległ poprawie tj z 47 dni do 43 dni. Wzrosła więc wartość punktowa w tym zakresie o 1 jednostkę. Powyższe oznacza, że nieznacznie skrócił się okres ściągania należności. Szpital nie posiada zobowiązań wymagalnych publicznoprawnych. Zobowiązania były regulowane w szpitalu średnio co 41 dni na co wskazuje wskaźnik obrotu zobowiązaniami w dniach i uległ on znacznej poprawie w stosunku do roku ubiegłego (spadek o 11 dni). Wskaźnik odbija się od granicznej wartości 60 dni. Pomimo trudności płatniczych, powyższa sytuacja pozwoliła na uzyskanie maksymalnej wartości punktowej.

4) Wskaźniki zadłużenia.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	(Zobowiązania długoterminowe + zobowiązania krótkoterminowe + rezerwy na zobowiązania) x 100%	19,41	10
	Aktywa razem		
wskaźnik wypłacalności	Zobowiązania długoterminowe + zobowiązania krótkoterminowe + rezerwy na zobowiązania	1,13	6
	Fundusz własny		

Interpretacja wyników

Wskaźnik zadłużenia aktywów otrzymał maksymalną wartość punktową. Powyższe oznacza, że zadłużenie szpitala w stosunku do aktywów wynosi poniżej 20% a przyjętym jest aby udział ten nie przekraczał 50%. Spadek zobowiązań wymagalnych przyczynił się do znacznej poprawy wskaźnika. Szpital osiągnął maksymalną wartość punktową 10.

Wskaźnik wypłacalności osiągnął wartość 1,13 i nieznacznie poprawił się. Kapitał własny szpitala wzrósł o 8 mln zł. Szpital posiada zdolność do regulowania zobowiązań a zobowiązania ogółem szpitala po odjęciu tworzonych rezerw na świadczenia emerytalne i rentowe nie przekraczają już kapitału własnego.

Wskaźnik wypłacalności uległ obniżeniu a wartość punktowa pozostała na poziomie 2022 roku tj. 6 punktów. Nie jest to jednak maksymalna wartość punktowa. Szpital musi wypracowywać w przyszłości zyski finansowe.

Podsumowanie wyników oceny sytuacji ekonomiczno – finansowej.

	Wskaźnik	Uzyskane oceny za 2023 r.	Maksymalna ocena do osiągnięcia
Wskaźniki zyskowności	Wskaźnik zyskowności netto	4	5
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej	4	5
	Wskaźnik zyskowności aktywów	4	5
	Razem	12	15
Wskaźniki płynności	Wskaźniki bieżącej płynności	4	12
	Wskaźnik szybkiej płynności	8	13
	Razem	12	25
Wskaźnik efektywności	Wskaźnik rotacji należności	3	3
	Wskaźnik rotacji zobowiązań	7	7
	Razem	10	10
Wskaźniki zadłużenia	Wskaźnik zadłużenia aktywów	10	10
	Wskaźnik wypłacalności	6	10
	Razem	16	20
Łączna wartość punktów		50	70

Za 2023 rok wartość punktowa wskaźników wyniosła 50 punktów, co stanowi 71% wartości maksymalnej. Suma wszystkich punktów w porównaniu z rokiem poprzednim wzrosła tylko o wartość 4, pomimo wypracowania znacznego dodatniego wyniku finansowego. Powyższe dotyczy zasadniczo wskaźników zyskowności – wszystkie wzrosły o wartość jednego punktu. Pomimo znacznego obniżenie zobowiązań wymagalnych wycena punktowa wskaźników płynności finansowej pozostała na poziomie roku poprzedniego. O jeden punkt poprawiła się wycena wskaźnika rotacji należności – do maksymalnej wartości 3. Wartość punktowa wskaźników zadłużenia pozostała na poziomie 2022 roku.

