

**Uchwała Nr XIV/164/2025
Rady Powiatu w Olsztynie
z dnia 21 listopada 2025 r.**

w sprawie zatwierdzenia aktualizacji Programu Naprawczego Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej im. Jerzego Pióro w Dobrym Mieście

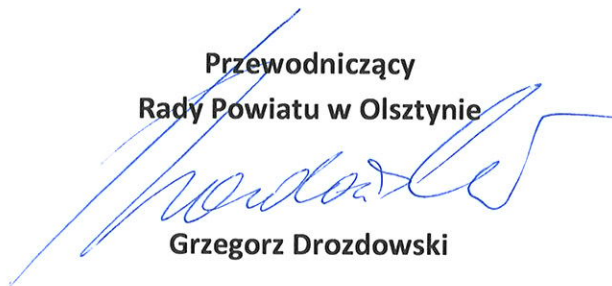
Na podstawie art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. z 2025 r., poz. 450 ze zm.) **uchwała się**, co następuje:

§ 1. Zatwierdza się aktualizację Programu Naprawczego Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej im. Jerzego Pióro w Dobrym Mieście, stanowiącą załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2. Wykonanie uchwały powierza się Dyrektorowi Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej im. Jerzego Pióro w Dobrym Mieście.

§ 3. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

**Przewodniczący
Rady Powiatu w Olsztynie**



Grzegorz Drozdowski

Załącznik do Uchwały Nr XIV/164/2025
Rady Powiatu w Olsztynie
z dnia 21 listopada 2025 r.

**AKTUALIZACJA PROGRAMU NAPRAWCZEGO
NA LATA 2025-2027**

Zespół Zakładów Opieki Zdrowotnej im. Jerzego Pióro w Dobrym Mieście

**Zespół Zakładów Opieki Zdrowotnej im. Jerzego Pióro
w Dobrym Mieście
ul. Grunwaldzka 10B
11-040 Dobre Miasto**

**Aktualizacja programu naprawczego
na lata
2025 - 2027**



Dobre Miasto, 16.09.2025 r.

Wstęp

W związku z wejściem w życie dnia 17 września 2025 r. ustawy z dnia 5 sierpnia 2025 r. o zmianie ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych oraz ustawy o działalności leczniczej (Dz.U. 2025.1211), powołując się na art.7 tejże ustawy, niniejszy dokument opracowany został zgodnie z wymogami art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. 2025.450 t.j.) /Ustawa o działalności leczniczej/ w dotychczasowym brzmieniu i stanowi aktualizację programu naprawczego na lata 2023-2025 zatwierdzonego dnia 29 września 2023 r. uchwałą Rady Powiatu w Olsztynie nr XLVI/444/2023. Aktualizacja programu związana jest z wystąpieniem w Zespole Zakładów Opieki Zdrowotnej im. Jerzego Pióro w Dobrym Mieście straty netto w roku 2024 w wysokości 1 468 609,37 zł.

Analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej za rok 2024 oraz prognoza na kolejne lata została sporządzona z uwzględnieniem danych ze sprawozdania finansowego za 2024 rok oraz z uwzględnieniem wskaźników ekonomiczno-finansowych określonych w rozporządzeniu wykonawczym do art.53a ust 5 Ustawy o działalności leczniczej Ministra Zdrowia z dnia 12 kwietnia 2017 r. (Dz.U. 2017.832 tj).

Celem programu jest propozycja naprawy sytuacji ekonomicznej Zespołu poprzez dążenie do trwałego zrównoważenia przychodów i kosztów placówki, poprawy jakości i efektywności wraz z diagnozą czynników, które wpłynęły na obecną sytuację finansową Zespołu.

I. Prezentacja Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej im. Jerzego Pióro w Dobrym Mieście.

Zespół Zakładów Opieki Zdrowotnej im. Jerzego Pióro z siedzibą w Dobrym Mieście, zwany dalej Zespołem, prowadzi swoją działalność w dwóch lokalizacjach: w Dobrym Mieście, przy ul. Grunwaldzkiej 10B oraz w Barczewie, przy ul. Niepodległości 9.

Zespół jest podmiotem leczniczym niebędącym przedsiębiorcą, prowadzonym w formie samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej. Podmiotem tworzącym jest Powiat olsztyński.

