

**Uchwała Nr XIV/163/2025
Rady Powiatu w Olsztynie
z dnia 21 listopad 2025 r.**

**w sprawie zatwierdzenia aktualizacji Programu Naprawczego Szpitala Powiatowego im.
Jana Mikulicza w Biskupcu**

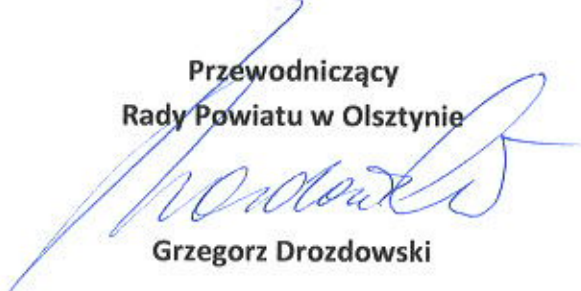
Na podstawie art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej
(Dz. U. z 2025 r., poz. 450 ze zm.) **uchwala się**, co następuje:

§ 1. Zatwierdza się aktualizację Programu Naprawczego Szpitala Powiatowego im. Jana Mikulicza w Biskupcu , stanowiącą załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2. Wykonanie uchwały powierza się Dyrektorowi Szpitala Powiatowego im. Jana Mikulicza w Biskupcu.

§ 3. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

**Przewodniczący
Rady Powiatu w Olsztynie**



Grzegorz Drozdowski

Załącznik do Uchwały Nr XIV/163/2025
Rady Powiatu w Olsztynie
z dnia 21 listopada 2025 r.

Program Naprawczy
Szpitala Powiatowego im. Jana Mikulicza w Biskupcu
Rok 2022

Aktualizacja
Rok 2025



Program Naprawczy

Szpitala Powiatowego im. Jana Mikulicza w Biskupcu

Rok 2022

Aktualizacja

Rok 2025

Dyrektor
Szpitala Powiatowego
im. Jana Mikulicza
w Biskupcu

Signed by /
Podpisano przez:

Agnieszka
Malinowska

Date / Data: 2025-
09-09 18:27

Spis treści

Numer strony

Wprowadzenie	3
1.ANALIZA WEWNĘTRZNA SZPITALA	4
1.1.Charakterystyka szpitala i opis świadczonych usług	4
1.2.Zakres realizowanych świadczeń medycznych	6
1.3.Infrastruktura i zaplecze techniczne	8
1.4.Zasoby ludzkie.....	10
1.4.1.Działania naprawcze	15
2.ANALIZA FUNKCJONOWANIA SZPITALA POWIATOWEGO IM. JANA MIKULICZA W BISKUPCU	16
2.1.Działalność Szpitala w roku 2024 – analiza działalności medycznej	16
2.1.1. Działalność medyczna Szpitala - Działania naprawcze.....	19
2.2.Działalność poradni specjalistycznych.....	22
2.3.Działalność Izby przyjęć oraz Nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej	23
2.4. Działalność pogotowia ratunkowego ZRM	24
2.5. Wartość wykonanych świadczeń zdrowotnych	26
3. OCENA SYTUACJI FINANSOWEJ SZPITALA.....	27
3.1. Analiza wskaźnikowa	27
3.2. Analiza finansowa	29
4. ANALIZA SWOT	43
5. CELE STRATEGICZNE DLA SZPITALA POWIATOWEGO IM. JANA MIKULICZA W BISKUPCU	45
6. DZIAŁANIA NAPRAWCZE I REORGANIZACYJNE.....	46
7. POSUMOWANIE	51

Wprowadzenie

Szpital Powiatowy im. Jana Mikulicza w Biskupcu (dalej Szpital) wpisany w dniu 23.03.2001r. do Rejestru Stowarzyszeń, Innych Organizacji Społecznych i Zawodowych, Fundacji i Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej prowadzonego przez Sąd Rejonowy w Olsztynie, VIII Wydział Gospodarczy KRS.

Szpital posiada osobowość prawną.

Zasadniczym przedmiotem działalności jest udzielanie świadczeń medycznych.

Szpital:

- wpisany do Rejestru Stowarzyszeń, Innych Organizacji Społecznych i Zawodowych, Fundacji oraz Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej w KRS pod numerem - **0000004080**
- posiada nr statystyczny w systemie **REGON** - **511315745**
- przeważający rodzaj działalności posiada symbol **PKD** - **8610Z**
- jest podatnikiem podatku od towarów i usług (VAT) i posiada nadany przez Urząd Skarbowy w Olsztynie **NIP** **739-29-55-819**

Program naprawczy Szpitala Powiatowego im. Jana Mikulicza w Biskupcu (dalej zwany Szpital) sporządzono zgodnie z art. 59. ust.4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. 2022 r. poz. 633 ze zm.).

W sprawozdaniu finansowym za 2024r. wystąpiła strata netto w wysokości 11.647.851,92 zł, wobec tego Dyrektor Szpitala 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.

Sprawozdanie finansowe za 2024 rok Szpitala Powiatowego im. Jana Mikulicza w Biskupcu, na które składa się m.in. rachunek zysków i strat za rok obrotowy od 1 stycznia 2024 roku do 31 grudnia 2024 roku wykazuje stratę netto w wysokości 11.647.851,92 zł, zatwierdzone zostało Uchwałą Nr 22/7/2025 Zarządu Powiatu w Olsztynie z dnia 26 czerwca 2025 roku.

Raport został przygotowywany na podstawie sprawozdania finansowego za rok obrotowy 2024 i zawierał w szczególności analizę sytuacji ekonomiczno-finansowej za poprzedni rok obrotowy oraz prognozę sytuacji ekonomiczno-finansowej na kolejne trzy lata obrotowe.

1. ANALIZA WEWNĘTRZNA SZPITALA

1.1. Charakterystyka szpitala i opis świadczonych usług

Szpital Powiatowy im. Jana Mikulicza w Biskupcu jest samodzielnym publicznym zakładem opieki zdrowotnej. Szpital realizuje świadczenia zdrowotne z zakresu: leczenia stacjonarnego, ambulatoryjnej opieki specjalistycznej, ratownictwa medycznego oraz nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej w ramach podstawowej opieki zdrowotnej.

Świadczenia z zakresu leczenia stacjonarnego są udzielane w oddziałach: Chorób Wewnętrznych i Kardiologii, Neurologii, Pediatrii i Alergologii, Anestezjologii i Intensywnej Terapii, Ginekologii (tryb planowy), Chirurgii Ogólnej, Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej i Wojewódzkim Ośrodku Rehabilitacji Kardiologicznej.

Świadczenie ambulatoryjnej opieki specjalistycznej obejmują poradnie: preluksacyjną, neurologiczną, urologiczno – andrologiczną, chirurgii dziecięcej, chirurgii ogólnej, chirurgii urazowo – ortopedycznej, ginekologiczno-położniczą, kardiologiczną oraz leczenia bólu.

Świadczenia z zakresu ratownictwa medycznego obejmują 2 Podstawowe Zespoły Ratownictwa Medycznego.

Świadczenia z zakresu Podstawowej Opieki Zdrowotnej obejmują: Zespół Transportu Medycznego, Nocna i świąteczna opieka zdrowotna.

Szpital posiada również bazę diagnostyczną oraz dział rehabilitacji i fizykoterapii realizujące świadczenia na rzecz pacjentów hospitalizowanych w oddziałach szpitalnych, leczonych ambulatoryjnie oraz na rzecz pacjentów kierowanych przez inne zakłady ochrony zdrowia, współpracujące ze Szpitalem.

Pracownie diagnostyczne funkcjonujące w szpitalu to: pracownia diagnostyki endoskopowej, pracownia diagnostyki kardiologicznej, pracownia diagnostyki neurologicznej, pracownia ultrasonografii, pracownia rentgenowska, pracownia tomografii komputerowej, oraz laboratorium z pracownią bakteriologii i serologią grup krwi.

Zgodnie z obowiązującym systemem ubezpieczeń zdrowotnych Szpital jest finansowany przez NFZ, w ramach zawartej umowy na udzielanie świadczeń zdrowotnych.

Działalność inwestycyjna Szpitala jest wspomagana przede wszystkim przez Powiat Olsztyński, który dofinansowuje prowadzone remonty i modernizacje pomieszczeń oraz zakupy inwestycyjne.

Dofinansowanie inwestycyjne Szpitala następuje również od władz gminnych, wojewódzkich, Ministerstwa Zdrowia, Ministerstwa Finansów, PFRON oraz środków zewnętrznych (np. fundusze unijne).

Szpital uzyskuje przychody również ze sprzedaży usług medycznych innym zakładom ochrony zdrowia oraz z takich źródeł jak wynajem pomieszczeń itp.

Organami Szpitala są: Dyrektor i Rada Społeczna.

Dyrektor kieruje Szpitalem i ponosi odpowiedzialność za jego zarządzanie oraz gospodarkę finansową, a w szczególności: kieruje działalnością Szpitala i reprezentuje go na zewnątrz, jest przełożonym pracowników Szpitala, organizuje pracę podległego personelu, jest odpowiedzialny za zapewnienie udzielania świadczeń zdrowotnych przez osoby o odpowiednich uprawnieniach i kwalifikacjach zawodowych, sprawuje bieżący nadzór nad wykonaniem przez Szpital zadań statutowych. Dyrektora zatrudnia i zwalnia Zarząd Powiatu w Olsztynie.

Rada Społeczna Szpitala jest powoływana przez Radę Powiatu w Olsztynie. Jest to organ doradczy Dyrektora oraz inicjujący i opiniodawczy. Do zadań Rady Społecznej należy m.in. opiniowanie planów finansowych i inwestycyjnych, sprawozdań z realizacji tych planów, zbycie lub zakup środka trwałego, przyjęcie darowizny, zmiany związane z przekształceniem lub likwidacją zakładu, jego przebudową, rozszerzeniem lub ograniczeniem działalności, dokonywanie okresowych analiz skarg i wniosków wnoszonych przez osoby korzystające ze świadczeń Szpitala. Opinie i wnioski w tych sprawach Rada Społeczna przedkłada organowi założycielskiemu.

Taki system zarządzania określa ustawa o działalności leczniczej oraz Statut Szpitala, który jest nadawany przez organ założycielski. Pozostałe procesy i metody zarządzania wewnątrz jednostki określa Dyrektor Szpitala w Regulaminie Organizacyjnym.

Szpital Powiatowy w Biskupcu jest usytuowany w niewielkiej odległości od innych szpitali powiatowych tj. Szczytno, Mrągowo oraz wojewódzkich i specjalistycznych - Olsztyn, co determinuje silną konkurencję między jednostkami, co jest szczególnie dotkliwe w zakresie pozyskiwania personelu medycznego.

Położenie geograficzne ma wpływ na profil działalności Szpitala. Region turystyczny, bliskość jezior oraz trasy o dużym nasileniu ruchu (Warszawa – Szczytno - Bezledy i Olsztyn - Suwałki) powodują konieczność rozwijania świadczeń zabiegowych i ratownictwa medycznego. Ponadto rozwój świadczeń zdrowotnych powinien być ukierunkowany na potrzeby zdrowotne regionu, wynikające z chorób cywilizacyjnych oraz „starzenia się społeczeństwa”. Pacjenci Szpitala to osoby potrzebujące świadczeń diagnostycznych, leczniczych i rehabilitacyjnych, przy czym należy zapewnić także w obrębie jednostki kompleksowość świadczeń i ciągłość leczenia – z wykorzystaniem aktualnie preferowanego modelu „odwróconej piramidy świadczeń”. Szpital świadczy swoje usługi przede wszystkim populacji zamieszkałej na terenie miasta i gminy Biskupiec, miasta i gminy Jeziorany oraz gminy Kolno. Jednak z uwagi na sytuację geograficzną i podział administracyjny oraz związany z tym niewielki obwód szpitalny, ale także z uwagi na unikatowe usługi oraz dążenia do wysokiej jakości świadczeń - Szpital pozyskuje pacjentów zamieszkałych w sąsiednich powiatach, a nawet województwach.

W ramach leczenia stacjonarnego świadczone są usługi **rehabilitacji kardiologicznej** dla szczególnej grupy pacjentów: po zawałach, zabiegach kardiochirurgicznych, plastyce naczyń wieńcowych i niewydolnością serca.

W obliczu zmian demograficznych, konkurencji wzrasta ilość i złożoność świadczeń, a zwłaszcza zabiegowych. Coraz większego znaczenia nabiera w Szpitalu działalność w zakresie leczenia schorzeń układu kostno - stawowego w oddziale **chirurgii urazowo – ortopedycznej** (są to wykonywane operacje alloplastyki (wszczepiania endoprotez) stawu kolanowego, łokciowego i biodrowego oraz wprowadzane nowe techniki operacyjne jak: artroskopia i rekonstrukcje stawu barkowego, endoprotezoplastyki stawu barkowego).

W oddziale **chirurgii ogólnej** leczeni są pacjenci ze schorzeniami onkologicznymi (leczenie chorób nowotworowych przewodu pokarmowego np. hemicolectomia), oddział wprowadził też nowoczesne metody leczenia ran przewlekłych (metoda podciśnieniowa VAC) oraz operacje bariatryczne.

Zmiany wymagają poniesienia kosztów na wyszkolenie personelu, pozyskanie nowych wykwalifikowanych pracowników, wyposażenia w nowoczesny sprzęt.

W zakresie działalności oddziału **neurologicznego i ortopedycznego** duże znaczenie ma prowadzona dla tych pacjentów **rehabilitacja i fizykoterapia**.

1.2. Zakres realizowanych świadczeń medycznych

Głównym celem Szpitala jest podejmowanie działań na rzecz ochrony oraz poprawy stanu zdrowia ludności poprzez organizowanie i prowadzenie działań leczniczych, diagnostycznych i rehabilitacyjnych, promocji zdrowia oraz stałe podnoszenie jakości świadczonych usług.

Udzielanie przez Szpital świadczeń zdrowotnych odbywa się poprzez:

- 1) zabezpieczenie całodobowych stacjonarnych świadczeń zdrowotnych tj. opieki lekarskiej i pielęgniarskiej osobom, których stan zdrowia tego wymaga,
- 2) udzielanie specjalistycznych świadczeń zdrowotnych w warunkach ambulatoryjnych,
- 3) podstawową opiekę zdrowotną,
- 4) pomoc doraźną,
- 5) rehabilitację,
- 6) badania diagnostyczne,
- 7) zapewnienie środków farmaceutycznych i materiałów medycznych,
- 8) zapewnienie pomieszczeń i wyżywienia odpowiedniego do stanu zdrowia hospitalizowanego pacjenta,
- 9) rozwój obecnych i wprowadzanie nowych świadczeń medycznych,
- 10) wydawanie orzeczeń o stanie zdrowia,
- 11) udzielanie konsultacji specjalistycznych,
- 12) organizowanie innych form opieki medycznej w sytuacjach awaryjnych (klęski żywiołowe, katastrofy, epidemie itp.).

Baza **lecnictwa stacjonarnego** liczy 182 łóżek. Świadczenia z zakresu **lecnictwa stacjonarnego** są udzielane w oddziałach:

- Chorób Wewnętrznych i Kardiologii
- Neurologii
- Pediatrii i Alergologii
- Anestezjologii i Intensywnej Terapii
- Ginekologii (planowej) (1.03.2025r.)
- Chirurgii Ogólnej
- Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej
- Wojewódzkim Ośrodkiem Rehabilitacji Kardiologicznej

Świadczenie **ambulatoryjnej opieki specjalistycznej** obejmują poradnie:

- 1) Poradnia Chirurgii Ogólnej i Proktologii,
- 2) Poradnia Chirurgii Dziecięcej,
- 3) Poradnia Urologiczno – Andrologiczna,
- 4) Poradnia Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej,
- 5) Poradnia Preluksacyjna,
- 6) Poradnia Neurologiczna,
- 7) Poradnia Ginekologiczna,
- 8) Poradni Kardiologiczna (1.04.2025r.),
- 9) Poradni Leczenia Bólu (1.04.2025r.).

Świadczenia z zakresu **ratownictwa medycznego** obejmują:

- 1) Zespół Ratownictwa Medycznego Podstawowy- Biskupiec
- 2) Zespół Ratownictwa Medycznego Podstawowy – Jeziorany

Świadczenia z zakresu **podstawowej opieki zdrowotnej**:

1. Zespół Transportu Medycznego
2. Nocna i świąteczna opieka zdrowotna

Szpital posiada również **bazę diagnostyczną** oraz dział rehabilitacji i fizykoterapii realizujące świadczenia na rzecz pacjentów hospitalizowanych w oddziałach szpitalnych, leczonych ambulatoryjnie oraz na rzecz pacjentów kierowanych przez inne zakłady ochrony zdrowia, współpracujące ze Szpitalem.

Pracownie diagnostyczne funkcjonujące w Szpitalu:

- 1) Medyczne laboratorium diagnostyczne (w tym pracownia bakteriologii)
- 2) Pracownia diagnostyki endoskopowej,
- 3) pracownia diagnostyki kardiologicznej,
- 4) pracownia diagnostyki neurologicznej
- 5) pracownia ultrasonografii,
- 6) pracownia diagnostyki obrazowej (RTG, TK),
- 7) bank krwi.

Pozostałe komórki organizacyjne funkcjonujące w szpitalu to:

- Blok Operacyjny
- Anestezjologia
- Izba Przyjęć z salami szybkiej diagnostyki
- Apteka Zakładowa
- Sterylizacja i Dezynfektornia
- Prosektorium
- Dział Higieny Szpitalnej

1.3. Infrastruktura i zaplecze techniczne

Zapewnienie odpowiedniej infrastruktury jest niezbędne do świadczenia usług medycznych. Zadanie to realizowane jest poprzez:

Zrealizowane w poprzednich latach:

- zapewnienie odpowiedniego utrzymania budynków, systemów technicznych i przestrzeni do pracy oraz urządzeń pomocniczych,
- zapewnienie odpowiedniego sprzętu i aparatury medycznej do wykonywania pracy oraz infrastruktury ITC,
- modernizacja i rozbudowa bloku operacyjnego, centralnej sterylizatorni
- modernizacja i rozbudowa OAiT,
- przebudowa Izby Przyjęć oraz Pracowni endoskopowej
- Przebudowa i modernizacja Poradni Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej oraz Chirurgii Ogólnej i Proktologii
- przebudowa pomieszczeń administracji w celu wydzielenie ich i przystosowania do realizacji świadczeń z zakresu rehabilitacji i fizjoterapii (powiększenie Działu Fizykoterapii)
- modernizacja Oddziału Chorób Wewnętrznych i Kardiologii

Realizowane w 2025r. – 2026r.

