

**UCHWAŁA NR V/117/24
RADY MIASTA SZCZECIN
z dnia 29 października 2024 r.**

w sprawie zatwierdzenia Programu naprawczego Szczecińskiego Centrum Zdrowia Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Szczecinie na lata 2024-2026.

Na podstawie art. 18 ust. 2 pkt 15 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2024 r. poz. 1465, poz. 1572) oraz art. 59 ust.4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. z 2024 r. poz. 799) **Rada Miasta Szczecin uchwala, co następuje:**

§ 1. Zatwierdza się „Program naprawczy Szczecińskiego Centrum Zdrowia Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Szczecinie na lata 2024-2026”, uwzględniający raport o sytuacji ekonomiczno - finansowej, będący załącznikiem do niniejszej uchwały.

§ 2. Wykonanie uchwały powierza się Prezydentowi Miasta Szczecin.

§ 3. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący Rady Miasta Szczecin

Paweł Bartnik

**PROGRAM NAPRAWCZY
SZCZECIŃSKIEGO CENTRUM ZDROWIA
SAMODZIELNEGO PUBLICZNEGO ZAKŁADU OPIEKI ZDROWOTNEJ
NA LATA 2024-2026**

Wrzesień 2024

Nr	Spis treści	Strona
1.	Wprowadzenie	3
2.	Aktualna sytuacja finansowa	5
2.1.	Wskaźniki i sprawozdanie finansowe	5
2.1.1.	Skrócony bilans	6
2.1.2.	Skrócony rachunek zysków i strat	9
2.1.3.	Struktura kosztów rodzajowych	10
2.1.4.	Analiza rachunku zysków i strat	13
3.	Analiza strony przychodowej	13
3.1.	Analiza strony przychodowej	13
3.2.	Wykonanie kontraktu	14
3.3.	Przyczyna strat	16
3.4.	Prognoza sytuacji finansowej Centrum w kolejnych latach	17
3.4.1.	Źródła przychodów	20
3.4.2.	Koszty	21
3.4.3.	Wynik finansowy netto	22
3.4.4.	Prognoza bilansu na lata 2024-2026	22
3.4.5.	Obliczone wskaźniki na lata 2024-2026	28
3.4.6.	Informacje o istotnych czynnikach ryzyka nieziszczenia się prognozy	30
4.	Analiza SWOT	30
5.	Szczegółowa analiza działalności operacyjnej	33
5.1.	Struktura i zakres działania	33
5.2.	Zatrudnienie	35
5.3.	Działalność Centrum	36
5.4.	Informacja na temat wykorzystania nieruchomości i innych środków trwałych	36
5.4.1.	Informacja o zasobach – aktywa trwałe Centrum	36
5.4.2.	Stan informatyzacji podmiotu leczniczego	41
6.	Efektywność działania poszczególnych ośrodków Centrum	41
6.1.	Podstawowa opieka zdrowotna	41
6.2.	Ambulatoryjna opieka specjalistyczna	47
6.3.	Poradnia stomatologiczna	50
6.4.	Poradnia Zdrowia Psychicznego	51
6.5.	Poradnia rehabilitacji i fizjoterapii	53
6.6.	Dane statystyczne za okres 2020-2023 oraz I-VI 2024	56
7.	Diagnoza najważniejszych problemów	56
8.	Działania naprawcze	57
9.	Podsumowanie	61

1. Wprowadzenie

Szczecińskie Centrum Zdrowia Samodzielny Zespół Opieki Zdrowotnej z siedzibą w Szczecinie (dalej Centrum) został wpisany w dniu 30-03-2001 r. do Rejestru Stowarzyszeń, Innych Organizacji Społecznych i Zawodowych, Fundacji i Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej prowadzonego przez Sąd Rejonowy Szczecin-Centrum, XIII Wydział Gospodarczy KRS pod pierwotną nazwą Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej Szkół Wyższych.

Zespół posiada osobowość prawną.

Dyrektorem w Centrum od dnia 26-07-2017 r. jest prof. dr hab. Beata Karakiewicz.

Zespół posługuje się również nazwą skróconą: Szczecińskie Centrum Zdrowia SP ZOZ.

Zasadniczym przedmiotem działalności jest udzielanie świadczeń zdrowotnych.

Centrum:

wpisany do Rejestru Stowarzyszeń, Innych Organizacji Społecznych i Zawodowych, Fundacji oraz Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej w KRS pod numerem

0000005493

posiada nr statystyczny w systemie REGON

-

810821342

przeważający rodzaj działalności posiada symbol PKD

-

86.21.Z

jest podatnikiem podatku od towarów i usług (VAT) i posiada nadany przez

-

8522208689

Urząd Skarbowy w Szczecinie NIP

Program naprawczy Centrum sporządzono zgodnie z art. 59. ust.4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz.U. z 2024 poz. 799, ze zm.).

W sprawozdaniu finansowym za 2023 r. wystąpiła strata netto w wysokości 487 809,30 zł., wobec tego Dyrektor Centrum sporządził program naprawczy, z uwzględnieniem raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej, o którym mowa w art. 53a ust. 1 ww. ustawy, na okres obejmujący 3 lata tj. lata 2024-2026.

Sprawozdanie finansowe Centrum za 2023, na które składa się m.in. rachunek zysków i strat za rok obrotowy od 1 stycznia 2023 roku do 31 grudnia 2023 roku wykazujący stratę netto zatwierdzone zostało Zarządzeniem Prezydenta Miasta Szczecin Nr 241/24 z dnia 10 maja 2024 r. Strata została pokryta z funduszu zakładu.

Program naprawczy obejmuje diagnozę przygotowaną za lata 2024-2026 oraz plan działań na okres obejmujący lata 2024-2026 r.

Zgodnie z art. 53a. ust. 1. Ustawy o działalności leczniczej Dyrektor Centrum sporządził i przekazał Podmiotowi Tworzącemu w obowiązującym terminie raport o sytuacji ekonomiczno-finansowej Centrum .

Raport został przygotowywany na podstawie sprawozdania finansowego za rok obrotowy 2023 i zawierał w szczególności analizę sytuacji ekonomiczno-finansowej za poprzedni rok obrotowy, prognozę sytuacji ekonomiczno-finansowej na kolejne trzy lata obrotowe wraz z opisem przyjętych założeń oraz informację o istotnych zdarzeniach mających wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową Centrum.

Analizy oraz prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej, dokonano na podstawie wskaźników ekonomiczno-finansowych.

Niniejszy program został przygotowany celem przedstawienia podmiotowi tworzącemu do zatwierdzenia.

2. Aktualna sytuacja finansowa

2.1. Wskaźniki i sprawozdanie finansowe

Poniżej przedstawiono wyniki analizy wskaźnikowej za lata 2020-2023 r. w układzie zgodnym z raportem z sytuacji ekonomiczno-finansowej jednostki:

Tabela 1: Analiza wskaźnikowa za lata 2020-2023

Tabela podsumowująca wyniki oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej									
		2020		2021		2022		2023	
Grupa	Wskaźniki	Wartość wskaźnika	Ocena	Wartość wskaźnika	Ocena	Wartość wskaźnika	Ocena	Wartość wskaźnika	Ocena
1. Wskaźniki zyskowności	1) wskaźnik zyskowności netto (%)	-10,71%	0	18,78%	5	-1,51%	0	-4,08%	0
	2) wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	-10,71%	0	18,78%	5	-1,81%	0	-4,47%	0
	3) wskaźnik zyskowności aktywów (%)	-19,74%	0	57,83%	5	-2,31%	0	-8,74%	0
			0	15	0	0			
2. Wskaźniki płynności	1) wskaźnik bieżącej płynności	2,98	12	8,43	10	6,86	10	4,24	10
	2) wskaźnik szybkiej płynności	2,98	10	8,43	10	6,81	10	4,24	10
			22	20	20	20			
3. Wskaźniki efektywności	1) wskaźnik rotacji należności (w dniach)	35,06	3	19,72	3	44,53	3	41,49	3
	2) wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	17,34	7	8,39	7	15,27	7	13,83	7
			10	10	10	10			
4. Wskaźniki zadłużenia	1) wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	11,78%	10	7,85%	10	9,38%	10	13,53%	10
	2) wskaźnik wypłacalności	0,18	10	0,34	10	0,14	10	0,19	10
			20	20	20	20			
Łączna wartość punktów			52	65		50	50		

W wyniku analizy wskaźników, sporządzonej na podstawie sprawozdania finansowego za rok 2023, przy zastosowaniu oceny punktowej – uzyskano 50 punktów.

W roku 2021 sytuacja nadzwyczajna (powszechny program szczepień p/COVID) wpłynęła na znaczący wzrost oceny punktowej, w tym wskaźników zyskowności. W roku 2022 nadal prowadziliśmy akcję szczepień, jednak w związku z nikłym zainteresowaniem społecznym, nie stanowiły już one o poziomie osiągniętych przychodów.

2.1.1. Skrócony bilans

Tabela 2: Skrócony bilans lata 2020 – 2023 – Aktywa

Pozycja	Aktywa	Stan na 31_12				Struktura (%)					Dynamika (%)		
		2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023	2021/20	2022/20	2023/20	
A.	Aktywa trwałe	2 069 695,82	2 063 161,11	2 035 817,85	2 259 751,56	64,52%	33,58%	35,24%	41,97%	-0,32%	-1,33%	11,00%	
A.I.	Wartości niematerialne i prawne	111 761,77	100 736,93	31 312,56	13 171,02	1,82%	1,64%	0,54%	0,24%	-9,86%	-68,92%	-57,94%	
A.I.3.	Inne wartości niematerialne i prawne	111 761,77	100 736,93	31 312,56	13 171,02	3,48%	1,64%	0,54%	0,24%	-9,86%	-68,92%	-57,94%	
A.II.	Rzeczowe aktywa trwałe	1 952 801,12	1 960 100,68	2 004 505,29	2 245 602,84	60,87%	31,90%	34,70%	41,71%	0,37%	2,27%	12,03%	
A.II.1.	Środki trwałe	1 805 490,12	1 960 100,68	1 999 585,29	2 218 542,84	56,28%	31,90%	34,61%	41,21%	8,56%	2,01%	10,95%	
A.II.2.	Środki trwałe w budowie	147 311,00	0,00	4 920,00	27 060,00	4,59%	0,00%	0,09%	0,50%	-100,00%	0,00%	450,00%	
A.V.	Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	5 132,93	2 323,50	0,00	977,70	0,16%	0,04%	0,00%	0,02%	-54,73%	-100,00%	100,00%	
A.V.2.	Inne rozliczenia międzyokresowe	5 132,93	2 323,50	0,00	977,70	0,16%	0,04%	0,00%	0,02%	-54,73%	-100,00%	100,00%	
B.	Aktywa obrotowe	1 138 342,89	4 080 739,76	3 741 389,86	3 123 816,62	35,48%	66,42%	64,76%	58,03%	258,48%	-8,32%	-16,51%	
B.I.	Zapasy	0,00	0,00	25 012,16	0,00	0,00%	0,00%	0,43%	0,00%	0,00%	0,00%	-100,00%	
B.I.1.	Materiały	0,00	0,00	25 012,16	0,00	0,00%	0,00%	0,43%	0,00%	0,00%	0,00%	-100,00%	
B.II.	Należności krótkoterminowe	549 425,91	973 843,29	1 156 778,53	1 487 911,43	17,13%	15,85%	20,02%	27,64%	77,25%	18,78%	28,63%	
B.III.	Inwestycje krótkoterminowe	573 626,51	3 081 565,29	2 528 175,57	1 594 121,49	17,88%	50,16%	43,76%	29,61%	437,21%	-17,96%	-36,95%	
B.III.1.c)	Środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	573 626,51	3 081 565,29	2 528 175,57	1 594 121,49	17,88%	50,16%	43,76%	29,61%	437,21%	-17,96%	-36,95%	
B.IV.	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	15 290,47	25 331,18	31 423,60	41 783,70	0,48%	0,41%	0,54%	0,78%	65,67%	24,05%	32,97%	
	Aktywa razem	3 208 038,71	6 143 900,87	5 777 207,71	5 383 568,18	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	91,52%	-5,97%	-6,81%	



Największą pozycję aktywów podmiotu stanowiły do roku 2020 włącznie rzeczowe aktywa trwałe – stanowią 64,52% aktywów. Są to w głównej mierze budynki, sprzęt medyczny i wyposażenie, a także urządzenia i maszyny.

W roku 2021 aktywa obrotowe stanowiły większą część aktywów podmiotu. Sytuacja ta została spowodowana dużym wpływem finansowym z tytułu prowadzonych szczepień powszechnych p/COVID.

W roku 2022 nastąpił spadek aktywów obrotowych związany z inwestycjami m.in. zakup aparatury medycznej.

Na pozycje aktywów obrotowych składają się przede wszystkim należności od NFZ, pozostałych odbiorców, środki pieniężne na rachunkach bankowych i w kasie jednostki, a także czynne rozliczenia międzyokresowe kosztów.

Tabela 3: Skrócony bilans lata 2020-2023 Pasywa

Pozycja	Stan na 31_12					Struktura (%)					Dynamika (%)		
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023	2021/2020	2022/2021	2023/2022		
A.	2 343 791,18	5 047 953,47	4 705 830,16	4 215 033,86	73,06%	82,16%	81,46%	78,29%	115,38%	-6,78%	-10,43%		
A.I.	915 450,33	915 450,33	915 450,33	915 450,33	28,54%	14,90%	15,85%	17,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
A.II.	2 114 309,22	1 428 340,85	3 928 325,00	3 787 392,83	65,91%	23,25%	68,00%	70,35%	-32,44%	175,03%	-3,59%		
A.V.	-685 968,37	2 704 162,29	-137 945,17	-487 809,30	-21,38%	44,01%	-2,39%	-9,06%	494,21%	-105,10%	253,63%		
B	864 247,53	1 095 947,40	1 071 377,55	1 168 534,32	26,94%	17,84%	18,54%	21,71%	26,81%	-2,24%	9,07%		
B.I.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
B.II.	1 112,00	1 112,00	1 112,00	1 112,00	0,03%	0,02%	0,02%	0,02%	0,00%	0,00%	0,00%		
B.II.3.c)	1 112,00	1 112,00	1 112,00	1 112,00	0,03%	0,02%	0,02%	0,02%	0,00%	0,00%	0,00%		
B.III.	376 898,75	481 043,19	540 919,46	727 553,80	11,75%	7,83%	9,36%	13,51%	27,63%	12,45%	34,50%		
B.IV.	486 236,78	613 792,21	529 346,09	439 868,52	15,16%	9,99%	9,16%	8,17%	26,23%	-13,76%	-16,90%		
	3 208 038,71	6 143 900,87	5 777 207,71	5 383 568,18	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	91,52%	-5,97%	-6,81%		

Na zobowiązania długoterminowe składa się wpłacona kaucja z tytułu najmu lokalu na punkt protetyki słuchu.

Na istotne pozycje zobowiązań krótkoterminowych w łącznej wysokości 727 553,80 zł składają się:

1. zobowiązania z tytułu dostaw 499 224,84 zł
2. zaliczki na PDOF/PIT 42 895,00 zł
3. rozrachunki z tyt. ubezpieczeń 147 330,71 zł
4. rozrachunki z tyt. wynagrodzeń 38 103,25 zł

Na pozycje rozliczeń międzyokresowych przychodów składa się rozliczane współmiernie do amortyzacji zewnętrzne finansowanie środków trwałych lub wartość mienia otrzymana nieodpłatnie.



2.1.2. Skrócony rachunek zysków i strat:

Tabela 4: Skrócony rachunek zysków i strat za lata 2020-2023

RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT (wersja kalkulacyjna)	Stan na 31-12					Struktura					Dynamika (%)		
	2020	2021	2022	2023		2020	2021	2022	2023	2024/2020	2022/2021	2023/2022	
Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów	5 854 098,69	14 094 995,73	8 731 398,54	11 631 946,92	91,38%	97,87%	95,57%	97,23%	140,77%	-38,05%	33,22%		
Przychody netto ze sprzedaży produktów	5 854 098,69	14 094 995,73	8 731 398,54	11 631 946,92	91,38%	97,87%	95,57%	97,23%	140,77%	-38,05%	33,22%		
Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów, w tym:	5 981 428,87	10 178 068,13	7 785 323,48	10 687 693,16	93,36%	70,67%	85,21%	89,33%	70,16%	-23,51%	37,28%		
Koszt wytworzenia sprzedanych produktów	5 981 428,87	10 178 068,13	7 785 323,48	10 687 693,16	93,36%	70,67%	85,21%	89,33%	70,16%	-23,51%	37,28%		
Zysk (strata) brutto ze sprzedaży (A-B)	-127 330,18	3 916 927,60	946 075,06	944 253,76	-2,18%	27,20%	10,36%	7,89%	-3176,20%	-75,85%	-0,19%		
Koszty ogólnego zarządu	1 109 861,60	1 265 033,90	1 470 838,71	1 740 980,03	18,96%	8,78%	16,10%	14,55%	13,98%	16,27%	18,37%		
Zysk (strata) ze sprzedaży (C-E)	-1 237 191,78	2 651 893,70	-524 763,65	-796 726,27					314,35%	-119,79%	-51,83%		
Pozostałe przychody operacyjne	551 379,35	307 192,27	376 883,11	287 281,23	8,61%	2,13%	4,13%	2,40%	-44,29%	22,69%	-23,77%		
Pozostałe koszty operacyjne	317,37	255 069,98	16 662,58	22 771,78	0,01%	2,18%	0,19%	0,20%	80269,91%	-93,47%	36,66%		
Zysk (strata) z działalności operacyjnej (F+G-H)	-686 129,80	2 704 015,99	-164 543,12	-532 216,82					494,10%	-106,09%	-223,45%		
Przychody finansowe	1 073,53	146,30	28 001,70	44 561,25	0,02%	0,00%	0,32%	0,38%	-86,37%	19039,92%	59,14%		
Koszty finansowe	912,10	0,00	1 403,75	153,73	0,02%	0,00%	0,02%	0,00%	0,00%	0,00%	-89,05%		
Zysk (strata) z działalności gospodarczej (I+J-K)	-685 968,37	2 704 162,29	-137 945,17	-487 809,30					494,21%	-105,10%	-253,63%		
Podatek dochodowy													
Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)													
Zysk (strata) netto (L-M-N)	-685 968,37	2 704 162,29	-137 945,17	-487 809,30					494,21%	-105,10%	-253,63%		

2.1.3 Struktura kosztów rodzajowych

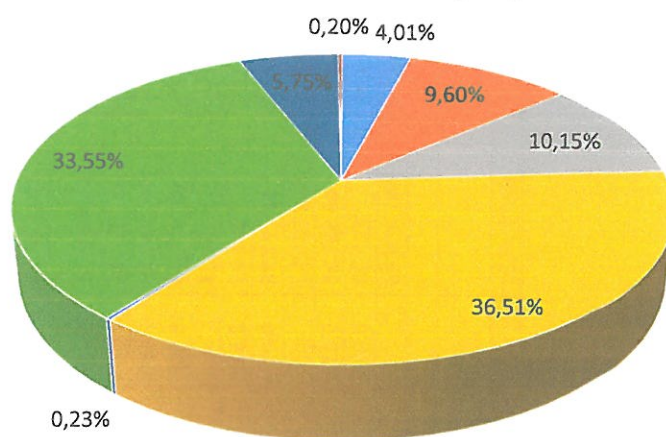
Strukturę kosztów prezentuje poniższa tabela.

