



**RAPORT O SYTUACJI  
EKONOMICZNO-FINANSOWEJ  
ZA 2021 ROK**

**10 WOJSKOWY SZPITAL KLINICZNY Z POLIKLINIKĄ  
SAMODZIELNY PUBLICZNY ZAKŁAD OPIEKI ZDROWOTNEJ**

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

# **1. ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE**

## **1.1 Przedmiot działalności**

10 Wojskowy Szpital Kliniczny z Polikliniką Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej z siedzibą w Bydgoszczy, zwany dalej 10 WSzKzP SP ZOZ w Bydgoszczy, został powołany w celu wykonywania działalności leczniczej polegającej na udzielaniu świadczeń zdrowotnych, w szczególności przez organizowanie i prowadzenie:

- 1) działalności leczniczej w rodzaju:
  - a) stacjonarne i całodobowe świadczenia zdrowotne:
    - szpitalne,
    - inne niż szpitalne,
  - b) 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) realizacji zadań zleconych przez Ministra Obrony Narodowej.

10 WSzKzP SP ZOZ w Bydgoszczy udziela świadczeń opieki zdrowotnej w zakresie:

- 1) systemu podstawowego szpitalnego zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej,
- 2) rehabilitacji leczniczej,
- 3) świadczeń zdrowotnych kontraktowanych odrębnie,
- 4) opieki psychiatrycznej i leczenia uzależnień,
- 5) leczenia szpitalnego – programy lekowe,
- 6) leczenia stomatologicznego,
- 7) profilaktyki zdrowotnej.

## 1.2 Struktura organizacyjna i zasady zarządzania

Strukturę organizacyjną 10 Wojskowego Szpitala Klinicznego z Polikliniką Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej ustala regulamin organizacyjny wprowadzony Rozkazem nr 23/2021 Komendanta 10 WSzKzP SP ZOZ w Bydgoszczy z dnia 21.09.2021r.

Struktura organizacyjna 10 WSzKzP SP ZOZ w Bydgoszczy została przedstawiona w załączniku nr1 do raportu (skan fragmentu rozkazu organizacyjnego).

### Ocena struktury organizacyjnej

W roku 2021 funkcjonowanie Szpitala, w tym również strukturę organizacyjną, zdominowały działania związane z ogłoszonym na terenie Rzeczypospolitej Polskiej stanu pandemii wirusa SARS-CoV-2. Decyzją Wojewody Kujawsko-Pomorskiego nr WZ.II.967.132.2020 zmieniono zakres udzielanych świadczeń w części wydzielonych komórek organizacyjnych z przeznaczeniem dla pacjentów zmagających się z chorobą COVID-19.

W związku z niewielkimi zmianami organizacyjnymi struktura organizacyjna w 2021 roku wymagała aktualizacji. Opracowana została nowa struktura organizacyjna wprowadzona na mocy regulaminu organizacyjnego w drodze zarządzenia Komendanta Szpitala.

Ponadto 10 WSzKzP SP ZOZ w Bydgoszczy realizuje niżej wymienione funkcje/zadania pomocnicze medyczne i niemedyce w oparciu o zawarte umowy z podmiotami zewnętrznymi:

- ALAB Laboratoria Sp. z o.o.,
- P.H.U.Libus.pl Lidia Korcz,
- Wojskowe Centrum Krwiodawstwa i Krwiolecznictwa SPZOZ.

Tabela nr 1 - realizacja podstawowych usług pomocniczych w oparciu o outsourcing w 2021 r.

Funkcja pomocnicza	Nazwa i adres podmiotu
Diagnostyka Laboratoryjna	ALAB Laboratoria Sp. z o.o., ul. Stępińska 22/30, 00-739 Warszawa
Transport Medyczny związany z hemodializami	P.H.U.Libus.pl Lidia Korcz, ul. Lisia 10, 85-374 Bydgoszcz
Zaopatrzenie w krew i preparaty krwiopochodne z niezbędną diagnostyką	Wojskowe Centrum Krwiodawstwa i Krwiolecznictwa SPZOZ, ul. Koszykowa 78, 00-671 Warszawa

### Ocena działalności pomocniczej realizowanej w outsourcingu

Usługi wykonywane w ramach outsourcingu świadczone są na właściwym poziomie jakościowym zabezpieczając ciągłość udzielania świadczeń medycznych przez Szpital (dostosowanie zakresu usług do potrzeb podmiotu w czasie okresu pandemii). Działania kontrahentów do chwili obecnej nie budzą zastrzeżeń i nie odnotowano z tego tytułu żadnych skarg. Istnieje ewentualna możliwość zmiany podmiotów zewnętrznych w wyniku konkursów/przetargów ogłoszonych po zakończeniu aktualnych umów.

### 1.3 Informacja o posiadanych certyfikatach jakości

Certyfikat	TAK	Termin ważności	NIE	W trakcie	Uwagi
Akredytacyjny CMJ	X	29.11.2022 r.			
ISO 9001:2015	X	29.03.2024 r.			
ISO 14001:2015	X	29.03.2024 r.			
ISO 45001:2018	X	29.03.2024 r.			
ISO 27001			X		
ISO 22000:2018	X	29.03.2024 r.			
AQAP 2110:2016	X	29.03.2024 r.			

### 1.4 Polityka kadrowa – informacje ogólne

#### 1.4.1 Informacje o zatrudnieniu

Stan oraz strukturę zatrudnienia przedstawiono w załączniku nr 5 do raportu.

### Ocena stanu zatrudnienia

Stan zatrudnienia można ocenić jako nieadekwatny do potrzeb jednostki. Braki kadrowe dotyczą zarówno personelu pielęgniarskiego – brak podaży na obszarze działania jednostki, jak również osób w zawodach niemedyceńskich o szczególnych uprawnieniach, kompetencjach i wysokich kwalifikacjach, z powodu niezadowalającego poziomu wynagrodzeń.

## **Prognoza dotycząca zatrudnienia w okresie 2022 - 2024**

W celu uzupełnienia braków kadrowych w każdym z realizowanych zakresów działalności Szpital podejmuje szeroko zakrojone działania zmierzające do zatrudnienia w dogodnej dla personelu formie, zachęca do podnoszenia kwalifikacji i pozyskiwania dodatkowych uprawnień już zatrudnione osoby. Jednocześnie nie planuje się znacznego wzrostu zatrudnienia ze względu na konieczność dostosowania wynagrodzeń do obowiązujących przepisów oraz założenia pozyskiwania przychodów na niezmiennym poziomie.

## **2. DZIAŁALNOŚĆ MEDYCZNA**

### **2.1 Realizacja umów zawartych z NFZ**

10 WSzKzP SP ZOZ w Bydgoszczy zabezpiecza potrzeby zdrowotne powiatu bydgoskiego oraz okolic województwa kujawsko-pomorskiego.

10 WSzKzP SP ZOZ w Bydgoszczy prowadzi działalność medyczną w oparciu o umowy zawarte z Kujawsko-Pomorskim Oddziałem Wojewódzkim Narodowego Funduszu Zdrowia, a także z innymi podmiotami zewnętrznymi, w tym m.in. z 11 Wojskowym Oddziałem Gospodarczym w Bydgoszczy w zakresie orzecznictwa dla osób kierowanych przez Rejonową Wojskową Komisję Lekarską.