- realizacja zadania dotyczącego przystosowania szpitala do wymogów przeciwpożarowych- projekt „Dostosowanie budynków Szpitala Powiatowego im. Jana Mikulicza w Biskupcu do wymagań ochrony przeciwpożarowej”,
- przebudowa poradni urologicznej wraz z holem przy poradni i pracowni USG oraz zakup sprzętu medycznego i wyposażenia - projekt „Rozwój świadczeń ambulatoryjnych w Szpitalu Powiatowym im. Jana Mikulicza w Biskupcu, ze środków Programu Regionalnego Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur 2021-2027, w ramach Priorytetu 10 Zdrowie, Działanie 10.01 Infrastruktura Zdrowia (Typ 3 Infrastruktura szpitali - opieka jednego dnia),
- jednego dnia),

- „modernizacja pomieszczeń po oddziale chirurgii dziecięcej i adaptacja na potrzeby oddziału ginekologii planowej oraz dostosowanie pomieszczeń po oddziale ortopedii pod potrzeby rehabilitacji”,
- „Modernizacja sali ćwiczeń kinezyterapii”.
- planowana modernizacja Apteki szpitalnej
- planowany do realizacji ze środków UE projekty:
 - pn. „Wykonanie instalacji fotowoltaicznej na potrzeby Szpitala Powiatowego im. Jana Mikulicza w Biskupcu”,
 - pn. „Rozwój e-usług oraz narzędzi cyfrowych z zapewnieniem cyberbezpieczeństwa w Szpitalu Powiatowym im. Jana Mikulicza w Biskupcu”,
 - planowany do realizacji ze środków KPO projekty:
 - pn. „Rozwój usług cyfrowych w Szpitalu Powiatowym im. Jana Mikulicza w Biskupcu”
 - pn. „Rozwój i modernizacja infrastruktury Szpitala Powiatowego im. Jana Mikulicza w Biskupcu w obszarze kardiologii”

Realizacja działań związanych z rozwojem oraz koniecznością unowocześniania infrastruktury szpitalnej wynika z rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 26 czerwca 2012r. w sprawie szczegółowych wymagań, jakim powinny odpowiadać pomieszczenia i urządzenia podmiotu wykonującego działalność leczniczą - Szpital realizuje Program Dostosowania do ww. przepisów, zatwierdzony decyzją Warmińsko – Mazurskiego Państwowego Wojewódzkiego Inspektora Sanitarnego, wymaganiami dot. elektronizacji dokumentacji medycznej, ale także oszczędności energii oraz rozwoju świadczeń, podnoszenia ich jakości, pozyskiwania dodatkowych środków z NFZ oraz zapewnienia pacjentom dostępności oraz kompleksowości świadczeń zdrowotnych.

1.4. Zasoby ludzkie

Kadra kierownicza i pracownicy Szpitala są w pełni kompetentni i przygotowani merytorycznie. Charakteryzują ich takie cechy jak: odpowiednie wykształcenie, kompetencje, gotowość do wzięcia udziału w szkoleniach podnoszących ich kwalifikacje, wymagania umiejętności do świadczenia usług medycznych oraz doświadczenia w pracy na wyznaczonym stanowisku.

Szpital zidentyfikował potrzebne kompetencje personelu medycznego i pomocniczego wykonującego prace mające wpływ na jakość usług w jego zakresach obowiązków, opisach stanowisk pracy i regulaminie organizacyjnym. Potrzeby w zakresie szkolenia personelu zaangażowanego w działania mające związek z jakością usług są określone na podstawie:

- wykształcenia, doświadczenia i umiejętności załogi Szpitala
- indywidualnych potrzeb szkoleniowych, zajmowanego stanowiska w odniesieniu do umiejętności koniecznych do zadanego wykonania zadań.
- zmian organizacyjnych i funkcjonalnych w Szpitalu

Celem prowadzenia szkoleń jest posiadanie personelu o odpowiednich kompetencjach i kwalifikacjach na każdym stanowisku pracy mającym wpływ na jakość świadczonych usług.

Jednym z problemów Szpitala Powiatowego w Biskupcu jest zapewnienie dopływu do szpitala kadry medycznej, zarówno lekarskiej jak i pielęgniarskiej. Ogólny brak lekarzy i pielęgniarek na rynku pracy, wzrastająca średnia wieku personelu medycznego, personel odchodzący na emerytury, wzrost wynagrodzeń narzucany przepisami prawnymi.

Szpital Powiatowy w Biskupcu jest jednostką o dużym potencjale, jego kłopoty podobne są do bardzo wielu placówek tego rodzaju, wymagają rozwiązania instytucjonalnego. Do czasu wdrożenia takiego rozwiązania musimy jednak przedsięwziąć wiele posunięć, pozwalających utrzymać zakres i jakość świadczonych usług. Posunięcia mają różnorodny charakter, gdyż są przedsięwzięcia zarówno o zakresie finansowym, organizacyjnym, jak i wymagającym inwestycji.

Analiza podstawowych dokumentów regulujących politykę kadrową w Szpitalu Powiatowym im. Jana Mikulicza w Biskupcu pokazała, iż są one zgodne z przepisami prawa – stawki dodatków za dyżury, czy pracę w porze nocnej są zgodne z ustawą o działalności leczniczej. Zawierają one też elementy, które nie wynikają z przepisów – np. dodatki, które są przyznawane przez pracodawcę uznaniowo.

Szpital Powiatowy im. Jana Mikulicza w Biskupcu nie ponosi kosztów z tytułu PFRON. Regulamin wynagradzania Szpitala Powiatowego im. Jana Mikulicza w Biskupcu jest bardzo stary. Związki zawodowe działające w Szpitalu blokują zmiany w Regulaminie, nawet te wynikające z przepisów prawa. Dlatego też Szpital niektóre składniki wynagradzania wypłaca zgodnie z obowiązującymi przepisami (jeżeli w ogólnie obowiązujących przepisach zapisy są

korzystniejsze dla pracownika niż w Regulaminie Szpitala), a w szczególności wynikające z ustawy o działalności leczniczej – dotyczy np. dyżurów oraz wynikające z ustawy kodeks pracy.

W Szpitalu Powiatowym im. Jana Mikulicza w Biskupcu dominuje model zatrudnienia oparty na umowach o pracę, umowach o udzielanie świadczeń zdrowotnych –kontrakty , umowach zleceń.

Umowy o pracę dominują w większości grup zawodowych. Umowy o udzielanie świadczeń zdrowotnych w ramach umów cywilno-prawnych dominują w grupie lekarzy,

Najliczniejszą grupę zawodową w Szpitalu Powiatowym im. Jana Mikulicza w Biskupcu tworzą pielęgniarki i położne, które zatrudnione są w oparciu o umowy o pracę, umowę o udzielanie świadczeń zdrowotnych, umowę zlecenie.

W porównaniu do roku 2020r. liczba zatrudnionych w tej grupie wynosiła 135 osób, natomiast w roku 2024r. 193 osoby , co stanowi wzrost o 43 % (58 osób)

Druga grupa zawodowa, w Szpitalu – Lekarze w porównaniu do roku 2020r. liczba zatrudnionych w tej grupie wynosiła 93 osób, natomiast w roku 2024r. 103 osoby , co stanowi wzrost o 11 % (10 osób).

Ogółem liczba zatrudnionych w porównaniu do roku 2020r. wynosiła 430 osób, natomiast w roku 2024r. 525 osoby , co stanowi wzrost o 22 % (95 osób)

Wzrost zatrudnienia stanowił głównie wśród zawodów, które zostały zatrudnione jako „pomoc” w realizacji części zadań pielęgniarek i położnych tj. opiekunowie medyczni i ratownicy medyczni, liczba zatrudnionych w tych grupach w roku 2020 wynosiła: 31 osób, zaś w roku 2024: 47 osób tj. 52% wzrost.

Działania te w głównej mierze wynikały z konieczności wymagań Rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 28 grudnia 2012 r. w sprawie sposobu ustalania minimalnych norm zatrudnienia pielęgniarek i położnych w podmiotach leczniczych niebędących przedsiębiorcami, narzucające konieczność zatrudnienia tego personelu – w zależności od liczby zarejestrowanych łóżek szpitalnych. Drugim ważnym aspektem jest wiek personelu, i potrzeba zapewnienia wsparcia w odciążeniu od pracy fizycznej”

Wg stanu na koniec 2024 roku Szpital Powiatowy im Jana Mikulicza w Biskupcu zatrudniał :

1. umowy o pracę 306 osób 300,5 etatów,
2. kontrakty 173 osób
3. umowy zlecenie 65 osób

Wg stanu na dzień 30.06.2025r. Szpital Powiatowy im Jana Mikulicza w Biskupcu zatrudniał

1. umowy o pracę 296 osób 291,35 etatów,
2. kontrakty 166 osób
3. umowy zlecenie 64 osób

Lp	grupa zawodowa	2024				30.06.2025			
		umowy o pracę	kontrakty	zlecenia	Razem	umowy o pracę	kontrakty	zlecenia	Razem
1	lekarze	15	86	8	109	12	84	7	103
2	diagności laboratoryjni	6	1	5	12	7	1	4	12
3	fizjoterapeuci	11	0	0	11	11	0	0	11
4	psycholog	0	1	0	1	0	1	0	1
5	pielęgniarki i położne	104	50	39	193	103	47	36	186
6	farmaceuci	2	0	0	2	2	0	0	2
7	elektrodiagnosta - licencjat	0	0	0	0	0	0	0	0
8	technicy sterylizacji	10	0	0	10	10	0	0	10
9	technicy farmacji	3	0	0	3	3	0	0	3
10	opiekun medyczny	16	0	0	16	15	0	0	15
11	ratownik medyczny	8	26	1	35	9	23	0	32
12	technik fizjoterapii	1	0	0	1	2	0	0	2
13	technik analityki medycznej	8	1	2	11	8	1	1	10
14	technik elektrodziagnostyki	2	7	0	9	2	8	0	10
15	dietetyk	1	1	0	2	1	1	1	2
16	sekretniki medyczne	9	0	0	9	9	0	0	9
17	rejestratorzy medyczne	8	0	0	8	6	0	0	6
18	sekretnik-rejestrator -USG	1	0	0	1	1	0	0	1
19	terapeuta zajęciowy	0	0	1	1	0	0	1	1
20	pomoc / asystent lekarza	0	0	0	0	0	0	6	6
21	administracja	35	0	0	35	34	0	0	34
22	sanitariusz szpitalny	3	0	0	3	3	0	0	3
23	dezynfektor	1	0	0	1	1	0	0	1
24	pomoc apteczna	1	0	0	1	1	0	0	1
25	sprzątaczk DHS	40	0	1	41	37	0	1	38
26	sprzątaczk-blok operacyjny	5	0	0	5	4	0	0	4
27	personel techniczny	5	0	0	5	4	0	0	4
28	pracownicy obsługi	11	0	0	11	11	0	0	11
29	kierowca karetek	0	0	8	8	0	0	7	7
RAZEM		306	173	65	544	296	166	64	526

Jednocześnie w zakresie poprawy usług zdrowotnych, poprzez zmianę organizacji pracy i działania w pozyskaniu nowych kontraktów zrealizowano:

- od października.2024r. – dodatkowy dyżur lekarski w Izbie Przyjęć, oraz nieprzerwane zapewnienie dostępu do świadczeń z zakresu Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej;
- I kwartał - zapewnienie zwiększonej obsady anestezyjologicznej, odpracowanie ryczałtu oraz wypracowanie nadlimitu na ponad 2 mln zł;
- od marca 2025r. zmiana formy realizacji świadczeń z zakresu ginekologii na ginekologię planową; ograniczenie stałych dyżurów lekarskich w oddziale, oddelegowanie 2 położnych z oddziału do Izby przyjęć
- od kwietnia 2025r. uruchomienie 2 ambulatoryjnych poradni specjalistycznych: Kardiologicznej i Leczenia bólu;
- od kwietnia 2025r. – stopniowe wprowadzania podwójnej obsady dyżurowej w pionie anestezyjologicznym, zwiększenie bezpieczeństwa pracy i poprawa jakości świadczeń, wydłużenie czasu realizacji procedur zabiegowych;
- od maja 2025r. zapewnienie stałej obecności dyżurowej techniczka elektroradiologii, (dotychczas dyżury zabezpieczane pod telefonem), co zapewnia szybką realizację badania radiologicznego, lepszy komfort pracy lekarza, oraz szybszy dostęp do świadczenia zdrowotnego dla pacjenta;

Średnia wieku pracowników Szpitala wynosi **48,62** w najbardziej newralgicznych grupach zawodowych kształtuje się w następujący sposób :

Grupa zawodowa lekarzy - **47,53** w tym 5 lekarzy rezydentów,

Grupa zawodowa pielęgniarki i położne - **52,34**

W roku poprzednim dane te kształtowały się następująco:

Średnia wieku pracowników Szpitala wynosi **48,68** w najbardziej newralgicznych grupach zawodowych kształtuje się w następujący sposób :

Grupa zawodowa lekarzy - **48,71** w tym 7 lekarzy rezydentów, 1 lekarz stażysta.

Grupa zawodowa pielęgniarki i położne - **50,91**.

1.4.1. Działania naprawcze:

- Wzmocnienie kadry kierowniczej oddziałów, pozyskanie i powołanie Kadry kierowniczej w oddziałach niewykonujących limitu świadczeń, rozwój świadczeń, realizacja nowych procedur, stworzenie mocnych zespołów leczniczych → Efekt: stabilizacja w realizacji świadczeń, równowaga w wypracowywaniu kontraktów oraz obciążenia pracą, bilansowanie oddziałów, poprawa jakości świadczeń, możliwość zwiększenia kontraktu z NFZ;
- Zatrudnienie osób w nowych zawodach asystentów medycznych oraz asystentki pielęgniarek w oparciu o zasadę tzw. Mentoringu: Lekarz specjalista ↔ Asystent medyczny, Mgr / Pielęgniarka Specjalistka ↔ Asystentka Pielęgniarki → Efekt: odciążenie od cięższych rutynowych czynności, zachęcenie i pozyskanie personelu medycznego po ukończeniu studiów, promocja Szpitala – jako pracodawcy z potencjałem rozwoju;
- Gromadzenie zasobów osobowych oraz infrastrukturalnych wokół specjalistów realizujących procedury medyczne, bieżące dostosowywanie do zmian, szczególnie sytuacji kryzysowych, → Efekt: ponoszenie kosztów adekwatnie do wypracowywanych przychodów, i odpowiednie ograniczanie kosztów w sytuacjach kryzysowych – z uwagi na niestabilny rynek kadr medycznych;
- Szkolenia specjalizacyjne: uzyskania akredytacji do szkoleń specjalizacyjnych przez wszystkie oddziały, → Efekt: łatwiejsze pozyskanie nowej kadry lekarskiej, ograniczenie kosztów poprzez refundację wynagrodzeń przez MZ, częściowa dopłata do wynagrodzeń rezydentów w celu pozyskania chętnych do wyboru Szpitala w Biskupcu;
- Szkolenie personelu pielęgniarstwa adekwatnie do potrzeb działalności i rozwoju Szpitala → Efekt: możliwość realizacji procedur, unikanie sytuacji pracy specjalisty nieadekwatnie do profilu oddziału z koniecznością ponoszenia kosztów wyższych kwalifikacji pracownika – bez wykorzystania danej umiejętności.

2. Analiza funkcjonowania Szpitala Powiatowego im. Jana Mikulicza w Biskupcu

2.1. Działalność Szpitala w roku 2024 – analiza działalności medycznej.

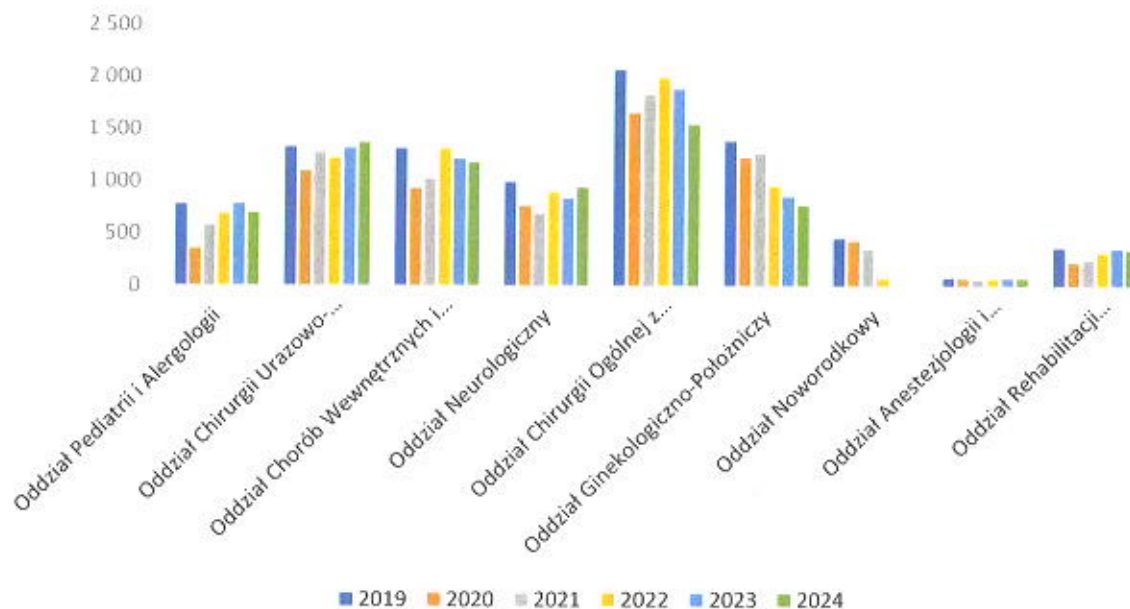
Analizie poddano 5 poprzednich lat tj. 2020-2024, w danych dodatkowo umieszczono informacje dot. roku 2019, aby odnieść się dodatkowo do działalności Szpitala przed wybuchem pandemii. Szpital w Biskupcu od 2020 r. odnotowuje spadek liczby leczonych pacjentów. W marcu 2020 roku rozpoczęła się w Polsce pandemia Covid, która trwała ponad 2 lata.