Tabela 5: Struktura kosztów za okres 2020-2023 w %

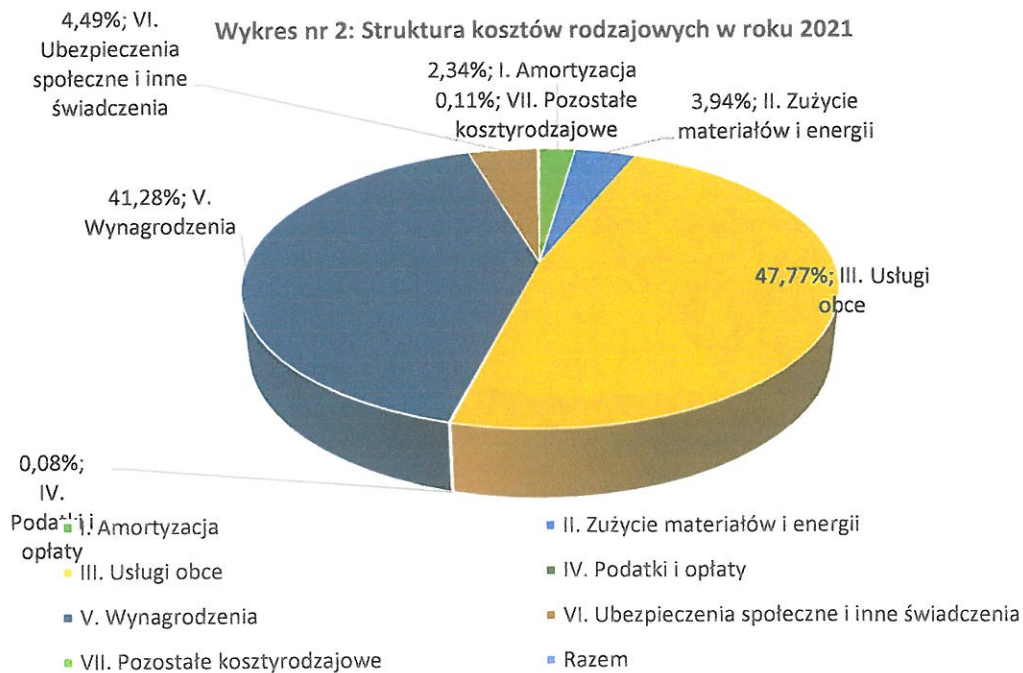
Wyszczególnienie	2020	2021	2022	2023
Amortyzacja	4,01	2,34	3,57	2,66
Zużycie materiałów i energii	9,60	3,94	4,76	4,35
Usługi obce (w tym kontrakty medyczne)	46,66	47,77	45,34	48,83
Podatki i opłaty	0,23	0,08	0,09	0,07
Wynagrodzenia	33,55	41,28	39,53	37,85
Ubezpieczenia społeczne	5,75	4,49	6,37	6,06
Pozostałe koszty rodzajowe	0,20	0,11	0,15	0,19

Poniżej wykresy prezentujące strukturę kosztów rodzajowych w Centrum w poszczególnych latach:

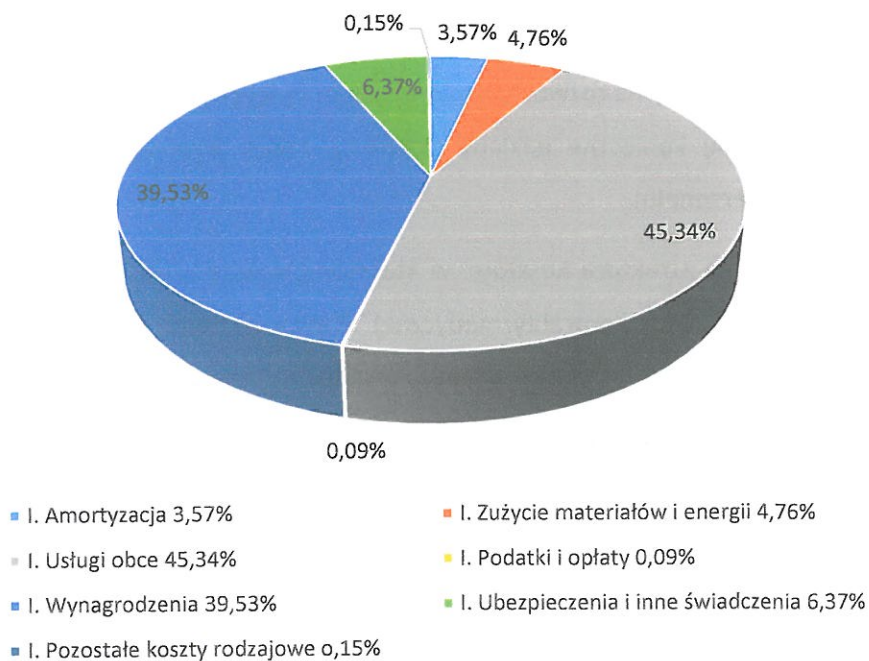
Wykres nr 1: Struktura kosztów rodzajowych w roku 2020



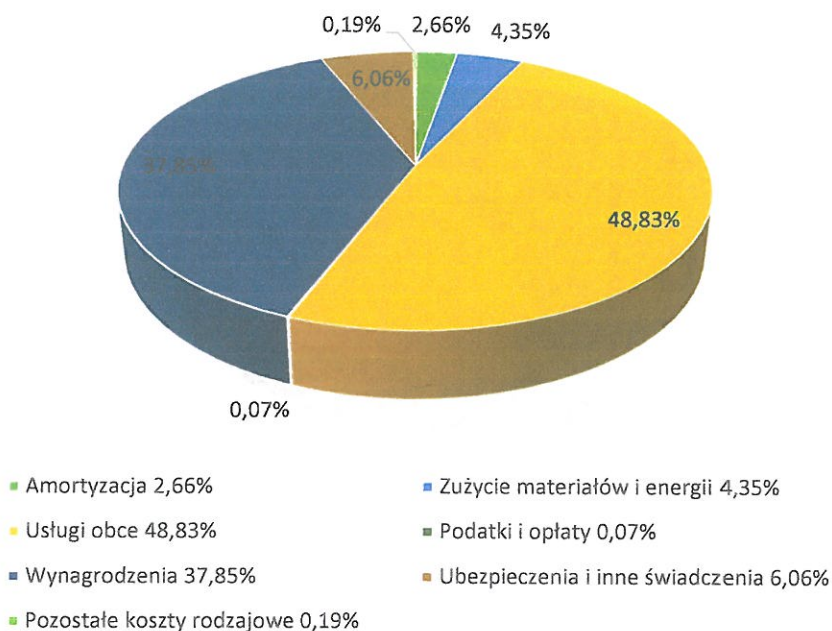
- I. Amortyzacja 4,01%
- II. Zużycie materiałów i energii 9,60%
- III. Pozostałe usługi obce 10,15%
- III.A. Kontrakty medyczne 36,51%
- IV. Podatki i opłaty 0,23%
- V. Wynagrodzenia 33,55%
- VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia 5,75%
- VII. Pozostałe koszty rodzajowe 0,20%



Wykres nr 3: Struktura kosztów rodzajowych 2022



Wykres 4: Struktura kosztów rodzajowych 2023



W związku z ogólnym wzrostem cen leków, materiałów, energii itp., jak również wzrostem kosztów wynagrodzeń w ostatnich latach zauważalny jest wzrost kosztów funkcjonowania podmiotu. W latach 2022-2023 postawiliśmy na rozwój podmiotu, celem zwiększenia dostępności i rozszerzenia oferty – niezbędne stały się konieczne nakłady (remonty, zakup wyposażenia, zakup aparatury medycznej, zatrudnienie personelu).

Zauważalna jest stała struktura kosztów, w której największą część stanowią koszty pracy (umowy o pracę, umowy zlecenia, kontrakty medyczne). Ponadto w roku 2020 zanotowano 100% wzrostu kosztów zużycia materiałów (środki ochrony indywidualnej, dezynfekcja).

Osiągnięcie optymalnego przychodu ze sprzedaży, a także restrukturyzacja kosztów będzie miało podstawowy wpływ na stabilizację sytuacji finansowej jednostki w najbliższych latach.

Na powyżej opisane uwarunkowania nałożyły się niezbędne do wykonania modernizacji obiektów (baza lokalowa, którą wykorzystujemy jest w większości przestarzała) oraz koszty związane z wprowadzeniem e-dokumentacji medycznej, a także zmiany organizacyjne (przy konieczności zachowania określonych umowami z NFZ warunkami wykonywania świadczeń) – uruchamianie nowych lokalizacji w celu zwiększenia dostępności do świadczeń.

Na bieżąco prowadzone są analizy dotyczące możliwości zmniejszenia ponoszonych kosztów funkcjonowania i pozyskania dodatkowych źródeł przychodów.



Podstawowym celem Dyrekcji Centrum jest stała poprawa wyniku finansowego i zachowanie płynności finansowej.

Opieka medyczna jest niedofinansowana od wielu lat, niemniej Centrum stara się rozwijać te zakresy działalności, które mogą przynieść poprawę sytuacji ekonomicznej oraz poszukuje nowych źródeł przychodów. Skutki dotychczasowych zmian będą możliwe do oceny dopiero po roku 2024, ale szacunkowe wyliczenia wskazują na to, że działania te wpłyną korzystnie na wynik finansowy.

2.1.4. Analiza Rachunku Zysków i Strat

Ogólny wynik jednostki za rok 2023 ostatecznie zamyka się stratą w wysokości 487 809,30 zł. Po uwzględnieniu amortyzacji wynik finansowy stanowi strata w kwocie 157 457,74 zł

Realne przychody Centrum ze sprzedaży usług medycznych systematycznie rosną. W roku 2021 są znacząco wyższe niż w latach ubiegłych – decydujący wpływ miał udział podmiotu w akcji szczepień powszechnych oraz przekroczenie limitów w ramach umów z NFZ, co pozwoliło na zwiększenie poziomu finansowania.

W roku 2023 również osiągnęliśmy wyższy poziom przychodów w stosunku do planowanego, dzięki wykonaniu świadczeń ponadlimitowych w ramach umów z NFZ.

Niestety z uwagi na ogólną sytuację ekonomiczną, wysokie wskaźniki inflacji, a co za tym idzie wzrost kosztów usług obcych i dostaw – wzrosły również koszty prowadzenia działalności

Ponadto obserwujemy coraz większe problemy z pozyskaniem nowego personelu medycznego – szczególnie lekarzy do pracy w opiece ambulatoryjnej. Niewątpliwy wpływ w tym zakresie sektor prywatny, który znacząco wpływa na oczekiwania finansowe lekarzy.

3. Analiza strony przychodowej

3.1. Analiza strony przychodowej:

Tabela 6: Struktura przychodów SPZOZ w latach 2020-2023

Wyszczególnienie	2020	2021	Dynamika 2021/2020	2 022	Dynamika 2022/2021	2023	Dynamika 2023/2022
Działalność medyczna finansowana przez NFZ	4 964 563,45	10 961 898,75	120,80	7 487 269,97	-31,70	10 073 748,24	34,55
Działalność medyczna finansowana z innych źródeł	856 010,15	3 099 124,50	262,04	1 184 619,33	-61,78	1 473 438,32	24,38
Działalność niemedyyczna	33 525,09	33 972,48	1,33	59 509,24	75,17	84 760,36	42,43
Dotacje	414 194,23	99 193,81	-76,05	0,00	0,00	0,00	0,00

Pozostałe przychody operacyjne	137 185,12	207 998,46	51,62	376 883,11	81,20	287 281,23	-23,77
Przychody finansowe	1 073,53	146,30	-86,37	28 001,70	19 039,92	44 561,25	59,14
Razem	6 406 551,57	14 402 334,30	124,81	9 136 283,35	-36,56	11 963 789,40	30,95

Najważniejszy udział w strukturze całkowitych przychodów mają przychody z tytułu kontraktu z Narodowym Funduszem Zdrowia. Dodatkowym źródłem przychodu związanym z realizowaną działalnością statutową są przychody z tytułu profilaktyki medycyny pracy, sprzedaż usług diagnostycznych (RTG) na rzecz innych NZOZ, udział w programach profilaktycznych oraz sprzedaż usług odbiorcom indywidualnym, zgodnie z obowiązującymi przepisami. Centrum nie ma istotnego wpływu na wysokość stawek za udzielane świadczenia.

Innym źródłem przychodów jest wartość pozostałych przychodów operacyjnych: to kwota przeksięgowania z rozliczeń międzyokresowych przychodów, amortyzacji aktywów trwałych otrzymanych nieodpłatnie lub sfinansowanych z dotacji, których wartość zwiększyła przed dniem 1 lipca 2011 r. fundusz założycielski – Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, ponadto nadpłacone i umorzone składki ZUS, otrzymane odszkodowania.

W pozycji „Dotacje” w roku 2021 wykazano dotację od Organu Tworzącego na zakup środków trwałych oraz dotację na sfinansowanie wynagrodzeń personelu rejestracji, zatrudnionego dodatkowo na czas realizacji szczepień p/COVID. W roku 2022 i 2023 podmiot nie otrzymał dotacji.

3.2 Wykonanie kontraktu .

Tabela 7 : Wykonanie kontraktów z NFZ w okresie 2016-.2023

Rok	Realizacja kontraktu z NFZ (bez szczepień p/COVI)	% wzrostu rok n/rok n-1
2016	4 945 094,43	
2017	5 122 108,55	101,04 %
2018	5 329 783,79	101,04 %
2019	5 510 379,78	101,03%
2020	4 964 563,45	90,00 %
2021	5 842 444,06	117,68%
2022	7 261 034,64	124,28%
2023	10 073 748,24	138,74%



Jak wynika z powyższych danych w latach 2016-2019, kontrakt Centrum przyrastał w ujęciu realnym na skutek systematycznego przekraczania limitów określonych umowami, a także uzyskania wyższego poziomu finansowania w ramach umów w zakresie rehabilitacji leczniczej i stomatologii.

Niestety, epidemia COVID spowodowała w roku 2020 gwałtowny spadek przychodów ze sprzedaży aż do poziomu roku 2016, przy jednoczesnym wzroście zużycia materiałów (głównie środków ochrony indywidualnej i dezynfekcji) oraz wzrostu cen tychże materiałów.

Rok 2021, 2022 i 2023 wykazują się systematycznym wzrostem przychodów z tytułu realizacji kontraktu z NFZ. Świadczy to o dużych możliwościach wykonawczych podmiotu, znacznie przewyższających określone umowami limity.

Tabela 8: Stan rozliczeń z NFZ na 30-06-2024 r.

Nazwa zakresu świadczeń	Wartość świadczeń ponadlimitowych nie rozliczonych przez NFZ w zł
Ambulatoryjna opieka specjalistyczna	647 334,33
Stomatologia	53 212,04
Poradnia zdrowia psychicznego	167 539,38
Poradnia rehabilitacji i fizjoterapii	191 810,61
RAZEM	1 065 569,19

3.3 Przyczyna strat

W roku 2020 nadzwyczajna sytuacja wywołana pandemią COVID-19 – uniemożliwiła nam osiągnięcie w roku 2020 realizacji umów na planowanym 100% poziomie.

Ogłoszenie stanu pandemii i znaczne ograniczenia, zarówno w ruchu pacjentów, jak i funkcjonowaniu zakładów opieki zdrowotnej (czasowe powstrzymanie się od wykonywania świadczeń) – było bezpośrednią przyczyną weryfikacji założonych celów.

Szczególny wpływ na funkcjonowanie podmiotu od połowy marca 2020 r., a zwłaszcza koszty jej funkcjonowania – miała konieczność zabezpieczenia pacjentów i personelu w środki ochrony indywidualnej oraz dezynfekcji - których ceny wzrosły kilkunastokrotnie.

Brak ruchu pacjentów w POZ uniemożliwił nam pozyskanie planowanej liczby nowych, zadeklarowanych pacjentów, rozliczanych przez NFZ stawką kapitulacyjną.