Zespół należy do jednostek sektora finansów publicznych i prowadzi gospodarkę finansową na zasadach określonych w ustawie o działalności leczniczej.

Struktura organizacyjna

Strukturę organizacyjną Zespołu tworzą następujące zakłady lecznicze:

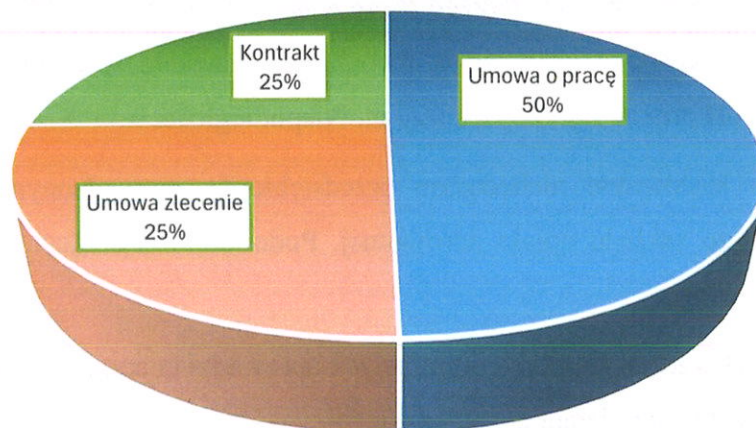
1. Lecznictwo szpitalne z jednostką organizacyjną – Szpital.
2. Zakłady opieki zdrowotnej długoterminowej z dwoma jednostkami organizacyjnymi:
 - a. Zakład Opiekuńczo – Leczniczy
 - b. Zakład Opiekuńczo – Leczniczy Psychiatryczny
3. Lecznictwo ambulatoryjne, w ramach którego funkcjonują następujące jednostki organizacyjne:
 - a. Zespół poradni
 - b. Pracownia RTG i USG
 - c. Medyczne Laboratorium Diagnostyczne
 - d. Ratownictwo Medyczne
 - e. Pracownia endoskopii
4. Centrum Świadczeń Zdrowotnych w Barczewie z jednostką organizacyjną - Centrum Opieki Długoterminowej.

Zakłady lecznicze wymienione w pkt. 1-3 prowadzone są w Dobrym Mieście, natomiast Zakład leczniczy, o którym mowa w pkt. 4 w Barczewie.