Działalność medyczna prowadzona jest na bazie 27 oddziałów szpitalnych, 35 poradni oraz: Zintegrowanego Bloku Operacyjnego, Medycznego Laboratorium Diagnostycznego z Pracownią Genetyki Klinicznej, Zakładu Radiologii Lekarskiej, Zakładu Medycyny Nuklearnej, Zakładu Rehabilitacji Leczniczej i Zakładu Patomorfologii. W grudniu 2020 r. została zakończona budowa nowego budynku Polikliniki, która znacznie zwiększyła potencjał i poprawiła jakość użytkowania zarówno dla ubezpieczonych, jak i personelu.

**Wartość umów z NFZ na poszczególne rodzaje świadczeń w 2021r. oraz 2022r.** przedstawiono w załączniku nr 4 do raportu.

## **Ocena wysokości umów zawartych z NFZ**

Wysokość zawartych kontraktów, w tym ryczału w ramach umowy PSZ (podstawowego zabezpieczenia szpitalnego), jest aktualnie optymalna do posiadanego potencjału lokalowo-sprzętowego oraz osobowego, który umożliwia zapewnienie ciągłej realizacji świadczeń oraz przestrzeganie prawa w zakresie Kodeksu Pracy.

## **Problemy w zakresie realizacji umowy z NFZ**

W roku 2021, podobnie jak w roku poprzednim, pandemia wirusa SARS-CoV-2 i konieczność dostosowania zakresu świadczonych usług do bieżących potrzeb (prowadzenie oddziału COVID-19) oraz ograniczenia obciążenia stanu łóżkowego do zaleceń epidemiologicznych wraz z czasowym wstrzymaniem przyjęć planowych spowodowały niewykonanie ryczałtu określonego umową z Narodowym Funduszem Zdrowia.

Jednocześnie w pozostałych umowach, gdzie podstawą rozliczenia jest punkt rozliczeniowy bądź cena jednostkowa nie wygenerowano nadlimitów.

### **2.2 Lecznictwo stacjonarne**

Od dnia 1 października 2017 roku 10 WSzKzP SP ZOZ w Bydgoszczy został włączony do sieci szpitali i zaliczony do VI – ogólnopolskiego poziomu. W związku z powyższym Jednostka realizuje umowę PSZ (Podstawowego Zabezpieczenia Szpitalnego), gdzie większość zakresów objęta jest tzw. „ryczałtem”. Daje to możliwość realizowania zwiększonego popytu wśród ubezpieczonych w poszczególnych zakresach bez konieczności ubiegania się o zmianę limitów umownych. Jednakże niemożliwym staje się wyznaczenie wartości przyznanego kontraktu przez Narodowy Fundusz Zdrowia, gdyż niemal każdy z oddziałów i poradni w części objęty jest ryczałtem.

Ryczałt przyznany 10 WSzKzP SP ZOZ w Bydgoszczy wyliczany jest na podstawie algorytmu uwzględniającego wykonanie Placówki za lata poprzednie, gdzie odnotowywano w każdym roku wysoki poziom świadczeń ponadlimitowych. Biorąc powyższe pod uwagę poziom finansowy ryczałtu jest optymalny dla Placówki.

Zarządzeniem Nr 121/2021/DSOZ Prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia z dnia 30.06.2021 r. świadczenia opieki zdrowotnej realizowane w rodzaju ambulatoryjna opieka specjalistyczna zostały wyłączone z ryczałtu od dnia 01.07.2021 r.

**Tabela nr 2 Podstawowe informacje charakteryzujące poziom wykonania umów - PSZ Ryczałt**

Komórka organizacyjna	Analiza wykonania umów z NFZ				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	
RYCZAŁT PSZ świadczenia ambulatoryjne i szpitalne	123 983 427,00	104 330 758,43	- zł	84,37%	Optimalny – jednakże w stanie pandemii jest nieosiągalny ze względu na ograniczenia epidemiologiczne oraz konieczność przekierowania personelu do oddziału COVID-19

Zakresy realizowane w ramach ryczału:

1) stacjonarne:

- anestezjologia i intensywna terapia ii poziom referencyjny – hospitalizacja,
- chirurgia klatki piersiowej – hospitalizacja,
- chirurgia klatki piersiowej – hospitalizacja - D01,D02,
- chirurgia naczyniowa – hospitalizacja,
- chirurgia ogólna – hospitalizacja,
- chirurgia szczękowo-twarzowa – hospitalizacja,
- choroby płuc – hospitalizacja,
- choroby wewnętrzne – hospitalizacja,
- dermatologia i wenerologia – hospitalizacja,
- endokrynologia – hospitalizacja,
- gastroenterologia – hospitalizacja,
- kardiochirurgia – hospitalizacja,
- kardiologia – hospitalizacja,
- kardiologia – hospitalizacja,
- nefrologia – hospitalizacja,
- neurochirurgia – hospitalizacja,
- neurochirurgia – hospitalizacja - A03,
- neurochirurgia – hospitalizacja - Q31, Q32, Q33,
- neurologia – hospitalizacja,
- neurologia – hospitalizacja - A48,
- okulistyka – hospitalizacja,

- operacje wad serca i aorty piersiowej  $\geq 18$  lat – hospitalizacja do świadczenia wysokospecjalistycznego 9,
- operacje wad serca i aorty piersiowej  $\geq 18$  lat – hospitalizacja do świadczenia wysokospecjalistycznego z IZW 9,
- ortopedia i traumatologia narządu ruchu – hospitalizacja,
- ortopedia i traumatologia narządu ruchu – hospitalizacja - zabiegi endoprotezoplastyki (świadczenia sprawozdawane w ryczałcie PSZ),
- otorynolaryngologia – hospitalizacja,
- otorynolaryngologia – hospitalizacja - C05g, C05h, C06g, C06h, C07g, C07h, C07i,
- położnictwo i ginekologia – hospitalizacja (wyłącznie ginekologia),
- reumatologia – hospitalizacja,
- urologia – hospitalizacja,
- wszczepianie zastawek serca – hospitalizacja do świadczenia wysokospecjalistycznego 10,
- wszczepianie zastawek serca – hospitalizacja do świadczenia wysokospecjalistycznego 10 z powikłaniami i chorobami współistniejącymi;

## 2) ambulatoryjne:

- kwalifikacja do przeszczepu i monitorowanie zakwalifikowanych – zakres skojarzony do zakresu nefrologii 02.1130.001.02,
- pobranie materiału z szyjki macicy do przesiewowego badania cytologicznego – zakres skojarzony z 02.1450.001.02,
- świadczenia w zakresie alergologii,
- świadczenia w zakresie alergologii – świadczenia pierwszorazowe,
- świadczenia w zakresie audiologii i foniatrii,
- świadczenia w zakresie audiologii i foniatrii – świadczenia pierwszorazowe,
- świadczenia w zakresie chirurgii ogólnej,
- świadczenia w zakresie chirurgii onkologicznej,
- świadczenia w zakresie chirurgii szczękowo-twarzowej,
- świadczenia w zakresie chorób metabolicznych,
- świadczenia w zakresie chorób metabolicznych – świadczenia pierwszorazowe,
- świadczenia w zakresie dermatologii i wenerologii,
- świadczenia w zakresie dermatologii i wenerologii – świadczenia pierwszorazowe,
- świadczenia w zakresie diabetologii,
- świadczenia w zakresie diabetologii – świadczenia pierwszorazowe,
- świadczenia w zakresie endokrynologii,