Liczba leczonych pacjentów - oddziały szpitalne – analiza porównawcza 2019 -2024
Szpital Powiatowy im. Jana Mikulicza w Biskupcu

	2019	2020 covid	2021 covid	2022 covid	2023	2024
Oddział Pediatrii i Alergologii	782	359	581	690	789	703
Oddział Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej	1 334	1 104	1 281	1 225	1 320	1 377
Oddział Chorób Wewnętrznych i Kardiologii	1 318	937	1 029	1 319	1 223	1 185
Oddział Neurologiczny	998	771	696	903	843	947
Oddział Chirurgii Ogólnej z Chirurgia Dziecięcą	2 074	1 659	1 840	1 997	1 890	1 552
odcinek dla dzieci	646	440	482	562	608	344
odcinek ogólny	1 428	1 219	1 358	1 435	1 282	1 208
Oddział Ginekologiczno-Położniczy	1 390	1 233	1 275	960	860	776
odcinek ginekologiczny	705	657	796	855	860	776
odcinek położniczy	685	576	479	105	0	0
Oddział Noworodkowy	463	438	361	80	0	0
Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii	86	78	71	76	80	79
Oddział Rehabilitacji Kardiologicznej	370	233	254	321	364	351
OGÓŁEM	8 815	6 812	7 388	7 571	7 369	6 970

W okresie pandemii w całym kraju odnotowano mniejszą liczbę hospitalizacji, jednak jeśli chodzi o Szpital w Biskupcu, trend dot. spadku liczby leczonych bardziej należy wiązać ze zmianami demograficznymi tj. „starzejące się społeczeństwo” i problemem w funkcjonowaniu oddziału noworodkowego oraz położnictwa, a w konsekwencji zawieszeniem tej działalności od marca 2022 roku, oraz malejącą liczbą pacjentów z zakresu chirurgii dziecięcej. W tych zakresach doszło do ograniczenia działalności.

Liczba leczonych pacjentów - Oddziały szpitalne Szpital Powiatowy im. Jana Mikulicza w Biskupcu w latach 2019 - 2024



	Rok	2019	2020 covid	2021 covid	2022 covid	2023	2024
Liczba leczonych ogółem		8815	6812	7388	7571	7369	6970
Liczba osobodni		50767	38227	43356	42685	43443	41193
Liczba łóżek		199	199	199	199	199	187

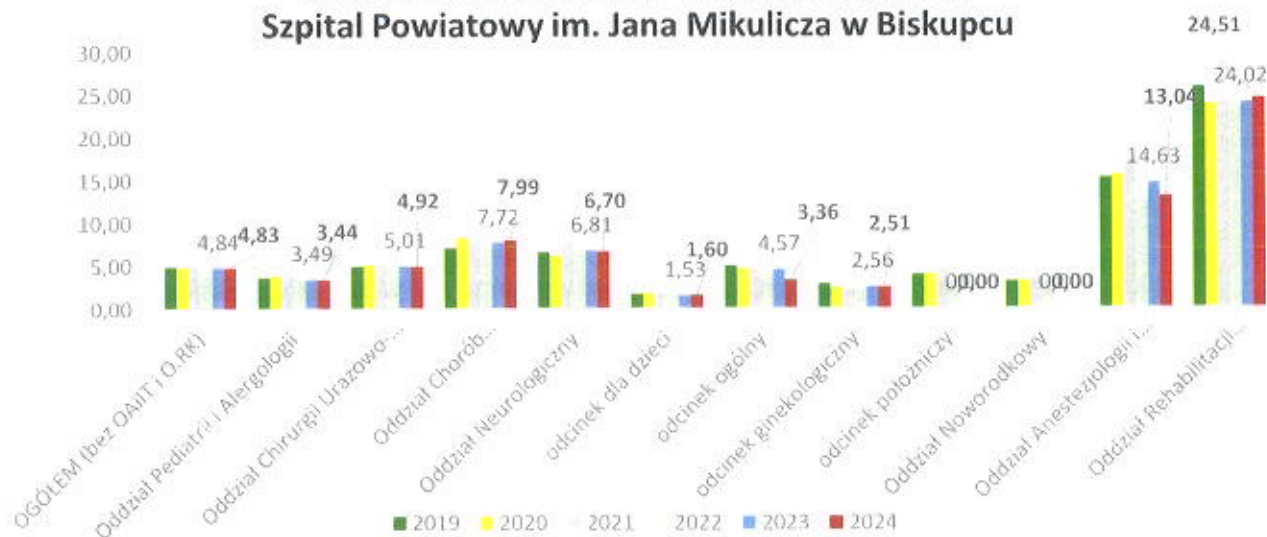
wskaźnik I leczonych w stosunku do I. łóżek	44,30	34,23	37,13	38,05	37,03	37,27
wskaźnik osobodni w stosunku do I. łóżek	255,11	192,10	217,87	214,50	218,31	220,28

W 2024 nastąpił znaczny spadek liczby osobodni wykonanych w Szpitalu w Biskupcu. Wiązało się to z problemami kadrowymi w obsadzie lekarskiej w pierwszej połowie roku w oddziale chirurgii ogólnej, jednocześnie nadal następuje trend zmniejszających się potrzeb zdrowotnych w zakresie hospitalizacji dzieci i zakończenie działalności tego oddziału chirurgii dziecięcej jako odrębnej komórki w lipcu 2024r. Dlatego podjęto intensywne działania w zakresie realizacji świadczeń w pozostałych zakresach tj. głównie działalność zabiegowa w oddziale ortopedii od września 2024r. – realizacji świadczeń w maksymalnym możliwym zakresie. Ostatecznie rok zakończono wykonaniem ryczału ponad 100% oraz zbilansowaniem pozostałych niewykonanych zakresów.

Średnia długość pobytu - Oddziały szpitalne
Szpital Powiatowy im. Jana Mikulicza w Biskupcu

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
OGÓŁEM (bez OAiT i O.RK)	4,93	4,84	5,10	4,76	4,84	4,83
Oddział Pediatrii i Alergologii	3,67	3,85	4,39	3,70	3,49	3,44
Oddział Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej	4,97	5,16	5,28	5,20	5,01	4,92
Oddział Chorób Wewnętrznych i Kardiologii	7,09	8,29	8,15	7,08	7,72	7,99
Oddział Neurologiczny	6,60	6,17	7,89	6,68	6,81	6,70
Oddział Chirurgii Ogólnej z Chirurgia Dziecięcą	3,97	3,91	4,01	3,45	3,59	2,97
odcinek dla dzieci	1,71	1,83	1,83	1,65	1,53	1,60
odcinek ogólny	5,00	4,67	4,78	4,16	4,57	3,36
Oddział Ginekologiczno-Położniczy	3,42	3,19	3,23	2,78	2,56	2,51
odcinek ginekologiczny	2,89	2,44	2,36	2,56	2,56	2,51
odcinek położniczy	3,97	4,05	4,69	4,58	0,00	0,00
Oddział Noworodkowy	3,20	3,25	3,67	3,50	0,00	0,00
Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii	15,24	15,56	17,28	12,67	14,63	13,04
Oddział Rehabilitacji Kardiologicznej	25,84	23,83	24,06	23,63	24,02	24,51

Średnia długość pobytu - oddziały szpitalne
Szpital Powiatowy im. Jana Mikulicza w Biskupcu



W szpitalu monitorowaniu poddawana jest także średnia długość pobytu pacjenta - w ciągu ostatnich lat pozostaje on na mniej więcej tym samym poziomie.

2.1.1. Działalność medyczna Szpitala - Działania naprawcze

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
OGÓŁEM	69,89%	52,49%	59,69%	58,77%	59,81%	60,19%
Oddział Pediatrii i Alergologii	52,47%	25,19%	45,38%	46,68%	50,26%	50,82%
Oddział Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej	69,81%	59,91%	71,25%	67,18%	69,63%	77,06%
Oddział Chorób Wewnętrznych i Kardiologii	75,27%	62,41%	67,57%	75,21%	76,07%	76,12%
Oddział Neurologiczny	75,16%	54,18%	62,69%	68,84%	65,51%	72,23%
Oddział Chirurgii Ogólnej z Chirurgia Dziecięcą	64,49%	50,66%	57,77%	53,99%	53,14%	43,44%
odcinek dla dzieci	50,41%	36,57%	40,32%	42,37%	36,52%	30,05%
odcinek ogólny	67,40%	53,58%	61,38%	56,39%	57,30%	48,24%
Oddział Ginekologiczno-Położniczy	72,33%	59,79%	62,77%	40,58%	33,53%	33,23%
odcinek ginekologiczny	55,73%	43,85%	51,42%	59,86%	60,36%	66,46%
odcinek położniczy	93,08%	79,71%	76,95%	16,47%	0,00%	0,00%
Oddział Noworodkowy	50,79%	48,57%	45,38%	9,59%	0,00%	0,00%
Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii	71,84%	66,34%	67,23%	52,77%	64,11%	56,28%
Oddział Rehabilitacji Kardiologicznej	77,03%	44,62%	49,23%	61,11%	70,44%	69,13%

W tabeli oznaczono kolorami obszary, gdzie poziom wykorzystania łóżka, należało poddać zmianom organizacyjnym:

Oddział Noworodkowy (8 łóżek) oraz odcinek położniczy (6 łóżek) – zakończenie działalności komórek niefunkcjonujących od prawie 3 lat, przeznaczenie powierzchni Szpitala na inną działalność – rehabilitacja ogólnoustrojowa, pooperacyjna, opieka długoterminowa.

Chirurgia ogólna – odcinek dla dzieci – włączenie w strukturę innych oddziałów – leczenie zabiegowe dzieci do 18 r.ż., przeznaczenie infrastruktury oddziału na inną działalność.

Monitorowanie 1 łóżek – ewentualna zmiana/ zmniejszenie.

Monitorowanie wykonania – specyficzna działalność, planowany wzrost zatrudnienia na początku roku 2025r.

Planowane zwiększenie liczby łóżek w związku z wypracowywaniem przez oddział większej liczby zabiegów oraz endoprotez, przesunięcie finansowania NFZ z ginekologii i położnictwa na działalność ortopedyczną – zgodnie z potrzebami zdrowotnymi.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	1.06. 2024	1.03. 2025	1.04. 2025	19.05. 2025	1.09. 2025	2026
OGÓŁEM	199	199	199	199	199	187	182	168	167	150	167	190
O.PiA	15	15	15	15	15	13	13	13	12	12	12	11
ORT.	26	26	26	26	26	24	23	23	27	27	27	30
WEW.	34	34	34	34	34	34	34	34	34	17	34	34
NEUR.	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
CH.OG	35	35	35	35	35	29	25	25	21	21	21	21
o.CHDz							5					
o.CHOG							20	21	21	21	21	21
GIN-POŁ	18	18	18	18	18	16	16	10	10	10	10	10
o.Gin.								10	10	10	10	10
o.Poł.												
NOW.	8	8	8	8	8	8	8	0	0	0	0	0
OAIIT	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6
O.RK	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Oddział Rehabili- tacyjny												20

Od początku roku 2025 podejmowane są bieżące działania w zakresie organizacji łóżek szpitalnych – adekwatnie do prowadzonej działalności:

1.03.2025r. – zmniejszenie liczby łóżek (6 łóżek) w obszarze ginekologii i położnictwa, poprzez formalne zakończenie działalności położniczej (nie funkcjonującej od 3 lat), realizacja świadczeń w ramach ginekologii planowej – 10 łóżek

1.04.2025r. – dostosowanie l. łóżek do ilości pacjentów i obłożenia

- oddział pediatrii i alergologii – zmniejszenie o 1 łóżko

- oddział chirurgii ogólnej – zmniejszenie 4 łóżka, oraz zakończenie utrzymywania struktury w obszarze chirurgii dziecięcej, który jako odrębny oddział formalnie nie funkcjonującego od lat

- zwiększenie l. łóżek – oddział ortopedii

19.05.2025r. – czasowe ograniczenie l. łóżek w oddziale wewnętrznym, zmniejszenie do 31.08.2025r. o 17 łóżek w związku z trwającymi problemami kadrowymi, zmniejszeniem l. zapotrzebowania w okresie letnim, i lepszego zagospodarowania personelu średniego w pozostałych obszarach, 1.09.2025r. – uzupełnienie kadry medycznej, pozyskanie specjalistów i zapewnienie kompleksowej opieki w ramach leczenia ambulatoryjnego – por. kardiologiczna

2026r.

- Pozyskanie kontraktu – oddział rehabilitacji pourazowej, ogólnoustrojowej – zwiększenie, utworzenie oddział ok. 20 łóżkowego, po wykonanym przystosowaniu / remoncie – obszar uwolniony po o. chirurgii dziecięcej i oddz. Położniczym,
- Zwiększenie o 1 łóżko w Oddziale Anestezjologii i Intensywnej Terapii, w związku z pozyskaniem specjalistów – możliwość rozwoju w obszarze anestezjologii, zwiększenie l. świadczeń, możliwość wydłużenia l. zabiegów, uruchomienia możliwości szkolenia

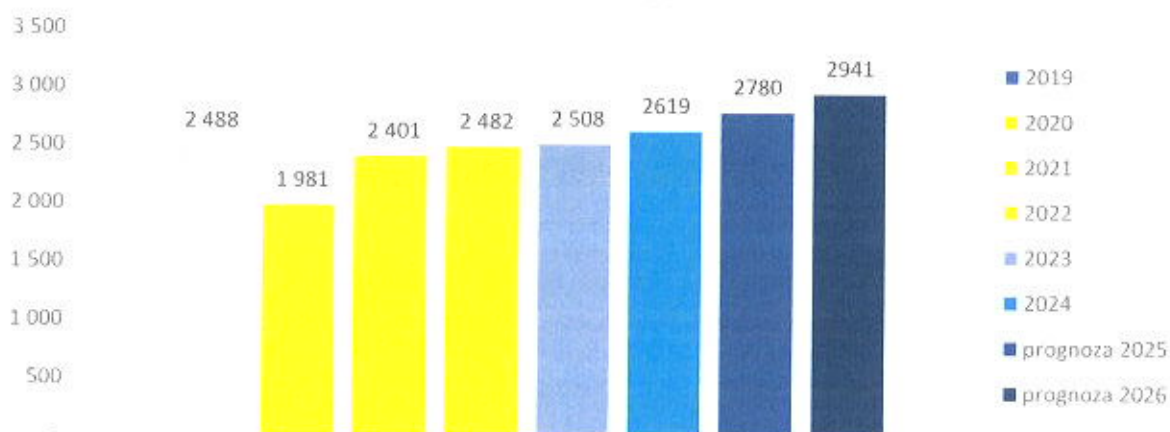
(warunek OAiIT minimum 6 łóżek), pozyskanie lekarzy rezydentów – z częściową refundacją wynagrodzeń,

- Zwiększenie o 3 łóżka w obszarze działalności zabiegowej (ortopedia), w związku z rosnącą liczbą świadczeń wykonywanych w tym obszarze, rozwoju metod leczniczych, wydłużaniem czasu operatywy, i rosnącym zapotrzebowaniem oraz zainteresowaniem pacjentów - pożądane zwiększenie l. łóżek,
- Zmniejszenie o 1 łóżko w oddziale pediatrii i alergologii, mimo doskonale funkcjonującego oddziału – zmiana dostosowania l. łóżek wynika ze zmiany trendów demograficznych, planuje się utrzymanie poziomu obłożenia oddziału w okresie infekcyjnym, a zwiększenie l. hospitalizacji w ramach diagnostyki kardiologicznej i alergologicznej (po okresie jesienno-zimowym).

Liczba zabiegów operacyjnych Szpital Powiatowy im. Jana Mikulicza w Biskupcu

	2019	2020 covid	2021 covid	2022 covid	2023	2024	prognoza 2025	prognoza 2026
Liczba wykonanych zabiegów operacyjnych ogółem	2 488	1 981	2 401	2 482	2 508	2619	2780	2941
z tego w znieczuleniu ogólnym	1160	1064	1249	1337	1416	1376	2116	
z tego w znieczuleniu regionalnym	1094	804	1013	928	825	702	16	
z tego w znieczuleniu miejscowym	234	113	139	217	267	541	648	

Liczba zabiegów operacyjnych w Szpitalu Powiatowym im. Jana Mikulicza w Biskupcu w latach 2019-2024 oraz prognoza na 2025,2026



2.2. Działalność poradni specjalistycznych

Liczba porad w poradniach AOS 2019-2024 oraz prognoza 2025, 2026

	2019	2020 covid	2021 covid	2022 covid	2023	2024	prognoza 2025	prognoza 2026
Neurologiczna	1861	1609	2051	2463	2324	2667	2798	2800
Ginekologiczno- Położnicza			340	2351	2314	2750	3348	3400
Chirurgii Urazowo- Ortopedycznej w Biskupcu	12941	12013	10736	13088	12339	13135	14414	14450
Chirurgii Urazowo- Ortopedycznej w Dobrym Mieście	1453	1277	1532	1608	1766	2261	2686	2686
Preluksacyjna	1726	1289	1253	955	831	800	652	500
Chirurgii Ogólnej	5654	4259	4166	7602	6905	4262	5094	5500
Chirurgii Dziecięcej	6033	3770	3862	5714	6250	5635	5268	5100
Urologiczno- Andrologiczna	1639	1786	2217	2621	2855	2986	3052	3150
Poradnia leczenia bólu							357	535
Poradnia kardiologiczna							201	450
Poradnia rehabilitacyjna/endokryn ologiczna/alergologiczna/ kardiologiczna dla dzieci - plany uruchomienia w 2026 i w kolejnych latach								300
OGÓŁEM:	31307	26003	26157	36402	35584	34496	37870	38871

Zauważalny trend dot. zmniejszenia liczby porad ambulatoryjnych, wymaga działań organizacyjnych związanych z uruchomieniem nowych poradni, zwiększeniem dostępności do poradni funkcjonujących.