Ponadto, odnotowano dużo mniejszą bezpośrednią zgłaszalność pacjentów w przychodniach, co skutkowało w efekcie zmianą rocznego poziomu finansowania. NFZ wprowadzie rozliczał w trakcie roku umowy (pomimo braku wykonania świadczeń) w wysokości 1/12 rocznego kontraktu, nie było to jednak dofinansowanie bezzwrotne i zapłacone „z góry” świadczenia podlegały zwrotowi. Nadpłacone świadczenia rozliczyliśmy w roku 2021 i 2022. Na rok 2023 pozostała nam do rozliczenia kwota z tytułu świadczeń stomatologicznych w wysokości 1 006,72 zł, która została rozliczona na dzień przygotowania Programu.

W związku z obowiązującymi przepisami dot. wykonywania świadczeń medycyny pracy – nie mieliśmy w latach 2020-2022 możliwości przeprowadzania badań okresowych pracowników szczecińskich zakładów (w ramach zawartych umów), oraz studentów i kandydatów na studia w ramach realizacji zadań służby medycyny pracy w zakresie ochrony zdrowia pracujących przed wpływem niekorzystnych warunków związanych ze środowiskiem pracy i sposobem jej wykonania oraz sprawowania profilaktycznej opieki zdrowotnej - w ramach umowy z Urzędem Marszałkowskim Województwa Zachodniopomorskiego).

Ogólna sytuacja ekonomiczna w roku 2020, pogorszenie się warunków bytowych, wzrost kosztów utrzymania negatywnie wpływało na korzystanie przez pacjentów ze świadczeń komercyjnych.

W roku 2021 udało nam się odwrócić tą negatywną tendencję. Regularnie przekraczamy wartość umowy, podejmujemy się szeregu dodatkowych działań w zakresie działalności medycznej w celu pozyskania dodatkowych źródeł przychodów.

Ponadto w działalności podmiotu musimy uwzględniać ustawowe podwyżki płac personelu zatrudnionego na podstawie umów o pracę.

Lata 2022-2023 były okresem inwestowania w odnowienie bazy lokalowej i sprzętowej – w celu podniesienia warunków realizacji świadczeń, co niewątpliwie w latach następnych przyniesie spodziewane efekty ekonomiczne.

Przyczyny wzrostu kosztów działalności omówiono w pkt 2.1.3. Struktura kosztów,

3.4 Prognoza sytuacji finansowej Centrum w kolejnych latach

Projekcja przyszłych wyników finansowych została sporządzona w sposób szacunkowy na bazie rzeczywistych wyników z lata ubiegłych, z uwzględnieniem wstępnych dostępnych danych i uzyskanych wyników w I półroczu 2024 r. a także planu finansowego na rok 2024 uwzględniającego wprowadzone zmiany. Przyszłe wartości oszacowano na bazie możliwego do uzyskania kontraktu z NFZ na rok 2024 z uwzględnieniem historycznych danych i trendów występujących w Centrum, skorygowaną do wartości urealnionych, możliwych do uzyskania przychodów. Podstawową korektą przeliczeń było skorygowanie obrotów do planowanej docelowo liczby wykonanych świadczeń w poradniach i szacunkowej liczby populacji pacjentów w podstawowej opiece zdrowotnej.

Projekcja przychodów na lata przyszłe została opracowana przy założeniu nie zmienionych w przyszłości warunków prawnych i gospodarczych działalności Centrum, w tym przy nie zmienionym istotnie profilu, rodzaju i poziomu działalności.

Prognoza została sporządzona przy założeniu kontynuowania działalności przez Centrum w dającej się przewidzieć przyszłości, gdyż nie istnieją przesłanki wskazujące na zagrożenie kontynuacji działania. Obowiązujący do niedawna stan pandemii (przekształcony w stan zagrożenia epidemicznego) miał w latach 2020-2022 istotny wpływ na gospodarkę, w tym sytuację jednostki w tych i kolejnych latach.

Niezależnie od sytuacji finansowej jednostki, podmiot leczniczy jest zobowiązany realizować ustawowy wzrost wynagrodzeń pracowników wykonujących zawody medyczne oraz pozostałych pracowników Centrum w zakresie nałożonym przez obowiązujące przepisy prawa. Wzrost minimalnego wynagrodzenia przekłada się na wyższe koszty zakupu usług między innymi takich jak: usługi pralnicze, napraw i konserwacji, usług informatycznych, odbioru odpadów medycznych. Wzrost kosztów nie jest waloryzowany przez płatnika – Narodowy Fundusz Zdrowia – i znacząco odbija się na ponoszonych kosztach pracy. W prognozie planowany jest wzrost kosztów: pracy, cen leków, materiałów

jednorazowego użytku, drobnego sprzętu i aparatury medycznej, odpadów medycznych i usług spowodowany ogólną sytuacją gospodarczą.

Przygotowując prognozę wzięto pod uwagę znaczący wzrost kosztów energii i gazu, materiałów i usług.

Wobec tego, że Centrum posiada już kontrakt z NFZ, istnieje duże prawdopodobieństwo, że założony poziom wzrostu przychodów jest możliwy do uzyskania w kolejnych latach.

Prognoza została sporządzona przy założeniu kontynuacji działalności, przy zastosowaniu norm prawnych obowiązujących w Samodzielnych Publicznych Zakładach Opieki Zdrowotnej na dzień sporządzania prognozy.

Wszystkie obliczenia i analizy w niniejszym opracowaniu zostały wykonane przy założeniu następujących parametrów wyjściowych:

- okres analizy 3 lata przy czym ustalono rok 2023 jako rok bazowy. Dane za rok 2023 są danymi historycznymi, dane za rok 2024 obejmują założone kwoty w uaktualnionym planie finansowym, plan na lata 2025 i 2026 zawierają dane prognozowane z uwzględnieniem zastosowanych wyłączeń i korekt. Projekcję oparto na przewidywanych wskaźnikach wzrostu przychodów, a także współmiernie do tego wzrostu kosztów z uwzględnieniem zaplanowanych nakładów, a także z zastosowaniem utrzymania stałej struktury kosztów, w odniesieniu do przychodów.
- nakłady inwestycyjne i realizacja projektów finansowanych z innych źródeł są uzależnione od pozyskania zewnętrznego finansowania, wobec tego w wyniku podejmowanych działań będą się równoważyć wpływy i wydatki i ewentualne nie ujęcie danego zadania w prognozie pozostanie bez wpływu na efekt obliczeń.

Ponieważ branża nie działa w warunkach rynkowych, wyniki faktyczne uzyskiwane w kolejnych latach przez Centrum będą zależały od polityki państwa w zakresie opieki zdrowotnej. Wobec tego, że Narodowy Fundusz Zdrowia limituje kontraktowanie usług zdrowotnych istnieje znaczące ryzyko nie ziszczenia się prognozy. Zasadniczym założeniem jakie przyjęto przy planowaniu przychodów w obszarze świadczeń medycznych to uzyskanie kontraktu w Narodowym Funduszu Zdrowia na istotnie nie zmniejszonym poziomie - uwarunkowania te zostały uwzględnione w wyliczeniach.

Jak wspomniano powyżej negatywny wpływ na prognozy może mieć ogólna sytuacja gospodarcza, wysoki wskaźnik inflacji.

W zastosowanym podejściu analiza i prognoza danych oparta jest na zawartym z Narodowym Funduszu Zdrowia kontrakcie, a także braku istotnej możliwości jego zwiększenia. Zawarty kontrakt jest podstawową daną w SP ZOZ, gdyż określone w warunkach realizacji świadczeń wartości determinują poziom kosztów we wszystkich ich rodzajach. Poziom wykonania świadczeń determinuje poziom zużytych materiałów (w tym leków, usług obcych). Koszt wynagrodzeń determinowany jest wymogami

stawianymi przez uwarunkowania prawne udzielania świadczeń, a także kształtowanymi przez prawo poziomami stawek minimalnych. Dlatego w prognozie koszty udzielanych świadczeń oszacowane zostały jako procentowy odpowiednik uzyskiwanych wpływów z przychodów.

Konstrukcja prognozy jest zgodna z zasadą analizy danych wynikowych i oparta została na planie przychodów i wskaźników ekonomiczno-finansowych z roku 2023.

Podstawą określenia prognozowanych przychodów jest plan finansowy na rok 2024. Do prognozy na lata 2024-2026 przyjęto, że zakres realizowanych świadczeń ze środków publicznych będzie obejmował wszystkie zakresy dotychczasowej działalności podmiotu (**Tabela 9**)

Tabela 9: Wykaz umów na finansowanie świadczeń ze środków publicznych zawartych na dzień sporządzenia raportu.

Lp.	Płatnik	Zakres świadczeń	Termin obowiązywania umowy
1.	NFZ	Podstawowa opieka zdrowotna	na czas nieokreślony
2.	NFZ	Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna	31-12-2024 r.
3.	NFZ	Rehabilitacja lecznicza	31-12-2024 r.
4.	NFZ	Stomatologia	31-12-2024 r.
5.	NFZ	Poradnia Zdrowia Psychicznego	31-12-2024 r.

Aktualnie podmiot jest w trakcie podpisywania aneksów wydłużających okres obowiązywania dotychczasowych umów.

Prognoza przychodów na lata 2024-2026 w została sporządzona wg zasad wynikających z rozliczeń z aktualnie obowiązujących umów.

Kwoty kosztów ujęte w prognozie stanowią koszty związane z realizacją umów z Narodowym Funduszem Zdrowia, Urzędem Marszałkowskim Województwa Zachodniopomorskiego oraz realizacją umów w zakresie profilaktyki medycyny pracy. Ponadto uwzględniono koszty związane z prowadzeniem działalności komercyjnej w zakresie świadczeń medycznych dla odbiorców indywidualnych. W prognozie uwzględniono koszty związane z wprowadzeniem e-dokumentacji we wszystkich lokalizacjach.

Uwzględniono również wzrost kosztów związany z ustawowym wzrostem wynagrodzeń.

Ogólna sytuacja ekonomiczna, pogorszenie się warunków bytowych, wzrost kosztów utrzymania ma niestety negatywny wpływ na korzystanie przez pacjentów ze świadczeń komercyjnych.

Zgodnie z analizą trendów w przychodach i kosztach kształtujących się w ubiegłych latach z uwzględnieniem aktualnych na dzień tworzenia Programu, dostępnych informacji mogących mieć wpływ na przyszłą sytuację finansową Szczecińskiego Centrum Zdrowia SPZOZ, w Tabeli 10

przedstawiono prognozowane wartości w poszczególnych pozycjach rachunku zysków i strat na lata 2024-2026 w oparciu o dane porównawcze z ostatniego, zamkniętego roku tj. 2023.

3.4.1. Źródła przychodów

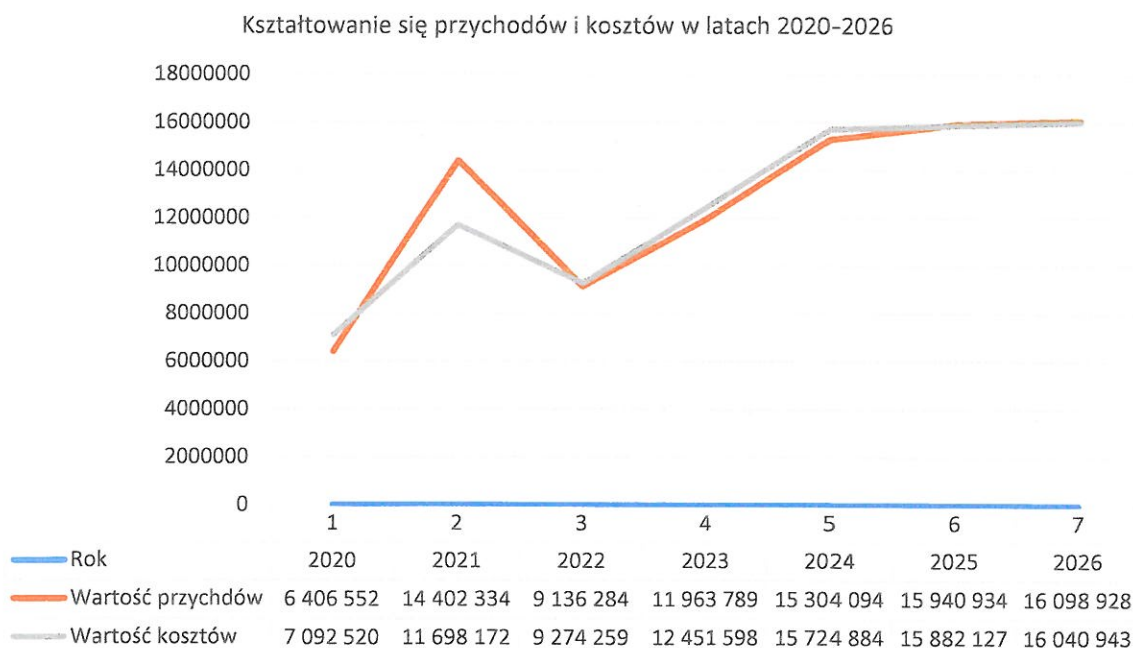
Przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów:

Tempo wzrostu przychodów zaplanowano na bardzo ostrożnym poziomie:

- Przychody na rok 2024 zostały założone na poziomie wynikającym z zatwierdzonego planu finansowego na rok 2024,
- Przychody na rok 2025-2026 zostały wyznaczone na podstawie planowanych na rok 2024 danych,
- Pozostałe przychody operacyjne: przychody na rok 2024 zostały założone na poziomie wynikającym z zatwierdzonego planu finansowego na rok 2024, z uwzględnieniem wzrostu odpowiadającego rozliczeniom międzyokresowym przychodów, równym odpisom amortyzacyjnym.
- Przychody finansowe – stanowią głównie odsetki od środków na rachunku bankowym jednostki.

W ramach podsumowania części przychodowej, na wykresie poniżej przedstawiono wartość przychodów prognozowanych do osiągnięcia w kolejnych latach objętych analizą oraz planowanych kosztów działalności.

Wykres nr 4: Prognoza kształtowania się przychodów i kosztów SCZ SP ZOZ



3.4.2. Koszty:

Tempo wzrostu kosztów ustalono na podstawie planu finansowego na rok 2024, uwzględniając uwarunkowania zewnętrzne oraz danych historycznych.

Tabela 10: Przychody i koszty ich osiągnięcia - rok 2023, prognoza 2024-2026

RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT (wariant porównawczy)	Stan na 31_12					Struktura (%)					Dynamika (%)		
	2023	2024	2025	2026		2023	2024	2025	2026	2024/2023	2025/2024	2026/2025	
A. Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów	11 631 946,92	15 022 094,00	15 656 114,00	15 811 260,00		97,23%	99,13%	99,13%	99,13%	29,15%	4,22%	0,99%	
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów	11 631 946,92	15 022 094,00	15 656 114,00	15 656 114,00		97,23%	99,13%	99,13%	99,13%	29,15%	4,22%	0,00%	
B. Koszty działalności operacyjnej	12 428 673,19	15 714 384,00	15 871 527,00	16 030 241,00		99,82%	99,96%	99,97%	99,97%	26,44%	1,00%	1,00%	
1. Amortyzacja	330 351,56	383 000,00	386 830,00	390 698,00		2,65%	3,01%	3,00%	2,97%	15,94%	1,00%	1,00%	
2. Zużycie materiałów i energii	540 226,03	603 200,00	609 232,00	615 324,00		4,34%	4,25%	4,29%	4,28%	11,66%	1,00%	1,00%	
3. Usługi obce	6 068 319,95	8 000 969,00	8 080 981,00	8 161 791,00		48,74%	48,43%	48,03%	48,03%	31,85%	1,00%	1,00%	
4. Podatki i opłaty	8 714,60	10 448,00	10 549,00	10 654,00		0,07%	0,09%	0,09%	0,09%	19,89%	0,97%	1,00%	
5. Wynagrodzenia	4 704 057,04	5 778 247,00	5 836 029,00	5 894 389,00		37,78%	37,91%	38,19%	38,19%	22,84%	1,00%	1,00%	
6. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	752 820,84	908 520,00	917 606,00	926 782,00		6,05%	6,06%	6,15%	6,19%	20,68%	1,00%	1,00%	
7. Pozostałe koszty rodzajowe	24 183,17	30 000,00	30 300,00	30 603,00		0,19%	0,21%	0,22%	0,22%	24,05%	1,00%	1,00%	
C. Zysk (strata) brutto ze sprzedaży (A-B)	-796 726,27	-692 290,00	-215 413,00	-218 981,00						82,39%	66,33%	-3,98%	
D. Pozostałe przychody operacyjne	287 281,23	273 000,00	275 730,00	278 487,00		2,40%	1,78%	1,73%	1,73%	-4,97%	1,00%	1,00%	
E. Pozostałe koszty operacyjne	22 771,78	10 000,00	10 100,00	10 202,00		0,18%	0,06%	0,06%	0,06%	-56,09%	1,00%	1,01%	
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (F+G-H)	-532 216,82	-429 290,00	50 217,00	49 304,00						88,67%	155,65%	-1,82%	
G. Przychody finansowe	44 561,25	9 000,00	9 090,00	9 181,00		0,37%	0,06%	0,06%	0,06%	-79,80%	1,00%	1,00%	
H. Koszty finansowe	153,73	500,00	500,00	500,00		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	225,25%	0,00%	0,00%	
I. Zysk (strata) z działalności gospodarczej (I+J-K)	-487 809,30	-420 790,00	58 807,00	57 985,00						92,76%	266,59%	-1,40%	
J. Podatek dochodowy	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
K. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
L. Zysk (strata) netto (L-M-N)	-487 809,30	-420 790,00	58 807,00	57 985,00						92,76%	266,59%	-1,40%	

3.4.3. Wynik finansowy netto:

Na podstawie przyjętych założeń dotyczących prognozowanych przychodów i kosztów na wykresie poniżej przedstawiono wartość kształtującego się wyniku finansowego w poszczególnych latach, z uwzględnieniem danych historycznych.