5. Analiza SWOT – wstęp do prognozy na lata 2024-2026.

1. Analiza SWOT – wstęp do prognozy na lata 2024-2026.

*3 – duży wpływ, 2 – średni wpływ, 1-mały wpływ, 0-brak wpływu

Mocne strony	Kierunek działania	Ocena wpływu na sytuację ekonomiczno-finansową*
Dogodne położenie szpitala, polikliniki w centrum miasta, przy głównej trasie komunikacyjnej, co zapewnia pacjentom łatwy dojazd.	Zwiększenie konkurencyjności	3
Wysokie kompetencje kadry zarządzającej szpitala na wszystkich szczeblach zarządzania.	Ciągłe podnoszenie kwalifikacji	3
Wysokie kwalifikacje personelu lekarskiego, pielęgniarskiego, techników i ratowników medycznych.	Wysoka jakość świadczonych usług	3
Wieloprofilowość szpitala. Dynamiczny rozwój oddziału kardiologii, neurochirurgii, okulistyki i urologii (innovacyjne zabiegi operacyjne chirurgii robotycznej - robot Da Vinci), które generują przychody szpitala	Rozwój nowych dziedzin, promowanie wysokospecjalistycznych usług w NFZ	3
Spójna wizja rozwoju organizacji, jako szpitala klinicznego.	Współpraca z uczelniami	2
Dobre warunki socjalno – bytowe chorych w trakcie hospitalizacji na wyremontowanych oddziałach szpitalnych.	Modernizacja pozostałych oddziałów, pozyskiwanie środków z MON	3
Poszukiwanie podmiotów zewnętrznych na realizację usług medycznych, usług szkoleniowych (np. usługi w centralnej sterylizatorni, usługi w diagnostyce laboratoryjnej, w diagnostyce obrazowej, zajęcia praktyczne, praktyki zawodowe)	Podpisanie umów z podmiotami zewnętrznymi, z uczelniami wyższymi.	3
Słabe strony	Kierunek działania	Ocena wpływu na sytuację ekonomiczno-finansową*
Mała liczba podopiecznych przypadająca na szpital i poliklinikę.	Monitorowanie usług oraz popytu na rynku usług zdrowotnych	2
Zadłużenie szpitala w związku z wysokimi	Pozyskanie środków na nowe	3

kosztami funkcjonowania szpitala i niskim kontraktem w latach ubiegłych.	zakresy świadczeń, negocjacje z NFZ	
Niskie wykorzystanie potencjału w obrębie bloku operacyjnego	Wprowadzenie działań efektywnościowych w zakresie wykorzystania potencjału w tym nowego sposobu rozliczania bloku operacyjnego	3
Konieczność pozyskania dodatkowych środków na modernizację pozostałych oddziałów szpitalnych oraz nowo zorganizowanych oddziałów na nadbudowanej kondygnacji	Wnioskowanie o dotację z MON	3
Zbyt duża odległość Filii 1 WSzK w Lublinie (350 km) od siedziby szpitala, co utrudnia rozliczanie i zarządzanie.	Doskonalenie wypracowanych standardów funkcjonowania, systemów informatycznych (TMS) lub rozdział	1
Ujemne wyniki finansowe większości oddziałów szpitalnych.	Obniżanie kosztów, pozyskanie dodatkowych przychodów w tym w zakresie weryfikacji kodowania świadczeń medycznych,	3
Brak zrozumienia załogi w zakresie sytuacji ekonomiczno – finansowej szpitala i wymuszanie na pracodawcy podwyżek płac,	Rozmowy z kierownikami oddziałów i pracowni	2
Zjawisko fluktuacji kadry medycznej, co często jest postrzegane, jako dołek organizacyjny.	Pozyskanie nowych pracowników, konkursy, negocjacje	2
Utrata ważności certyfikatu akredytacyjnego w związku z odległym terminem wizyty akredytacyjnej (09-11.10.2024).	Przestrzeganie standardów akredytacyjnych	1
Brak termomodernizacji budynku szpitala, w tym odnawianych źródeł energii).	Wnioskowanie o dotację z MON	3
Nieefektywny system informatyczny	Doskonalenie systemów informatycznych	1
Przedłużający się średni czas pobytu pacjentów w niektórych oddziałach szpitalnych (np. oddz. wewnętrzny, co generuje koszty liczone za osobodzień).	Rozmowa z kierownikiem oddziału	3

*3 – duży wpływ, 2 – średni wpływ, 1-mały wpływ, 0-brak wpływu

Szanse	Kierunek działania	Ocena wpływu na sytuację ekonomiczno-finansową*
Utrzymanie nadal statusu szpitala klinicznego, co wzmacnia pozycję szpitala w opinii NFZ i pacjentów,	Kontynuacja umów z uczelniami, pozyskanie nowych.	2