Od 1 kwietnia 2025r. uruchomiono poradnię kardiologiczną i leczenia bólu, w roku 2026 planowane jest uruchomienie kolejnych poradni, co w głównej mierze uzależnione jest od dostępności lekarzy specjalistów. Działalność poradni ambulatoryjnych zapewnia ciągłość leczenia po leczeniu szpitalnym, szybszą diagnozę bez konieczności hospitalizacji, realizacji diagnostyki w trybie ambulatoryjnym (co nie obciąża kosztowo leczenia szpitalnego), ponadto świadczenia ambulatoryjne są aktualnie Nielimitowane przez NFZ, mimo że są to niskie kontrakty w stosunku do lecznictwa szpitalnego, to jednak jest to działalność która jest dla podmiotów leczniczych działalnością przychodową.

2.3. Działalność Izby przyjęć oraz Nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej

Liczba świadczeń w Izbie Przyjęć (bez zakończonych hospitalizacją) Szpital
Powiatowy im. Jana Mikulicza w Biskupcu

2019	2020 covid	2021 covid	2022 covid	2023	2024	prognoza 2025	prognoza 2026
1 355	1 308	1 814	2 041	2 095	2136	2425	2600

Liczba porad w NŚOZ
Szpital Powiatowy im. Jana Mikulicza w Biskupcu

2019	2020	2021	2022	2023	2024	prognoza 2025	prognoza 2026
8 143	4 429	5 302	6 554	5 382	4640	4658	4670

RAZEM IP i NŚOZ							
9 498	5 737	7 116	8 595	7 477	6 776	7 083	7 270

Od października 2024 r. uruchomiono odrębny dyżur lekarski w Izbie przyjęć, co spowodowało przede wszystkim szybszy i lepszy dostęp pacjenta zgłaszającego się do szpitala po pomoc, ale także odciążenie lekarzy dyżurnych w szpitalu od konieczności łączenia pracy w IP z pracą oddziału. Zwiększenie bezpieczeństwa w tym obszarze, spowodowało większe zainteresowanie dyżurami w szpitalu przez personel lekarski, zapewnienie pacjentowi dostępności do świadczenia medycznego w sytuacji nagłej, docelowo – zwiększenie liczby przyjęć oraz wykonywanej diagnostyki w IP pozwoli Szpitalowi ubieganie się o zwiększenie ryczałtu dla Izby Przyjęć; bez zmian pozostają świadczenia w NŚOZ – odpłatność za świadczenia przez NFZ jest stała – bez względu na l. pacjentów.

2.4. Działalność pogotowia ratunkowego ZRM

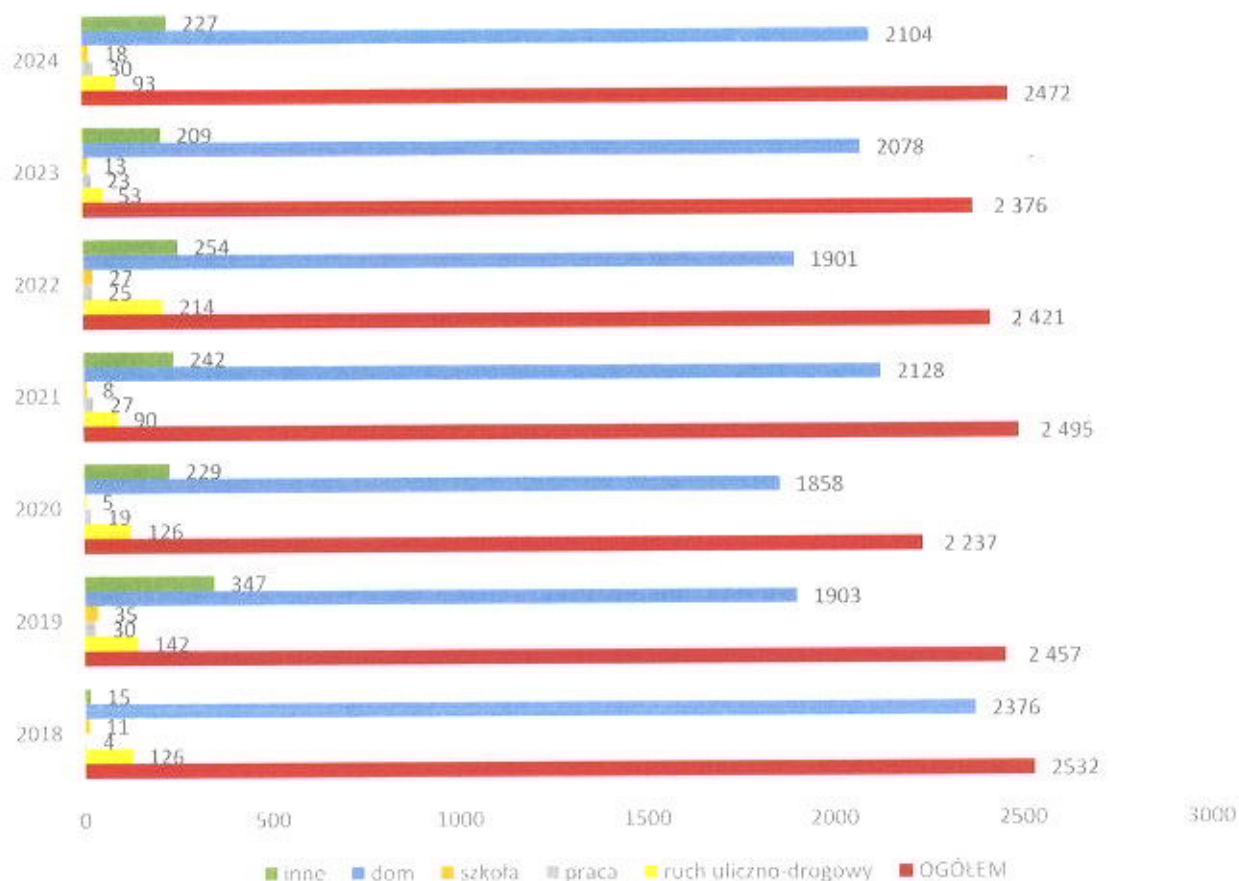
Szpital Powiatowy im. Jana Mikulicza w Biskupcu realizuje świadczenia w zakresie ratownictwa medycznego przez 2 zespoły:

1 zespół podstawowy 3-osobowy – w lokalizacji Biskupiec

1 zespół podstawowy 2-osobowy – w lokalizacji Jeziorany

Liczba wyjazdów zespołów ZRM

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
OGÓŁEM	2532	2 457	2 237	2 495	2 421	2 376	2472
ruch uliczno-drogowy	126	142	126	90	214	53	93
praca	4	30	19	27	25	23	30
szkoła	11	35	5	8	27	13	18
dom	2376	1903	1858	2128	1901	2078	2104
inne	15	347	229	242	254	209	227



Nie poddano prognozie liczby usług na lata przyszłe, ponieważ działalność ZRM jest finansowana ryczałtowo, tj. czas gotowości, nie zależy od liczby wyjazdów.

Baza ambulansów na koniec 2024 przedstawiała się następująco:

L.p.	Marka i rodzaj	Funkcja	Rok produkcji	Przebieg
1	MERCEDES-BENZ SPRINTER	ZRM JEZIORANY	2020	109141 km
2	MERCEDES-BENZ SPRINTER	ZRM BISKUPIEC	2017	230487 km
3	RENAULT MASTER	ZRM BISKUPIEC (ZASTĘPCZA)	2016	316575 km
4	VW CRAFTER	TRANSPORT	2007	510141 km

Pojazdy te są już wyeksploatowane i ulegają nieustannym awariom, co generuje wysokie koszty dla Szpitala. Liczba wyjazdów utrzymuje się na tym samym poziomie, jednak z uwagi na zmieniające się zakresy świadczeń w poszczególnych szpitalach, oraz biorąc pod uwagę planowane reformy w zakresie konsolidacji świadczeń przez poszczególne placówki, należy zadbać o jak najlepszą bazę ratowniczą i transportową. Na 2025 zaplanowano zakupy 2 ambulansów, z tym że zakup 1 uznano za absolutnie konieczny – na który pozyskano darowiznę od firmy EGGER (510 tys. zł.)

Szpital Powiatowy im. Jana Mikulicza w Biskupcu realizuje świadczenia z zakresu ratownictwa medycznego dla regionu:

1. **Miasto i Gmina Biskupiec;**

2. **Gmina Kolno** - miejscowości: Augustówka, Bęsia, Górowo, Kolenko, Kruzy, Oterki, Wólka, Tejstymy, Wągsty;

3. **Gmina Sorkwity** - miejscowości: Choszczewo, Janiszewo, Jełmuń, Kozarek Mały, Kozarek Wielki, Nibork, Surmówka Szymanowo;

4. **Gmina Dźwierzuty** - miejscowości: Augustowo, Gisiel, Grodziska, Laurentowo, Popowa Wola, Przytuły, Rogale, Rummy, Rutkowo, Szczepankowo, Targowska Wola;

5. **Miasto i Gmina Jeziorany;**

6. **Gmina Kiwity** - miejscowość: Żegoty,;

7. **Gmina Barczewo** - miejscowości: Kołaki, Lamkowo, Próle, Radosty, Rycybałt, Stare Włoki, Wipsowo, Leszno;

8. **Gmina Dywity** - miejscowość: Frąckzi

W celu zapewnienia bezpieczeństwa pacjentom, planuje się wystąpienie w ramach aktualizacji Wojewódzkiego planu ratownictwa medycznego wystąpienie o możliwość zwiększenia kontraktu w obszarze ratownictwa medycznego dla Szpitala w Biskupcu poprzez:

- zakontraktowanie dodatkowego ZRM w lokalizacji Biskupiec – zespół 2-osobowy
- utworzenie nowej lokalizacji i zakontraktowanie dodatkowego ZRM z propozycją stacjonowania KOLNO,
- zmiana składu ZRM z 2 osobowego na zespół 3 osobowy – w m. stacjonowania Jeziorany.

Przewiduje się, że możliwe będzie przyjęcie w 2026 roku 1 z zaproponowanych rozwiązań. Powyższa propozycja jest również działaniem zwiększającym przychodowość podmiotu leczniczego.

2.5. Wartość wykonanych świadczeń zdrowotnych

Świadczenia udzielone ponad limit określony w umowie w 2023r. i 2024r.

Umowa	Nadwykonania 2023r.	Nadwykonania 2024r.
14-00-00811- 17/016/03/08/SZP	5 698 570,26 zł	3 574 764,62 zł
14-00-00811- 17/003/03/01/SZP	0 zł	243 339 zł
14-00-00811- 17/015/05/REH	160 229,54 zł	103 132,71 zł
14-00-00811- 12/164/02/01/AOS	80 234,81 zł	114 089,05 zł
	5 939 233,61 zł	4 035 325,22 zł

Sprzedaż usług medycznych w latach 2021-2024

Lp	Wyszczególnienie	Rok 2021	Rok 2022	Rok 2023	Rok 2024	Dynamika rok 2021/rok 2022	Dynamika rok 2022/rok 2023	Dynamika rok 2023/rok 2024
		Wartość	Wartość	Wartość	Wartość			
I.	Przychody ze sprzedaży usług medycznych w tym:	52 965 456	62 166 907	75 704 123	81 875 585	17%	22%	8%
f.	Przychody ze sprzedaży NFZ:	48 350 373	56 954 343	69 592 125	75 128 430	18%	22%	8%
a.	Świadczenia w systemie podstawowego szpitalnego zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej	40 888 324	53 394 789	66 475 917	71 531 379	31%	24%	8%
b.	Ambulatoryjna opieka specjalistyczna	170 447	450 803	241 050	349 275	164%	-47%	45%
c.	Opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień	157 081	166 404	183 430	36 542	6%	10%	-80%
d.	Świadczenia w POZ	145 748	161 837	184 283	200 804	11%	14%	9%
e.	Leczenie szpitalne- neurologia specjalist.	687 375	1 288 254	1 448 378	1 889 248	87%	12%	30%
f.	Rehabilitacja lecznicza-fizykoterapia ambulatoryjna	463 887	821 630	1 026 185	1 099 214	77%	25%	7%
g.	Choroby zakaźne i stany nadzwyczajne	5 793 423	601 948	0	0	-90%	-100%	-100%
h.	Program 40+	44 088	68 679	32 882	21 968	56%	-52%	-33%
2.	Ratownictwo Medyczne -WSPR	3 078 102	3 830 897	4 528 864	5 022 975	24%	18%	11%
3.	Koordynowana opieka serca - WSS	290 608	435 627	713 528	679 559	50%	64%	-5%
4.	Pozostała sprzedaż usług medycznych	1 246 373	946 041	869 806	1 044 621	-24%	-8%	20%

3. OCENA SYTUACJI FINANSOWEJ SZPITALA

3.1. Analiza wskaźnikowa

Poniżej przedstawiono wyniki analizy wskaźnikowej za lata 2021-2024r. w układzie zgodnym z raportem z sytuacji ekonomiczno-finansowej jednostki:

Wskaźniki zostały wyliczone zgodnie z rozporządzeniem Ministra Zdrowia z dnia 12 kwietnia 2017 r. w sprawie wskaźników ekonomiczno-finansowych (Dz.U. 2017 poz. 832).

Analiza wskaźnikowa Szpitala za lata 2021-2024

Wyszczególnienie		2021		2022		2023		2024	
Wskaźnik		Wartość wskaźnika	Liczba punktów	Wartość wskaźnika	Liczba punktów	Wartość wskaźnika	Liczba punktów	Wartość wskaźnika	Liczba punktów
Wskaźniki zyskowności	Wskaźnik zyskowności netto	-5,79	0	-3,54	0	-4,6	0	-12,95	0
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej	-5,79	0	-3,54	0	-3,96	0	-11,68	0
	Wskaźnik zyskowności aktywów	-9,35	0	-3,18	0	-9,88	0	-30,97	0
	SUMA		0		0		0		0
Wskaźniki płynności	Wskaźnik bieżącej płynności	0,76	4	0,61	4	0,44	0	0,33	0
	Wskaźnik szybkiej płynności	0,55	8	0,46	0	0,33	0	0,26	0
	SUMA		12		4		0		0
Wskaźniki efektywności	Wskaźnik rotacji należności	24	3	22	3	22	3	18	3
	Wskaźnik rotacji zobowiązań	33	7	20	7	20	7	23	7
	SUMA		10		10		10		10
Wskaźniki zadłużenia	Wskaźnik zadłużenia aktywów	21	10	31	10	50	8	85	0
	Wskaźnik wypłacalności	4,2	0	17	0	-2,48	0	-1,58	0
SUMA			10		10		8		0
ŁĄCZNIE			32		32		18		10

Jak wskazuje powyższa tabela wskaźniki zyskowności w roku 2024 mają trend spadkowy, jednocześnie wykazują wartość ujemną, w związku z czym wartość punktowa wynosi zero. Wskaźniki płynności w Szpitalu również uległy pogorszeniu, co spowodowało, iż ilość punktów wynosi zero.

Wskaźnik zadłużenia aktywów wykazują wartości rosnące, natomiast wartość wskaźnika wypłacalności jest ujemna, co spowodowane jest dużym zaangażowaniem kapitałów obcych, gdyż wzrosła wartość zaciągniętych pożyczek oraz odroczone termin zapłaty składek ZUS.

Jedynie uzyskano punkty w pozycji wskaźników efektywności, co wynika z faktu iż należności z tytułu zapłaty za usługi są wpływają regularnie, natomiast zobowiązania są płacone w terminie (brak zobowiązań wymagalnych).