Wykres nr 5:



Osiągnięty wynik finansowy w roku 2021 na tak wysokim poziomie, był skutkiem zawarcia przez Centrum dodatkowych umów na wykonywanie świadczeń w ramach akcji szczepień powszechnych p/COVID-19. W roku 2024 jednostka będzie jeszcze wykazywać stratę z uwagi m.in. na ustawowe podwyżki wynagrodzeń, konieczność wymiany bardzo kosztownych elementów aparatu RTG. W latach 2025-2026 planujemy osiągnąć zysk, opierając się tylko na realnych, aktualnie obowiązujących umowach

3.4.4. Prognoza bilansu na lata 2024-2026

Wynik finansowy wyznaczony w rachunku zysków i strat istotnie wpływa na kształtowanie się poszczególnych pozycji w bilansie. W Tabeli 11 przedstawiono prognozowane wartości na lata 2024-2026 aktywów wraz z wyznaczeniem struktury oraz dynamiki zachodzących zmian, natomiast w Tabeli 12 przedstawiono prognozowane wartości dotyczące kształtowania się poziomu pasywów w poszczególnych latach.

Tabela 11: Aktywa – prognoza 2024-2026

Aktywa	Stan na 31_12					Struktura (%)					Dynamika (%)		
	2023	2024	2025	2026	2023	2024	2025	2026	2024/2023	2025/2024	2026/2025		
A. Aktywa trwałe	2 259 752	2 321 166	2 049 126	2 207 415	41,97%	46,44%	39,64%	42,77%	2,72%	-11,72%	7,72%		
A.I. Wartości niematerialne i prawne	13 171	1 147	1 147	1 147	0,24%	0,02%	0,02%	0,02%	-91,29%	0,00%	0,00%		
A.I.3. Inne wartości niematerialne i prawne	13 171	1 147	1 147	1 147	0,24%	0,02%	0,02%	0,02%	-91,29%	0,00%	0,00%		
A.II. Rzeczowe aktywa trwałe	2 245 603	2 320 019	2 047 979	2 206 268	41,71%	46,42%	39,62%	42,74%	3,31%	-11,73%	7,73%		
A.II.1. Środki trwałe	2 218 543	2 292 959	2 020 919	2 179 208	41,21%	45,88%	39,09%	42,22%	3,35%	-11,86%	7,83%		
A.II.2. Środki trwałe w budowie	27 060	27 060	27 060	27 060	0,50%	0,54%	0,52%	0,52%	0,00%	0,00%	0,00%		
A.V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	978	0	0	0	0,02%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
A.V.2. Inne rozliczenia międzyokresowe	978	0	0	0	0,02%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
B. Aktywa obrotowe	3 123 817	2 676 581	3 120 237	2 954 123	58,03%	53,56%	60,36%	57,23%	-14,32%	16,58%	-5,32%		
B.1. Zapasy	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
B.1.1. Materiały	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
B.1I. Należności krótkoterminowe	1 487 911	1 818 000	2 000 000	2 200 000	27,64%	36,38%	38,69%	42,62%	22,18%	10,01%	10,00%		
B.1II. Inwestycje krótkoterminowe	1 594 121	816 379	1 077 613	711 071	29,61%	16,33%	20,85%	13,78%	-48,79%	32,00%	-34,01%		
B.III.1.c) Środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	1 594 121	816 379	1 077 613	711 071	29,61%	16,33%	20,85%	13,78%	-48,79%	32,00%	-34,01%		
B.IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	41 784	42 202	42 624	43 052	0,78%	0,84%	0,82%	0,83%	1,00%	1,00%	1,00%		
Aktywa razem	5 383 568	4 997 747	5 169 363	5 161 538	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	-7,17%	3,43%	-0,15%		

Rok 2024 zaplanowany został zgodnie z danymi wynikającymi z planu finansowego na rok 2024 – z uwzględnieniem możliwych do przewidzenia zmian.



Wykres 6: Aktywa trwałe i obrotowe za lata 2020-2023, prognoza na lata 2024-2026

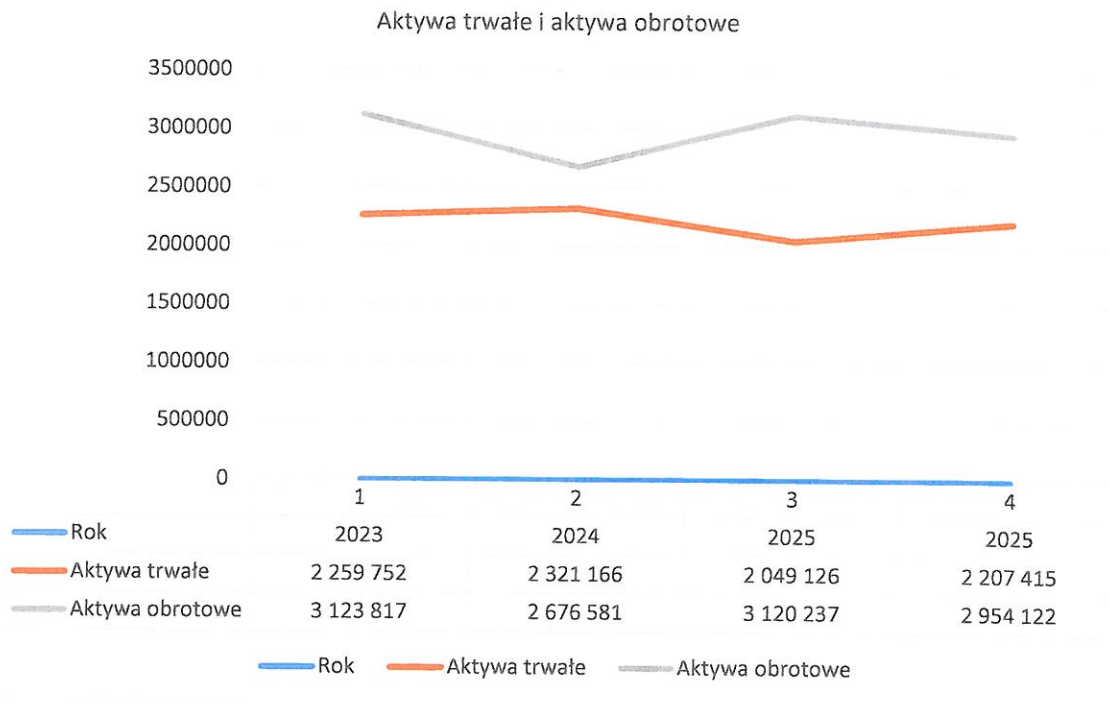
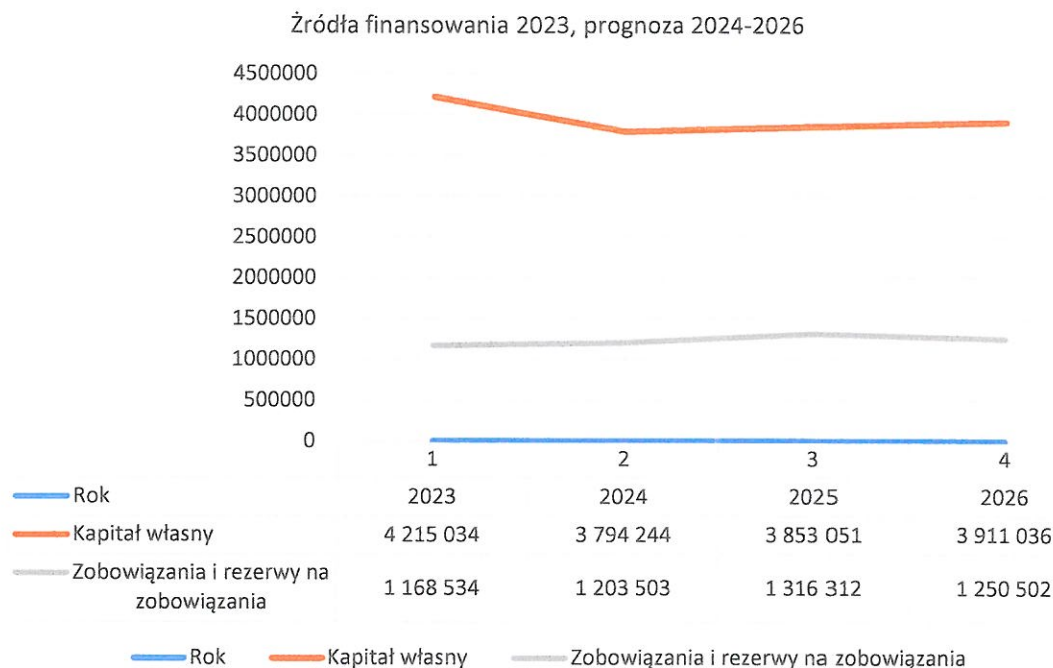


Tabela 12.: Pasywa – prognoza na lata 2023-2026

	Pasywa					Stan na 31.12					Struktura (%)					Dynamika (%)		
	2023	2024	2025	2026		2023	2024	2025	2026		2024/2023	2025/2024	2026/2025					
A.	Kapitał (fundusz) własny					4 215 034	3 794 244	3 853 051	3 911 036		78,29%	75,92%	74,54%	75,77%	-9,98%	1,55%	1,50%	
A.I.	Kapitał (fundusz) podstawowy					915 450	915 450	915 450	915 450		17,00%	18,32%	17,71%	17,74%	0,00%	0,00%	0,00%	
A.II.	Kapitał (fundusz) zapasowy					3 787 393	3 299 584	2 878 794	2 937 600		70,35%	66,02%	55,69%	56,91%	-12,88%	-12,75%	2,04%	
A.V.	Zysk (strata) netto					-487 809	-420 790	58 807	57 985		-9,06%	-8,42%	1,14%	1,12%	-13,74%	-113,98%	-1,40%	
B.	Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania					1 168 534	1 203 503	1 316 312	1 250 502		21,71%	24,08%	25,46%	24,23%	2,99%	9,37%	-5,00%	
B.I.	Rezerwy na zobowiązania					0	0	0	0		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
B.II.	Zobowiązania długoterminowe					1 112	1 112	1 112	1 112		0,02%	0,02%	0,02%	0,02%	0,00%	0,00%	0,00%	
B.II.3.c)	Wobec pozostałych jednostek					1 112	1 112	1 112	1 112		0,02%	0,02%	0,02%	0,02%	0,00%	0,00%	0,00%	
B.III.	Zobowiązania krótkoterminowe					727 554	852 000	1 049 810	1 069 000		13,51%	17,05%	20,31%	20,71%	17,10%	23,22%	1,83%	
B.IV.	Rozliczenia międzyokresowe					439 869	350 391	265 390	180 390		8,17%	7,01%	5,13%	3,49%	-20,34%	-24,26%	-32,03%	
	Pasywa razem					5 383 568	4 997 747	5 169 363	5 161 538		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	-7,17%	3,43%	-0,15%	



Wykres nr 7: Źródła finansowania 2023, prognoza 2024-2026



Rok 2024 zaplanowany został zgodnie z danymi wynikającymi z planu finansowego na rok 2024 – z uwzględnieniem możliwych do przewidzenia zmian.

Prognoza finansowa na lata 2024-2026 została sporządzona w sposób szacunkowy, z zastosowaniem uproszczeń, z uwzględnieniem korekt, które powodują urealnienie wartości w prognozie. Przyjęto założenie, że Centrum uzyska kontraktowanie świadczeń na zakładanym poziomie, a NFZ ureguluje również wszystkie zobowiązania.

Nie dokonywano korekt amortyzacji w odniesieniu do planowanych inwestycji, gdyż będzie ona zrównoważona księgowaniem dotacji, współmiernie do amortyzacji. Wobec tego wpływ na przyszłe wyniki finansowe z tego tytułu będzie nieistotny.

W prognozie nie uwzględniono przyszłych inwestycji, gdyż w przypadku gdy będą realizowane będą finansowane ze źródeł zewnętrznych. Wobec tego ich wpływ na prognozę będzie równoważny zarówno po stronie wpływów i wydatków, a także w zakresie przychodów i kosztów.

Poziom aktywów w pozycji należności i środków pieniężnych będzie zależał od uzyskanego kontraktu i będzie stanowił w pozycji należności 1/12 kwoty kontraktu z NFZ oraz wynika z pozostałych umów.

Poziom zobowiązań będzie przyrastał w wysokościach współmiernych do uzyskiwanych przychodów.

Poziom kapitałów własnych będzie uzależniony od osiągniętych wyników.

W roku 2023 nie nastąpił wzrost funduszy własnych z uwagi na osiągnięty wynik (stratę) – w latach 2025-2026 planujemy wzrost funduszy własnych.



Nadal największy udział przychodów przypadać będzie na przychody z kontraktu z NFZ, Centrum planuje stale zwiększać kontrakt i rozwijać swoją działalność.

Przychody, a w przypadku Centrum kontrakt z NFZ, determinuje koszty - nadal największy udział kosztów przypadać będzie na koszty bezpośrednie (głównie koszty pracy, zużycie materiałów i energii, usługi obce).

Tak, jak wspomniano w powyżej, koszty funkcjonowania jednostki będą stale rosnąć. Sytuacja taka determinowana jest zmieniającą się sytuacją społeczno-ekonomiczną. Największy wzrost kosztów związany jest z wynagrodzeniami. Dla lepszego zobrazowania struktury kosztów Centrum przedstawiono, procentową strukturę wydatków na bieżące funkcjonowanie jakie wystąpiły w roku ubiegłym. Dane opierają się nie na prognozie lecz na danych historycznych (Wykres 1,2,3,4 str. 15-16 Raportu)

Największą część wydatków stanowią usługi obce (zawierające również koszty wykonywania świadczeń medycznych przez personel zatrudniony na podstawie umów cywilno-prawnych), koszty z tytułu wynagrodzeń z umów o pracę i zleceń, które determinują wysokość składek na ubezpieczenia społeczne i innych świadczeń na rzecz pracowników, jakie podmiot jest zobowiązany opłacić. Wymienione 3 grupy kosztów stanowią główny procent wydatków, są to koszty zdeterminowane rodzajem udzielanych świadczeń, gdzie najważniejszy jest czynnik ludzki.



3.4.5. Obliczone wskaźniki na lata 2024-2026

Na podstawie prognozowanych danych finansowych na lata 2024-2026 wyznaczono wartość wskaźników dla poszczególnych lat wraz z tabelą zawierającą podsumowanie punktowe, odnoszące się do wielkości sugerowanych w Rozporządzeniu Ministra Zdrowia.

W stosunku do „Raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej za rok 2023, prognoza na lata 2024-2026” wskaźniki uległy zmianie, ponieważ w programie naprawczym odniesiono się do aktualnego, zmienionego planu finansowego. Ponieważ zmieniły się uwarunkowania prognoza została urealniona

Tabela 13: Analiza wskaźnikowa 2023, prognoza na lata 2024-2026

Tabela podsumowująca wyniki oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej		2023		2024		2025		2026	
Grupa	Wskaźniki	Wartość wskaźnika	Ocena	Wartość wskaźnika	Ocena	Wartość wskaźnika	Ocena	Wartość wskaźnika	Ocena
1. Wskaźniki zyskowności	1) wskaźnik zyskowności netto (%)	-4,08%	0	-2,75%	0	0,37%	3	0,36%	3
	2) wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	-4,47%	0	-2,81%	0	0,32%	3	0,31%	3
	3) wskaźnik zyskowności aktywów (%)	-8,74%	0	-8,11%	0	1,16%	3	2,24%	4
			0		0		9		10
2. Wskaźniki płynności	1) wskaźnik bieżącej płynności	4,24	10	3,23	10	2,86	12	4,09	10
	2) wskaźnik szybkiej płynności	4,24	10	3,23	10	2,86	12	4,09	10
			20		20		24		20
3. Wskaźniki efektywności	1) wskaźnik rotacji należności (w dniach)	41,49	3	40,16	3	44,51	3	60,16	1
	2) wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	13,83	7	13,34	7	16,31	7	18,46	7
			10		10		10		8
4. Wskaźniki zadłużenia	1) wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	13,53%	10	17,07%	10	20,33%	10	20,73%	10
	2) wskaźnik wypłacalności	0,19	10	0,26	10	0,37	10	0,36	10
			20		20		20		20
łącznie wartość punktów			50		50		63		58



Ocena sytuacji ekonomiczno-finansowej na lata 2024-2026

1. Wskaźniki zyskowności : jak wynika z tabeli podmiot zgodnie z założeniami prognozy systematycznie będzie dążył do poprawy wskaźników zyskowności.
2. Wskaźniki płynności: podmiot posiada zdolność do terminowego regulowania zaciągniętych zobowiązań.
3. Wskaźniki efektywności:
 - a) Wskaźnik rotacji należności – okres regulowania należności przez głównego płatnika wydłuża się, ponieważ NFZ rozlicza świadczenia wykonane ponad limit umowy 1 raz na kwartał (do 2 m-cy po zakończeniu kwartału). Sytuacja jest bardzo dynamiczna. W głównej mierze zależy od zasad i terminowości regulowania przez głównego płatnika należności za wykonane świadczenia medyczne.
 - b) Wskaźnik rotacji zobowiązań utrzymuje się na pożądanym poziomie.
4. Wskaźniki zadłużenia:
 - a) Wskaźnik zadłużenia aktywów – utrzymuje się na pożądanym poziomie < 40%. Podmiot jest wiarygodny finansowo.
 - b) Wskaźnik wypłacalności – określa wielkość funduszy obcych przypadającą na jednostkę funduszu własnego – utrzymuje się na pożądanym poziomie, podmiot posiada zdolność do regulowania zobowiązań.

Jak wynika z przedstawionej tabeli – podmiot leczniczy dążyć będzie systematycznie w kierunku poprawy wskaźników zyskowności, przy utrzymaniu dotychczasowego poziomu pozostałych wskaźników na optymalnym poziomie.