- świadczenia w zakresie endokrynologii – świadczenia pierwszorazowe,
- świadczenia w zakresie gastroenterologii,
- świadczenia w zakresie gastroenterologii – świadczenia pierwszorazowe,
- świadczenia w zakresie gruźlicy i chorób płuc,
- świadczenia w zakresie gruźlicy i chorób płuc – świadczenia pierwszorazowe,
- świadczenia w zakresie kardiologii,
- świadczenia w zakresie kardiologii – świadczenia pierwszorazowe,
- świadczenia w zakresie leczenia zeza,
- świadczenia w zakresie leczenia zeza – świadczenia pierwszorazowe,
- świadczenia w zakresie logopedii,
- świadczenia w zakresie nefrologii,
- świadczenia w zakresie nefrologii – świadczenia pierwszorazowe,
- świadczenia w zakresie neurochirurgii,
- świadczenia w zakresie neurologii,
- świadczenia w zakresie neurologii – świadczenia pierwszorazowe,
- świadczenia w zakresie okulistyki,
- świadczenia w zakresie okulistyki – ze wskazań nagłych,
- świadczenia w zakresie onkologii,
- świadczenia w zakresie onkologii – świadczenia pierwszorazowe,
- świadczenia w zakresie ortopedii i traumatologii narządu ruchu,
- świadczenia w zakresie otolaryngologii,
- świadczenia w zakresie położnictwa i ginekologii,
- świadczenia w zakresie preluksacji,
- świadczenia w zakresie reumatologii,
- świadczenia w zakresie reumatologii – świadczenia pierwszorazowe,
- świadczenia w zakresie urologii,
- świadczenia zabiegowe w chirurgii ogólnej – zakres skojarzony z 02.1500.001.02,
- świadczenia zabiegowe w chirurgii onkologicznej – zakres skojarzony z 02.1540.001.02,
- świadczenia zabiegowe w chirurgii szczękowo-twarzowej – zakres skojarzony z 02.1630.001.02,
- świadczenia zabiegowe w gastroenterologii – zakres skojarzony z 02.1050.001.02,
- świadczenia zabiegowe w okulistyce – zakres skojarzony z 02.1600.001.02,

- świadczenia zabiegowe w ortopedii i traumatologii narządu ruchu – zakres skojarzony z 02.1580.001.02,
- świadczenia zabiegowe w otolaryngologii – zakres skojarzony z 02.1610.001.02,
- świadczenia zabiegowe w położnictwie i ginekologii – zakres skojarzony z 02.1450.001.02,
- świadczenia zabiegowe w urologii – zakres skojarzony z 02.1640.001.02.

**Tabela nr 3 Podstawowe informacje charakteryzujące leczenie stacjonarne w 2021 r.**

Komórka organizacyjna	Analiza wykonania umów z NFZ			% wskaźnik wykorzystania łóżek
	Wartość umowy po aneksach i ugodach (w zł)	Wykonanie umowy (w zł)	Wartość świadczeń niezapłaconych (w zł)	
Oddział chorób wewnętrznych 4000	5 698 384,02	5 698 384,02		71,99
Oddział hematologiczny 4070	749 980,55	749 980,55	5 352,09	48,70
Oddział chirurgiczny ogólny 4500	7 955 113,02	7 955 113,02		125,79
Oddział endokrynologiczny 4030	2 071 982,44	2 071 982,44		44,76
Oddział chirurgii klatki piersiowej 4520	56 849,51	56 849,51		17,53
Oddział chirurgii szczękowo-twarzowej 4630	3 359 331,79	3 359 331,79	12 558,24	42,92
Oddział chirurgii urazowo-ortopedycznej 4580	8 028 715,80	8 028 715,80		72,89
Oddział chorób płuc 4272	4 620 888,78	4 620 888,78		198,56
Oddział chirurgii naczyniowej 4530	9 298 497,34	9 298 497,34		72,62
Oddział dermatologiczny 4200	435 250,07	435 250,07		62,62
Oddział dzienny psychiatryczny (ogólny) 2700	261 254,80	261 254,80		38,12
Oddział intensywnej terapii 4260	17 921 907,04	17 921 907,04		71,46
Oddział gastroenterologiczny	4 199 412,32	4 199 412,32		82,01
Oddział kardiochirurgiczny 4560	7 546 316,36	7 546 316,36		40,61
Oddział kardiologiczny 4100	16 233 750,83	16 233 750,83		31
Oddział nefrologiczny 4130	1 223 094,80	1 223 094,80		69,45
Oddział neurochirurgiczny 4570	30 342 594,89	30 342 594,89	1 581,92	61,19
Oddział neurologiczny 4220	19 854 180,09	19 854 180,09		56,86
Oddział okulistyczny 4600	6 381 493,76	6 381 493,76		10,33
Oddział ginekologiczny 4452	3 892 580,83	3 892 580,83		54,58
Oddział otorynolaryngologiczny 4610	3 367 015,94	3 367 015,94		43,18
Oddział psychiatryczny (ogólny) 4700	1 231 595,50	1 231 595,50	13 831,27	72,68
Oddział rehabilitacji neurologicznej 4306	1 536 379,21	1 536 379,21		78,15
Oddział rehabilitacyjny 4300	563 490,91	563 490,91		48,02
Oddział reumatologiczny 4280	2 907 318,76	2 907 318,76	196,40	45,32
Oddział urologiczny 4640	4 493 759,20	4 493 759,20	18 218,23	47,38

Szpitalny Oddział Ratunkowy 4902	12 670 866,52	12 670 866,52	
Oddział Obserwacyjno-Zakaźny COVID-19 4348	6 629 479,75	6 629 479,75	67,87 (OIT Covid 73,27)

**Tabela nr 4 Wyniki finansowe wybranych ośrodków powstawania kosztów w 2021 r. (w zł)**

Nazwa komórki organizacyjnej	Przychody ogółem	Koszty ogółem	Wynik
Oddział chorób wewnętrznych	6 044 955,79	8 991 066,58	-2 946 110,79
Oddział endokrynologiczny	2 071 982,44	1 712 308,35	359 674,09
Oddział gastroenterologiczny	4 205 045,57	7 073 012,45	-2 867 966,88
Oddział kardiologiczny	16 970 823,23	19 517 485,64	-2 546 662,41
Oddział nefrologiczny	1 223 094,80	1 692 550,86	-469 456,06
Stacja dializ	3 764 530,87	5 467 268,21	-1 702 737,34
Oddział dermatologiczny	435 250,07	1 199 873,31	-764 623,24
Oddział neurologiczny	20 480 419,25	22 984 932,84	-2 504 513,59
Oddział anestezjologii i intensywnej terapii	18 457 170,57	25 262 947,87	-6 805 777,30
Oddział chorób płuc	4 660 077,17	6 934 954,39	-2 274 877,22
Oddział reumatologiczny	2 907 318,76	2 463 369,63	443 949,13
Oddział rehabilitacyjny	2 177 986,92	5 765 948,11	-3 587 961,19
Oddział obserwacyjno-zakaźny COVID-19	21 929 299,00	24 729 948,88	-2 800 649,88
Oddział ginekologiczny	1 797 905,59	2 985 445,15	-1 187 539,56
Oddział chirurgiczny ogólny	3 892 580,83	6 559 898,89	-2 667 318,06
Oddział chirurgii klatki piersiowej	8 106 630,91	12 093 433,94	-3 986 803,03
Oddział chirurgii naczyniowej	56 849,51	347 817,13	-290 967,62
Oddział kardiochirurgiczny	9 307 761,10	9 841 984,17	-534 223,07
Oddział neurochirurgiczny	7 546 316,36	9 975 466,44	-2 429 150,08
Oddział chirurgii urazowo-ortopedycznej	30 675 491,22	26 066 560,87	4 608 930,35
Oddział okulistyczny	8 153 909,88	12 007 507,23	-3 853 597,35
Oddział otorynolaryngologiczny	6 632 753,35	7 394 594,47	-761 841,12
Oddział chirurgii szczękowo-twarzowej	3 377 591,35	2 739 150,18	638 441,17