3.2. Analiza finansowa

Przychody w latach 2021-2024 Szpitala Powiatowego im. J. Mikulicza w Biskupcu

Przychody w latach 2020-2024 Szpitala Powiatowego im. J. Mikulicza w Biskupcu

Lp	Wyszczególnienie	Rok 2020 COVID		Rok 2021 COVID		Rok 2022 COVID		Rok 2023		Rok 2024		Dynamika rok 2020/rok 2021	Dynamika rok 2021/rok 2022	Dynamika rok 2022/rok 2023	Dynamika rok 2023/rok 2024
		Wartość	Struktura	Wartość	Struktura	Wartość	Struktura	Wartość	Struktura	Wartość	Struktura				
1	Przychody ze sprzedaży usług medycznych w tym:	46 893 776	89%	52 965 456	82,2%	62 166 907	90,1%	75 704 123	91,4%	81 875 585	91,0%	12,9%	17,4%	21,8%	8,2%
1a	Przychody ze sprzedaży NFZ:	43 167 027	82%	48 350 373	75,0%	58 954 343	82,5%	69 592 125	84,0%	75 128 430	83,5%	12,0%	17,6%	22,2%	8,0%
-	Świadczenia w systemie podstawowego szpitalnego zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej	39 168 176	74,6%	40 888 324	63,3%	53 394 789	77,4%	66 475 917	80,3%	71 531 379	79,5%	4,4%	30,6%	24,5%	7,6%
-	Ambulatoryjna opieka specjalistyczna	77 268	10,0%	170 447	0,3%	450 803	0,7%	241 050	0,3%	349 275	0,4%	120,6%	164,5%	-46,5%	44,9%
-	Opieka psychiatryczna i lecz. uzależnień	149 857	0,3%	157 081	0,2%	166 404	0,2%	183 430	0,2%	36 542	0,0%	4,8%	5,9%	10,2%	-80,1%
-	Świadczenia w POZ	144 070	0,3%	145 748	0,2%	161 837	0,2%	184 283	0,2%	200 804	0,2%	1,2%	11,0%	13,0%	9,0%
-	Leczenie szpitalne- neurologia specjalist.	1 041 927	2,0%	687 375	1,1%	1 288 254	1,9%	1 448 378	1,7%	1 889 248	2,1%	-34,0%	87,4%	12,4%	30,4%
-	Rehabilitacja lecznicza- fizykoterapia ambulatoryjna	421 475	0,8%	463 887	0,7%	821 630	1,2%	1 026 185	1,2%	1 099 214	1,2%	10,1%	77,1%	24,9%	7,1%
-	Choroby zakaźne i stany nadzwyczajne	2 164 252	4,1%	5 793 423	9,0%	601 948	0,9%	0	0,0%	0	0,0%	167,7%	-89,6%	-100,0%	
-	Program 40+	0	0,0%	44 068	0,1%	68 679	0,1%	32 882	0,0%	21 968	0,0%		55,8%	-52,1%	-33,2%
1b	Ratownictwo Medyczne -WSPR	2 786 040	5,3%	3 078 102	4,8%	3 830 897	5,5%	4 528 664	5,5%	5 022 975	5,6%	10,5%	24,5%	18,2%	10,9%
1c	Koordynowana opieka serca - WSS	311 219	0,6%	290 608	0,5%	435 627	0,6%	713 528	0,9%	679 559	0,8%	-6,6%	49,9%	-63,8%	-4,8%
1d	Pozostała sprzedaż usług medycznych	629 490	1,2%	7 246 373	1,9%	946 041	1,4%	869 806	1,1%	1 044 621	1,2%	98,0%	-24,1%	-8,1%	20,1%
2	Pozostałe przychody z działalności gospodarczej	807 151	1,8%	796 444	1,2%	852 633	1,2%	1 405 814	1,7%	1 695 234	1,9%	-1,3%	7,1%	64,9%	20,6%
-	Przychody z wynajmu pomieszczeń	690 209	1,3%	695 001	1,1%	767 176	1,1%	1 315 040	1,6%	1 597 237	1,8%	0,7%	10,4%	71,4%	21,5%
-	Pozostała sprzedaż opodatkowana VAT i niesopodatkowana VAT	116 942	0,2%	101 443	0,2%	85 457	0,1%	90 774	0,1%	97 997	0,1%	-13,3%	-15,8%	6,2%	8,0%
3	Pozostałe przychody operacyjne	4 776 002	9,1%	10 699 497	16,6%	5 979 483	8,7%	5 700 507	6,9%	6 389 749	7,1%	124,0%	-44,1%	-4,7%	11,7%
4	Przychody finansowe	4 237	0,0%	6 911	0,0%	28 193	0,0%	13 182	0,0%	11 254	0,0%	63,1%	307,9%	-53,2%	-14,6%
	Ogółem przychody	52 481 165	100%	64 468 308	100%	69 027 215	100,0%	82 823 626	100%	89 951 822	100,0%	22,8%	7,1%	20,0%	8,6%

Koszty w latach 2021-2024 Szpitala Powiatowego im. J. Mikulicza w Biskupcu

Koszty w latach 2020-2024 Szpitala Powiatowego im. J. Mikulicza w Biskupcu

Lp	Wyszczególnienie	Rok 2020 COVID		Rok 2021 COVID		Rok 2022 COVID		Rok 2023		Rok 2024		Dynamika rok 2020/rok 2021	Dynamika rok 2021/rok 2022	Dynamika rok 2022/rok 2023	Dynamika rok 2023/rok 2024
		Wartość	Struktura	Wartość	Struktura	Wartość	Struktura	Wartość	Struktura	Wartość	Struktura				
1	Zużycie materiałów	5 563 024	16,1%	10 834 195	15,9%	10 121 518	14,2%	11 172 651	12,9%	12 313 858	12,2%	26,5%	-8,6%	10,4%	10,2%
-	leki	3 307 494	6,2%	3 390 017	5,0%	3 308 514	4,6%	3 495 833	4,0%	3 588 104	3,5%	2,5%	-2,4%	5,7%	2,6%
-	materiały medyczne (w tym sprzęt jednorazowego użytku, odczynniki)	3 809 163	7,2%	6 549 608	9,6%	5 846 120	8,2%	6 705 262	7,7%	7 621 800	7,5%	71,9%	-10,7%	14,7%	13,7%
-	materiały niemedyce	1 446 367	2,7%	894 571	1,3%	966 884	1,4%	971 556	1,1%	1 103 954	1,1%	-38,2%	8,1%	0,5%	13,6%
2	Zużycie energii	1 264 549	2,4%	1 210 325	1,8%	1 224 742	1,7%	2 248 006	2,6%	2 138 735	2,1%	-4,3%	1,2%	83,5%	-4,9%
-	energia elektryczna	561 659	1,1%	559 503	0,8%	672 153	0,9%	1 105 403	1,3%	1 007 301	1,0%	-9,4%	20,1%	64,3%	-8,9%
-	gaz (ogrzewanie)	590 750	1,1%	530 463	0,8%	415 429	0,6%	984 946	1,1%	987 245	1,0%	-10,2%	-21,7%	137,1%	0,2%
-	woda i ścieki	112 141	0,2%	120 360	0,2%	137 160	0,2%	157 657	0,2%	144 189	0,1%	7,3%	14,0%	14,0%	-8,5%
3	Usługi obce	2 884 701	5,4%	3 522 206	5,2%	4 434 575	6,2%	5 686 887	6,6%	6 957 327	6,9%	22,1%	25,9%	28,2%	22,3%
-	remontowe i konserwacji sprzętu medycznego	470 882	0,9%	165 143	0,2%	192 895	0,3%	459 421	0,5%	711 403	0,7%	-64,0%	-22,5%	138,2%	54,8%
-	remontowe i konserwacji karatek			29 415	0,0%	22 785	0,0%	21 266	0,0%	26 839	0,0%		-22,5%	-8,7%	26,2%
-	remontowe i konserwacji pozosta.			96 884	0,1%	130 006	0,2%	186 972	0,2%	204 471	0,2%		16,8%	43,8%	9,4%
-	bankowe, pocztowe i telefoniczne	61 625	0,1%	78 382	0,1%	60 276	0,1%	64 429	0,1%	66 961	0,1%	27,2%	-23,1%	6,9%	3,9%
-	usługi doradztw, audytów	6 027	0,0%	98 831	0,1%	158 916	0,2%	53 380	0,1%	153 415	0,2%	1539,8%	60,8%	-66,4%	187,4%
-	utrzymywanie czystości odpady, ochrona	487 710	0,9%	785 415	1,2%	717 708	1,0%	701 907	0,8%	777 626	0,8%	61,0%	-8,6%	-2,2%	10,8%
-	informatyczne	67 696	0,1%	107 873	0,2%	364 206	0,5%	461 475	0,5%	521 428	0,5%	59,3%	237,6%	26,7%	13,0%
-	pozostałe (pranie, żywienie i inne)	1 009 123	1,9%	1 207 983	1,8%	1 484 505	2,1%	2 081 740	2,4%	2 450 063	2,4%	19,7%	22,9%	40,2%	17,7%
-	transport medyczny	27 778	0,1%	55 022	0,1%	45 676	0,1%	81 038	0,1%	56 330	0,1%	98,1%	-17,0%	77,4%	-30,5%
-	diagnostyczne	864 484	1,3%	800 524	1,2%	1 165 386	1,6%	1 410 993	1,6%	1 627 080	1,8%	20,5%	45,6%	21,1%	29,5%
-	pozostałe usługi	89 377	0,2%	96 754	0,1%	92 217	0,1%	164 266	0,2%	161 711	0,2%	8,3%	-4,7%	78,1%	-1,6%
4	Koszty pracy	37 973 983	71,6%	48 682 541	71,4%	51 150 079	71,6%	62 506 824	72,1%	73 574 432	72,6%	28,2%	5,1%	22,2%	17,7%
-	wynagrodzenia osobowe	17 463 142	32,9%	22 176 875	32,5%	23 427 574	32,8%	28 452 754	32,8%	32 916 751	32,5%	27,0%	5,6%	21,4%	15,7%
-	umowy zlecenie i cywilno-prawne	1 028 352	1,9%	1 301 183	1,9%	2 324 919	3,3%	3 880 570	4,5%	5 266 093	5,2%	26,5%	78,7%	66,9%	35,7%
-	podwykonawstwo-kontrakty	16 145 953	30,4%	21 032 670	30,8%	20 656 149	28,9%	24 292 844	28,0%	28 046 227	27,7%	30,3%	-1,8%	17,6%	15,5%
-	składki ZUS	3 161 626	6,0%	3 974 676	5,8%	4 420 122	6,2%	5 475 036	6,3%	6 623 243	6,5%	25,7%	11,2%	23,9%	21,0%
-	odpis na ZFŚS	121 263	0,2%	120 370	0,2%	186 680	0,3%	282 980	0,3%	589 998	0,6%	-9,7%	55,1%	51,6%	108,5%
-	koszty BHP	39 835	0,1%	18 558	0,0%	35 494	0,0%	31 138	0,0%	30 143	0,0%	-53,2%	91,3%	-12,3%	-3,2%
-	Szkolenia pracowników	14012,38	0,0%	21 341	0,0%	50 114	0,1%	33 859	0,0%	26 655	0,0%	52,3%	134,8%	-32,4%	-21,3%
-	PPK (część pracodawcy)	0	0,0%	36 885	0,1%	49 027	0,1%	57 643	0,1%	75 322	0,1%		33,0%	17,6%	30,7%
5	Pozostałe koszty rodzajowe	181 671	0,3%	193 896	0,3%	212 899	0,3%	204 631	0,2%	224 675	0,2%	6,8%	9,6%	-3,7%	9,8%
-	podróże służbowe i delegacje	14 302	0,0%	16 429	0,0%	17 484	0,0%	16 032	0,0%	24 489	0,0%	14,0%	6,4%	-8,3%	52,8%
-	w tym wyjazdy na szkolenia	5847,93	0,0%	7 347	0,0%	8 766	0,0%	8 766	0,0%	8 766	0,0%	7,3%	19,3%	0,0%	0,0%
-	koszty ubezpieczeń majątkowych, OC, komunikacyjne	167 370	0,3%	177 568	0,3%	195 116	0,3%	188 599	0,2%	200 186	0,2%	6,1%	9,9%	-3,3%	6,1%
-	inne pozostałe koszty	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%				
6	Amortyzacja	2 025 138	3,8%	3 562 657	5,2%	3 772 665	5,3%	4 167 743	4,8%	4 439 389	4,4%	75,9%	5,9%	10,5%	6,5%
7	Podatki i opłaty stałe	114 269	0,2%	142 706	0,2%	159 197	0,2%	159 477	0,2%	175 681	0,2%	24,9%	11,6%	0,2%	10,2%
8	Pozostałe koszty operacyjne	57 042	0,1%	39 334	0,1%	33 733	0,0%	35 187	0,0%	300 471	0,3%	-31,0%	-14,2%	4,3%	753,9%
9	Koszty finansowe	4 101	0,0%	34 143	0,1%	355 388	0,5%	546 747	0,6%	1 156 864	1,1%	732,6%	940,9%	53,8%	111,6%
	Ogółem koszty	53 958 478	100,0%	58 222 104	100,0%	71 464 497	100,0%	86 728 153	100,0%	101 281 432	100,0%	28,6%	4,8%	21,4%	16,8%

Koszty / Przychody w latach 2020-2024 Szpitala Powiatowego im. J. Mikulicza w Biskupcu

Wyszczególnienie	Rok 2020 COVID	Rok 2021 COVID	Rok 2022 COVID	Rok 2023	Rok 2024		Dynamika rok 2020/ rok 2021	Dynamika rok 2021/ rok 2022	Dynamika rok 2022/ rok 2023	Dynamika rok 2023/ rok 2024
	Wartość	Wartość	Wartość	Wartość	Wartość	Struktura				
Ogółem koszty	53 068 478,54	68 222 104,27	71 464 497,02	86 728 153,00	101 281 432,00	100,00%	28,55%	4,75%	21,36%	16,78%
Ogółem przychody	52 481 165,55	64 468 308,06	69 027 215,33	82 823 626,00	89 951 822,00	100,00%	22,84%	7,07%	19,99%	8,61%
różnica	- 587 312,99	- 3 753 796,21	- 2 437 281,69	- 3 904 527,00	-11 329 610,00					

w tym największe pozycje :

Koszty pracy	37 973 983,05	48 682 540,97	51 150 079,42	62 506 824,00	73 574 432,00	72,64%	28,20%	5,07%	22,20%	17,71%
Przychody ze sprzedaży NFZ:	43 167 026,71	48 350 373,16	56 954 342,80	69 592 125,00	75 128 430,00	83,52%	12,01%	17,80%	22,19%	7,96%
różnica	5 193 043,66	- 332 167,81	5 804 263,38	7 085 301,00	1 553 998,00					

Rachunek zysków i strat za lata 2020-2024

Wyszczególnienie		2020	2021	2022	2023	2024	Zmiana w %				
							2021 do 2020	2022 do 2021	2023 do 2022	2024 do 2023	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A.	Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	47 694 892	53 646 259	63 010 707	77 205 311	83 252 577	12,6%	17,5%	22,5%	7,8%	
	- od jednostek powiązanych										
I	Przychody netto ze sprzedaży produktów	47 700 926	53 623 365	63 019 540	77 109 937	83 570 819	12,4%	17,5%	22,4%	8,4%	
II	Zmiana stanu produktów (zwiększenie - wartość dodatnia, zmniejszenie - wartość ujemna)	-6 034	22 894	-8 833	95 374	-318 242	-470%	-138,6%	-1179,7%	-433,7%	
III	Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki										
IV	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów										
R	Kwoty strat/zysków operacyjnych	54 291 610	68 148 627	71 075 376	86 146 219	99 824 097	25,5%	4,3%	21,2%	15,9%	
I	Amortyzacja	2 025 138	3 562 657	3 772 665	4 167 743	4 439 389	75,9%	5,9%	10,5%	6,5%	
II	Zużycie materiałów i energii	9 827 574	12 044 521	11 346 260	13 420 657	14 452 593	22,6%	-5,8%	18,3%	7,7%	
III	Usługi obce	19 655 485	24 554 876	25 090 724	29 979 731	35 003 554	24,9%	2,2%	19,5%	16,8%	
IV	Podatki i opłaty, w tym:	114 269	142 706	159 198	159 477	175 681	24,9%	11,6%	0,2%	10,2%	
IV.1	- podatek akcyzowy										
V	Wynagrodzenia	19 050 532	23 478 058	25 752 493	32 333 324	38 182 844	23,2%	9,7%	25,6%	18,1%	
VI	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym:	3 436 941	4 171 813	4 741 437	5 880 656	7 345 361	21,4%	13,7%	24,0%	24,9%	
VI.1	- emerytalne	1 690 013	2 015 379	2 251 134	2 794 795	3 358 023	19,3%	11,7%	24,2%	20,2%	
VII	Pozostałe koszty rodzajowe	181 671	193 906	212 599	204 631	224 675	6,8%	9,6%	-3,7%	9,8%	
VIII	Wartość sprzedanych towarów i materiałów										
C.	Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	-6 596 718	-14 502 369	-8 064 669	-8 940 908	-16 571 520	119,8%	-44,4%	10,9%	85,3%	
D.	Pozostałe przychody operacyjne	6 060 276	10 699 497	5 979 482	5 700 507	6 369 749	76,6%	-44,1%	-4,7%	11,7%	
I	Zysk z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych										
II	Dotacje	2 593 815	3 454 948	386 566	34 571	146 167	33,2%	-88,8%	-91,1%	322,8%	
III	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych										
IV	Inne przychody operacyjne	3 466 461	7 244 549	5 592 916	5 665 936	6 223 582	109,0%	-22,8%	1,3%	9,8%	
E.	Pozostałe koszty operacyjne	57 042	39 334	33 733	35 187	300 471	-31,0%	-14,2%	4,3%	753,9%	
I	Strata z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych										
II	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych										
III	Inne koszty operacyjne	57 042	39 334	33 733	35 187	300 471	-31,0%	-14,2%	4,3%	753,9%	
F.	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	-593 484	-3 842 206	-2 118 920	-3 275 588	-10 502 242	547,4%	-44,9%	54,6%	220,6%	
G.	Przychody finansowe	4 237	6 911	28 193	13 182	11 254	63,1%	307,9%	-53,2%	-14,6%	
I	Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:										
a)	a) od jednostek powiązanych, w tym:										
-	- w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale										
b)	b) od jednostek pozostałych, w tym:										
-	- w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale										
II	Odsetki, w tym:	4 237	6 911	28 193	13 182	11 254	63,1%	307,9%	-53,2%	-14,6%	
-	- od jednostek powiązanych										
III	Zysk z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:										
-	- w jednostkach powiązanych										
IV	Aktualizacja wartości aktywów finansowych										
V	Inne										
H.	Koszty finansowe	4 101	34 143	355 388	546 747	1 156 864	732,6%	940,9%	53,8%	111,6%	
I	Odsetki, w tym:	4 101	34 143	355 388	546 747	1 156 864	732,6%	940,9%	53,8%	111,6%	
-	- od jednostek powiązanych										
II	Strata z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:										
-	- w jednostkach powiązanych										
III	Aktualizacja wartości aktywów finansowych										
IV	Inne										
I.	Zysk (strata) brutto (F+G-H)	-593 348	-3 869 437	-2 446 115	-3 809 153	-11 647 852	552,1%	-36,8%	55,7%	205,8%	
J.	Podatek dochodowy										
K.	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)										
L.	Zysk (strata) netto (I-J-K)	-593 348	-3 869 437	-2 446 115	-3 809 153	-11 647 852	552,1%	-36,8%	55,7%	205,8%	