3.4.6. Informacje o istotnych czynnikach ryzyka nie ziszczenia się prognozy

Istotne czynniki ryzyka, które mogą zaważyć na prawidłowym funkcjonowaniu Centrum i mieć wpływ na jego sytuację ekonomiczno-finansową w latach przyszłych:

1. Sytuacja Centrum w znacznym stopniu jest uzależniona od polityki zdrowotnej realizowanej przez Państwo i Narodowy Fundusz Zdrowia. Rozwój lub ograniczanie wykonywanych w przyszłości świadczeń medycznych zależy od czynników zewnętrznych, na które Centrum nie ma wpływu.
2. Stawki za pkt za udzielanie świadczeń w znaczącej części wykonywanych procedur nie zapewniają odpowiedniego poziomu finansowania w pełni zabezpieczającego koniecznych do poniesienia w związku z ich realizacją kosztów.
3. Zbyt niska wartość środków finansowych, w odniesieniu do niezbędnych do zrealizowanie świadczeń zdrowotnych w związku ze zgłaszanym na nie zapotrzebowaniem społecznym, może wpływać na pogarszanie sytuacji finansowej Centrum, które ma potencjał by wykonywać odpowiednio wyższą liczbę świadczeń, jednak występujące ograniczenia w postaci braku ich finansowania i zbyt niskiej wyceny mają wpływ na sytuację finansową.
4. Systemowe rozwiązania dotyczące płacy minimalnej będą miały wpływ na wzrost wynagrodzeń w całej gospodarce. Nie jest w chwili obecnej możliwe oszacowanie ich wpływu na sytuację finansową Centrum.
5. Bezpośredni wpływ na sytuację finansową będą miały skutki regulacji płacowych w zakresie wzrostu wynagrodzenia pielęgniarek, położnych, lekarzy specjalistów, lekarzy rezydentów na roszczenia płacowe kierowane przez innych pracowników centrum. Nie jest znany w chwili obecnej wpływ jaki będą miały przyszłe roszczenia finansowe pracowników na sytuację finansową podmiotu.
6. Centrum wymaga znaczących nakładów inwestycyjnych na infrastrukturę. Będzie to miało wpływ na poziom realizowanych świadczeń podczas wykonywania remontów.
7. Wzrost cen materiałów i usług.
8. Poziom inflacji.

4. Analiza SWOT

Głównym zadaniem analizy SWOT jest identyfikacja sił i warunków, które mogą mieć wpływ na wybór i realizację programu naprawczego. Analiza ma na celu wnikliwą ocenę zasobów Centrum

z punktu widzenia zdolności konkurencyjnej i osiągniętej pozycji rynkowej. Analiza taka jest próbą wykorzystania wniosków płynących zarówno z analizy otoczenia jak i analizy zasobów.

Tabela 14: Analiza SWOT dla Centrum mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia

Analiza SWOT 2024

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Determinacja Dyrekcji SCZ w przeprowadzeniu zmian oraz duża świadomość o słabych stronach SCZ i zagrożeniach • Spójna wizja przyszłości – dokładnie określone kierunki restrukturyzacji • Znaczny potencjał rozwoju tkwiący w zasobach kadrowych, dobrze przygotowana merytorycznie kadra lekarska oraz wykształcona • Szeroki, optymalny zakres usług medycznych (kompleksowość świadczeń) • Ugruntowana pozycja na rynku • Dobra ocena przez pacjentów leczenia ambulatoryjnego, monitoring satysfakcji pacjentów. • Możliwość konkurencyjnego obniżania kosztów jednostkowych świadczeń zdrowotnych przy uzyskiwanych wzrostach skali działalności. • Dobra lokalizacja i dogodny dojazd. • Budowanie efektywnego programu motywacyjnego dla pracowników. • Dobra marka w zakresie leczenia ambulatoryjnego. • Determinacja Kierownictwa w prowadzeniu ulepszeń w kierunku poprawy warunków pracy i leczenia pacjentów oraz poprawy wyników finansowych. • Zewnętrzne i wewnętrzne monitorowanie jakości, Certyfikat ISO 9001:2015. • Realizacja kompleksowej informatyzacji Centrum. 	<ul style="list-style-type: none"> • Niechęć personelu do zmian dotychczasowych metod oraz organizacji pracy • Dość niski poziom utożsamiania się personelu z podmiotem, brak lojalności i zagrożenie odpływu najlepszych specjalistów do innych podmiotów • Brak świadomości zmian i kosztów „okresu przejściowego” wśród personelu, co wynikać może z niepowodzenia dotychczas wdrażanych programów restrukturyzacyjnych • Konieczność dostosowania działalności do istniejącej architektury • Mocno wyeksploatowana infrastruktura techniczna i budowlana. • Potrzeba znaczących inwestycji w infrastrukturę techniczną i aparaturę medyczną.
Szanse /Możliwości	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • Akceptacja przez Organ Tworzący Programu Naprawczego Szczecińskiego Centrum Zdrowia SP ZOZ w ramach, 	<ul style="list-style-type: none"> • Niestabilność systemowych rozwiązań organizacyjno-prawnych w zakresie ochrony zdrowia, uniemożliwiająca

<p>którego nastąpi poprawa jakości leczenia poprzez zmiany organizacyjne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poprawa efektywności zarządzania na poziomie poszczególnych komórek organizacyjnych, pozwalająca na poprawę efektywności i wykorzystania istniejącej infrastruktury w celu uzyskania lepszych wyników finansowych • Trendy demograficzne, które sprzyjają rozwojowi usług medycznych, starzenie się społeczeństwa, pogorszenie stanu zdrowia społeczeństwa. • Determinacja samorządu, by poprawić ochronę zdrowia w Gminie Miasto Szczecin, podejmowanie spójnych działań w kierunku zapewniającym rozwój usług medycznych • Brak w najbliższym otoczeniu podmiotów zapewniających kompleksowe świadczenia medyczne. • Rozwijanie współpracy z innymi ośrodkami medycznymi. • Wzrost świadomości i wymagań pacjentów co do jakości udzielanych świadczeń – zwiększenie zapotrzebowania na profesjonalne usługi zdrowotne. • Pozyskanie nowych lokalizacji • Możliwość kształcenia zatrudnionych lekarzy (rezydenci POZ). • Możliwość korzystania z zewnętrznych środków finansowania na inwestycje. • Brak zadłużenia. 	<p>wprowadzenie długofalowych rozwiązań</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obawy o zmniejszenie nakładów na system ochrony zdrowia • Wysokie oczekiwania i wymagania społeczne w zakresie warunków zatrudnienia • Konkurencja przy zatrudnianiu wysoko wykwalifikowanych specjalistów oraz trudności z pozyskaniem specjalistycznej kadry • Gwarantowane ustawowo podwyżki płac • Migracja młodych, wykształconych pracowników do innych podmiotów w kraju i za granicą. • Przechodzenie wykwalifikowanej kadry do sektora niepublicznego. • Funkcjonowanie w warunkach otoczenia rynkowego podmiotów leczniczych, w tym konkurencji. • Zaniżone koszty procedur medycznych przez płatnika. • Postępująca degradacja obiektów.
--	---

Źródło: Opracowanie własne

Jak wynika z podsumowania w Centrum przeważają mocne strony i szanse, co sprzyja dalszemu rozwojowi i daje szanse realizacji założeń programu naprawczego.

5. Szczegółowa analiza działalności operacyjnej

5.1 Struktura i zakres działania

Celem Centrum jest ochrona zdrowia poprzez udzielanie świadczeń zdrowotnych, promocja zdrowia, działań służących zachowaniu, ratowaniu, przywracaniu i poprawie zdrowia oraz podejmowanie innych działań medycznych wynikających z procesu leczenia lub odpowiednich przepisów regulujących zasady ich wykonywania. Zadania Centrum realizuje poprzez:

- 1) ambulatoryjne udzielanie świadczeń zdrowotnych, w zakresie :
 - a) podstawowej opieki zdrowotnej,
 - b) opieki specjalistycznej,
 - c) diagnostyki,
 - d) fizjoterapii i rehabilitacji,
 - e) medycyny pracy,
 - f) leczenia stomatologicznego,
- 2) orzekanie o stanie zdrowia, a tym samym o czasowej niezdolności do pracy, współdziałanie z instytucjami orzekającymi o stałej niezdolności do pracy oraz prowadzenie innej działalności orzeczniczej;
- 3) opiekę profilaktyczną nad kandydatami, studentami i uczestnikami studiów doktoranckich, którzy w trakcie studiów i praktycznej nauki zawodu narażeni są na działanie czynników szkodliwych dla zdrowia;
- 4) prowadzenie specjalizacji i kształcenia w zawodach medycznych,
- 5) wynajmu i dzierżawy pomieszczeń i sprzętu medycznego,
- 6) organizowanie szkoleń, konferencji i seminariów,
- 7) doradztwo;
- 8) inną niż powyżej wymieniona działalność nieograniczającą dostępności do świadczeń zdrowotnych.

Miejsca udzielania świadczeń zdrowotnych:

1. Szczecińskie Centrum Zdrowia SP ZOZ Przychodnia, al. Wojska Polskiego 97, 70-481 Szczecin.
Godziny przyjęć: od poniedziałku do piątku w godz.8.00-18.00.
2. Szczecińskie Centrum Zdrowia SP ZOZ Przychodnia, ul. Bohaterów Warszawy 51, 70-342 Szczecin.
Godziny przyjęć: od poniedziałku do piątku w godz.8.00-18.00.

3. Szczecińskie Centrum Zdrowia SP ZOZ Przychodnia, ul. Bohaterów Warszawy 75, 71-061 Szczecin.
Godziny przyjęć: od poniedziałku do piątku w godz.8.00-18.00.
4. Szczecińskie Centrum Zdrowia SP ZOZ Przychodnia, ul. Chopina 51A, 71-450 Szczecin. Godziny przyjęć: od poniedziałku do piątku w godz.8.00-18.00.
5. Szczecińskie Centrum Zdrowia SP ZOZ Stomatologia filia, ul. Dunikowskiego 1, 70-123 Szczecin.
Godziny przyjęć: poniedziałek 8.00-10.00, od wtorku do piątku 8.00-9.00
6. Szczecińskie Centrum Zdrowia SP ZOZ Filia Staromłyńska, ul. Staromłyńska 21/26, 71-561 Szczecin.

Nieprzerwanie od roku 2009 - Centrum posiada certyfikat ISO w zakresie wykonywanych świadczeń. W roku 2018 przeszliśmy na nową normę 9001:2015 (uprzednio 9001:2008).



5.2 Zatrudnienie:

Tabela 15: – Udział grup zawodowych w zatrudnieniu ogółem

Lp.	Kategoria	2020			2021			2022			2023			30-06-2024		
		osoby/umowa o pracę	etaty	osoby/umowa o pracę wy cywilno-prawne	osoby/umowa o pracę	etaty	osoby/umowa o pracę wy cywilno-prawne	osoby/umowa o pracę	etaty	osoby/umowa o pracę wy cywilno-prawne	osoby/umowa o pracę	etaty	osoby/umowa o pracę wy cywilno-prawne	osoby/umowa o pracę	etaty	osoby/umowa o pracę wy cywilno-prawne
1.	Lekarze	1	1	45	3	3	42	3	3	51	3	3	56	3	3	51
3.	Pielęgniarki	4	4	8	4	3,5	8	6	5,5	6	4	3,5	8	4	3,5	8
4.	Położne	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0
5.	Pozostali personel medyczny	9	7,32	3	8	6,32	7	8	6,32	24	13	10,82	24	15	12,32	21
6.	Rejestratorki medyczne, asystantki stomatologiczne, pomoce stomatologiczne	9	9	1	10	9,5	5	14	12,75	9	16	15,5	6	18	17,5	5
8.	Administracja i obsługa	7	6,25	11	7	6,25	9	6	6	8	7	7	17	7	7	16
	Razem	32	29,57	68	34	30,6	71	39	35,57	98	45	41,82	111	49	45,32	101

5.3 Działalność Centrum

Analizie poddano głównie aspekty działalności Centrum na tle:

- zasobów Centrum ,
- możliwości zwiększenia liczby i zakresu udzielanych świadczeń,
- korzystania ze świadczeń medycznych Centrum - obrazujących popyt na usługi medyczne - gdzie wybranym wskaźnikiem jest ilość udzielonych porad w okresie.

5.4. Informacja nt. wykorzystania nieruchomości będących w zasobach Centrum na dzień sporządzenia opracowania.

5.4.1 Informacja o zasobach – aktywa trwałe Centrum

Tabela 16: Środki trwałe i wartości niematerialne i prawne pozostające w zasobach Centrum wg stanu na 31-12-2023r./brutto/

Nazwa grupy składnika majątku trwałego	Stan na 31.12.2023 r. w PLN
Gr. 0 Grunty	367 000,00
Razem: Grunty	367 000,00
Gr. I Budynki i budowle	1 198 428,53
Gr. I budynki i budowle ulepszenia w obcych środkach trwałych	499 834,28
Razem: Budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	1 698 262,81
Gr.IV zestawy komput.	290 532,36
Gr. VI centrala telefoniczna, sieć LAN, system zarządzania kolejką, dźwig, sieci komputerowe inwestycje w obcych środkach trwałych	151 536,90
Razem: Urządzenia techniczne i maszyny	442 069,26
Gr. VII transportery (schodofazy)	20 996,98
Razem: środki transportu	20 996,98
Gr. VIII maszyny specj. i urządzenia biurowe	1 984 440,59
Gr. VIII Środki trwałe otrzymane nieodpłatnie z Urzędu Miasta Szczecin	84 294,90
Gr. VIII Środki trwałe – Regionalny Program Operacyjny – środki własne i dotacja	536 171,91

Razem gr. VIII środki trwałe	2 601 460,87
Gr. VIII Środki trwałe (wyposażenie)	737 578,34
Razem Grupa VIII wyposażenie	737 578,34
Razem Grupa VIII	3 339 039,21
Razem rzeczowe aktywa trwałe	5 855 376,99
Wartości niematerialne i prawne	
Wartości niematerialne i prawne	525 960,34
Razem aktywa trwałe	6 381 337,33

Centrum posiada w swoich zasobach 1 nieruchomość położoną w Szczecinie przy al. Wojska Polskiego 97 wraz z działką, na której jest posadowiona (użytkowanie na czas nieokreślony). Ponadto korzystamy z obiektu udostępnionego przez Organ Tworzący (użytkowanie), położonego w Szczecinie ul. Wypiańskiego 24.

Pozostałe lokalizacje wynajmujemy od Uniwersytetu Szczecińskiego, Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego, Liceum nr XVI w Szczecinie oraz Spółki NiOL.

Centrum ze względu na szerokie spectrum oferowanych usług dysponuje różnego rodzaju sprzętem medycznym. Stan techniczny, zaawansowanie technologiczne oraz zużycie jest bardzo różnicowane. Wszystkie urządzenia posiadają ważne przeglądy techniczne. Stale dokonywane są zakupy nowych środków trwałych (zgodnie z planem inwestycyjnym), jednakże systematyczne użytkowanie wykazuje duży stopień zużycia i wymaga niejednokrotnie kosztownych napraw. W roku bieżącym awarii uległ aparat RTG, którego naprawa kosztowała 95 655,98 zł.

Posiadany sprzęt zapewnia spełnienie wymogów NFZ w zakresie warunków wykonywania świadczeń. Wykorzystywany jest również do wykonywania świadczeń z zakresu profilaktyki medycyny pracy (w tym finansowanych przez Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego) oraz do udzielania świadczeń komercyjnych.

Ze względu na duży stopień zużycia aparatury diagnostycznej i medycznej oraz potrzebę unowocześnienia wyposażenia poradni – po uzyskaniu pozytywnej opinii Rady Społecznej, w dniu 23-03-2020 r. wystąpiliśmy do Organu Tworzącego z wnioskiem o udzielenie dotacji celowej. Umowę podpisaliśmy w dniu 19-07-2021 r.:

Lp.	Nazwa środka trwałego	Szacunkowe ceny brutto w zł
1.	Kabina audiometryczna	31 847,04
2.	Unit laryngologiczny	149 840,28
3.	Aparat USG z 4 głowicami (w tym kardiologiczną)	169 000,00
	Razem	350 687,32

W/w sprzęt został zakupiony i jest wykorzystywany w poradni otolaryngologicznej, zlokalizowanej w Przychodni przy al. Wojska Polskiego 97 oraz gabinecie USG zlokalizowanym w Przychodni przy ul. Bohaterów Warszawy 51. Gabinet USG świadczy usługi diagnostyczne na rzecz poradni kardiologicznej, ginekologicznej, neurologicznej oraz podstawowej opieki zdrowotnej.

W roku 2022 w celu podniesienia jakości wykonywanych świadczeń wykonaliśmy szereg prac remontowych i inwestycji w zakup sprzętu medycznego i niemedycznego oraz oprogramowania medycznego.