Oddział urologiczny	4 601 570,82	6 980 550,16	-2 378 979,34
Oddział psychiatryczny	1 376 710,98	3 636 689,95	-2 259 978,97
Szpitalny oddział ratunkowy	12 725 195,18	14 080 453,48	-1 355 258,30
Zakład rehabilitacji	410 359,50	328 421,08	81 938,42
Poliklinika	31 510 422,94	27 416 024,62	4 094 398,32
Pracownia cytogenetyki	214 581,48	171 665,18	42 916,30

**Tabela nr 5 Baza łóżkowa (w dniu 31 grudnia)**

Komórka organizacyjna	Liczba łóżek				
	2020	2021	Plan na 2022 r.	Plan na 2023 r.	Plan na 2024 r.
Klinika Chirurgii Ogólnej, Klatki Piersiowej i Naczyń	32	30	32	32	32
Klinika Ortopedii i Chirurgii Narządu Ruchu	23	23	23	23	23
Oddział Chirurgii Twarzowo-Szczękowej	9	9	9	9	9
Oddział Dzienny Psychiatryczny	20	20	20	20	20
Oddział Intensywnej Opieki Kardiologicznej	13	13	13	13	13
Oddział Hematologiczny		6	6	6	6
Oddział Intensywnej Terapii	18	18	18	18	18
Oddział Intensywnej Terapii Pooperacyjnej	8	8	8	8	8
Oddział Kliniczny Chorób Wewnętrznych	35	35	35	35	35
Oddział Kliniczny Dermatologiczny	13	0	11	11	11
Oddział Kliniczny Endokrynologiczny	8	8	8	8	8
Oddział Kliniczny Gastroenterologiczny	18	18	18	18	18
Oddział Kliniczny Ginekologiczny	9	9	9	9	9
Oddział Kliniczny Kardiochirurgii	16	16	16	16	16
Oddział Kliniczny Kardiologii Inwazyjnej z Pracownią Hemodynamiki	27	27	27	27	27
Oddział Kliniczny Kardiologii Zachowawczej i Elektroterapii	19	19	19	19	19
Oddział Kliniczny Nefrologiczny + Stacja Dializ	16	6	16	16	16
Oddział Kliniczny Neurochirurgiczny	50	50	50	50	50

Oddział Kliniczny Neurologiczny	27	27	27	27	27
Oddział Kliniczny Okulistyczny	19	19	19	19	19
Oddział Kliniczny Otolaryngologiczny	10	10	10	10	10
Oddział Kliniczny Pulmonologii i Alergologii	8	8	8	8	8
Oddział Kliniczny Rehabilitacji Ogólnoustrojowej	20	13	20	20	20
Oddział Kliniczny Reumatologiczny	7	7	7	7	7
Oddział Kliniczny Urologii I Onkologii Urologicznej	21	21	21	21	21
Oddział Psychiatryczny	26	16	22	22	22
Oddział Rehabilitacji Neurologicznej z Pododdziałem Rehabilitacji Kardiologicznej	25	17	25	25	25
Oddział Udarowy	10	10	10	10	10
Szpitalny Oddział Ratunkowy	10	10	10	10	10
Oddział Obserwacyjno-Zakaźny-COVID**	90	65			

\*\* łóżka tymczasowe utworzone na podstawie decyzji Wojewody Kujawsko-Pomorskiego nr WZ.II.967.132.2020 z 3 września 2020 r. z późn. zm. na bazie łóżkowej: oddziału rehabilitacji ogólnej 18 miejsc; rehabilitacji neurologicznej 17 miejsc, psychiatrii 10 miejsc, dermatologii 13 miejsc, kardiochirurgii 4 miejsca, OIT 7 miejsc.

## 2.3 Lecznictwo ambulatoryjne

Tabela nr 6 -informacje dotyczące leczenia ambulatoryjnego – dane za 2021 r.

Nazwa poradni	Przychody		Koszty ogółem	Wynik finansowy	Liczba porad
	ogółem	w tym wartość kontraktu z NFZ			
Poradnia alergologiczna	132 917,69	132 917,69	172 082,38	-39 164,69	1550
Poradnia diabetologiczna	82 900,97	82 849,93	1 235 916,77	-1 153 015,80	1097
Poradnia endokrynologiczna	1 572 281,45	1 571 986,45	504 448,35	1 067 833,10	12351
Poradnia gastroenterologiczna	267 141,59	266 641,59	248 315,01	18 826,58	2771
Poradnia hematologiczna	189 693,75	189 693,75	1 521 927,25	-1 332 233,50	1979
Poradnia kardiologiczna	2 179 961,44	2 179 961,44	132 904,28	2 047 057,16	23896
Poradnia nefrologiczna	127 157,28	127 157,28	439 155,48	-311 998,20	1730
Poradnia dermatologiczna	619 414,02	617 734,02	608 652,78	10 761,24	8570
Poradnia neurologiczna	615 043,10	614 948,06	1 017 704,14	-402 661,04	11552
Poradnia onkologiczna	657 573,48	637 173,48	275 731,51	381 841,97	3782
Poradnia gruźlicy i chorób płuc	169 157,94	168 744,30	203 687,59	-34 529,65	2375
Poradnia reumatologiczna	217 932,33	217 888,33	56 789,82	161 142,51	2750
Poradnia rehabilitacyjna	157 845,74	157 845,74	592 038,72	-434 192,98	3717
Poradnia położniczo-ginekologiczna	662 575,59	662 425,59	800 435,18	-137 859,59	5784
Poradnia chirurgii ogólnej	738 643,25	730 843,25	132 812,95	605 830,30	7696
Poradnia chorób naczyń	122 726,71	122 726,71	657 383,41	-534 656,70	1188
Poradnia chirurgii onkologicznej	522 366,22	522 366,22	138 864,20	383 502,02	2732
Poradnia kardiochirurgiczna	35 751,21	35 751,21	152 569,95	-116 818,74	284
Poradnia neurochirurgiczna	181 404,36	181 184,36	1 447 908,05	-1 266 503,69	3301
Poradnia chirurgii urazowo-ortopedycznej	1 048 723,67	1 043 623,63	79 205,80	969 517,87	14215
Poradnia preluksacyjna	31 457,85	31 457,85	1 987 553,03	-1 956 095,18	324
Poradnia okulistyczna	2 534 838,71	2 533 620,19	138 366,43	2 396 472,28	8079
Poradnia leczenia zezą	130 685,33	130 685,33	457 239,87	-326 554,54	2362
Poradnia otorynolaryngologiczna	505 116,15	505 116,15	223 794,14	281 322,01	6242