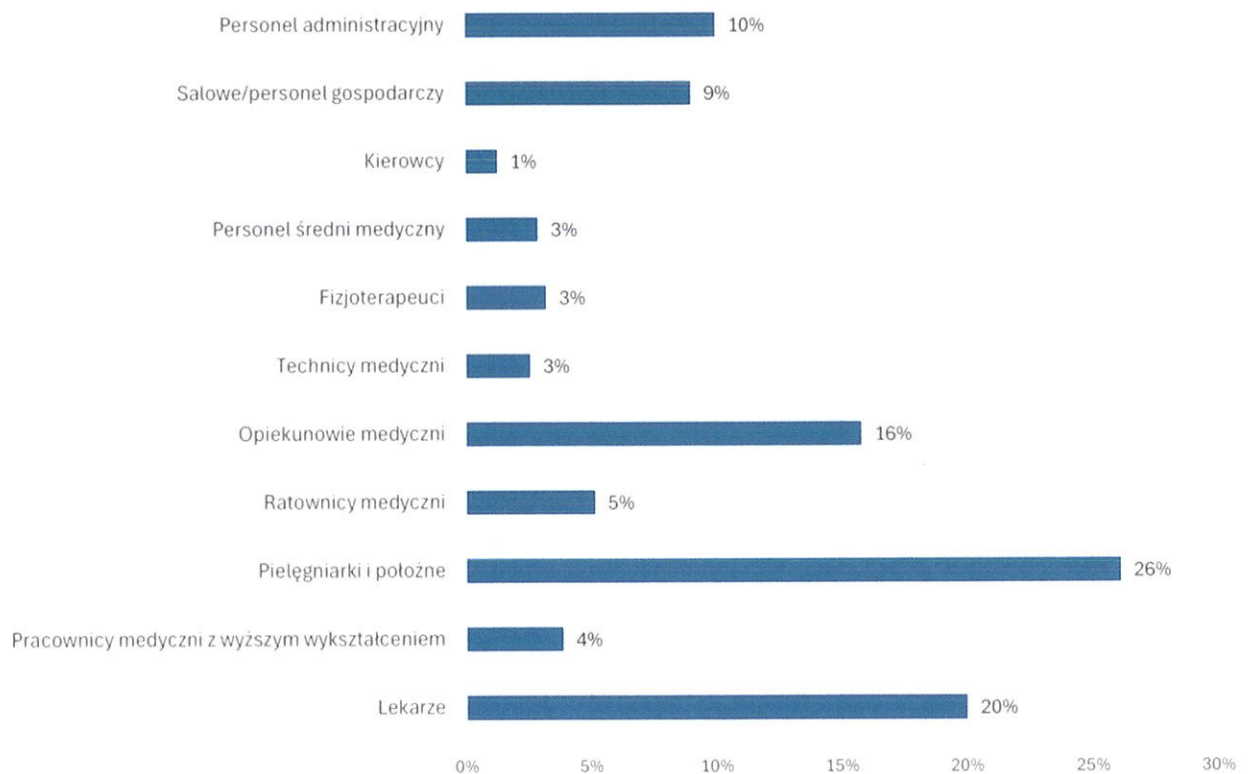
Zatrudnienie

Zespół na dzień 31 grudnia 2024 zatrudniał 154 osoby w ramach umowy o pracę oraz 156 osób w ramach umów cywilnoprawnych.

Struktura zatrudnienia wg zawartej umowy



Struktura zatrudnienia wg grup zawodowych



Działalność lecznicza

Na dzień tworzenia programu Zespół posiada następujące umowy finansowane ze środków publicznych:

Rodzaj świadczenia	Wartość umowy w skali roku (zł)	Data końcowa obowiązywania umowy
Leczenie szpitalne	14 714 445,39	30.06.2027
Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna – Poradnie specjalistyczne	1 686 388,78	30.06.2030
Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna – Pracownia endoskopii	941 419,08	30.06.2030
Opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień	3 961 330,65	31.12.2025
Świadczenia pielęgnacyjne i opiekuńcze	16 470 297,92	30.06.2030
Ratownictwo medyczne	2 773 629,77	30.06.2026
Program pilotażowy „Dobry posiłek”	127 662,00	30.09.2025
Podstawowa Opieka Zdrowotna*	810 000,00	bezterminowo

*dane z planu finansowego

Zespół jest wpisany do tzw. „Sieci szpitali”, do pierwszego poziomu podstawowego szpitalnego systemu zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej. W bieżącym roku zgodnie z Ustawą o jakości w opiece zdrowotnej i bezpieczeństwie pacjenta, będzie podlegał autoryzacji, jest to warunek obecności placówki w „Sieci szpitali”.

Działalność lecznicza w ujęciu tabelarycznym

Oddział Chorób Wewnętrznych

	l. łóżek	l. osobodni	liczba pacjentów	obłożenie (%)	średni czas pobytu w dniach
2022	27	6 231	690	63,2%	9,0
2023	27	6 789	775	68,9%	8,8
2024	27	6 603	839	67,0%	7,9

Zakład Opiekuńczo – Lecznicy w Dobrym Mieście

	l. łózek	l. osobodni	liczba pacjentów	obłożenie (%)
2022	37	13 077	63	96,8%
2023	37	13 189	68	97,7%
2024	37	13 249	90	98,1%

Zakład Opiekuńczo – Lecznicy w Barczewie

	l. łózek	l. osobodni	liczba pacjentów	obłożenie (%)
2024	62	14 927	135	87,5%

Zakład Opiekuńczo – Lecznicy Went.-Mech. w Barczewie

	l. łózek	l. osobodni	liczba pacjentów	obłożenie (%)
2024	15	2 486	56	60,3%

Zakład Opiekuńczo - Lecznicy Psychiatryczny

	l. łózek	l. osobodni	liczba pacjentów	obłożenie (%)
2022	33	11 424	81	95,9%
2023	33	11 687	84	97,0%
2024	33	12 032	54	99,9%

Ratownictwo medyczne, ambulatoryjna opieka specjalistyczna, inne

	ZRM	Poradnie specjalistyczne	POZ		Nocna i świąteczna opieka zdrowotna
	liczba wyjazdów	liczba porad	liczba deklaracji (wg stanu na 31.12.)	liczba porad	liczba porad
2022	1 618	18 251	1 452	7 815	2 609
2023	1 600	21 307	1 437	7 470	3 156
2024	1 576	21 599	1 397	7 580	3 565