Grupa	Treść	Ilość	Wartość	Pochodzenie		
				Zakup środki własne	NFZ O/Szczecin	Uwagi
I	Budynki i budowle					
	Przystosowanie pomieszczeń na Ośrodek Zdrowia Psychicznego	1	48 412,55	48 412,55		
	Razem gr I	1	48 412,55	48 412,55		
IV	Zestawy komputerowe					
	Laptopy	4	11 062,99	11 062,99		
	Komputer do obsługi perymetru	1	3 936,00	3 936,00		
	Drukarka do obsługi perymetru	1	3 936,00	3 936,00		
	Macierz Qnap do tomografu	1	6 642,00	6 642,00		
	Watchguard Firebox	3	86 592,00	41 592,00	45 000,00	
	Razem grupa IV	10	112 168,99	67 168,99	45 000,00	
VI	Zasilacz UPS Smart	1	5 043,00	5 043,00		
	Razem gr VI	1	5 043,00	5 043,00		
VIII	Sprzęt medyczny					
	Perymetr komputerowy	1	35 640,00	35 640,00		
	Stolik okulistyczny	1	3 200,00	3 200,00		
	Dermatoskop Dermlite	1	4 913,00	4 913,00		
	Rejestrator ABPM Mobile	1	4 990,00	4 990,00		
	Rejestrator długotrwałych zapisów EKG	1	5 007,51	5 007,51		
	Aparat ABR	1	37 900,00	37 900,00		

	Razem	6	91 650,51	91 650,51		
	Razem urządzenia specjalistyczne medyczne, transportowe i urządzenia techniczne grupy IV-VIII	17	208 862,50	163 862,50	45 000,00	
	Wypożyczenie inne, w tym:					
	Zestawy komputerowe	8	16 498,49	16 498,49		
	Drukarki	6	8 398,38	8 398,38		
	Zabudowa gabinetu stomatologicznego w LO XVI	1	15 450,01	15 450,01		
	Zabudowa gabinetu laryngologicznego	1	15 600,00	15 600,00		
	Zabudowa rejestracji	2	6 000,00	6 000,00		
	Endometr	1	3 670,00	3 670,00		
	Lampa polimeryzacyjna	1	1 500,00	1 500,00		
	Pozostałe wyposażenie, w tym sala terapeutyczna w Ośrodku Zdrowia Psychicznego	10	20 829,84	20 829,84		
	Razem wyposażenie	30	87 946,72	87 946,72		
	Razem grupa VIII	46	179 597,23	179 597,23		
	Ogółem zwiększenia	48	345 221,77	300 221,77	45 000,00	
020	Wartości niematerialne i prawne	4	10 916,70	10 916,70		

W roku 2023 celem dostosowania bazy do współczesnych wymogów ustawowych, jak i oczekiwań społecznych kontynuowaliśmy zakupy sprzętu medycznego:

Grupa	Treść	Ilość	Wartość	Pochodzenie		
				Zakup środki	ING Bank	Uwagi
IV	Laptopy	2		4 969,20		
	Zestaw komputerowy do	1	4 000,00	4 000,00		
	Zestawy komputerowe	5	14 760,00	14 760,00		
	Razem grupa IV	8	23 729,20	23 729,20		
VI	Zasilacz UPS Smart	1	6 027,00	6 027,00		
	Razem gr VI	1	6 027,00	6 027,00		
	Sprzęt medyczny					
	Rejestrator ABPM Mobil O-	1	5 499,93	5 499,93		
	Spirometr diagnostyczny	1	8 444,66	8 444,66		

VIII	Autoklaw medyczny	1	5 554,08	5 554,08		
	TRK-2P Autorefraktometr	1	69 550,00	69 550,00		
	Frezarka podologiczna	1	4 590,00	4 590,00		
	Aparat USG Acuson	2	314 064,00	314 064,00		
	Kapilaroskop	1	6 150,00	6 150,00		
	Dermatoskop Dermlite	1	6 344,57	6 344,57		
	Szorowarka	1	5 304,30	5 304,30		
	Razem	10	425 501,54	425 501,54		
	Razem urządzenia	19	455 257,74	455 257,74		
	Wyposażenie inne, w					
	Komputer	1	3 321,00	3 321,00		
	Komputery	3	488,40		488,40	darowizna
	Drukarki	2	258,70		258,70	darowizna
	Monitory	1	2 985,12	2 985,12		
	Monitory	3	300,00		300,00	darowizna
	Tablet	1	300,00		300,00	darowizna
	Laptopy	3	1 546,64		1546,64	darowizna
	Zabudowa gabinetu	1	10 701,00	10 701,00		
	Zabudowa gabinetu	1	6 765,00	6 765,00		
	Zabudowa meblowa gabinet	1	9 840,00	9 840,00		
	Szafy-zabudowa	2	8 733,00	8 733,00		
	Stół rehabilitacyjny	1	3 359,00	3 359,00		
	Nagrywarki do duplikatora	2	4 274,25	4 274,25		
	Fotel kosmetyczny	1	2 673,30	2 673,30		
	Witryna chłodnicza +system	2	4 414,70	4 414,70		
	Kasy fiskalne	2	3 724,15	3 724,15		
	Biurko	1	1 064,00	1 064,00		
	Szafa kartotekowa	1	1 015,98	1 015,98		
	Razem wyposażenie	29	65 764,24	62 870,50	2 893,74	
	Razem grupa VIII	39	491 265,78	488 372,04		
	Ogółem zwiększenia	48	521 021,98	518 128,24	2 893,74	
	020	Wartości niematerialne	7	13 132,59	13 132,59	

Podsumowanie:

Ze względu na usytuowanie działalności w wielu obiektach występują uwarunkowania związane z koniecznością organizacji rozbudowanej logistyki i organizacji transportu pomiędzy poszczególnymi lokalizacjami.

Wszystkie obiekty Centrum są wykorzystane i nie występują wolne powierzchnie użytkowe do zagospodarowania.

5.4.2. Stan informatyzacji podmiotu leczniczego

Dostęp do sieci Internet realizowany jest zależnie od lokalizacji – bezpośrednio u dostawcy Internetu, lub instytucji wynajmującej lokal.

Infrastruktura informatyczna - oprogramowanie medyczne

Od kilku lat Centrum aktywnie realizuje program informatyzacji wszystkich poradni oraz pracowni diagnostycznych. W działalności wykorzystujemy oprogramowanie firmy Kamssoft SA „SOMED”, oprogramowanie pracowni RTG ArPacs firmy Synektik SA, aktualnie systemy są zintegrowane, posiadamy dostęp do platformy P1.

Infrastruktura informatyczna - oprogramowanie inne:

Na stanowiskach roboczych MS Office. W dziale księgowości oprogramowanie firmy Microplan Polska Sp. z o.o., Kadry i Płace firmy Unisoft

W roku 2022 zakupiono i zainstalowano we wszystkich lokalizacjach zaporę sieciową Watchguard Firebox.

W Centrum zidentyfikowano następujące potrzeby w analizowanym obszarze:

1. Potrzeba uruchomienia e-rejestracji,
2. Zakup oprogramowania księgowego, kompatybilnego z programem kadrowo-płacowym i częścią medyczną.

6. Efektywność działalności poszczególnych ośrodków Centrum finansowanych przez NFZ

6.1. Przychodnie podstawowej opieki zdrowotnej

Tabela 17 :Analiza progno rentowności – lekarz POZ

GABINET LEKARZA POZ	Wojska Polskiego 97	Bohaterów Warszawy 51
Analiza progno rentowności	I-XII 2023	I-XII 2023
Przychody [A]	655 255,22	2 269 419,91
Koszty osobowe: [B]	365 942,21	1 197 609,43
- wynagrodzenia + ubezpieczenia społeczne + świadczenia na rzecz pracowników	67 010,31	467 824,21
- usługi obce: kontrakty medyczne	298 931,90	729 785,22

Marża I	289 313,01	1 071 810,48
Marża I (%przychodów)	44,15	47,23
koszty leków i materiałów medycznych: [C]	10 421,64	9 418,39
Marża II	278 891,37	1 062 392,09
Marża II (%przychodów)	42,56	46,81
koszty procedur medycznych: [D]	40 214,81	207 871,20
RTG	13 049,76	63 005,86
LABORATORIUM	13 930,74	70 949,52
USG	13 234,31	73 915,82
Marża III	238 676,56	854 520,89
Marża III (%przychodów)	36,42	37,65
pozostałe koszty bezpośrednie ośrodka: [E]	67 826,02	199 923,54
Marża IV	170 850,54	654 597,35
Marża IV (%przychodów)	26,07	28,84
pozostałe koszty pośrednie ośrodka (bez administracji): [F]	95 727,18	250 127,48
Marża V	75 123,36	404 469,87
Marża V (%przychodów)	11,46	17,82
administracja i zarząd: [G]	98 073,54	339 669,25
Marża VI	-22 950,18	64 800,62
Marża VI (%przychodów)	-3,50	2,86
amortyzacja: [H]	6 330,66	11 359,76
Wynik ze sprzedaży	-29 280,84	53 440,86
Rentowność sprzedaży (%przychodów)	-4,47	2,35
Dane na temat efektywności poradni		
GABINET LEKARZA POZ	Wojska	Bohaterów
	Polskiego 97	Warszawy 51
	I-XII 2023	I-XII 2023
[1] Liczba porad	7 547,00	23 679,00
Zadeklarowana populacja	1 548,00	6 866,00
Dane na temat zasobów ludzkich		
GABINET LEKARZA POZ	Wojska	Bohaterów
	Polskiego 97	Warszawy 51
	I-XII 2023	I-XII 2023
[2] Liczba lekarzy (przeliczone na etaty)	1,72	5,13
- umowa o pracę i umowy cywilno-prawne	0,00	1,21
- umowy kontraktowe	1,72	2,92
- rezydenci	0,00	1,00
Średnie wynagrodzenie lekarza (przeliczone na jeden etat)	15 309,96	16 245,45
[3] Liczba pielęgniarek (przeliczone na etaty)	0,75	1,21
- umowa o pracę i umowy cywilno-prawne	0,00	0,83
- umowy kontraktowe	0,75	0,38
Średnie wynagrodzenie pielęgniarki (przeliczone na jeden etat)	5 133,82	9 452,84
Liczba porad przypadająca na 1 etat lekarski [1]/[2]	4 387,79	4 615,79
Liczba porad przypadająca na 1 etat pielęgniarski [1]/[3]	10 062,67	19 569,42
Podsumowanie danych kosztowych		
GABINET LEKARZA POZ	Wojska	Bohaterów
	Polskiego 97	Warszawy 51

	I-XII 2023	I-XII 2023
[4] Średni przychód z jednej porady [A]/[1]	86,82	95,84
Średni koszt leków i materiałów medycznych na poradę [C]/[1]	1,38	0,40
[5] Średni koszt zmienny (leków i procedur) na poradę ([C]+[D])/[1]	6,71	9,18
Całkowity koszt na 1 poradę ([B]+[C]+[D]+[E]+[F]+[G]+[H])/[1]	90,70	93,58
[6] Próg rentowności (liczba hospitalizacji): ([B]+[E]+[F]+[G]+[H])/([4]-[5])	7 912,49	23 062,36
Próg rentowności (wysokość kontraktu): [6]*[4]	686 988,31	2 210 320,47

Jak wynika z tabeli powyżej działalność obu poradni POZ uległa lekkiemu obniżeniu, na skutek konieczności utrzymywania „w pogotowiu” etatów lekarskich, pielęgniarskich i pracowników rejestracji, którzy mają podjąć wykonywanie świadczeń w przychodni Wrzosowe Wzgórze przy ul. Romana 10 w Szczecinie. Niestety termin wykończenia i udostępnienia lokalizacji, która jest w dyspozycji STBS w Szczecinie – ciągle się wydłuża.

Zatrudnieni w roku 2023 specjaliści z zakresu medycyny rodzinnej, gwarantują nam nie tylko wzrost populacji, od której zależy poziom finansowania świadczeń, ale również rozwój działalności w zakresie kształcenia lekarzy rezydentów (tylko specjaliści z zakresu medycyny rodzinnej mają uprawnienia do sprawowania funkcji kierownika specjalizacji).

Przychodnia POZ przy al. Wojska Polskiego rozpoczęła pełnowymiarową działalność jako poradnia POZ dopiero w roku 2023 (poprzednio stanowiła filię), co wiązało się z koniecznością zwiększenia wymiaru czasu pracy zarówno lekarzy, jak i pielęgniarek.

Podstawowym naszym celem na rok bieżący i lata następne jest pozyskanie jak największej liczby zadeklarowanych w POZ pacjentów. Niewątpliwym wpływem na wzrost zainteresowania pacjentów świadczonymi przez nas usługami będą miały przeprowadzone remonty w lokalizacjach oraz zatrudnienie dodatkowego personelu zarówno medycznego, jak i rejestracji. Zwiększyła się dostępność do świadczeń i znacząco wzrosło zainteresowanie potencjalnych pacjentów, co skutkuje krocząco wzrastającą liczbą populacji zadeklarowanej do naszych lekarzy podstawowej opieki zdrowotnej i korzystających ze świadczeń.

Tabela 18: Analiza prognozy rentowności – pielęgniarka POZ

GABINET PIELĘGNIARKI POZ Analiza prognozy rentowności	Wojska Polskiego 97	Bohaterów Warszawy 51
	I-XII 2023	I-XII 2023
Przychody [A]	125 897,10	466 288,27
Koszty osobowe: [B]	144 777,55	185 843,59
- wynagrodzenia + ubezpieczenia społeczne + świadczenia na rzecz pracowników	71 877,55	185 843,59
- usługi obce: kontrakty medyczne	72 900,00	0,00

Marża I	-18 880,45	280 444,68
Marża I (%przychodów)	-15,00	60,14
koszty leków i materiałów medycznych: [C]	0,00	51,30
Marża II	-18 880,45	280 393,38
Marża II (%przychodów)	-15,00	60,13
koszty procedur medycznych: [D]	0,00	0,00
RTG	0,00	0,00
LABORATORIUM	0,00	0,00
USG	0,00	0,00
Marża III	-18 880,45	280 393,38
Marża III (%przychodów)	-15,00	60,13
pozostałe koszty bezpośrednie ośrodka: [E]	6 187,31	7 360,00
Marża IV	-25 067,76	273 033,38
Marża IV (%przychodów)	-19,91	58,55
pozostałe koszty pośrednie ośrodka (bez administracji): [F]	0,00	1 868,89
Marża V	-25 067,76	271 164,49
Marża V (%przychodów)	-19,91	58,15
administracja i zarząd: [G]	18 843,31	66 796,98
Marża VI	-43 911,07	204 367,51
Marża VI (%przychodów)	-34,88	43,83
amortyzacja: [H]	0,00	9,58
Wynik ze sprzedaży	-43 911,07	204 357,93
Rentowność sprzedaży (%przychodów)	-34,88	43,83
Dane na temat efektywności poradni		
[1] Liczba porad	2 787	6 243,00
Zadeklarowana populacja	2 108	7 625,00
Dane na temat zasobów ludzkich		
[2] Liczba lekarzy (przeliczone na etaty)	0,00	0,00
- umowa o pracę i umowy cywilno-prawne	0,00	0,00
- umowy kontraktowe	0,00	0,00
- rezydenci	0,00	0,00
Średnie wynagrodzenie lekarza (przeliczone na jeden etat)	0,00	0,00
[3] Liczba pielęgniarek (przeliczone na etaty)	1,49	2,00
- umowa o pracę i umowy cywilno-prawne	0,70	2,00
- umowy kontraktowe	0,79	0,00
Średnie wynagrodzenie pielęgniarki (przeliczone na jeden etat)	7 439,60	6 407,88
Liczba porad przypadająca na 1 etat lekarski [1]/[2]	0,00	0,00
Liczba porad przypadająca na 1 etat pielęgniarski [1]/[3]	1 870,47	3 121,50
Podsumowanie danych kosztowych		
[4] Średni przychód z jednej porady [A]/[1]	45,17	74,69
Średni koszt leków i materiałów medycznych na poradę [C]/[1]	0,00	0,01
[5] Średni koszt zmienny (leków i procedur) na poradę ([C]+[D])/[1]	0,00	0,01
Całkowity koszt na 1 poradę ([B]+[C]+[D]+[E]+[F]+[G]+[H])/[1]	60,93	41,96

[6] Próg rentowności (liczba hospitalizacji): ((B)+[E]+[F]+[G]+[H])/([4]-[5])	3 759,06	3 506,61
Próg rentowności (wysokość kontraktu): [6]*[4]	169 808,17	261 907,85

Tabela 19: Analiza progu rentowności – położna POZ

GABINET POŁOŻNEJ POZ	I-XII 2023
Analiza progu rentowności	
Przychody [A]	198 341,34
Koszty osobowe: [B]	163 884,53
- wynagrodzenia + ubezpieczenia społeczne + świadczenia na rzecz pracowników	163 884,53
- usługi obce: kontrakty medyczne	0,00
Marża I	34 456,81
Marża I (%przychodów)	17,37
koszty leków i materiałów medycznych: [C]	0,00
Marża II	34 456,81
Marża II (%przychodów)	17,37
koszty procedur medycznych: [D]	0,00
RTG	0,00
LABORATORIUM	0,00
USG	0,00
Marża III	34 456,81
Marża III (%przychodów)	17,37
pozostałe koszty bezpośrednie ośrodka: [E]	13 076,80
Marża IV	21 380,01
Marża IV (%przychodów)	10,78
pozostałe koszty pośrednie ośrodka (bez administracji): [F]	1 429,16
Marża V	19 950,85
Marża V (%przychodów)	10,06
administracja i zarząd: [G]	29 686,20
Marża VI	-9 735,35
Marża VI (%przychodów)	-4,91
amortyzacja: [H]	765,39
Wynik ze sprzedaży	-10 500,74
Rentowność sprzedaży (%przychodów)	-5,29
Dane na temat efektywności poradni	
[1] Liczba porad	1 047
Zadeklarowana populacja	5 945
Dane na temat zasobów ludzkich	
[2] Liczba lekarzy (przeliczone na etaty)	0,00
- umowa o pracę i umowy cywilno-prawne	0,00
- umowy kontraktowe	0,00
- rezydenci	0,00
Średnie wynagrodzenie lekarza (przeliczone na jeden etat)	0,00

[3] Liczba pielęgniarek (przeliczone na etaty)	1,58
- umowa o pracę i umowy cywilno-prawne	1,58
- umowy kontraktowe	0,00
Średnie wynagrodzenie pielęgniarki (przeliczone na jeden etat)	7 190,72
Liczba porad przypadająca na 1 etat lekarski [1]/[2]	0,00
Liczba porad przypadająca na 1 etat pielęgniarski [1]/[3]	662,66
Podsumowanie danych kosztowych	
[4] Średni przychód z jednej porady [A]/[1]	189,44
Średni koszt leków i materiałów medycznych na poradę [C]/[1]	0,00
[5] Średni koszt zmienny (leków i procedur) na poradę $([C]+[D])/[1]$	0,00
Całkowity koszt na 1 poradę $([B]+[C]+[D]+[E]+[F]+[G]+[H])/[1]$	199,47
[6] Próg rentowności (liczba hospitalizacji): $([B]+[E]+[F]+[G]+[H])/([4]-[5])$	1 102,43
Próg rentowności (wysokość kontraktu): $[6]*[4]$	208 842,08