a także warunkuje prowadzenie badań klinicznych, które dają szansę poprawy stanu finansowego szpitala.		
Wysoki poziom diagnostyki i opieki nad chorymi, co warunkuje utrzymanie dobrej opinii o szpitalu wśród ludności makroregionu.	Inwestowanie w nowoczesny sprzęt i aparaturę medyczną. Podtrzymanie wysokich standardów usług medycznych	2
Możliwość rozbudowy szpitala dla potrzeb rozszerzenia wachlarza usług i poprawy warunków realizacji świadczeń medycznych.	Wnioski do MON o dotację na budowę nowego budynku dla potrzeb administracyjnych i uwolnienia zasobów lokalowych na działalność medyczną.	2
Zwiększenie liczby podopiecznych oraz liczby hospitalizacji.	Monitorowanie usług oraz popytu na rynku usług medycznych	2
Wyższa wartość kontraktów z NFZ.	Negocjacje z NFZ, realizacja procedur odrębnie kontraktowanych nielimitowanych.	3
Akceptacja przez organ założycielski planów rozwoju szpitala.	Decyzje o przyznaniu co roku środków finansowych na modernizację szpitala	2
Możliwość pozyskiwania środków finansowych z MON na doskonalenie podyplomowe kadry medycznej.	Wnioski o środki finansowe z MON	3
Możliwość rozszerzenia usług komercyjnych (np. badania polisomnograficzne).	Aktualizacja cennika usług komercyjnych	1
Możliwość ponownego otrzymania certyfikatu akredytacyjnego po wizycie akredytacyjnej	Przygotowanie szpitala do wizyty akredytacyjnej	1
Rozszerzenie zabiegów operacyjnych wykonywanych metodą endoskopową, z wykorzystaniem robota Da Vinci.	Motywowanie kadry do szkoleń w zakresie doskonalenia umiejętności obsługi sprzętu endoskopowego, robota Da Vinci	3
Zorganizowanie pododdziału diabetologii i przedłożenie oferty do NFZ w celu podpisania nowego kontraktu.	Monitorowanie realizacji usług oraz popytu na rynku usług medycznych w celu oszacowania rentowności pododdziału	3

*3 – duży wpływ, 2 – średni wpływ, 1-mały wpływ, 0-brak wpływu

Zagrożenia	Kierunek działania	Wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową*
Szpital funkcjonuje na lokalnym rynku szpitali o znaczącej przewadze konkurencyjnej. Szpitale w Lublinie (jest ich 10) posiadają atrakcyjną ofertę na	Podnoszenie jakości usług medycznych, wprowadzanie nowych świadczeń i tych na których realizację jest długi	2

usługi medyczne	okres oczekiwania	
Napięcia na tle płacowym wśród lekarzy, pielęgniarek i pozostałego personelu medycznego.	Konieczność realizacji wzrostu wynagrodzeń dla personelu medycznego ze środków dedykowanych na ten cel z NFZ	2
Stale zmieniające się zasady finansowania świadczeń zdrowotnych przez NFZ.	Stały monitoring nad zmianami w przepisach.	1
Ryzyko fluktuacji kadry lekarskiej i pielęgniarskiej.	Wzrost wynagrodzeń, zmiany w Regulaminie Wynagradzania, refundacja kosztów na kształcenie	2
Wysokie koszty mediów szpitala, energii elektrycznej i ogrzewania	Wdrożenie systemów monitoringu zużycia energii	1
Rosnące ceny materiałów, leków i środków medycznych, środków ochrony indywidualnej pracowników	Monitorowanie zużycia ww. asortymentów, negocjacje z dostawcami w celu ustalenia niższych kosztów przy zakupie łącznie z Filią w Ełku.	2
Ryzyko godzin nadliczbowych w przypadku deficytu kadry medycznej.	Monitorowanie godzin nadliczbowych, składanie wniosków przez kadrę kierowniczą w celu zatrudnienia personelu stosownie do potrzeb.	3

*3 – duży wpływ, 2 – średni wpływ, 1-mały wpływ, 0-brak wpływu

6. Prognoza sytuacji ekonomiczno–finansowej na lata 2024-2026.

6.1 Opis przyjętych założeń do prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej.

Celem sporządzenia prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej przyjęto następujące założenia ogólne:

1. w kolejnych 3 latach Szpital wypracuje dodatnie wyniki finansowe
2. wyniki finansowe szpitala oszacowano w wartościach niższych niż ten, który wypracowano w 2023 rok (brak jest danych na temat wzrostu kontraktu z NFZ w odniesieniu do realizacji wzrostu wynagrodzeń na podstawie ustawy o minimalnym wynagrodzeniu w ochronie zdrowia
3. wszystkie zawarte umowy w odniesieniu do odbiorców usług będą kontynuowane w wartościach aktualnych lub wyższych
4. przychody szpitala w dalszym ciągu będą rosły szybciej niż koszty działalności - powyższe pozwoli nam na dalszą spłatę wymagalnych zobowiązań
5. w ciągu najbliższych 3 lat Szpital planuje korzystać z tzw. linii kredytowej w rachunku bieżącym, jednakże w wartości niższej tj maksymalnie do 4 mln zł
6. z uwagi na fakt posiadania strat z lat poprzednich – wypracowane zyski będą przeznaczane na ich pokrycie.