Poradnia audiologiczna	198 492,79	198 492,79	51 123,60	147 369,19	2669
Poradnia logopedyczna	18 978,99	18 978,99	438 421,32	-419 442,33	315
Poradnia chirurgii szczękowo-twarzowej	231 974,56	231 669,00	1 668 206,89	-1 436 232,33	2768
Poradnia urologiczna	1 825 116,12	1 823 105,56	67 838,63	1 757 277,49	11890
Poradnia zdrowia psychicznego	428 512,46	428 325,35	357 011,30	71 501,16	4259
Poradnia psychologiczna	128 674,50	128 674,50	397 391,26	-268 716,76	1247
Poradnia stomatologiczna	2 385 648,73	2 018 563,73	2 061 614,21	324 034,52	17966
Poradnia ortodontyczna	472 070,29	438 555,29	216 704,09	255 366,20	3575
Poradnia protetyki stomatologicznej	640 436,48	498 791,48	1 044 930,78	-404 494,30	975

### Ocena funkcjonowania poradni

W 2021 roku w zakresie pracy poradni specjalistycznych Szpital nie wprowadził ograniczeń w przyjęciach pacjentów. Jednakże odnotowano istotnie wysoki odsetek braku zgłoszeń chorych na zaplanowane świadczenia spowodowane często nałożoną kwarantanną lub też izolacją ze względu na czynne zakażenie pacjentów. Oddana inwestycja nowego budynku Polikliniki znacznie powiększyła potencjał lokalowy, co pozwoliło na pełne funkcjonowanie z zachowaniem zasad epidemiologicznych mających na celu ograniczenie dalszego rozprzestrzeniania się wirusa.

## 2.4 Lecznictwo dzienne

### Ocena funkcjonowania oddziałów dziennych

W trybie dziennym Placówka realizuje trzy zakresy świadczeń – leczenie psychiatryczne, rehabilitację ogólnoustrojową oraz rehabilitację dzieci z zaburzeniami wieku rozwojowego. Kontrakt jest optymalny dla wykorzystania potencjału, jednakże zbyt niski dla popytu ubezpieczonych.

## 2.5 Blok operacyjny

W 10 WSzKzP SP ZOZ w Bydgoszczy znajduje się Zintegrowany Blok Operacyjny, posiadający 10 sal operacyjnych oraz 4 sale w Bloku Operacyjnym budynku nr 26, z których korzystają:

- Klinika Chirurgiczna (chirurgia ogólna i onkologiczna, klatki piersiowej i naczyniowa),

- Oddział Kliniczny Kardiochirurgii,
- Klinika Neurochirurgii,
- Klinika Ortopedii i Chirurgii Urazowej Narządu Ruchu,
- Oddział Kliniczny Urologii i Onkologii Urologicznej,
- Oddział Kliniczny Ginekologiczny,
- Oddział Kliniczny Okulistyczny,
- Oddział Kliniczny Otolaryngologiczny,
- Oddział Kliniczny Chirurgii Szcękowo-Twarzowej.

### Ocena funkcjonowania bloku operacyjnego

Zintegrowany Blok Operacyjny dysponujący 10 salami operacyjnymi (w tym salą hybrydową) jest w pełni wyposażony i umożliwia wykonywanie szerokiego wachlarza zabiegów operacyjnych. W godzinach urzędowania pełnej obsady personelu Blok jest w pełni wykorzystywany, a czasami jego infrastruktura bywa niewystarczająca dla popytu zgłaszanego przez poszczególne komórki organizacyjne. Od 2021 roku Szpital posiada dodatkowe miejsca do zabiegów operacyjnych w Bloku Operacyjnym budynku Nowej Polikliniki. W roku 2021, w okresie nasilenia pandemii, operatywa została zawężona do przypadków pilnych i ratujących życie ze względu na ograniczoną dostępność personelu skierowanego na oddziały COVID-19.

### 3. PLANY DOTYCZĄCE ROZSZERZENIA LUB OGRANICZENIA DZIAŁALNOŚCI MEDYCZNEJ W LATACH 2021– 2023

10 WSzKzP SP ZOZ w Bydgoszczy aktualnie nie planuje zmian w działalności medycznej. Jednakże może ulec to zmianie w przypadku zgłoszenia potrzeb ze strony Kujawsko-Pomorskiego Oddziału Narodowego Funduszu Zdrowia oraz ubezpieczonych.

### 4. INWESTYCJE ORAZ ISTOTNE REMONTY PLANOWANE DO REALIZACJI W 2021 R. I W LATACH KOLEJNYCH

Tabela nr 7 – planowane inwestycje w latach 2022- 2024

Nazwa zadania	Wartość kosztorysowa (w tys. zł)	Planowane źródła finansowania	Planowany okres realizacji (od-do)	Uzasadnienie
Przebudowa pomieszczeń dla potrzeb Laboratorium Diagnostycznego w budynku nr 6	5 246 769,43	środki własne	2021-2022	rozszerzenie zakresu świadczonych usług wraz z następową rezygnacją z umowy outsourcingu



Przebudowa pomieszczeń dla potrzeb Oddziału Klinicznego Gastroenterologicznego w budynku nr 3, piętro VII – strona północna	4 748 814,69	środki własne	2021-2022	podniesienie standardu usług diagnostyczno-leczniczych, poprawa funkcjonalności oraz konkurencyjności na rynku medycznym
Przebudowa pomieszczeń dla potrzeb Oddziału Urologii w budynku nr 3, piętro II i w budynku nr 2, piętro II	4 000 000,00	środki własne	2023-2025	podniesienie standardu usług diagnostyczno-leczniczych, poprawa funkcjonalności oraz konkurencyjności na rynku medycznym
Przebudowa pomieszczeń dla potrzeb Oddziału Intensywnego Nadzoru Kardiologicznego w budynku nr 3, piętro VI	4 686 400,00	środki własne	2023-2024	podniesienie standardu usług diagnostyczno-leczniczych, poprawa funkcjonalności oraz konkurencyjności na rynku medycznym
Przebudowa pomieszczeń po firmie ALAB oraz Zakładzie Analizy Lekarskiej na potrzeby Oddziału Klinicznego Kardiologii i Oddziału Klinicznego Dermatologii	2 426 660,49	środki własne	2022-2023	podniesienie standardu usług diagnostyczno-leczniczych, poprawa funkcjonalności oraz konkurencyjności na rynku medycznym
Przebudowa budynku nr 14 – hydrofornia, stacja uzdatniania wody, zbiorniki wody pitnej, osadniki, studnia głębinowa wraz z przyłączami zimnej wody	1 200 000,00	środki własne	2023	dostosowanie do współczesnych standardów zarówno w układzie funkcjonalnym jak i instalacyjnym
Przystosowanie pomieszczeń w bud. nr 3, VI piętro pod montaż aparatu RTG do hemodynamiki	477 222,83	środki własne	2022	podniesienie standardu usług diagnostyczno-leczniczych, poprawa funkcjonalności oraz konkurencyjności na rynku medycznym
Przystosowanie pomieszczeń w bud. nr 1 na potrzeby modernizacji rezonansu magnetycznego	905 895,00	środki własne	2022	podniesienie standardu usług diagnostyczno-leczniczych, poprawa funkcjonalności oraz konkurencyjności na rynku medycznym