Badania diagnostyczne

		liczba badań laboratoryjnych	liczba badań RTG	liczba badań USG	liczba badań endoskopowych
2022	pacjenci szpitala	69 799	1 951	1 730	0
	pacjenci prywatni	36 471	2 504	638	0
	Razem	106 270	4 455	2 368	0
2023	pacjenci szpitala	95 890	2 278	2 707	0
	pacjenci prywatni	27 784	2 543	584	0
	Razem	123 674	4 821	3 291	0
2024	pacjenci szpitala	112 325	2 469	2 781	143
	pacjenci prywatni	16 687	2 610	611	1 080*
	Razem	129 012	5 079	3 392	1 223

*finansowane ze środków NFZ

II. Analiza otoczenia Zespołu.

Rejon działalności

Zespół Zakładów Opieki Zdrowotnej im. Jerzego Pióro w Dobrym Mieście jest jednym z dwóch, obok Szpitala Powiatowego w Biskupcu, publicznych podmiotów w powiecie olsztyńskim realizującym całodobowe świadczenia zdrowotne. Zaznaczyć przy tym należy, iż zarówno ze względu na odległość jak też zakres działalności – nie są to placówki konkurujące.

Z perspektywy oceny własnej, Zespół nie ma w powiecie bezpośredniej konkurencji w zakresie leczenia szpitalnego oraz opieki długoterminowej. Ewentualna konkurencyjność pojawia się w sąsiednich powiatach zarówno w zakresie działalności, jak też zatrudnienia personelu medycznego oraz kreowania wysokości stawek lekarzy kontraktowych, szczególnie w porównaniu do placówek położonych w Olsztynie. W zakresie ambulatoryjnej opieki specjalistycznej istotne z punktu widzenia naszej placówki jest rozwój podmiotów prywatnych, które mogą przyjąć pacjentów w krótszym czasie (brak obowiązku raportowania kolejek oczekujących).

W obecnej chwili brak jest w powiecie podmiotów leczniczych mogących stanowić konkurencję w zakresie opieki długoterminowej dla Zespołu, posiadającego bazę 147 łóżek opieki długoterminowej rozmieszczonych w dwóch miejscach prowadzenia działalności, co czyni nas największą jednostką w województwie udzielającą tego typu świadczeń.

W toku zmian w ochronie zdrowia trudno określić w sposób jednoznaczny rolę poszczególnych podmiotów leczniczych powiatu olsztyńskiego, niemniej przedstawione wcześniej dane liczbowe dowodzą istotnej roli Zespołu w segmencie ochrony zdrowia w powiecie.

Wskaźniki demograficzne i mapa potrzeb zdrowotnych

Kluczową rolę Zespołu w naszym regionie obecnie i w przyszłości potwierdzają również dokumenty strategiczne w ochronie zdrowia, tj. Mapa potrzeb zdrowotnych na okres 1.01.2027 r. do 31.12.2031 r. (Dz.U. Min.Zdr.2025.42), Zdrowa Przyszłość. Ramy strategiczne rozwoju systemu ochrony zdrowia na lata 2021-2027, z perspektywą do 2030 roku (przyjęty uchwałą Rady Ministrów – RM-06111-193-21) oraz Strategia Rozwoju Powiatu olsztyńskiego do roku 2030.

Powiat olsztyński liczy sobie ponad 130 tys. osób i charakteryzuje się stale rosnącą liczbą mieszkańców (wzrost liczby w stosunku dla danych z 2012 roku o 5%), co odróżnia powiat olsztyński od powiatów ościennych. Prognozy do roku 2050 zakładają wzrost ludności powiatu o 7,5% w stosunku do prognoz na 2022 r. Jak wskazują dane GUS istotny udział w populacji powiatu stanowią osoby w wieku 65 lat i więcej (15,4% mieszkańców), a biorąc pod uwagę

tendencje demograficzne udział ten będzie wzrastać. Również autorzy Strategii Rozwoju powiatu olsztyńskiego do roku 2030 wskazują na bardzo niekorzystną relację liczby osób w wieku poprodukcyjnym i przedprodukcyjnym, wskazując gminy Dobre Miasto i Biskupiec jako te z największym w powiecie odsetkiem osób w wieku poprodukcyjnym. Starzenie się ludności powiatu wskazuje na konieczność rozwoju zabezpieczenia opieki osób starszych co umacnia rolę i znaczenie naszej placówki w Regionie.