Ponadto przyjęto następujące założenia w zakresie:

- 1) przychodów ze sprzedaży:

Podstawowym źródłem przychodów są przychody z NFZ. Planujemy ich wzrost co roku zarówno w odniesieniu do ryczaftu jak i świadczeń odrębnie kontraktowanych o minimum 7 mln zł ogółem w szpitalu w Lublinie i Filii w Ełku. Drugim znacznym źródłem przychodów są wpływy z RWKL. Przyjęto założenie kontynuacji tych umów w latach następnych.

- 2) kosztów działalności podstawowej:
Koszty funkcjonowania podstawowej działalności oszacowano na podstawie realizacji z 2023 roku uwzględniając w kolejnych latach wzrost wynagrodzeń na poziomie minimalnym a w zakresie zużycia materiałów zarówno wzrost cen jak i większe zużycie ilościowe i wprowadzenie nowych asortymentów w zakresie materiałów medycznych w związku z realizacją nowych procedur.
- 3) pozostałych przychodów operacyjnych:
W wartości tych przychodów uwzględniono przede wszystkim przychody dotyczące równowartości odpisów amortyzacyjnych od środków trwałych sfinansowanych z dotacji.
- 4) pozostałych kosztów operacyjnych:
Uwzględniono ewentualne kwoty w zakresie dokonywanych odpisów aktualizacyjnych.
- 5) przychodów finansowych:
Dotyczą zasadniczo umorzonych kwot odsetek.
- 6) kosztów finansowych:
Dotyczą zasadniczo odsetek od tzw. linii kredytowej.
- 7) stanu aktywów:
Zaplanowano dalszy wzrost rzeczowych aktywów trwałych głównie poprzez zakup sprzętu medycznego z dotacji i prowadzenie inwestycji.
 - a. 7.1.) w tym należności z tytułu dostaw i usług - zaplanowano wzrost należności w związku ze wzrostem przychodów szpitala.
- 8) stanu zobowiązań:
Zaplanowano zasadniczo co roku na poziomie podobnym.
- 9) stanu rezerw na zobowiązania
Zaplanowano nieznaczne zmiany w stanie rezerw w związku ze wzrostem wynagrodzeń.
- 10) funduszu własnego:
Zaplanowano odbudowę i wzrost kapitału własnego. Zaplanowano realizację wydatków majątkowych zasadniczo z dotacji w tym z MON.

6.2 Analiza wskaźnikowa.

1) Wskaźniki zyskowności.

Wskaźniki zyskowności	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2024 r.	2025 r.	2026 r.
wskaźnik zyskowności netto (%)	1,15	1,58	1,91
wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	1,38	1,72	1,97
wskaźnik zyskowności aktywów (%)	1,01	1,34	1,62

Interpretacja wyników

Planowany do osiągnięcia wskaźnik zyskowności będzie wykazywał tendencję wzrostową. Powyższe spowodowane jest planowanym szybszym wzrostem przychodów w kolejnych latach 2024-2026 niż kosztów rodzajowych. W związku z planowanymi zyskami wskaźnik zyskowności będzie miał wartość punktowa 3 ale nieosiągnięcie wartości punktowej maksymalnej.

2) Wskaźniki płynności.

Wskaźniki płynności	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2024 r.	2025 r.	2026 r.
wskaźnik bieżącej płynności	1,09	1,11	1,19
wskaźnik szybkiej płynności	0,91	0,95	1,02

Interpretacja wyników

Wskaźniki płynności finansowej w kolejnych latach będą wykazywały wartości korzystniejsze i wzrosnie ich wycena punktowa. Wzrost należności, spadek najmniej płynnych aktywów przyczynia się do utrzymania wartości punktowej wskaźnika bieżącej płynności na poziomie 8 a w 2026 roku do poziomu maksymalnego 13 gdzie wskaźnik szybkiej płynności osiągnie wartość powyżej 1.

3) Wskaźniki efektywności.

Wskaźniki efektywności	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2024 r.	2025 r.	2026 r.
wskaźnik rotacji należności (w dniach)	46,66	50,16	53,45
wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	39,42	38,28	38,01

Interpretacja wyników

Wskaźnik rotacji należności w dalszym ciągu będzie miał tendencję wzrostową – co nie jest zjawiskiem dobrym. Jednakże wycena punktowa wskaźnika przez kolejne 3 lata pozostanie na tym samym poziomie. Szpital musi wypracować mechanizm szybszego odzyskiwania należności, żeby osiągnąć wskaźnik poniżej 43 dni tj z 2023 roku.