Bilans Szpitala za lata 2020-2024

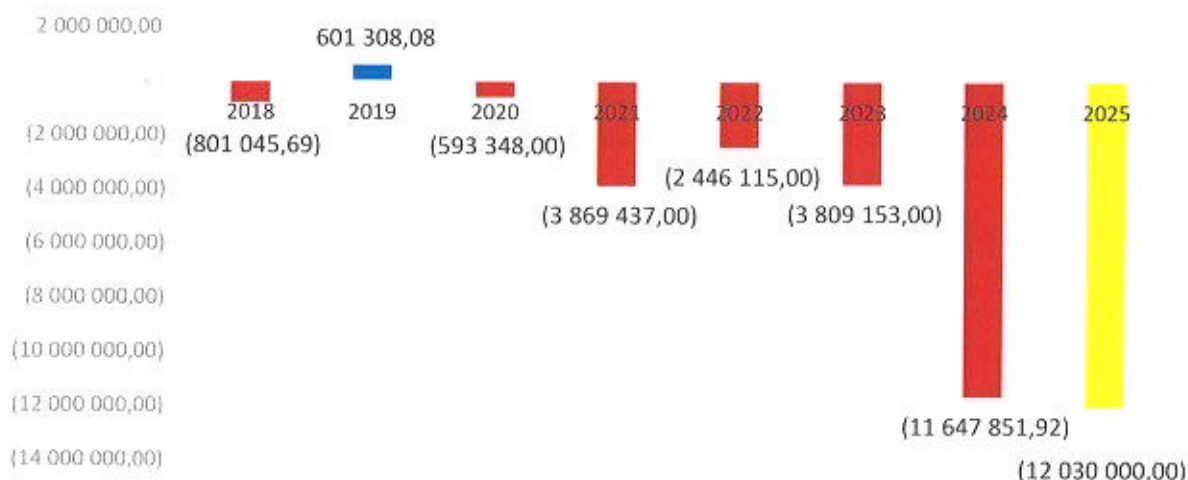
Aktywa - Wyszczególnienie	2020 covid	2021 covid	2022 covid	2023	2024	Zmiana w %			
						2021 do 2020	2022 do 2021	2023 do 2022	2024 do 2023
A. Aktywa trwałe	33 758 725	33 361 568	31 652 951	31 431 171	29 006 450	-1,2%	-5,1%	-0,7%	-7,7%
I. Wartości niematerialne i prawne	927 723	651 111	843 259	610 767	379 215	-29,8%	29,5%	-27,6%	-37,9%
1 Koszty zakończonych prac rozwojowych									
2 Wartość firmy									
3 Inne wartości niematerialne i prawne	927 723	651 111	843 259	610 767	379 215	-29,8%	29,5%	-27,6%	-37,9%
4 Zaliczki na wartości niematerialne i prawne									
II. Rzeczowe aktywa trwałe	32 831 002	32 710 457	30 809 692	30 820 404	28 627 235	-0,4%	-5,8%	0,0%	-7,1%
1. Środki trwałe	32 795 947	32 639 860	30 607 911	30 490 696	27 118 279	-0,5%	-6,2%	0,3%	-11,6%
a) grunty (w tym: prawo użytkowania wieczystego gruntu)	183 780	153 150	122 520	91 890	61 260	-16,7%	-26,0%	-26,0%	-33,3%
b) budynki, lokale, prawa do lokali i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	23 762 888	23 037 023	22 487 527	21 934 473	21 026 342	-3,1%	-2,6%	-2,6%	-3,7%
c) urządzenia techniczne i maszyny	485 036	336 337	284 891	234 310	194 640	-30,8%	-15,3%	-17,8%	-16,9%
d) środki transportu	341 617	267 802	572 053	416 888	300 702	-21,6%	113,8%	-27,2%	-27,9%
e) inne środki trwałe	6 021 624	6 845 547	7 160 320	8 113 135	5 535 335	10,3%	-19,1%	13,3%	-31,8%
2. Środki trwałe w budowie	35 055	79 598	201 781	129 708	1 508 956	101,4%	185,8%	-35,7%	1063,3%
3. Zaliczki na środki trwałe w budowie									
III. Należności długoterminowe	0	0	0	0	0				
1. Od jednostek powiązanych									
2. Od pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale									
3. Od pozostałych jednostek									
IV. Inwestycje długoterminowe	0	0	0	0	0				
1. Nieruchomości									
2. Wartości niematerialne i prawne									
3. Długoterminowe aktywa finansowe	0	0	0	0	0				
a) w jednostkach powiązanych	0	0	0	0	0				
- udziały lub akcje									
- inne papiery wartościowe									
- udzielone pożyczki									
- inne długoterminowe aktywa finansowe									
b) w pozostałych jednostkach	0	0	0	0	0				
- udziały lub akcje									
- inne papiery wartościowe									
- udzielone pożyczki									
- inne długoterminowe aktywa finansowe									
c) w pozostałych jednostkach	0	0	0	0	0				
- udziały lub akcje									
- inne papiery wartościowe									
- udzielone pożyczki									
- inne długoterminowe aktywa finansowe									
4. Inne inwestycje długoterminowe									
V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0	0	0	0	0				
1. Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego									
2. Inne rozliczenia międzyokresowe									
B. Aktywa obrotowe	7 316 687	5 336 427	6 608 011	7 387 284	7 400 337	-27,1%	23,8%	11,8%	0,2%
I. Zapasy	1 498 971	1 484 016	1 594 619	1 818 392	1 672 670	-1,0%	7,5%	14,0%	-8,0%
1. Materiały	1 498 971	1 484 016	1 594 619	1 818 392	1 672 670	-1,0%	7,5%	14,0%	-8,0%
2. Półprodukty i produkty w toku									
3. Produkty gotowe									
4. Towary									
5. Zaliczki na dostawy i usługi									
II. Należności krótkoterminowe	4 234 418	3 823 446	4 805 722	5 116 439	4 677 403	-14,4%	32,6%	6,5%	-20,3%
1. Należności od jednostek powiązanych	0	0	0	0	0				
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty	0	0	0	0	0				
- do 12 miesięcy									
- powyżej 12 miesięcy									
b) inne									
2. Należności od pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0	0	0	0	0				
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty	0	0	0	0	0				
- do 12 miesięcy									
- powyżej 12 miesięcy									
b) inne									
3. Należności od pozostałych jednostek	4 234 418	3 823 446	4 805 722	5 116 439	4 677 403	-14,4%	32,6%	6,5%	-20,3%
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty	3 906 338	3 294 685	4 470 357	4 626 511	3 568 401	-15,7%	35,7%	3,5%	-22,9%
- do 12 miesięcy	3 906 338	3 294 685	4 470 357	4 626 511	3 568 401	-15,7%	35,7%	3,5%	-22,9%
- powyżej 12 miesięcy									
b) z tytułu podatków, dotacji, cel. ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych tytułów publiczno-prawnych									
c) inne	328 080	328 761	335 365	489 928	509 002	0,2%	2,6%	46,1%	3,9%
d) dochodzone na drodze sądowej									
III. Inwestycje krótkoterminowe	1 568 631	191 406	178 942	328 352	1 618 212	-87,8%	-6,5%	83,5%	392,8%
1. Krótkoterminowe aktywa finansowe	1 568 631	191 406	178 942	328 352	1 618 212	-87,8%	-6,5%	83,5%	392,8%
a) w jednostkach powiązanych	0	0	0	0	0				
- udziały lub akcje									
- inne papiery wartościowe									
- udzielone pożyczki									
- inne krótkoterminowe aktywa finansowe									
b) w pozostałych jednostkach	0	0	0	0	0				
- udziały lub akcje									
- inne papiery wartościowe									
- udzielone pożyczki									
- inne krótkoterminowe aktywa finansowe									
c) środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	1 568 631	191 406	178 942	328 352	1 618 212	-87,8%	-6,5%	83,5%	392,8%
- środki pieniężne w kasie i na rachunkach	1 568 631	191 406	177 814	326 758	1 617 644	-87,8%	-7,1%	83,5%	395,1%
- inne środki pieniężne	0	0	1 128	1 594	568			41,3%	-64,4%
- inne aktywa pieniężne									
2. Inne inwestycje krótkoterminowe									
IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	14 667	37 560	28 728	124 101	32 952	156,1%	-23,5%	332,0%	-74,2%
C. Należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawowy									
D. Udziały (akcje) własne									
Aktywa razem	41 075 412	38 697 995	38 260 962	38 810 455	36 406 787	-5,8%	-1,1%	1,5%	-6,2%

Pasywa - Wyszczególnienie		2020 covid	2021 covid	2022 covid	2023	2024	Zmiana w %			
							2021 do 2020	2022 do 2021	2023 do 2022	2024 do 2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
A.	Kapitał (fundusz) własny	5 628 298	1 758 860	-687 254	-7 858 148	-19 506 001	-68,7%	-139,1%	1043,4%	148,2%
I	Kapitał (fundusz) podstawowy	9 629 417	9 629 417	9 629 417	9 629 417	9 629 417	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
II	Kapitał (fundusz) zapasowy, w tym:									
	- nadwyżka wartości sprzedaży (wartości emisyjnej) nad wartością nominalną udziałów (akcji)									
III	Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny, w tym:									
	- z tytułu aktualizacji wartości godziwej									
IV	Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe, w tym:									
	- bieżąco zgodnie z ustawą (statutem) spółki									
	- na udziały (akcje) własne									
V	Zysk (strata) z lat ubiegłych	-3 407 771	-4 001 120	-787 056	-13 678 412	-17 487 566	17,4%	98,7%	73,8%	27,8%
VI	Zysk (strata) netto	-593 348	-3 869 437	-2446115	-3 809 153	-11 647 852	552,1%	-36,8%	55,7%	205,8%
VII	Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)									
B.	Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	35 447 114	36 939 135	38 948 216	46 676 603	55 912 788	4,2%	5,4%	19,8%	19,8%
I	Rezerwy na zobowiązania	0	0	0	3 361 741	3 587 934				6,7%
	1. Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego									
	2. Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	0	0	0	3 361 741	3 587 934				6,7%
	- długoterminowa				2 817 906	2 857 894				1,4%
	- krótkoterminowa				543 835	730 040				34,2%
	3. Pozostałe rezerwy	0	0	0	0	0				
	- długoterminowe									
	- krótkoterminowe									
II	Zobowiązania długoterminowe	0	0	936 177	195 816	5 876 543			-79,1%	2901,1%
	1. Wobec jednostek powiązanych									
	2. Wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale									
	3. Wobec pozostałych jednostek	0	0	936 177	195 816	5 876 543			-79,1%	2901,1%
	a) kredyty i pożyczki		0	936 177	195 816	5 876 543			-79,1%	2901,1%
	b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych									
	c) inne zobowiązania finansowe									
	d) zobowiązania wekslowe									
	e) inne									
III	Zobowiązania krótkoterminowe	9 981 735	7 968 975	10 759 504	15 946 761	21 436 755	-20,2%	35,0%	48,2%	34,4%
	1. Zobowiązania wobec jednostek powiązanych	0	0	0	0	0				
	a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	0	0	0	0	0				
	- do 12 miesięcy									
	- powyżej 12 miesięcy									
	b) inne									
	2. Zobowiązania wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0	0	0	0					
	a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	0	0	0	0					
	- do 12 miesięcy									
	- powyżej 12 miesięcy									
	b) inne									
	3. Zobowiązania wobec pozostałych jednostek	9 984 026	7 583 826	10 351 147	15 571 238	21 111 019	-20,7%	36,5%	50,4%	35,6%
	a) kredyty i pożyczki	0	979 505	2 983 108	4 618 996	4 536 573		204,6%	54,8%	-1,7%
	b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych									
	c) inne zobowiązania finansowe									
	d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności	6 318 318	3 508 103	3 568 794	5 009 779	5 579 641	-44,5%	1,7%	40,4%	11,4%
	- do 12 miesięcy	6 318 318	3 508 103	3 568 794	5 009 779	5 579 641	-44,5%	1,7%	40,4%	11,4%
	- powyżej 12 miesięcy									
	e) zaliczki otrzymane na dostawy i usługi									
	f) zobowiązania wekslowe									
	g) z tytułu podatków, cel, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych tytułów publicznoprawnych	1 541 675	1 683 517	1 971 354	3 573 190	6 424 226	9,2%	17,1%	81,3%	135,8%
	h) z tytułu wynagrodzeń	1 429 860	1 409 026	1 820 832	2 347 295	2 565 294	-1,5%	29,2%	28,9%	9,3%
	i) inne	274 173	3 675	7 059	21 978	3 285	-98,7%	92,1%	211,3%	-85,1%
	4. Fundusze specjalne	417 709	385 149	498 367	375 823	325 736	-7,8%	6,0%	-8,0%	-13,3%
IV	Rozliczenia międzyokresowe	25 465 379	28 970 160	27 252 535	27 172 285	25 011 556	13,8%	-5,9%	-0,3%	-8,0%
	1. Ujemna wartość firmy									
	2. Inne rozliczenia międzyokresowe	25 465 379	28 970 160	27 252 535	27 172 285	25 011 556	13,8%	-5,9%	-0,3%	-8,0%
	- długoterminowe	22 596 232	25 591 188	23 671 349	23 085 336	21 827 118	12,9%	-7,2%	-2,5%	-5,5%
	- krótkoterminowe	2 869 147	3 468 972	3 581 186	4 086 949	3 184 438	20,9%	3,2%	14,1%	-22,1%
	Pasywa razem	41 075 412	38 697 995	38 260 962	38 818 455	36 406 787	-5,8%	-1,1%	1,5%	-6,2%

Szpital Powiatowy w Biskupcu w poprzednich latach charakteryzował się stabilną sytuacją finansową, niestety od kilku lat generuje zadłużenie, które rośnie z roku na rok, co szczególnie się pogłębiło w roku 2024, i stanowi zagrożenie dla stabilności finansowej placówki.

Rok	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
wynik finansowy	- 801 045,69 zł	601 308,08 zł	- 593 348,00 zł	- 3 869 437,00 zł	- 2 446 115,00 zł	- 3 809 153,00 zł	- 11 647 851,92 zł	- 12 030 000 zł

wynik finansowy Szpitala Powiatowego w Biskupcu za lata 2018 -2024 oraz PROGNOZOWANY za 2025



Niedostateczne finansowanie i rosnące koszty prowadzenia szpitala często przewyższają dochody, co prowadzi do deficytów i konieczności zaciągania kredytów / pożyczek.

Na dzień 31.12.2024r. Szpital posiadał zadłużenie w formie pożyczek na kwotę 10.415.115,84 zł oraz odroczone płatności ZUS i US 4.706.010,03 zł zaś roczny koszt tylko obsługi tych pożyczek w 2024r. wyniósł w Szpitalu w Biskupcu 856.342,44 zł, zaś odsetki od ZUS 167.097,20 zł. Łącznie: 1.023.439,64 zł.

Na rok 2025 zaplanowany wynik finansowy na poziomie wykonania (strata) roku 2024 z uwagi na fakt, iż nie znany był plan finansowy NFZ oraz kwota jaka zostanie zagwarantowana na kolejny wzrost wynagrodzeń od 1 lipca 2025r. wynikający z ustawy z dnia 8 czerwca 2017 r. o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych (Dz. U. z 2022 r., poz. 2139) (plan na 2024 wynosił - 12.144.000).

Ostatecznie wynik finansowy za 2024r. zamknął się strata 11.647.851,92 zł, czyli o ok. 1 mln mniejszą niż szacowano, w związku z wypracowaniem w ostatnim kwartale nadlimitów – i opłaceniu ich przez NFZ. W ostatnim kwartale 2024 udało się także „nadrobić” wykonanie ryczałtu który na dzień 30 września 2024r., ostatecznie wykonano 100,31% % ryczałtu za co również zyskano środki finansowe w kwocie **235 107,59 zł.**

Ponieważ Szpital zwiększa swoje zadłużenie w celu utrzymania bieżącej działalności, w roku 2025 obsługa długu zwiększyła się o ok.50 % w stosunku do roku 2024. Ponadto należy zaznaczyć, że wszystkie koszty rosną łącznie z najniższą krajową oraz bieżącą inflacją, utrzymanie więc wyniku finansowego na poziomie roku poprzedniego, będzie dla Szpitala ogromnym wyzwaniem.

Przyczynami takiego stanu finansów są:

Rosnące koszty zwłaszcza wynagrodzeń, materiałów eksploatacyjnych i usług wspierających, a także wzrost płacy minimalnej, dodatkowo obciążają budżety szpitali oraz brak transparentności co do zasad rozliczania nadwykonań, opóźnienia w wypłacie nadwykonań (również tych nielimitowanych) i brak stabilności w planowaniu świadczeń zdrowotnych utrudniają budżetowanie i planowanie przyszłych działań.

Wzrost kosztów pracy w Szpitalu Powiatowym w Biskupcu w stosunku do wzrostu przychodów w latach 2021 -2024 w odniesieniu do roku 2020

	2020 rok	2021 rok	2022 rok	2023 rok	2024 rok
<i>Ogółem przychody</i>	52 481 165,55	64 468 308,06	69 027 215,33	82 823 626,00	89 951 822,62
<i>wzrost przychodów w stosunku do roku poprzedniego</i>		11 987 142,51	4 558 907,27	13 796 410,67	7 128 196,62
<i>Koszty pracy</i>	37 973 983,05	48 682 540,97	51 150 079,42	62 506 824,00	73 574 432,01
<i>wzrost kosztów pracy w stosunku do roku poprzedniego</i>		10 708 557,92	2 467 538,45	11 356 744,58	11 067 608,01

W roku 2024 wzrost samych tylko kosztów pracy przekroczył wzrost przychodów o prawie **4 mln zł**, co spowodowało znaczne problemy finansowe Szpitala.

Powyższa sytuacja jest w głównej mierze skutkiem ustawy z dnia 8 czerwca 2017 r. o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych (Dz. U. z 2022 r., poz. 2139), na które Szpital nie otrzymuje należnego pokrycia z budżetu państwa.

	2020 rok	2021 rok	2022 rok	2023 rok	2024 rok
Ogółem przychody	52 481 165,55	64 468 308,06	69 027 215,33	82 823 626,00	89 951 822,62
wzrost przychodów w stosunku do roku poprzedniego		11 987 142,51	4 558 907,27	13 796 410,67	7 128 196,62
% przychodów w stosunku do roku poprzedniego		123%	107%	120%	109%

Kwota wzrostu przychodów to stosunkowo bardzo duża kwota 37 470 657,07 zł, zaś w porównaniu rok 2024 do roku 2020 kwota ta wzrosła o **170%** (średnio w roku 115%).

Jeśli zaś chodzi o koszty pracy wzrost ten w porównaniu rok 2024 do roku 2020 kwota ta wzrosła o **194%** (średnio w roku 118%).