**Tabela nr 8 – planowane istotne remonty w latach 2022-2024**

<b>Nazwa zadania</b>	<b>Wartość kosztorysowa (w tys. zł)</b>	<b>Planowane źródła finansowania</b>	<b>Planowany okres realizacji (od-do)</b>	<b>Uzasadnienie</b>
Remont pomieszczeń kuchni wraz z remontem dachu budynek nr 12	365 000,00	Środki własne	2022	Zalecenia po przeglądzie rocznym budynków i protokół WOMP
Remont basenu w Zakładzie Rehabilitacji	800 000,00	Środki własne	2023-2024	Poprawa stanu technicznego
Remont pomieszczeń Zakładu Rehabilitacji Fizykoterapia III etap	850 000,00	Środki własne	2023-2024	Poprawa stanu technicznego

## **5. ANALIZA SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ ZA 2021 R.**

### **5.1 Informacja o istotnych zdarzeniach, które mają wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej**

Rok 2021, podobnie jak rok poprzedni, był trudnym okresem dla wszystkich placówek służby zdrowia na terenie całego kraju z powodu trwania ogłoszonego w 2020 roku stanu pandemii wirusa SARS-CoV-2 i wprowadzonych obostrzeń. Szpital na podstawie decyzji Wojewody Kujawsko-Pomorskiego w dalszym ciągu był zobowiązany do wyznaczenia miejsc dla hospitalizacji chorych na COVID-19, co w znaczny sposób ograniczyło możliwości wykonywania świadczeń medycznych, a co za tym idzie – obniżyły próg wykonania przyznanego przez płatnika świadczeń ryczałtu. Funkcjonujący w strukturze podmiotu Szpitalny Oddział Ratunkowy narzuca konieczność pozostawania w pełnej gotowości do realizacji usług w każdym zakontraktowanym z Narodowym Funduszem Zdrowia zakresie, co powoduje ponoszenie kosztów związanych z obsadzeniem dyżurów umożliwiających podjęcie natychmiastowych działań. Sytuacja epidemiologiczna znacznie obniżyła również możliwości pozyskania dodatkowych środków finansowych (poza kontraktami z NFZ), ponieważ pozostałe placówki działały w równie ograniczonej rzeczywistości, a rosnąca liczba zakażeń zniechęcała pacjentów do podejmowania leczenia w placówkach medycznych ze względu na zwiększone ryzyko ekspozycji.

Kompleks Szpitala powstał w roku 1985, co powoduje konieczność prowadzenia ciągłych remontów i inwestycji w nieruchomości będących znacznym obciążeniem dla Placówki. Jednocześnie częste zmiany przepisów w zakresie wymogów koniecznych wymuszają zmiany w infrastrukturze oraz w zakupach sprzętu medycznego i informatycznego.

Rok obrotowy 2021 Szpital zamknął zyskiem w wysokości 1 415 648,41zł, który zostanie przeznaczony na zwiększenie funduszu zakładu.

## 5.2 Analiza wskaźnikowa

1) wskaźniki zyskowności:

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
wskaźnik zyskowności netto (%)	$\frac{\text{wynik netto} \times 100\%}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów} + \text{pozostałe przychody operacyjne} + \text{przychody finansowe}}$	0,46%	3
wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	$\frac{\text{wynik z działalności operacyjnej} \times 100\%}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów} + \text{pozostałe przychody operacyjne}}$	0,52%	3
wskaźnik zyskowności aktywów (%)	$\frac{\text{wynik netto} \times 100\%}{\text{średni stan aktywów,}}$ <p>gdzie średni stan aktywów to suma aktywów razem na koniec poprzedniego roku obrotowego i aktywów razem na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2</p>	0,57%	3

### Interpretacja wyników

Wartości wskaźników zyskowności w 2021 roku świadczą o racjonalnym gospodarowaniu. Koszty nie przewyższają przychodów, co oznacza zdolność do generowania zysków w działalności bieżącej. Na poziomie działalności podstawowej i operacyjnej jednostka jest zorganizowana prawidłowo.

2) wskaźniki płynności:

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
wskaźnik bieżącej płynności	$\frac{\text{aktywa obrotowe} - \text{należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy} - \text{krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne)}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe} - \text{zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy} + \text{rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe}}$	2,06%	12

wskaźnik szybkiej płynności	$\frac{\text{aktywa obrotowe – należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy – krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne) – zapasy}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe – zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy + rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe}}$	1,87%	13
-----------------------------------	---	-------	----

### Interpretacja wyników

Wskaźnik bieżącej płynności – oceniony na 12 – świadczy o zdolności do terminowego regulowania zobowiązań krótkoterminowych i właściwie określonej gospodarce posiadanymi środkami obrotowymi.

Wskaźnik szybkiej płynności – oceniony na 13 – oznacza prowadzenie przez Jednostkę prawidłowej polityki regulowania zobowiązań polegającej na ich spłacie najbardziej płynnymi aktywami, czyli należnościami krótkoterminowymi.

### 3) wskaźniki efektywności:

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
wskaźnik rotacji należności (w dniach)	$\frac{\text{średni stan należności z tytułu dostaw i usług} \times \text{liczba dni w okresie (365)}}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów, gdzie średni stan należności z tytułu dostaw i usług to suma tych należności na koniec poprzedniego roku obrotowego i na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2}}$	37,40%	3
wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	$\frac{\text{średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług} \times \text{liczba dni w okresie (365)}}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów, gdzie średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług to suma tych zobowiązań na koniec poprzedniego roku obrotowego i na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2}}$	19,18%	7

### Interpretacja wyników

Wskaźnik rotacji należności – oceniony na 3 – świadczy o prowadzeniu przez Szpital prawidłowej polityki wobec dłużników i efektywnym ściąganiu należności.

Wskaźnik rotacji zobowiązań – oceniony na 7 – świadczy o zdolności regulowania bieżących zobowiązań wobec wierzycieli w stosunkowo niedługim okresie czasu.

#### 4) wskaźniki zadłużenia:

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	$\frac{(\text{zobowiązania długoterminowe} + \text{zobowiązania krótkoterminowe} + \text{rezerwy na zobowiązania}) \times 100\%}{\text{aktywa razem}}$	19,55%	10
wskaźnik wypłacalności	$\frac{\text{zobowiązania długoterminowe} + \text{zobowiązania krótkoterminowe} + \text{rezerwy na zobowiązania}}{\text{fundusz własny}}$	0,52%	8

### Interpretacja wyników

Wskaźnik zadłużenia aktywów – oceniony na 10 – oznacza niewielki stopień finansowania aktywów kapitałem obcym, co podnosi wiarygodność podmiotu.

Wskaźnik wypłacalności – oceniony na 8 – świadczy o niewielkiej wysokości funduszy obcych przypadających na Jednostkę funduszu własnego, co pozwala pozytywnie oceniać zdolność do regulowania zobowiązań.