6.2. Przychodnie specjalistyczne

Tabela 20: Rentowność poradni specjalistycznych 2023

	Dermatolog	Neurolog	Okulista	Laryngolog	Kardiolog	Pulmonolog	Ginekolog	Reumatolog
	2 023	2 023	2 023	2 023	2 023	2 023	2 023	2 023
Przychody [A]	330 475,17	1 171 312,80	646 099,52	376 210,83	401 130,58	187 855,36	720 090,54	281 059,56
Koszty osobowe: [B]	145 193,44	474 902,75	373 254,74	227 423,78	250 002,30	144 055,34	283 148,76	135 977,04
- wynagrodzenia + ubezpieczenia społeczne + świadczenia na rzecz pracowników	0,00	0,00	56 039,35	22 854,21	15 853,00	7 955,34	53 182,48	0,00
- usługi obce: kontrakty medyczne	145 193,44	474 902,75	317 215,39	204 569,57	234 149,30	136 100,00	229 966,28	135 977,04
Marża I	185 281,73	696 410,05	272 844,78	148 787,05	151 128,28	43 800,02	436 941,78	145 082,52
Marża I (%przychodów)	56,07	59,46	42,23	39,55	37,68	23,32	60,68	51,62
koszty leków i materiałów medycznych: [C]	54,09	93,08	623,03	3 316,82	3 060,30	0,00	11 378,24	0,00
Marża II	185 227,64	696 316,97	272 221,75	145 470,23	148 067,98	43 800,02	425 563,54	145 082,52
Marża II (%przychodów)	56,05	59,45	42,13	38,67	36,91	23,32	59,10	51,62
koszty procedur medycznych: [D]	9 707,18	281 997,04	17 749,71	3 195,99	83 768,12	9 486,53	154 884,77	83 980,68
RTG	254,88	18 911,95	0,00	458,78	50,98	8 818,78	0,00	4 332,93
LABORATORIUM	3 992,96	213 907,98	17 749,71	1 431,72	3 527,66	667,75	68 697,19	79 434,45
USG	5 459,34	49 177,11	0,00	1 305,49	80 189,48	0,00	86 187,58	213,30
Marża III	175 520,46	414 319,93	254 472,04	142 274,24	64 299,86	34 313,49	270 678,77	61 101,84
Marża III (%przychodów)	53,11	35,37	39,39	37,82	16,03	18,27	37,59	21,74
pozostałe koszty bezpośrednie ośrodka: [E]	28 307,67	26 675,96	57 979,58	26 116,92	29 385,08	36 674,10	45 195,66	20 292,58
Marża IV	147 212,79	387 643,97	196 492,46	116 157,32	34 914,78	-2 360,61	225 483,11	40 809,26
Marża IV (%przychodów)	44,55	33,09	30,41	30,88	8,70	-1,26	31,31	14,52
pozostałe koszty pośrednie ośrodka (bez administracji): [F]	35 040,23	75 011,04	44 819,68	52 007,95	34 325,88	22 917,62	61 169,45	25 315,51
Marża V	112 172,56	312 632,93	151 672,78	64 149,37	588,90	-25 278,23	164 313,66	15 493,75
Marża V (%przychodów)	33,94	26,69	23,48	17,05	0,15	-13,46	22,82	5,51
administracja i zarząd: [G]	49 462,97	175 313,06	96 703,19	56 308,33	60 038,13	28 116,74	107 777,59	42 066,83
Marża VI	62 709,59	137 319,87	54 969,59	7 841,04	-59 449,23	-53 394,97	56 536,07	-26 573,08
Marża VI (%przychodów)	18,98	11,72	8,51	2,08	-14,82	-28,42	7,85	-9,45



amortyzacja: [H]	6 102,23	9 277,13	19 955,62	52 335,81	4 713,98	2 132,71	29 050,04	9,58
Wynik ze sprzedaży	56 607,36	128 042,74	35 013,97	-44 494,77	-64 163,21	-55 527,68	27 486,03	-26 582,66
Rentowność sprzedaży (%przychodów)	17,13	10,93	5,42	-11,83	-16,00	-29,56	3,82	-9,46
Dane na temat efektywności poradni								
[1] Liczba porad	2 377	6 673	3 041	3 995	3 251	1 901	5 903	2 385
Liczba punktów	207 993,84	737 914,28	405 808,80	234 594,70	252 625,36	118 596,20	446 319,64	177 425,40
Dane na temat zasobów ludzkich								
[2] Liczba lekarzy (przeliczone na etaty)	0,55	0,81	0,70	0,45	0,53	0,34	1,19	0,34
- umowa o pracę i umowy cywilno-prawne	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- umowy kontraktowe	0,55	0,81	0,70	0,45	0,53	0,34	1,19	0,34
- rezydenci	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Średnie wynagrodzenie lekarza (przeliczone na jeden etat)	21 999,01	48 858,31	33 541,64	37 883,25	31 924,73	33 357,84	16 771,10	33 327,71
[3] Liczba pielęgniarek (przeliczone na etaty)	0,00	0,00	0,40	0,30	0,63	0,17	0,42	0,00
- umowa o pracę i umowy cywilno-prawne	0,00	0,00	0,00	0,30	0,00	0,17	0,42	0,00
- umowy kontraktowe	0,00	0,00	0,40	0,00	0,63	0,00	0,00	0,00
Średnie wynagrodzenie pielęgniarki (przeliczone na jeden etat)	0,00	0,00	7 388,67	5 416,06	6 196,83	3 292,36	7 213,97	0,00
Liczba porad przypadająca na 1 etat lekarski [1]/[2]	4 321,82	0,00	7 602,50	13 316,67	5 160,32	11 182,35	4 960,50	7 014,71
Liczba porad przypadająca na 1 etat pielęgniarski [1]/[3]	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14 054,76	0,00
Podsumowanie danych kosztowych								
[4] Średni przychód z jednej porady [A]/[1]	139,03	175,53	212,46	94,17	123,39	98,82	121,99	117,84
Średni koszt leków i materiałów medycznych na poradę [C]/[1]	0,02	0,01	0,20	0,83	0,94	0,00	1,93	0,00
[5] Średni koszt zmienny (leków i procedur) na poradę ([C]+[D])/[1]	4,11	42,27	6,04	1,63	26,71	4,99	28,17	35,21
Całkowity koszt na 1 poradę ([B]+[C]+[D]+[E]+[F]+[G]+[H])/[1]	115,22	156,34	200,95	105,31	143,12	128,03	117,33	128,99





Całkowity koszt 1 pkt	1,32	1,41	1,51	1,79	1,84	2,05	1,55	1,73
[G] Próg rentowności (liczba hospitalizacji): ([B]+[E]+[F]+[G]+[H])/([4]-[5])	1 957,45	5 712,13	2 871,38	4 475,82	3 914,68	2 492,80	5 610,04	2 706,70
Próg rentowności (wysokość kontraktu): [G]*[4]	272 144,90	1 002 650,77	610 060,74	421 489,45	483 019,38	246 336,27	684 353,01	318 969,82

Rentowność poradni specjalistycznych jest dynamiczna, wszystkie podjęte działania służą podniesieniu poziomu rentowności (zatrudnienie nowych lekarzy specjalistów, zakup wyposażenia i aparatury medycznej, rozszerzanie zakresu wykonywanych świadczeń).

6.3. Poradnia stomatologiczna

Tabela 21: Rentowność poradni stomatologicznej 2023

	ul. Bohaterów Warszawy 75	ul. Dunikowskiego 1
Przychody [A]	792 473,75	118 350,41
Koszty osobowe: [B]	499 187,00	175 666,98
- wynagrodzenia + ubezpieczenia społeczne + świadczenia na rzecz pracowników	331 631,92	168 256,98
- usługi obce: kontrakty medyczne	167 555,08	7 410,00
Marża I	293 286,75	-57 316,57
Marża I (%przychodów)	37,01	-48,43
koszty leków i materiałów medycznych: [C]	46 695,23	14 470,15
Marża II	246 591,52	-71 786,72
Marża II (%przychodów)	31,12	-60,66
koszty procedur medycznych: [D]	3,20	0,00
RTG	0,00	0,00
LABORATORIUM	3,20	0,00
USG	0,00	0,00
Marża III	246 588,32	-71 786,72
Marża III (%przychodów)	31,12	-60,66
pozostałe koszty bezpośrednie ośrodka: [E]	59 071,92	10 286,37
Marża IV	187 516,40	-82 073,09
Marża IV (%przychodów)	23,66	-69,35
pozostałe koszty pośrednie ośrodka (bez administracji): [F]	0,00	0,00
Marża V	187 516,40	-82 073,09
Marża V (%przychodów)	23,66	-69,35
administracja i zarząd: [G]	118 611,35	17 713,78
Marża VI	68 905,05	-99 786,87
Marża VI (%przychodów)	8,69	-84,31
amortyzacja: [H]	6 571,25	7 717,46
Wynik ze sprzedaży	62 333,80	-107 504,33
Rentowność sprzedaży (%przychodów)	7,87	-90,84
Dane na temat efektywności poradni		
[1] Liczba porad	9 817	1 435,00
Liczba punktów	473 031	69 084,00
Dane na temat zasobów ludzkich		
[2] Liczba lekarzy (przeliczone na etaty)	1,82	1,00
- umowa o pracę i umowy cywilno-prawne	1,00	1,00
- umowy kontraktowe	0,82	0,00
- rezydenci		0,00
Średnie wynagrodzenie lekarza (przeliczone na jeden etat)	14 219,22	6 105,01
[3] Liczba pielęgniarek (przeliczone na etaty)	1,82	1,00

- umowa o pracę i umowy cywilno-prawne	1,82	1,00
- umowy kontraktowe	0,00	0,00
Średnie wynagrodzenie asystentki (przeliczone na jeden etat)	6 227,28	6 176,53
Liczba porad przypadająca na 1 etat lekarski [1]/[2]	5 393,96	1 435,00
Liczba porad przypadająca na 1 etat asystentki [1]/[3]	5 393,96	1 435,00
Podsumowanie danych kosztowych		
[4] Średni przychód z jednej porady [A]/[1]	80,72	82,47
Średni koszt leków i materiałów medycznych na poradę [C]/[1]	4,76	10,08
[5] Średni koszt zmienny (leków i procedur) na poradę ([C]+[D])/[1]	4,76	10,08
Całkowity koszt na 1 poradę ([B]+[C]+[D]+[E]+[F]+[G]+[H])/[1]	74,38	157,39
Całkowity koszt na 1 punkt ([B]+[C]+[D]+[E]+[F]+[G]+[H])/[1]	1,54	3,27
[6] Próg rentowności (liczba hospitalizacji): ([B]+[E]+[F]+[G]+[H])/([4]-[5])	8 996,47	2 920,06
Próg rentowności (wysokość kontraktu): [6]*[4]	726 236,78	240 829,71

Niestety, podjęte przez nas próby reaktywowania lecznictwa stomatologicznego w gabinecie szkolnym nie przynoszą spodziewanych efektów. Wiąże się to głównie z obowiązującymi przepisami w zakresie udzielania świadczeń osobom małoletnim i brakiem zainteresowania ze strony rodziców.

Analizowana jest możliwość rezygnacji z prowadzenia poradni przy ul.Dunikowskiego 1 i przeniesienia wartości kontraktu do lokalizacji przy ul.Bohaterów Warszawy 75.

6.4. Ośrodek zdrowia psychicznego

Tabela 22: Rentowność ośrodka zdrowia psychicznego 2023

Ośrodek Zdrowia Psychicznego	2023
Przychody [A]	737 388,21
Koszty osobowe: [B]	629 512,28
- wynagrodzenia + ubezpieczenia społeczne + świadczenia na rzecz pracowników	384 919,32
- usługi obce: kontrakty medyczne	244 592,96
Marża I	107 875,93
Marża I (%przychodów)	14,63
koszty leków i materiałów medycznych: [C]	646,26
Marża II	107 229,67
Marża II (%przychodów)	14,54
koszty procedur medycznych: [D]	3 588,64
RTG	0,00
LABORATORIUM	3 588,64
USG	0,00
Marża III	103 641,03

Marża III (%przychodów)	14,06
pozostałe koszty bezpośrednie ośrodka: [E]	99 747,97
Marża IV	3 893,06
Marża IV (%przychodów)	0,53
pozostałe koszty pośrednie ośrodka (bez administracji): [F]	158 993,39
Marża V	-155 100,33
Marża V (%przychodów)	-21,03
administracja i zarząd: [G]	110 366,58
Marża VI	-265 466,91
Marża VI (%przychodów)	-36,00
amortyzacja: [H]	16 056,46
Wynik ze sprzedaży	-281 523,37
Rentowność sprzedaży (%przychodów)	-38,18
Dane na temat efektywności poradni	
[1] Liczba porad	6 712
Zadeklarowana populacja	68 872
Dane na temat zasobów ludzkich	
[2] Liczba lekarzy (przeliczone na etaty)	3,29
- umowa o pracę i umowy cywilno-prawne	
- umowy kontraktowe	
- rezydenci	
Średnie wynagrodzenie lekarza (przeliczone na jeden etat)	14 768,75
[3] Liczba pielęgniarek (przeliczone na etaty)	0,28
- umowa o pracę i umowy cywilno-prawne	0,28
- umowy kontraktowe	0,00
Średnie wynagrodzenie pielęgniarki (przeliczone na jeden etat)	3 211,46
Liczba porad przypadająca na 1 etat lekarski [1]/[2]	2 040,12
Liczba porad przypadająca na 1 etat pielęgniarski [1]/[3]	23 971,43
Podsumowanie danych kosztowych	
[4] Średni przychód z jednej porady [A]/[1]	109,86
Średni koszt leków i materiałów medycznych na poradę [C]/[1]	0,10
[5] Średni koszt zmienny (leków i procedur) na poradę (([C]+[D])/[1])	0,63
Całkowity koszt na 1 poradę ([B]+[C]+[D]+[E]+[F]+[G]+[H])/[1]	151,80
Całkowity koszt na 1 punkt ([B]+[C]+[D]+[E]+[F]+[G]+[H])/[1]	14,79
[6] Próg rentowności (liczba hospitalizacji): ([B]+[E]+[F]+[G]+[H])/([4]-[5])	9 289,34
Próg rentowności (wysokość kontraktu): [6]*[4]	1 020 537,74

Rentowność Ośrodka Zdrowia Psychicznego systematycznie poprawia się. Niewątpliwie ma na to wpływ zatrudnienie nowego personelu i rozszerzenia zakresu wykonywanych świadczeń.

6.5. Porania rehabilitacji i fizjoterapii

Tabela 23: Rentowność poradni rehabilitacji 2023

	2023
Przychody [A]	116 018,22
Koszty osobowe: [B]	94 813,00
- wynagrodzenia + ubezpieczenia społeczne + świadczenia na rzecz pracowników	113,00
- usługi obce: kontrakty medyczne	94 700,00
Marża I	21 205,22
Marża I (%przychodów)	18,28
koszty leków i materiałów medycznych: [C]	290,40
Marża II	20 914,82
Marża II (%przychodów)	18,03
koszty procedur medycznych: [D]	14 980,94
RTG	8 003,17
LABORATORIUM	6 861,09
USG	116,68
Marża III	5 933,88
Marża III (%przychodów)	5,11
pozostałe koszty bezpośrednie ośrodka: [E]	28 037,70
Marża IV	-22 103,82
Marża IV (%przychodów)	-19,05
pozostałe koszty pośrednie ośrodka (bez administracji): [F]	8 647,54
Marża V	-30 751,36
Marża V (%przychodów)	-26,51
administracja i zarząd: [G]	17 364,71
Marża VI	-48 116,07
Marża VI (%przychodów)	-41,47
amortyzacja: [H]	584,23
Wynik ze sprzedaży	-48 700,30
Rentowność sprzedaży (%przychodów)	-41,98
Dane na temat efektywności poradni	
[1] Liczba porad	2 538
Ilość punktów	81 492
Dane na temat zasobów ludzkich	
[2] Liczba lekarzy (przeliczone na etaty)	0,55
- umowa o pracę i umowy cywilno-prawne	0,00
- umowy kontraktowe	0,55
- rezydenci	
Średnie wynagrodzenie lekarza (przeliczone na jeden etat)	14 348,48
[3] Liczba pielęgniarek (przeliczone na etaty)	0,00
- umowa o pracę i umowy cywilno-prawne	0,00
- umowy kontraktowe	0,00
Średnie wynagrodzenie pielęgniarki (przeliczone na jeden etat)	0,00

Liczba porad przypadająca na 1 etat lekarski [1]/[2]	4 614,55
Liczba porad przypadająca na 1 etat pielęgniarstwa [1]/[3]	0,00!
Podsumowanie danych kosztowych	
[4] Średni przychód z jednej porady [A]/[1]	45,71
Średni koszt leków i materiałów medycznych na poradę [C]/[1]	0,11
[5] Średni koszt zmienny (leków i procedur) na poradę ([C]+[D])/[1]	6,02
Całkowity koszt na 1 poradę ([B]+[C]+[D]+[E]+[F]+[G]+[H])/[1]	64,90
Całkowity koszt na 1 punkt ([B]+[C]+[D]+[E]+[F]+[G]+[H])/[1]	2,02
[6] Próg rentowności (liczba hospitalizacji): ([B]+[E]+[F]+[G]+[H])/([4]-[5])	3 764,85
Próg rentowności (wysokość kontraktu): [6]*[4]	172 100,57