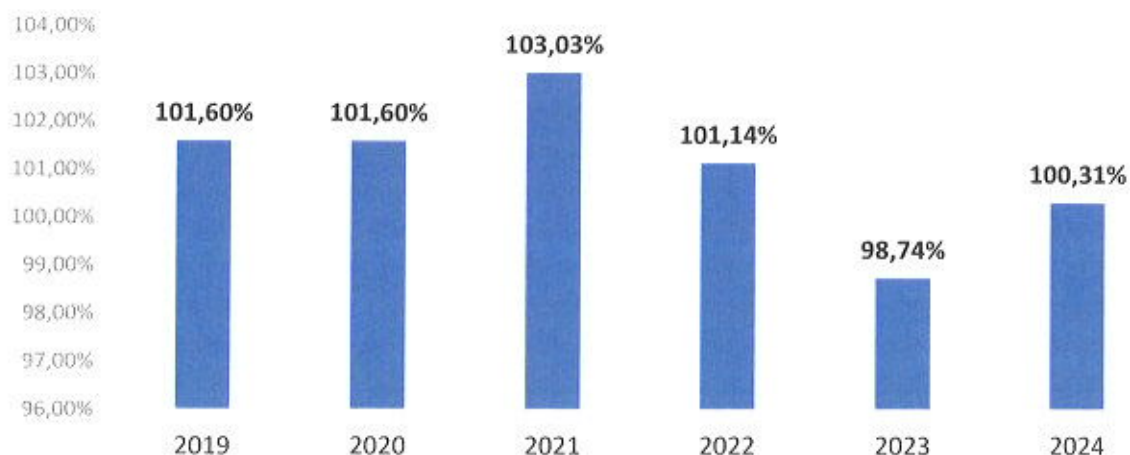
	2020 rok	2021 rok	2022 rok	2023 rok	2024 rok
Koszty pracy	37 973 983,05	48 682 540,97	51 150 079,42	62 506 824,00	73 574 432,01
wzrost kosztów pracy w stosunku do roku poprzedniego		10 708 557,92	2 467 538,45	11 356 744,58	11 067 608,01
% wzrost kosztów pracy w stosunku do roku poprzedniego		128%	105%	122%	118%

Jeśli chodzi o działalność Szpitala, dokonano analizy 5 poprzednich lat tj. 2020-2024, w danych dodatkowo umieszczono informacje dot. roku 2019, aby odnieść się dodatkowo do działalności Szpitala przed wybuchem pandemii. Szpital w Biskupcu od 2020 r. odnotowuje spadek liczby leczonych pacjentów. W marcu 2020 roku rozpoczęła się w Polsce pandemia Covid, która trwała ponad 2 lata. W tym czasie w kraju odnotowano mniejszą liczbę hospitalizacji, jednak jeśli chodzi o Szpital w Biskupcu, trend dot. spadku liczby leczonych bardziej należy wiązać ze zmianami demograficznymi tj. „starzejące się społeczeństwo” i problemem w funkcjonowaniu oddziału noworodkowego oraz położnictwa, a w konsekwencji zawieszeniem tej działalności od marca 2022 roku, oraz malejącą liczbą pacjentów z zakresu chirurgii dziecięcej. W tych zakresach doszło do ograniczenia działalności.



WYKONANIE RYCZAŁTU PSZ

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	101,60%	101,60%	103,03%	101,14%	98,74%	100,31%



W roku 2023 Szpital nie wykonał w pełni ryczałtu, poziom 98,74% nie skutkował spadkiem wyliczenia ryczałtu na rok kolejny, biorąc jednak korzystny sposób finansowania świadczeń w roku po pandemii, nie pozwoliło to uzyskać Szpitalowi dodatkowych środków finansowych, które w systemie funkcjonowały na tzw. odpracowywanie długu zdrowotnego.

Porównując wzrost finansowania umów zawartych z NFZ 2023 do 2024 z poszczególnych szpitali powiatowych w województwie warmińsko-mazurskim, przedstawiał się on następująco:

	Zestawienie Umów z NFZ	2023	2024	wzrost finansowania
1	BISKUPIEC	69 572 566,22	75 416 682,15	108%
2	MRĄGOWO	45 746 170,99	54 316 298,16	119%
3	SZCZYTNO	55 524 777,37	72 722 499,51	131%
4	KĘTRZYN	43 051 423,74	48 401 887,35	112%
5	GIZYCKO	93 115 374,75	114 869 512,81	123%
6	PISZ	55 939 316,71	69 579 455,42	124%
7	ILAWA	98 889 078,67	121 966 734,51	123%
8	NOWE MIASTO LUBAWSKIE	31 781 052,81	37 886 138,71	119%
9	OSTRÓDA	66 741 356,52	75 745 596,85	113%
10	DZIAŁDOWO	100 286 826,84	116 673 239,58	116%
11	NIDZICA	36 157 250,71	43 036 404,32	119%
12	BARTOSZYCE	85 902 563,66	100 196 679,40	117%
13	OLECKO	38 986 424,65	43 292 651,93	111%
14	EŁK	94 427 722,15	103 558 832,33	110%

Źródło: <https://aplikacje.nfz.gov.pl/umowy/Provider/Search?Branch=14>

Średni wzrost wartości umów zawartych z NFZ w województwie warmińsko-mazurskim dla szpitali powiatowych wyniósł w 2024: **118%**, dla Szpitala w Biskupcu osiągnął najniższą wartość tj. 108%.

W związku z drastycznie pogarszającą się sytuacją finansową Szpitala, nadrzędnym celem jest uzyskanie stabilizacji finansowej jednostki. Biorąc pod uwagę wyżej przedstawioną analizę działalności medycznej, zatrudnienia oraz ponoszonych kosztów, priorytetem są działania dążące do **zwiększenia liczby udzielanych świadczeń poprzez rozwój i wykorzystanie potencjału dziedzin kluczowych działalności szpitala**, dostosowanie zasobów działalności które wymagają przeprofilowania w związku ze zmieniającymi się potrzebami zdrowotnymi. Powyższe działania muszą być skorelowane z działaniami inwestycyjnymi i oraz szkoleniowymi personelu – aby zapewnić odpowiedni potencjał do osiągania zwiększonych przychodów w celu uzyskania równowagi ze wzrastającymi kosztami pracy. Rosnące koszty pracy są w znacznej mierze następstwem „narzuconych ustawowo” podwyżek, tym bardziej polityka kadrowa powinna podlegać bardziej wnikliwej analizie. Z uwagi na trudności na rynku pracy jeśli chodzi o kadry medyczne, działania powinny być skupione na zapewnienie odpowiedniej organizacji pracy, dostosowania struktury udzielanych świadczeń, oraz zaangażowania w pożądany zakres szkoleń.

	Zestawienie Umów z NFZ	2024	2025 (stan na dzień 16.08.2025)	wzrost finansowania w 2025 w stosunku do 2024
1	BISKUPIEC	75 416 682,15	83 102 545,81 zł	110,19%
2	MRAŁOWO	54 316 298,16	59 472 460,05	109,49%
3	SZCZYTNO	72 722 499,51	80 832 880,79	111,15%
4	KĘTRZYN	48 401 887,35	52 653 442,16	108,78%
5	GIŻYCKO	114 869 512,81	126 671 881,13	110,27%
6	PISZ	69 579 455,42	76 966 814,22	110,62%
7	ŁAWA	121 966 734,51	134 553 233,58	110,32%
8	NOWE MIASTO LUBAWSKIE	37 886 138,71	43 962 010,69	116,04%
9	OSTRÓDA	75 745 596,85	83 276 341,75	109,94%
10	DZIAŁDOWO	116 673 239,58	128 130 555,15	109,82%
11	NIDZICA	43 036 404,32	46 600 227,43	108,28%
12	BARTOSZYCE	100 196 679,40	110 194 379,83	109,98%
13	OLECKO	43 292 651,93	50 917 396,52	117,61%
14	ELK	103 558 832,33	113 408 932,01	109,51%
			średni wzrost	110%

Źródło: <https://aplikacje.nfz.gov.pl/umowy/Provider/Search?Branch=14>

Średni wzrost wartości umów zawartych z NFZ w województwie warmińsko-mazurskim dla szpitali powiatowych wyniósł w 2025: **110%**, Szpital w Biskupcu osiągnął wartość tj. średnia szpitali powiatowych o podobnym profilu, co świadczy o stabilizacji jego pozycji na rynku usług zdrowotnych w regionie.

	Progniza osiągnięcia przychodów - Umowy z NFZ	2025 stan na dzień 16.08.2025:	Progniza	wartość	wzrost finansowania w 2025	Termin	Tytuł
1		83 102 545,81 zł	86 102 545,81	3 000 000,00 zł	103,61%	31.12.2025r.	nadlimity
2		86 102 545,81	86 202 545,81	100 000,00	100,12%	31.12.2025r.	wzrost finansowania Izby Przyjęć
3		86 202 545,81	92 202 545,81	6 000 000,00	106,96%		nadlimity (ok. 1,5 na kwartał)
4		92 202 545,81	93 202 545,81	1 000 000,00	101,08%		zwiększenie kontraktu - ryczałt z tyt. Uruchomienie dod. łóżka OAIIT II półrocze '26
5	Szpital Powiatowy im. Jana Mikulicza w Biskupcu	93 202 545,81	93 702 545,81	500 000,00	100,54%	2026 - 2027	zwiększenie kontraktu - ryczałt z tyt. Uruchomienie dod. Procedur kardiol. II półrocze '26
6		93 702 545,81	94 002 545,81	300 000,00	100,32%		dodatkowe por specjalistyczne
7		94 002 545,81	95 002 545,81	1 000 000,00	101,06%		dodtkowy kontrakt oddział rehabilitacyjny 2026
8		95 002 545,81	97 502 545,81	2 500 000,00	102,63%	2027 - 2028	dodtkowy kontrakt oddział rehabilitacyjny 2027
9		97 502 545,81	98 102 545,81	600 000,00	100,62%		dodatkowe por specjalistyczne
			RAZEM	15 000 000,00 zł	118%		

Kluczowym do poprawy sytuacji finansowej Szpitala konieczne są działania dążące do zwiększenia poziomu kontraktów zawartych na realizację świadczeń zdrowotnych. Powyżej przedstawiono plan zwiększenia wartości finansowania, wraz z potencjalnym źródłem pozyskania kontraktów oraz poziomu wypracowania nadlimitów. Informacja ta nie zawiera danych dot. systemowych działań ze strony Ministerstwa Zdrowia i Narodowego Funduszu Zdrowia dot. finansowania świadczeń zdrowotnych, na które jako podmiot leczniczy Szpital nie ma wpływu, a jedynie działania oparte na wprowadzonych działaniach organizacyjnych ze strony jednostki. Osiągnięcie powyższych założeń ma na celu uzyskanie bilansowania się działalności Szpitala oraz możliwość obsługi, a docelowo spłaty zadłużenia w kolejnych latach.

4. ANALIZA SWOT

Analizę SWOT określają cztery grupy czynników. Pierwsze dwa, słabe i mocne strony, są identyfikowane w obszarze analizy wewnętrznej zakładu opieki zdrowotnej i wynikają z jej zasobów, umiejętności, procesów i unikalnych aktywów. Kolejne dwa – szanse i zagrożenia – są wyznaczane spośród czynników zewnętrznych, wynikających ze zmian otoczenia, stwarzających dla zakładu opieki zdrowotnej pułapki lub możliwości do osiągnięcia przewagi.

ANALIZA SWOT	
MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
1) silne przywództwo 2) wykwalifikowana kadra medyczna 3) nowoczesny blok operacyjny i centralna sterylizatornia 4) kompleksowość świadczonych usług 5) dobra współpraca z liderami komórek 6) dobra współpraca z samorządem powiatowym i miastem 7) funkcjonalny rozkład budynku 8) Akredytacja Ministerstwa Zdrowia 9) monitorowanie jakości – certyfikat ISO 9001:2015 10) determinacja kierownictwa szpitala w prowadzeniu ulepszeń w kierunku poprawy warunków pracy i leczenia pacjentów oraz poprawy wyników finansowych 11) kompletne zaplecze diagnostyczno – terapeutyczne 12) funkcjonowanie oddziałów o szczególnych specjalnościach – WORK, o. neurologii, o. chirurgii urazowo-ortopedycznej (których nie posiadają szpitale w Szczytnie i Mrągowie) 13) unikatowe procedury oddz. Chir. ogólnej – operacje bariatryczne oraz tarczyc, o. peditryczny – diagnostyka kardiologiczna 14) duża liczba pacjentów spoza obwodu leczniczego 15) dobra opinia wśród pacjentów 16) duża powierzchnia użytkowa budynku pozwalająca na przeprowadzenie modernizacji, remontów pomieszczeń zachowując normalne funkcjonowanie oddziałów 17) potencjał do realizacji działań inwestycyjnych adekwatnie do rozwoju działalności w kierunku potrzeb zdrowotnych 18)	1) strata finansowa z lat ubiegłych 2) wyeksploatowany sprzęt i aparatura medyczna w wielu oddziałach 3) wyeksploatowana baza ambulansów ratowniczych i transportu 4) konkurencja i trudności w pozyskiwaniu kadr medycznych 5) niska wycena procedur w stosunku do szpitali specjalistycznych 6) niewystarczająca ilość środków na realizację zadań inwestycyjnych 7) malejąca liczba świadczeń w poprzednich latach – nieuzyskanie wzrostu finansowania umów i wysokich nadlimitów w latach poprzednich

ANALIZA SWOT

SZANSE	ZAGROŻENIA
1) wzmocnienie organizacyjne i zarządcze na poziomie kom. organizacyjnych w celu wdrożenia celów zarządczych 2) rozwój ortopedii – zwiększenie l. świadczeń i rozwój 3) rozwój opieki ambul, nowe poradnie 4) rozwój rehabilitacji 5) zmiany reorganizacyjne w dostos. działalności do zmian demograficznych oraz potrzeb zdrowotnych, 6) wysoko zaawansowany proces informatyzacji 7) doposażenie w potrzebną aparaturę medyczną 8) możliwość kształcenia podyplomowego lekarzy 9) kształcenie w kierunku rozwoju świadczeń i poprawy jakości – szkolenia celowane zgodnie z potrzebami szpitala 10) możliwość korzystania z zewnętrznych środków finansowych na inwestycję 11) rozwijanie współpracy z innymi ośrodkami medycznymi 12) wzrost świadomości i wymagań pacjentów 13) pozytywny odbiór społeczny Szpitala 14) Przychylność i poparcie w działaniu organów Samorządowych (gminnego i powiatowego), 15) Współpraca z lokalnymi przedsiębiorcami i instytucjami, 16) Przystąpienie do programu Szpitale Przyjazne Wojsku – wzmocnienie potencjału oraz pozycji Szpitala, 17) stały wzrost ruchu turystycznego na terenie gminy	1) bliska odległość od m. Olsztyna, duża konkurencja w odpływie kadr medycznych lekarskich i pielęgniarskich, 2) wzrastające wynagrodzenia kadry medycznej 3) wysokie i stale rosnące koszty remontów i przeglądów infrastruktury technicznej 4) niedostateczne środki finansowe na działalność bieżącą, grożącą utratą płynności finansowej 5) niedobory kadrowe w niektórych grupach zawodowych i specjalnościach medycznych 6) przechodzenie wykwalifikowanej kadry do innych jednostek 7) wzrost cen energii 8) funkcjonowanie w warunkach otoczenia rynkowego podmiotów leczniczych w tym konkurencji 9) niepewność w zakresie planowania wieloletniego ze względu na dużą ilość zmian w przepisach w zakresie realizacji umów z płatnikiem 10) zaniżanie kosztów procedur medycznych przez płatnika 11) wiek personelu 12) wzrost wymagań prawnych, bez przeznaczania odpowiednich środków finansowych na ich realizację.

Po dokonaniu Analizy SWOT, można stwierdzić że szpital dysponuje solidną przewagą mocnych stron nad słabymi, co w połączeniu z korzystnym układem czynników zewnętrznych tworzy solidną podstawę do dalszego rozwoju. W związku z tym, optymalna strategia powinna koncentrować się na aktywnym wykorzystywaniu pojawiających się szans, przy jednoczesnym podejmowaniu działań mających na celu minimalizację lub eliminację istniejących słabości oraz reagowanie na potencjalne zagrożenia zewnętrzne.

Kluczowymi siłami wewnętrznymi szpitala, które wymagają wzmocnienia, są zdolność do szybkiego dostosowania się do dynamicznych zmian rynkowych, posiadanie wysoko wykwalifikowanej kadry medycznej oraz kompleksowość świadczonych usług. Te trzy elementy stanowią fundament konkurencyjności placówki i pozwalają skutecznie odparować zagrożenia ze strony innych jednostek medycznych. Szybka adaptacja do nowych warunków

rynkowych umożliwia szpitalowi wprowadzanie innowacji i reagowanie na potrzeby pacjentów, co przekłada się na lepszą jakość usług i większe zadowolenie pacjentów. Wysoko wykwalifikowany personel medyczny gwarantuje profesjonalną opiekę i buduje zaufanie pacjentów, a kompleksowość usług oferowana w jednym miejscu zapewnia wygodę i lepszą koordynację leczenia. Pacjenci coraz częściej oczekują kompleksowej opieki medycznej w jednym miejscu. Szpital, który oferuje szeroki zakres usług, od diagnostyki, przez leczenie, po rehabilitację, staje się bardziej atrakcyjny dla pacjentów. Systematyczne wzmacnianie tych obszarów pozwoli szpitalowi na umocnienie swojej pozycji na rynku i zapewnienie pacjentom opieki na najwyższym poziomie.

Inwestycja w podnoszenie kwalifikacji personelu medycznego to strategiczny krok, który przynosi liczne korzyści Szpitalowi. Umożliwia to sprostanie rosnącym oczekiwaniom pacjentów, którzy doceniają wysoki standard opieki i dostęp do nowoczesnych procedur medycznych. Poprzez szkolenia i kursy specjalistyczne szpital może rozszerzyć swoją ofertę o unikatowe w regionie usługi, co przyciąga nowych pacjentów i wzmacnia jego pozycję na rynku. Ciągłe doskonalenie personelu gwarantuje, że pacjenci otrzymują opiekę na najwyższym poziomie, zgodną z najnowszymi standardami medycznymi, co buduje zaufanie i renomę placówki. Inwestycja w rozwój kadry to także klucz do wyprzedzenia konkurencji. Co więcej podnoszenie kwalifikacji personelu wpływa na ich motywację i zaangażowanie w pracę, ponieważ doceniają możliwość rozwoju zawodowego i zdobywania nowych umiejętności.