### 5.3 Podsumowanie wyników oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej

	Wskaźnik	Uzyskane oceny za 2021 r.	Maksymalna ocena do osiągnięcia
<b>Wskaźniki zyskowności</b>	Wskaźnik zyskowności netto	3	5
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej	3	5
	Wskaźnik zyskowności aktywów	3	5
	<b>Razem</b>	<b>9</b>	<b>15</b>
<b>Wskaźniki płynności</b>	Wskaźniki bieżącej płynności	12	12
	Wskaźnik szybkiej płynności	13	13
	<b>Razem</b>	<b>25</b>	<b>25</b>
<b>Wskaźniki efektywności</b>	Wskaźnik rotacji należności	3	3
	Wskaźnik rotacji zobowiązań	7	7
	<b>Razem</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Wskaźniki zadłużenia</b>	Wskaźnik zadłużenia aktywów	10	10
	Wskaźnik wypłacalności	8	10
	<b>Razem</b>	<b>18</b>	<b>20</b>
<b>Łączna wartość punktów</b>		<b>62</b>	<b>70</b>

#### Podsumowanie:

Na podstawie przedstawionych wskaźników i ich oceny punktowej, w której uzyskano w 2021 roku 62 punkty na 70 możliwych, tj. 88,57% możliwej do osiągnięcia punktacji, wnioskuje się, iż 10 WSzKzP SP ZOZ w Bydgoszczy jest w dobrej kondycji ekonomiczno-finansowej. Placówka wygenerowała dodatni wynik finansowy i posiada bieżącą płynność finansową.

## 6. ANALIZA SWOT – WSTĘP DO PROGNOZY NA LATA 2022-2024

Mocne strony	Kierunek działania	Ocena wpływu na sytuację ekonomiczno-finansową*
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wdrożony i funkcjonujący w Szpitalu Zintegrowany System Zarządzania.</li> <li>2. Silne przywództwo.</li> <li>3. Posiadanie Certyfikatu Akredytacyjnego poprzedzone pomyślnym przejściem procesu akredytacyjnego.</li> <li>4. Wysoko wykwalifikowana kadra medyczna.</li> <li>5. Niezależność od podmiotów zewnętrznych w zakresie: usług cateringowych, pralniczych, sterylizacji oraz transportu.</li> <li>6. Najnowocześniejszy sprzęt, w który wyposażone są pracownie i gabinety medyczne.</li> <li>7. Najnowocześniejsza struktura teleinformatyczna.</li> <li>8. Nowoczesny zcentralizowany blok operacyjny; dodatkowe miejsca do zabiegów operacyjnych w Bloku Operacyjnym budynku nr 26.</li> <li>9. W przypadku kryzysu Szpital posiada własne źródło energii elektrycznej, punkt ujęcia wody oraz ciepła.</li> <li>10. Posiadanie lądowiska zatwierdzonego przez ULC.</li> <li>11. Stałe monitorowanie oczekiwań pacjentów odnośnie usług medycznych poprzez ankietę satysfakcji pacjenta.</li> <li>12. Świadczenie szerokiego zakresu usług wysokospecjalistycznych.</li> <li>13. Poliklinika (uruchomiona w nowej lokalizacji) największa w mieście przychodnia specjalistyczna.</li> <li>14. Przyjazny personel pierwszego kontaktu.</li> <li>15. Dobra reputacja, wysoka rankingowość i pozycja w regionie.</li> <li>16. Szpital dostosowany do potrzeb pacjentów niepełnosprawnych.</li> <li>17. Promocja szpitala na arenie międzynarodowej – udzielanie pomocy medycznej żołnierzom sił sprzymierzonych i rodzinom stacjonującym w Bydgoszczy.</li> </ol>	<p style="text-align: center;">Utrzymanie i ciągły rozwój</p>	<p style="text-align: center;">3</p>

\*ocena: 3 – duży wpływ, 2 – średni wpływ, 1 – mały wpływ, 0 – brak wpływu

<b>Słabe strony</b>	<b>Kierunek działania</b>	<b>Ocena wpływu na sytuację ekonomiczno-finansową*</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Duża konkurencja w mieście i województwie, w Bydgoszczy znajdują się 4 szpitale wielospecjalistyczne, w tym 2 uniwersyteckie.</li> <li>2. Potencjał kadrowy – duży odsetek personelu w średnim lub zaawansowanym wieku (specjaliści zarówno z dziedzin medycznych jak i niemedycechnych);</li> <li>3. Duże obciążenie pracą osób posiadających szerokie umiejętności ze względu na brak potencjalnych pracowników na lokalnym rynku.</li> <li>4. Niezadowolenie personelu z poziomu wynagrodzenia i rosnące wymagania w tym zakresie zgłaszane przez kadrę medyczną.</li> </ol>	Pozyskiwanie młodych kadr oraz system szkoleń i specjalizacji	3
Wiek budynku – obiekt powstał w roku 1985, wymaga nieustannych remontów oraz kolejnych inwestycji wynikających ze zmiany prawa	Systematyczne prowadzenie remontów w celu utrzymania majątku w odpowiednim stanie technicznym	3
Brak utożsamiania się personelu z celami strategicznymi Jednostki	Rozszerzenie kontroli zarządczej i zawiązanie ścisłej współpracy komórek organizacyjnych	2

\*ocena: 3 – duży wpływ, 2 – średni wpływ, 1 – mały wpływ, 0 – brak wpływu

<b>Szanse</b>	<b>Kierunek działania</b>	<b>Ocena wpływu na sytuację ekonomiczno-finansową*</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stałe podnoszenie kwalifikacji przez personel.</li> <li>2. Podwyższenie standardów bezpieczeństwa pacjenta.</li> <li>3. Możliwość modernizacji szpitala dla celów poprawy jakości świadczonych usług.</li> <li>4. Uruchomienie Wojskowego Centrum Medycyny Pracy – pierwszego tego typu ośrodka na terenie Polski.</li> </ol>	Utrzymanie szerokiej oferty usług i wysokiej jakości obsługi	2
Zdobywanie kolejnych certyfikatów jakości skutkujące pozyskiwaniem dodatkowych środków (współczynniki) w związku	Utrzymanie aktualnych certyfikatów i nowe certyfikacje	2



z zapowiadany zmianami w prawie		
Wysoka realizacja świadczeń skutkujących pozyskaniem od płatnika świadczeń wyższych przeliczników dla grup JGP	Zabezpieczenie wykonywania szczególnych grup usług	3

\*ocena: 3 – duży wpływ, 2 – średni wpływ, 1 – mały wpływ, 0 – brak wpływu

Zagrożenia	Kierunek działania	Wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową*
Konkurencja na lokalnym rynku medycznym (duża liczba placówek medycznych) skutkująca koniecznością podziału środków pochodzących od płatnika	Utrzymanie szerokiej oferty usług i wysokiej jakości obsługi	3
Konkurencja na lokalnym rynku medycznym oferująca wyższe wynagrodzenie, skutkująca odpływem wykwalifikowanej kadry	Regulacje płac	3
Zmiany przepisów związanych z prowadzeniem działalności medycznej, jak również prawa pracy	Ciągle dostosowywanie majątku jak i struktury zatrudnienia	3
Rosnące koszty stałe funkcjonowania Szpitala	Optymalizacja kosztów	3

\*ocena: 3 – duży wpływ, 2 – średni wpływ, 1 – mały wpływ, 0 – brak wpływu

## **7. PRZYJĘTA STRATEGIA DZIAŁANIA**

### **7.1 Cele strategiczne:**

- stworzenie jednostki realizującej świadczenia zdrowotne na najwyższym możliwym poziomie, dostosowanej do potrzeb społeczeństwa,
- stałe pozyskiwanie pacjentów poprzez rozwijanie katalogu usług realizowanych przez wysoko wykwalifikowaną kadrę medyczną,
- stałe pozyskiwanie partnerów do współpracy,
- stałe podnoszenie kwalifikacji i umiejętności pracowników oraz modernizowanie i rozwijanie bazy terapeutyczno-diagnostycznej,
- dostosowanie infrastruktury Szpitala do obowiązujących wymagań prawnych.