Tabela 24: Rentowność pracowni fizjoterapii 2023

	2023
Przychody [A]	933 154,86
Koszty osobowe: [B]	626 332,48
- wynagrodzenia + ubezpieczenia społeczne + świadczenia na rzecz pracowników	523 876,66
- usługi obce: kontrakty medyczne	102 455,82
Marża I	306 822,38
Marża I (%przychodów)	32,88
koszty leków i materiałów medycznych: [C]	20 060,31
Marża II	286 762,07
Marża II (%przychodów)	30,73
koszty procedur medycznych: [D]	0,00
RTG	0,00
LABORATORIUM	0,00
USG	0,00
Marża III	286 762,07
Marża III (%przychodów)	30,73
pozostałe koszty bezpośrednie ośrodka: [E]	134 859,53
Marża IV	151 902,54
Marża IV (%przychodów)	16,28
pozostałe koszty pośrednie ośrodka (bez administracji): [F]	124 000,90
Marża V	27 901,64
Marża V (%przychodów)	2,99
administracja i zarząd: [G]	139 667,42
Marża VI	-111 765,78
Marża VI (%przychodów)	-11,98
amortyzacja: [H]	5 871,20
Wynik ze sprzedaży	-117 636,98
Rentowność sprzedaży (%przychodów)	-12,61
Dane na temat efektywności poradni	
[1] Liczba porad	55 157
Ilość punktów	549 068

Dane na temat zasobów ludzkich	
[2] Liczba lekarzy (przeliczone na etaty)	7,20
- umowa o pracę i umowy cywilno-prawne	7,20
- umowy kontraktowe	0,00
- rezydenci	
Średnie wynagrodzenie fizjoterapeuty (przeliczone na jeden etat)	6 413,42
[3] Liczba pielęgniarek (przeliczone na etaty)	0,00
- umowa o pracę i umowy cywilno-prawne	0,00
- umowy kontraktowe	0,00
Średnie wynagrodzenie pielęgniarki (przeliczone na jeden etat)	0,00
Liczba porad przypadająca na 1 etat lekarski [1]/[2]	7 660,69
Liczba porad przypadająca na 1 etat pielęgniarski [1]/[3]	0,00
Podsumowanie danych kosztowych	
[4] Średni przychód z jednej porady [A]/[1]	16,92
Średni koszt leków i materiałów medycznych na poradę [C]/[1]	0,36
[5] Średni koszt zmienny (leków i procedur) na poradę ([C]+[D])/[1]	0,36
Całkowity koszt na 1 poradę ([B]+[C]+[D]+[E]+[F]+[G]+[H])/[1]	19,05
Całkowity koszt na 1 punkt ([B]+[C]+[D]+[E]+[F]+[G]+[H])/[1]	1,91
[6] Próg rentowności (liczba hospitalizacji): ([B]+[E]+[F]+[G]+[H])/([4]-[5])	62 263,06
Próg rentowności (wysokość kontraktu): [6]*[4]	1 053 376,28

6.6. Dane statystyczne za okres 2020-2023 oraz I-VI 2024

Poniżej przedstawiono dane o ilości wykonanych wizyt w ramach realizacji umowy z NFZ w latach 2020-2023 i wg stanu na 30-06-2023r.

Tabela 25: Dane z działalności za rok 2023

Lp.	Poradnia	2020	2021	2022	2023	2024
1.	POZ	22 233	23 623	28 307	31 226	18 027
1.	laryngologiczna	1 481	2 472	3 309	3 995	2 144
2.	pulmonologiczna	1 499	1 956	1 909	1 901	974
3.	reumatologiczna	1 675	1 737	2 169	2 385	1 396
4.	chirurgiczna	1 346	392	0	0	0
5.	dermatologiczna	2 088	2 247	2 473	2 377	1 794
6.	położniczo-ginekologiczna	4 417	5 042	5 317	5 903	3 259
7.	kardiologiczna	2 541	2 994	2 903	3 251	1 585
8.	neurologiczna	1 684	2 422	4 106	6 673	3 243
9.	okulistyczna	2 561	2 487	2 860	3 041	1 592
10.	rehabilitacyjna	784	1 143	1 145	2 538	1 193
	Razem AOS	20 076	23 892	26 191	32 064	17 180
1.	zdrowia psychicznego	1 502	2 063	3 364	5 833	3 375
1.	stomatologiczna	1 667	9 577	10 478	10 735	4 262
1.	zabiegi fizjoterapeutyczne	35 342	51 872	47 370	52 008	29 540
	Ogółem	81 020	86 404	87 403	131 866	72 384

Jak wynika z powyższej tabeli, systematycznie wzrasta ilość pacjentów korzystających z naszych świadczeń.

7. Diagnoza najważniejszych problemów

Wśród przyczyn straty w omawianym okresie należy wymienić:

- niedoszacowanie procedur ;
- zbyt wysokie koszty osobowe w stosunku do przychodów;
- zbyt wysokie koszty zużycia materiałów medycznych i leków w stosunku do przychodów;

- brak wystarczających środków finansowych na dostosowanie do wymogów rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 26 marca 2019 roku w sprawie wymagań, jakim pod względem fachowym i sanitarnym powinny odpowiadać pomieszczenia i urządzenia zakładów opieki zdrowotnej – infrastruktura Centrum (miejsca wykonywania świadczeń) jest przestarzała, wymaga dużych nakładów finansowych i ciągłych remontów.
- ustawowy wzrost wynagrodzeń,
- rosnące braki specjalistów – lekarzy i pielęgniarek.

Centrum od wielu lat prowadzi politykę zmierzającą do optymalizacji kosztów, w szczególności optymalizacja zatrudnienia, ograniczenie bieżącego zużycia materiałów, wyrobów medycznych oraz wielu innych niezbędnych do funkcjonowania wydatków, przy jednoczesnym poszukiwaniu zwiększonych źródeł przychodów. Rozwijamy działalność naszych poradni, remontujemy posiadaną i dzierżawioną bazę lokalową. Jak wskazuje tabela nr 25 przynosi to oczekiwany skutek – wzrost ilości wykonywanych świadczeń, a co za tym idzie wzrost finansowania.

Niestety, pomimo tych działań nie udaje się zbilansować kosztów z przychodami. Dopiero w roku 2025, w związku z realizacją Programu Naprawczego, planujemy osiągnąć dodatni wynik finansowy

8. Działania naprawcze

1. Główne cele prowadzonych działań naprawczych Centrum:

- a. poprawa efektywności organizacyjnej i finansowej oraz zbilansowanie działalności,
- b. osiągnięcie i utrzymanie pozycji na rynku świadczeń zdrowotnych.

2. Podejmowane działania w obszarze przychodów mają na celu:

- a. optymalizację rozliczania świadczeń medycznych,
- b. uruchamianie nowych zakresów świadczeń medycznych,
- c. zapewnienie kompleksowości usług medycznych (POZ, AOS, STM, PSY, REH),
- d. pozyskanie większej ilości podopiecznych w podstawowej opiece zdrowotnej,
- e. pozyskanie dodatkowych przychodów z udziału w programach profilaktycznych (w tym autorskich) z najmu i prowadzenia szkoleń,
- f. pozyskanie dodatkowych przychodów z działalności w ramach finansowania UE.

3. Podejmowane działania w obszarze kosztów mają na celu:

- a. optymalizacje kosztów materiałowych i energii,
- b. optymalizacje kosztów osobowych

4. Działania w obszarze reorganizacji struktury wewnętrznej i zarządzania:

- a. łączenie komórek organizacyjnych,
- b. wygaszanie działalności nieefektywnej i nierokującej,
- c. tworzenie nowych komórek organizacyjnych,
- d. informacja i implementacja narzędzi zarządczych,
- e. zmiana wizerunku Centrum.

Podjęcie w/w działań pozwoli Centrum na sprostanie warunkom rynkowym i podniesienie konkurencyjności na rynku świadczeń medycznych.

Poniżej prezentujemy działania naprawcze na lata 2024-2026.

Tabela 26.: Harmonogram proponowanych przedsięwzięć naprawczych na lata 2024-2026

Lp.	Przedsięwzięcie/zamierzenie	Forma realizacji	Termin realizacji	Odpowiedzialny za realizację	Zakładany efekt	Stan realizacji
1	Wzrost sprzedaży z tytułu usług finansowanych przez NFZ z tytułu wykonywania świadczeń osobom do 18 r.ż. (we wszystkich zakresach działalności) oraz z orzeczeniem o dużym stopniu niepełnosprawności w zakresie rehabilitacji i fizjoterapii finansowanych z Funduszu Medycznego	Kwartalne aneksy zwiększające umowy	2024-2026	Dyrektor Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa Pracownicy bezpośrednio wykonujący świadczenia	Zwiększenie przychodów z kontraktu z NFZ	ciągły proces w realizacji
2	Wzrost sprzedaży z tytułu wykonywania świadczeń ponadlimitowych w ramach umów z NFZ	Kwartalne aneksy zwiększające umowy	2024-2026	Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa Pracownicy bezpośrednio wykonujący świadczenia	Zwiększenie przychodów z kontraktu z NFZ	ciągły proces w realizacji
3	Rozwój usług komercyjnych	W oparciu o posiadane zasoby poszukiwanie nowych źródeł przychodów i zwiększanie przychodów z już prowadzonej działalności	31-12-2026	Dyrektor Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa	Wzrost przychodów	w trakcie realizacji
4	Pozyskiwanie i rozwój kadry medycznej poprzez zwiększenie ilości miejsc do prowadzenia specjalizacji lekarskich w zakresie medycyny rodzinnej	Wniosek do SMK	31-12-2025	Dyrektor Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa	Wzrost przychodów – refundacja kosztów pracy, pozyskanie kadry lekarskiej	w trakcie realizacji
5	Rozszerzenie i przeorganizowanie pracy w poradniach specjalistycznych, stomatologicznych i fizjoterapii	Wydłużenie czasu pracy poradni	31-12-2025	Dyrektor Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa	Wzrost nielimitowanych przychodów, zwiększenie kontraktu z NFZ	w trakcie realizacji
6	Prowadzenie szkoleń z zakresu nauk o zdrowiu	Z uwagi na posiadane zasoby kadrowe – wyskosp specjalistyczna kadra – rozszerzenie prowadzonych szkoleń z zakresu nauk o zdrowiu	31-12-2026	Dyrektor	Wzrost przychodów	w trakcie realizacji
7	Zmniejszenie kosztów pracy i optymalizacja zatrudnienia poprzez dokonanie analizy zatrudnienia personelu medycznego w stosunku do wysokości posiadanego kontraktu z NFZ	Przeгляд kadr	31-12-2025	Dyrektor Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa	Obniżenie kosztów	w trakcie realizacji



Lp.	Przedsięwzięcie/zamierzenie	Forma realizacji	Termin realizacji	Odpowiedzialny za realizację	Zakładany efekt	Stan realizacji
8	Optymalizacja zużycia gazu	Wyłączenie pieców gazowych w okresie VI-IX	2024-2026	Specjalista ds. zamówień	Obniżenie kosztów szacunkowo o wartość zużycia 100 000 kWh rocznie w 2 lkaliz.	ciągły proces w realizacji
9	Optymalizacja kosztów diagnostyki	Nadzór nad badaniami diagnostycznymi zlecanymi na zewnątrz	2024-2026	Dyrektor główny księgowy	Obniżenie kosztów usług obcych z tytułu zakupionej diagnostyki, poprawa rentowności w poradniach	Działanie w trakcie realizacji – na bieżąco
10	Podniesienie efektywności pracy (cyfryzacja)	Usprawnienie narzędzi benchmarkingowych oraz funkcjonalności oprogramowania, uruchomienie e-rejestracji	2024-2026	Dyrektor Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa Specjalista ds. zamówień główny księgowy	Optymalizacja kosztów	w trakcie realizacji
11	Realizacja programów profilaktycznych	Podpisywanie umów z NFZ i innymi podmiotami	2024-2026	Dyrektor Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa główny księgowy	Zwiększenie przychodów	Kontynuacja realizowanych programów, przystępowanie do konkursów
12	Optymalizacja rentowności, rozważenie rezygnacji z prowadzenia działalności w obszarach przynoszących straty	Analiza rentowności poradni	31-12-2025	Dyrektor Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa główny księgowy	Zwiększenie przychodów, obniżenie kosztów	Na bieżąco
13	Zakup środków trwałych (aparatury medycznej) i wyposażenia – odnowienie i unowocześnienie bazy	Dokonywanie niezbędnych zakupów umożliwiających kontynuację oraz rozszerzenie zakresu udzielanych świadczeń	2024-2026	Dyrektor Specjalista ds. zamówień główny księgowy	Zwiększenie przychodów	Wartość inwestycji będzie rozliczana w czasie poprzez odpisy amortyzacyjne, zakup aparatu USG w 2024 r. sfinansowany z dotacji od Organu Tworzącego
14	Uruchomienie dodatkowej lokalizacji poradni POZ przy ul. Romana (Wrzosowe Wzgórze)	Pozyskanie dofinansowania zewnętrznego	2025-2026	Dyrektor Specjalista ds. zamówień główny księgowy	Zwiększenie przychodów, pozyskanie nowej populacji w POZ	Osiągnięcie przychodu i poniesienie kosztu uzależnione od terminu przekazania lokalizacji
15	Przeniesienie poradni rehabilitacji i fizjoterapii z lokalizacji ul. Chopina 51a do nowej lokalizacji przy ul. Romana (Wrzosowe Wzgórze)	Przeniesienie zasobów	2025-2026	Specjalista ds. zamówień główny księgowy	Zwiększenie przychodów	j.w.

Przedstawione we wcześniejszej części Programu prognozy w zakresie rachunku zysków i strat na lata 2024-2026 posłużyły do pracowania podstawowego kryterium oceny realizacji programu naprawczego – obrazują rzeczywisty stan przy dwóch kluczowych zmiennych: kosztach i przychodach

Tabela 27: Udział kosztów w przychodach 2020-2026

Wyszczególnienie	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Materiały i energia	12%	3%	5%	5%	4%	4%	4%
Usługi obce	57%	39%	48%	52%	53%	52%	48%
Podatki i opłaty	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Wynagrodzenia	41%	34%	42%	40%	38%	37%	37%
Ubezpieczenia społeczne i inne	7%	4%	7%	6%	6%	6%	6%
Pozostałe koszty rodzajowe	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Podmiot dąży do obniżenia kosztów działalności i utrzymania ich na poziomie adekwatnym do przychodów, zapewniając jednocześnie pacjentom

Ocena realizacji przygotowanego programu naprawczego zostanie przeprowadzona po zamknięciu roku 2024.

9. Podsumowanie

Centrum podejmuje działania naprawcze. Prezentuje stabilną sytuację finansową utrzymywaną od wielu lat. Posiada zaplecze sprzętowe, niestety infrastruktura wymaga dodatkowych nakładów.

Doświadczony zespół pracowników zapewnia bardzo dobrą jakość obsługi, co od lat potwierdzają certyfikaty jakości ISO 9008:2015.

Zasadniczym problemem jest niedoszacowanie wyceny udzielanych świadczeń, która powinna być wyższa o ok. 20 % i brak płynności ze strony NFZ w regulowaniu należności za wykonane świadczenia ponadlimitowe.

Centrum jest podmiotem o ugruntowanej tradycji. Posiada wielki potencjał do rozwoju, a poprzez wewnętrzne zmiany organizacyjne placówka dąży do minimalizacji kosztów i zwiększenia przychodów.

Najważniejsza aktualnie jest poprawa kondycji finansowej. Mając nałożony ustawowy obowiązek udzielania świadczeń, Centrum nie ma możliwości konkurowania na rynku usług komercyjnych, a środki z Narodowego Funduszu Zdrowia nie wystarczają na pokrycie niezbędnych do poniesienia kosztów.

Plany, na podstawie których sporządzono analizę, zostały dostosowane do aktualnej sytuacji ekonomicznej w kraju oraz rzeczywistych możliwości jednostki (z zachowaniem dużej ostrożności).

Centrum, w ramach swojej działalności statutowej, w sposób ciągły poszukuje nowych źródeł przychodów. W roku 2021 zaangażowaliśmy się w akcję przeprowadzania szczepień p/COVID 19 – co przyniosło wymierne, ekonomiczne skutki.

Wdrożenie Programu Naprawczego ponosi za sobą wiele zagrożeń i ryzyk, które mogą skutkować niepowodzeniem przedsięwzięcia. Z uwagi na występowanie tak wielu zmiennych czynników zewnętrznych oraz dynamicznie zmieniające się uwarunkowania ekonomiczne – prognozowanie obarczone jest znaczną niepewnością.

Strategicznym celem zarządzania Centrum jest zarówno jego unowocześnienie, jak i poprawa efektywności zarządzania w celu dostosowania do standardów obowiązujących w krajach Unii Europejskiej, przy jednoczesnym podporządkowaniu regułom panującym obecnie na rynku świadczeń zdrowotnych., a także zapewnienia finansowania jego bieżącej działalności i rozwoju.

Przyjęte działania naprawcze opisane powyżej zakładają ich systematyczne wprowadzanie i realizowanie przez osoby odpowiedzialne, zgodnie z ich kompetencjami.

Plany, na podstawie których sporządzono niniejsze opracowanie zostały dostosowane do rzeczywistych możliwości jednostki (z zachowaniem dużej ostrożności). Niepewność powoduje fakt ciągłego przedłużania przez NFZ umów w zakresie ambulatoryjnej opieki specjalistycznej, bez możliwości (jak dotychczas) rozszerzenia spectrum wykonywanych świadczeń medycznych o planowane rodzaje oraz szczególna sytuacja ekonomiczna będąca skutkiem pandemii COVID-19, której ostateczne efekty są trudne do oszacowania (inflacja).

Aktualnie staramy się utrzymać płynność finansową poprzez optymalizację kosztów działalności, przy jednoczesnym zachowaniu bezpieczeństwa i jakości realizowanych świadczeń zdrowotnych, zgodnie z obowiązującymi, szczególnymi przepisami prawa.

W przypadku zaistnienia okoliczności, które uniemożliwią nam realizację założeń Programu – zostanie złożona jego aktualizacja.

DYREKTOR
Szczecińskie Centrum Zdrowia SP ZOZ
prof. dr hab. Beata Karakiewicz