5. CELE STRATEGICZNE DLA SZPITALA POWIATOWEGO IM. JANA MIKULICZA W BISKUPCU

- I. Pozyskanie i utrzymanie na odpowiednim poziomie kadry medycznej**
- II. Przywrócenie właściwej kondycji finansowej**
- III. Budowanie bezpieczeństwa i zadowolenia pacjentów**
- IV. Elastyczne dostosowywanie się do potrzeb zdrowotnych populacji**
- V. Zapewnienie odpowiedniej infrastruktury**
- VI. Budowa wizerunku szpitala**

6. DZIAŁANIA NAPRAWCZE I REORGANIZACYJNE

W ramach długofalowej poprawy działalności organizacji opracowywane są założenia do poprawy kondycji finansowej funkcjonowania i rozwoju Szpitala Powiatowego im. Jana Mikulicza w Biskupcu – działania Zarządu Szpitala przedstawiane, analizowane i wdrażane do realizacji podczas cyklicznych cotygodniowych spotkań.

Założenia powstają w oparciu o cele strategiczne z uwzględnieniem aktualnej sytuacji Szpitala Powiatowego im. Jana Mikulicza w Biskupcu, planowanych reform w obszarze ochrony zdrowia oraz zmieniających się potrzeb zdrowotnych wynikających ze zmian demograficznych i technologii medycznych.

Plan działań zarządu 2025 i lata kolejne

6.1. Zrównoważenie przychodów i wydatków

- 1) Zmiana struktury kontraktów zawartych z NFZ na realizację świadczeń zdrowotnych, rezygnacja z utrzymania нефункционujących traktu porodowego oraz oddz. neonatologicznego, przesunięcie wartości umowy na wykonywane świadczenia z zakresu ortopedii
realizacja świadczeń w ramach Ginekologii Planowej
Termin: od I. Kwartał 2025r.,
- 2) Zwiększenie przychodów poprzez pozyskanie dodatkowych kontraktów z NFZ;
 - rozwój ambulatoryjnej opieki specjalistycznej: priorytetem poradnie współpracujące z oddziałami szpitalnymi (np. kardiologiczna, leczenia bólu): proces ciągły, sukcesywne pozyskiwanie personelu i kontraktu z NFZ
 - rozwój świadczeń rehabilitacyjnych: ogólnoustrojowa oraz zapewniająca ciągłość leczenia z funkcjonującymi oddziałami szpitalnymi tj. ogólnoustrojowa, pooperacyjna oraz neurologiczna:
proces ciągły, sukcesywne dostosowanie pomieszczeń, pozyskiwanie personelu i kontraktu z NFZ
- 3) Optymalizacja kosztów zatrudnienia
 - a) Dostosowanie liczby zatrudnienia do wymogów i aktualnych potrzeb w zakresie obsługi i administracji ok, realizacja zadań w ramach przesunięć, wypowiedzeń zmieniających; zmiany zakresu czynności.
 - b) Planowanie harmonogramów pracy, kontrola, ograniczenie liczby nadgodzin oraz niekontrolowanych „domawianych godzin” z umów zleceń kontraktów - poprzez przesunięcie części średniego personelu położniczego do oddziałów szpitalnych i izby przyjęć, obsada zgodnie z wymaganiami w danej komórce, specjalistyczny średni personel w specjalistycznych komórkach – ograniczenie wysokich kosztów pracy nadmiarowych,

- c) Ciągłe monitorowanie wykonania kontraktu, w przypadku utrzymującego się zmniejszonego obłożenia doraźne zmniejszenie l. łóżek , i zmniejszenie obsady adekwatnie do obowiązujących norm zatrudnienia.
- 4) Ograniczenie kosztów usług zewnętrznych
Działania inwestycyjne i szkoleniowe (szkolenia pielęgniarek – endoskopia, termolezja, kriolezja, badania usg, leczenie bólu)
- 5) Poprawa organizacji świadczeń, nadzór nad zakupami, i zużyciem zasobów
- zmiana procedury zakupu, tworzenie planów zakupowych, zawieranie umów na naprawy przeglądy.
- 6) Ograniczenie kosztów obsługi finansowania działalności przez podmioty zewnętrzne
- uzyskanie bilansowania się jednostki
- pozyskanie pożyczki restrukturyzacyjnej

6.2. Restrukturyzacja i obsługa zadłużenia narosłego w poprzednich latach

Restrukturyzacja i obsługa zadłużenia narosłego w poprzednich latach zostanie osiągnięta poprzez realizację zadań określonych w pkt 6.1 Celu strategicznym. Zakłada się stopniową poprawę płynności finansowej poprzez uzyskanie bilansowania się jednostki, redukcje niepotrzebnych kosztów zadłużenia. Pożądane jest uzyskanie zamiany powstałego zadłużenie na zobowiązania w ramach planowanych reform i pomocy ze strony Skarbu Państwa, i stopniową spłatę w ciągu kolejnych lat.

Termin: 2026-2029

6.3. Długofalowa poprawa organizacji i działania

Wprowadzenie modelu zarządzania szpitalem w oparciu o standardy akredytacyjne, **jednak w korelacji z klasycznymi funkcjami zarządzania** tj. planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Określenie sposobów pomiaru oraz podnoszenia jakości, bezpieczeństwa i efektywności uzyskiwania dobrych efektów klinicznych, ale **i finansowych**, które będą wspierać racjonalizację kosztów i systematyczną poprawę wykorzystania zasobów.

Planowane działania:

- 1) Zmiana w strukturze organizacyjnej – poprzez określenie odpowiedzialności i celowości stanowisk, ograniczenie rozrostu struktury stanowisk jednoosobowych - ograniczenie stanowisk kierowniczych, wzmocnienie strategicznych stanowisk zarządczych, wyznaczenie liderów, organizacja zespołów do realizacji zadań służących wykonaniu celów strategicznych z zastosowaniem zasad określonych w koncepcji zarządzania lean management tzw. „szczupłe zarządzanie”. Integracja, mobilizacja i zaangażowanie zespołów.
- 2) Kontrola procesów zleczanych na zewnątrz tj. żywienie, pranie, ochrona mienia, naprawa ambulansów itp. oraz analiza ekonomiczna i jakościowa w celu opracowania koncepcji organizacji usług i poprawy jakości.

6.4. Inwestycje i remonty

- Zakup sprzętu na działania z zakresu ambulatoryjnej opieki zdrowotnej, RPO Warmia i Mazury

Termin realizacji : 2025,

Wartość: ok. 2,5 mln zł

- Informatyzacja etap III - środki UE , RPO Warmia i Mazury

Termin realizacji : 2025, 2026.,

Wartość: ok. 2 mln zł

- Cyberbezpieczeństwo: KPO

Termin realizacji : 2025, 2026.,

Wartość: ok. 2 mln zł

- Środki na inwestycje dla szpitali powiatowych: RPO, KPO , dostosowanie do zmiany struktury działalności: rozwój ambulatoryjnej opieki specjalistycznej, rehabilitacyjnej, reorganizacji świadczeń z zakresu ginekologii i położnictwa, z dostosowaniem dz. Dla osób starszych niepełnosprawnych

Termin realizacji : 2025, 2026.,

Wartość: ok. 8 mln zł

- Termomodernizacja budynku szpitala: KPO , NFOSiGW, RPO, inne

Termin realizacji : 2025 - 2029.,

Wartość: ok. 10 mln zł

- Sukcesywne remonty, modernizacje oraz prace związane ze spełnianiem wymagań oraz przepisów prawa: zasoby własne, oraz dotacje samorządu

Termin realizacji : proces ciągły 2025 - 2029.,

Wartość: ok. 1 mln zł rocznie

- Sukcesywne zakupy sprzętu medycznego, wymiana, rozwój świadczeń: zasoby własne, oraz dotacje samorządu

Termin realizacji : proces ciągły 2025 - 2029.,

Wartość: ok. 1 mln zł rocznie

- Zakup ambulansu: dotacje wojewody, MZ, dotacje samorządu, darowizny.

Termin realizacji : proces ciągły 2025 - 2029.,

Wartość: 1 ambulans rocznie, zwiększenie taboru o 1 ambulans w 2025 roku, zastępczy oraz sukcesywna wymiana ambulansów wyeksploatowanych, 700 tys. rocznie

6.5. Współpraca i rozwój

Szeroka współpraca i integracja wewnątrz organizacji, jak i z podmiotami zewnętrznymi.

- 1) Stworzenie Zespołów: Zarządczy, Procesowy (obejmujący zakres tematyczny), Kierowniczy, cykliczne spotkania, określanie celów i monitorowanie ich wykonanie, współpraca w eliminowaniu trudności w ich wykonaniu.
- 2) Szkolenia: określenie zakresów szkoleniowych rozwijających zakres świadczeń, ograniczających koszty, wspieranie w rozwijaniu zainteresowań – rozwój osobisty jednostki w korelacji z misją szpitala, ograniczenie lub eliminacja uczestnictwa finansowego Szpitala w realizacji szkoleń zbędnych – realizowanych tylko w celu uzyskania wzrostu wynagrodzenia.

ZASADA: wsparcie szkolenia lub wzrost wynagrodzenia = zmiana zakresu obowiązków.

- 3) Integracja: zaangażowanie załogi w życie szpitala i lokalnej społeczności. Czynny udział i motywacja zarządu w realizacji inicjatyw; szeroka współpraca z samorządem miasta, powiatu i województwa. Organizacja akcji profilaktycznych z udziałem organizacji pozarządowych samorządu lokalnego, lokalnych przedsiębiorstw i instytucji z wykorzystaniem walorów turystycznych terenu, historii szpitala i miasta, terenu rekreacyjnego wokół szpitala.
 - 4) Współpraca z innymi podmiotami leczniczymi, w szczególności sąsiednimi szpitalami w celu poprawy jakości i dostępności do świadczeń oraz rozwoju naukowego. Wykorzystanie potencjału naukowego zatrudnionej i planowanej do zatrudnienia kadry lekarskiej – współpraca z Uniwersytetem Warmińsko-Mazurskim. Profilowanie świadczeń w ramach dziedzin medycyny we współpracy z sąsiednimi szpitalami, całodobowe zabezpieczenie / ciągłość dostępności w ramach „wąskich” umiejętności / specjalizacji w ramach realizowanych świadczeń zdrowotnych.
 - 5) Dostosowywanie świadczeń do zmieniających się potrzeb zdrowotnych, szkolenia personelu całego szpitala w realizacji świadczeń dla pacjentów starszych, unieruchomionych, wsparcia emocjonalnego, edukacji w zakresie samopielęgnacji samoopieki.
 - 6) Poprawa komunikacji i obsługi pacjenta: rozwój e-rejestracji, szkolenie w zakresie pierwszego kontaktu i komunikacji z pacjentem – w szczególności personel izby przyjęć, ratownictwa medycznego, rejestracji w ramach - współpracy z brokerem Szpitala.
- 6.6. Wzmocnienie i rozwój poszczególnych dziedzin/oddziałów:
- 1) anestezjologia i intensywna terapia, organizacja dodatkowych stanowisk/ łóżek – efekt: uzyskanie akredytacji do specjalizacji, zapewnienie dodatkowego stanowiska do tzw. Leczenia nerkozastępczego, efekt: pozyskanie kadry lekarskiej, możliwości atrakcyjniejszych warunków zatrudnienia, realizacja wyżej wycenionych specjalistycznych procedur, ;
 - 2) chirurgia ogólna – współpraca z ośrodkami naukowymi, stworzenie możliwości szkolenia w zakresie wykonywanych zabiegów bariatrycznych, operacji tarczycy – przyciąganie kadry lekarskiej, umożliwienie młodej kadrze lekarskiej rozwój w preferowanych zabiegach/ świadczeniach - doskonalenie umiejętności, zwiększenie dostępności do świadczeń ambulatoryjnych, specjalistycznych porad zw. z działalnością zabiegową w oddziale.
 - 3) ortopedia i traumatologia narządu ruchu – poprawa warunków lokalowych w celu rozwoju zakresu specjalistycznych świadczeń, i stworzenia możliwości nowych zabiegów; zwiększenie kontraktu – wykorzystanie potencjału, wzmocnienie infrastruktury, realizacja specjalistycznych świadczeń własnymi zasobami (termolezja).
 - 4) ginekologia i położnictwo – zmiana formy kontraktu na ginekologię planową, stworzenie zespołów, obsada lekarska w oparciu o zasadę poradnia ↔ oddział, dalszy rozwój onkologii oraz świadczeń dla pacjentek ze schorzeniami wieku podeszłego, zapewnienie dostępności dla nagłych zgłoszeń w Izbie przyjęć, poprawa obsługi, organizacja akcji profilaktycznych,
 - 5) choroby wewnętrzne i kardiologia, współpraca i wsparcie doświadczonej kadry specjalistycznej ośrodków ościennych, rozwój szkoleniowy – specjalizacyjny,

wzmocnienie działalności poprzez rozwój działalności ambulatoryjnej p.kardiologiczna i inne zw. z dziedziną ch. wewnętrznych) – poradnie specjalistyczne, wzmocnienie zarządu lekarsko- pielęgniarskiego oddziału w organizacji pracy, uruchomienie wyżej wycenionych procedur specjalistycznych, utworzenie dodatkowego stanowiska intensywnego nadzoru kardiologicznego, wprowadzenie nowych procedur: leczenie w OINK, z krwawym monitorowanie ciśnienia i zastosowanie NIV)

- 6) neurologia: wzmocnienie potencjału kadrowego, poprawa infrastruktury, rozwój szkoleniowy w celu zwiększenia realizacji specjalistycznej diagnostyki zasobami własnymi: ultrasonografia, EMG, rozwój działalności ambulatoryjnej (poradnia leczenia bólu), zwiększenie liczby realizowanych programów lekowych.
- 7) pediatria – rozwój szkoleniowy w kierunku diagnostyki kardiologii dziecięcej, wzmocnienie potencjału osobowego (dyżury lekarskie), rozwój opieki ambulatoryjnej: poradnia kardiologii dziecięcej , alergologii.
- 8) rehabilitacja kardiologiczna – wzmocnienie działalności poprzez zwiększenie opieki kardiologicznej, zmiana w organizacji zajęć terapeutycznych dla pacjentów, uatrakcyjnienie działalności i urozmaicenie pobytu pacjenta – dodatkowe zajęcia – we współpracy z ośrodkami kultury miasta.
- 9) rehabilitacja – dostosowanie infrastruktury (po dokonaniu zmian zw. z działalnością ginekologii) na działalność zw. z realizacją świadczeń rehabilitacji – rehabilitacja ogólnoustrojowa, pooperacyjna, neurologiczna – zapewnienie ciągłości i kompleksowości leczenia pacjentów o. ortopedycznego i neurologicznego. Pozyskanie personelu lekarskiego w dziedzinie rehabilitacji oraz kontraktu z NFZ.

a. Alternatywa – przy braku możliwości pozyskania personelu lekarskiego w dziedzinie rehabilitacji – przeznaczenie przygotowanej infrastruktury oddziału na działalność z zakresu opieki długoterminowej – w celu uniknięcia sytuacji zw. z niewykorzystaniem pomieszczeń.

- 6.7. Ciągłe monitorowanie zmieniających się zasad i priorytetów, a także przepisów prawnych, tworzonych planów przez władze centralne MZ i NFZ, współpraca na szczeblu wojewódzkim, ale także centralnym – poprzez członkostwo w Ogólnopolskim Związku Pracodawców Szpitali Powiatowych oraz innych kluczowych organizacjach systemu ochrony zdrowia.

7. POSUMOWANIE

Podstawą funkcjonowania systemu opieki zdrowotnej w Polsce jest Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011r. o działalności leczniczej, która definiuje pojęcie „świadczenia zdrowotne” jako działania służące zachowaniu, ratowaniu, przywracaniu lub poprawie zdrowia oraz inne działania medyczne wynikające z procesu leczenia. Zapewnienie dostępu do świadczeń zdrowotnych to także konstytucyjne prawo każdego obywatela Polski

W obecnych realiach, funkcjonowanie szpitala wymaga sprawnego zarządzania we wszystkich obszarach działalności organizacji, którego głównym celem zawsze pozostanie zapewnienie jak najlepszej opieki zdrowotnej i dostosowanie jej do potrzeb społecznych. Cele te jednak można osiągać jedynie przy zapewnieniu kapitału i potencjału osobowego. Ponieważ zmiany systemowe nie przynoszą oczekiwanych rezultatów, konieczne staje się podejmowanie działań wewnątrz organizacji gwarantujących sprawne jej funkcjonowanie. Wysoka jakość usług jest utożsamiana z zarządzaniem ukierunkowanym na utrzymanie i rozwój podmiotu na rynku, dostosowaniem zakresu usług do potrzeb, zatrudnieniem i pracą wysokokwalifikowanego personelu oraz właściwą obsługą pacjentów.

W celu zapewnienia satysfakcji pacjenta z udzielanych usług medycznych pożądane jest stosowanie najnowszych technologii medycznych i sprzętu, a także stworzenie odpowiednich warunków hospitalizacji. Szpital powinien podążać za spełnianiem wyzwań współczesności. Poza tym konieczna jest elastyczność szpitala w dostosowaniu do potrzeb, gdyż zmienia się nie tylko struktura chorób, ale i sposoby ich leczenia, na która coraz większy wpływ wywierają zmiany demograficzne oraz choroby cywilizacyjne. Niewątpliwie na kształt i rolę szpitala ma także wpływ postęp nauk medycznych i rozwój technologii diagnostyczno-terapeutycznych. Oznacza to również rosnące zapotrzebowanie na coraz to większe środki finansowe. Konieczne jest dokonywanie określonych inwestycji w infrastrukturę, ale także kadrę, dlatego możliwości finansowania działalności odgrywają tak istotną rolę. Należy stwierdzić, że w obecnych warunkach zapotrzebowanie szpitala na kapitał jest bardzo duże, dlatego racjonalność w ponoszeniu kosztów jest tak istotna.

Program naprawczy Szpitala Powiatowego im. Jana Mikulicza w Biskupcu ma stanowić podstawę do realizacji celów, a ciągłe monitorowanie umożliwia kontrolę oraz dostosowywanie wstępnie przyjętych założeń do aktualnych potrzeb zakładu i otoczenia. Tylko szeroko rozumiane pojęcie zarządzania, nie tylko finansami, ale także zarządzanie jakością i zarządzanie zmianą - daje gwarancję osiągnięcia sukcesu.