### **7.2 Cele operacyjne:**

- tworzenie szpitala przyjaznego pacjentom,
- zaspokojenie potrzeb zdrowotnych pacjenta zgodnie z jego wymaganiami,
- zapewnienie pacjentom poczucia bezpieczeństwa w procesie diagnostyczno-leczniczym,
- realizowanie świadczeń zdrowotnych zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa,
- stosowanie i doskonalenie norm jakościowych,
- podnoszenie kwalifikacji pracowników z jednoczesnym zapewnieniem optymalnych warunków pracy,
- ciągła modernizacja infrastruktury sprzętowej i lokalowej,
- monitorowanie, analiza potrzeb i oczekiwań pacjentów.

## **8. PROGNOZA SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ NA LATA 2022-2024**

### **8.1 Opis przyjętych założeń do prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej**

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

- placówka pozostaje w sieci szpitali na aktualnym poziomie referencyjnym, gwarantującym pozyskiwanie środków od płatnika świadczeń,
- stabilne otoczenie i wewnętrzna infrastruktura organizacyjna,
- niezmienność przepisów prawa w zakresie VAT.

Ponadto przyjęto następujące założenia w zakresie:

- 1) przychodów ze sprzedaży:
  - zwiększenie przychodów o ok. 4%;
- 2) kosztów działalności podstawowej:

- utrzymanie na bieżącym poziomie (z uwzględnieniem wskaźnika inflacji na poziomie 10-12%);
- 3) pozostałych przychodów operacyjnych:
  - stabilizacja aktualnych wartości ze zwiększeniem o otrzymane ewentualne dotacje celowe;
- 4) pozostałych kosztów operacyjnych:
  - stabilizacja aktualnych wartości;
- 5) przychodów finansowych:
  - stabilizacja aktualnych wartości;
- 6) kosztów finansowych:
  - stabilizacja aktualnych wartości;
- 7) stanu aktywów:
  - stabilizacja aktualnych wartości ze zwiększeniem o zakończone inwestycje;
- 7a) w tym należności z tytułu dostaw i usług:
  - stabilizacja aktualnych wartości;
- 8) stanu zobowiązań:
  - stabilizacja aktualnych wartości;

10 WSzKzP SP ZOZ w Bydgoszczy aktualnie posiada 2 kredyty inwestycyjne i nie planuje w latach 2022-2023 zaciągania nowych zobowiązań w tym zakresie.

<b>Forma finansowania (kredyt/pożyczka)</b>	<b>Wartość (w tys. zł)</b>	<b>Rok zaciągnięcia</b>	<b>Okres spłaty</b>	<b>Uzasadnienie (w tym cel kredytowania)</b>
Kredyt inwestycyjny	2 063 491,44	2017	30.08.2024	Przebudowa pomieszczeń dla Kliniki Neurochirurgii
Kredyt inwestycyjny	3 797 589,96	2017	30.06.2025	Budowa budynku Patomorfologii

- 9) rezerw na zobowiązania:
  - w 2021 r. dokonano aktualizacji rezerw na odprawy emerytalne i nagrody jubileuszowe do wysokości 17 012 103,00 zł. Rezerwy zaktualizowano na podstawie Raportu z Wyceny Aktuarialnej Rezerw Na Świadczenia Pracownicze wykonanego przez Polską Kancelarię Aktuarialną Sp. z o.o.;
- 10) funduszu własnego:
  - zwiększanie o pozytywne wyniki.

## 8.2 Prognozę rachunku zysków i strat (wariant porównawczy) na lata 2022-2024

– przedstawiono w załączniku nr 2

## 8.3 Dane bilansowe niezbędne do wyliczenia wskaźników na lata 2022-2024

– przedstawiono w załączniku nr 3

## 8.4 Analiza wskaźnikowa na lata 2022-2024:

1) wskaźniki zyskowności:

Wskaźniki zyskowności	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2022 r.	2023 r.	2024r.
wskaźnik zyskowności netto (%)	0,00%	0,00%	0,00%
wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	0,04%	0,04%	0,04%
wskaźnik zyskowności aktywów (%)	0,00%	0,00%	0,05%

### Interpretacja wyników

Utrzymanie wyniku dodatniego na aktualnym lub wyższym poziomie.

2) wskaźniki płynności:

Wskaźniki płynności	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2022 r.	2023 r.	2024 r.
wskaźnik bieżącej płynności	1,60	1,73	1,73
wskaźnik szybkiej płynności	1,43	1,56	1,56

### Interpretacja wyników

Utrzymanie płynności finansowej na aktualnym lub wyższym poziomie.

3) wskaźniki efektywności:

Wskaźniki efektywności	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2022 r.	2023 r.	2024 r.
wskaźnik rotacji należności (w dniach)	38,67	37,06	37,06
wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	22,97	22,85	21,00

**Interpretacja wyników**

Utrzymanie wyników efektywności w stosunku do roku 2021.

## 4) wskaźniki zadłużenia:

Wskaźniki zadłużenia	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2022 r.	2023 r.	2024 r.
wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	20,24%	119,12%	19,05%
wskaźnik wypłacalności	0,56	0,53	0,53

**Interpretacja wyników**

Utrzymanie wyników zadłużenia na aktualnym poziomie bez angażowania kapitału obcego.

## 9. PODSUMOWANIE

Podsumowując należy stwierdzić, iż przedstawiona powyżej analiza wskaźnikowa sytuacji ekonomiczno-finansowej 10 WSzKzP SP ZOZ w Bydgoszczy za rok 2021 oraz prognozowanych okresów wskazuje na pozytywną ocenę działalności w obszarze finansowym podmiotu.

Wszystkie wartości prognozowane zostały oszacowane z dużą ostrożnością, ze względu na projekty ustaw oraz towarzyszących im aktów wykonawczych, które mogą w istotny sposób wpłynąć na zmianę zasad kierujących rynkiem medycznym w kraju, tym samym wymuszając zmiany w polityce finansowej Placówki. Jednakże zakładane jest utrzymanie obecnej sytuacji ekonomiczno-finansowej i stabilizacja aktualnych wartości, pomimo niepewnej sytuacji epidemiologicznej kraju.

.....  
podpis i pieczętka kierownika zakładu

Załączniki:

*Załącznik Nr 1* – Struktura Organizacyjna Szpitala

*Załącznik Nr 2* – Rachunek zysków i strat (wariant porównawczy) za 2021 r. z prognozą  
na lata 2022-2024

*Załącznik Nr 3* – Bilans na dzień 31.12.2021 r. z prognozą na lata 2022-2024

*Załącznik Nr 4* – Wartość umów z NFZ

*Załącznik Nr 5* – Stan i struktura zatrudnienia

*Załącznik Nr 6* – Analiza wskaźnikowa na lata 2022-2024