Wskaźnik rotacji zobowiązań poprawi się a zobowiązania będą spłacane średnio co 38 dni a nie jak w roku 2022 co 52 dni. Wycena punktowa pozostanie na tym samym poziomie przez kolejne 3 lata.

4) Wskaźniki zadłużenia.

Wskaźniki zadłużenia	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2024 r.	2025 r.	2026 r.
wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	14,28	14,36	14,31
wskaźnik wypłacalności	0,88	0,84	0,78

Interpretacja wyników

Planowany wskaźnik zadłużenie aktywów w kolejnych latach otrzyma maksymalną wycenę punktową 10. Udział zobowiązań i rezerw na zobowiązania w wartości aktywów w 2024 roku i kolejnych latach w dalszym ciągu będzie przekraczał 90%, a zobowiązania krótkoterminowe w latach 2024-2026 nie przekroczą wartość kapitału własnego szpitala.

Wskaźnik wypłacalności w kolejnych latach będzie ulegał obniżeniu aż do wartości poniżej 0,78 w 2026 roku. Wartość punktowa tych wskaźników w kolejnych latach będzie na tym samym poziomie.

Na podstawie planowanych na kolejne 3 lata przychodów i kosztów należy stwierdzić, że w latach 2024-2026 Szpital osiągnie wartość punktową wskaźników w liczbie 52, 52, 57, co będzie stanowić postęp w stosunku do 2023 roku i lat poprzednich.

Najbliższe lata w naszej ocenie ze względu na wyższy wzrost planowanych przychodów niż kosztów zakończą się dodatnim wynikiem finansowym. Powyższe ma odzwierciedlenie w wyliczonych wskaźnikach finansowych. Przy zachowaniu tej tendencji wzrostu dodatnich wyników finansowych szpitala i przy udziale zewnętrznych źródeł finansowania głównie na zakup sprzętu i inwestycje budowlane z MON Szpital jest odbudowuje kapitał własny.

7. Podsumowanie

Szpital posiada ugruntowaną pozycję na lubelskim oraz ełckim rynku usług zdrowotnym, popartą wieloletnią tradycją. Wykwalifikowana kadra medyczna odnosząca liczne sukcesy międzynarodowe, współpraca z licznymi ośrodkami badawczymi oraz inwestycje w sprzęt oraz aparaturę medyczną podnoszą jakość świadczonych usług. Uznanie i pozytywne opinie pacjentów powodują, iż placówki cieszą się bardzo dobrą renomą. Szpital świadczy usługi zdrowotne w oddziałach wieloprofilowych. Strategia i misja Szpitala dostosowana jest do potrzeb społecznych regionu województwa lubelskiego i warmińsko-mazurskiego, ale nie tylko. Wysokospecjalistyczne leczenie w dziedzinie kardiologii, urologii, neurochirurgii, chirurgii onkologicznej i ginekologii przyciąga pacjentów z całej Polski.

Sytuacja ekonomiczno – finansowa szpitala jest trudna ale stabilna. Wskaźniki ekonomiczne oraz osiągnięte przychody potwierdzają, iż nie istnieją żadne okoliczności wskazujące na zagrożenie kontynuowania działalności. Szpital w dalszym ciągu dokonuje zakupów nowoczesnego sprzętu i aparatury medycznej. Inwestycje budowlane, modernizacja oddziałów rozszerza zakres i poziom świadczonych usług. Wieloletnia i dobra współpraca z oddziałami NFZ w Lublinie i Ełku, możliwość finansowania coraz większego zakresu świadczeń medycznych wskazują na stabilną

i rosnącą pozycję na rynkach. Szpital uzyskuje również przychody z działalności komercyjnej, co dodatkowo generuje zyski i poprawia kondycję finansową.

.....
podpis i pieczęć kierownika zakładu

Załączniki: 7 na 8 stronach

- Załącznik nr 1 – Struktura organizacyjna szpitala w Lublinie
- Załącznik nr 2 – Struktura organizacyjna szpitala w Ełku
- Załącznik nr 3 – Struktura zatrudnienia w szpitalu w Lublinie
- Załącznik nr 4 – Struktura zatrudnienia w szpitalu w Ełku
- Załącznik nr 5 – Rachunek zysków i strat
- Załącznik nr 6 – Bilans
- Załącznik nr 7 – Wskaźniki ekonomiczno - finansowe