Z danych z Mapy potrzeb zdrowotnych wynika, że w zakresie opieki długoterminowej stacjonarnej – województwo warmińsko-mazurskie było w 2023 r. jednym z 5 województw z najmniejszą liczbą ośrodków stacjonarnych opieki długoterminowej w Polsce oraz jednym z trzech województw z największym odsetkiem powiatów bez stacjonarnej opieki długoterminowej (33,3%) tzw. białe plamy. Również w ramach ilości łóżek w w/w zakresie świadczeń na 100 tys. mieszkańców – nasze województwo należy do jednego z trzech z najmniejszą ilością (60 łóżek). Średni okres oczekiwania w Zespole na łóżko w ramach opieki długoterminowej wynosi obecnie 10 miesięcy, przy czym często pomoc jest potrzebna od zaraz.

Z racji wspomnianych wyżej uwarunkowań demograficznych regionu w szczególności gminy Dobre Miasto, ponad 80% pacjentów w leczeniu szpitalnym w Oddziale Chorób Wewnętrznych stanowią osoby 65+, a generowane w tym zakresie świadczeń nadwykonania wskazują na niewystarczającą liczbę łóżek i potrzebę rozwoju.

Z racji profilu pacjentów w zakresie leczenia szpitalnego, ważne jest wzmocnienie diagnostyki i opieki zachowawczej w poradniach specjalistycznych, aby pomoc była szybka, co mogłoby wpłynąć na brak konieczności droższego leczenia w trybie stacjonarnym. Pomimo odblokowania limitów na udzielanie ambulatoryjnych świadczeń specjalistycznych, nadal kolejki oczekiwania na poradę są za długie. Wpływ na to ma zarówno brak kadry jak i niezbędnej infrastruktury do rozszerzenia tego zakresu.

III. Analiza działalności Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej im. Jerzego Pióro w Dobrym Mieście w latach 2022-2024.

Sytuacja ekonomiczno-finansowa

Analizą objęto dane finansowe wynikające z bilansu i rachunku zysków i strat za lata 2022-2024 oraz wskaźników ekonomiczno-finansowych obliczonych na podstawie tych sprawozdań.

Zespół zamknął rok 2024 sumą bilansową w wysokości 17 936 522,48 zł i jest to suma wyższa od roku poprzedniego o 9 545 491,80 zł, tj. o 113,9 %. Powodem tego wzrostu jest w głównej mierze przejęcie z dniem 1 kwietnia 2024 r. zorganizowanej części przedsiębiorstwa (ZCP) Maltańskiego Centrum Pomocy pw. bł. Gerarda – Oddział Fundacji Polskich Kawalerów Maltańskich „Pomoc Maltańska” w Barczewie w postaci Zakładu Opiekuńczo – Leczniczego obejmującego wyodrębniony organizacyjnie i finansowo zespół powiązanych funkcjonalnie składników materialnych i niematerialnych przeznaczonych do realizacji świadczeń opieki zdrowotnej.

Struktura aktywów

Lp	Wyszczególnienie	2024	2023	2022	Zmiana stanu 2024/2023	
		tys. zł	tys. zł	tys. zł	tys. zł	%
1	2	3	4	5	6	7
A.	Aktywa trwałe	12 405,1	4 430,8	3 014,0	7 974,36	279,98
I.	Wartości niematerialne i prawne	43,9	294,5	545,1	-250,60	14,91
II.	Rzeczowe aktywa trwałe	12 361,2	4 136,3	2 468,9	8 224,96	298,85
B.	Aktywa obrotowe	5 531,4	3 956,3	3 285,0	1 575,13	139,81
I.	Zapasy	605,4	428,5	516,5	176,86	141,27
II.	Należności krótkoterminowe	4 161,6	2 331,0	2 100,8	1 830,62	178,53
III.	Inwestycje krótkoterminowe	743,2	1 181,8	654,0	-438,58	62,89
IV.	Krótkoterminowe rozliczenia m/o	21,2	15,0	13,7	6,23	141,56
	Aktywa razem	17 936,5	8 387,0	6 299,0	9 549,49	213,86

Udział % aktywów szczegółowo

Wyszczególnienie	2024	2023	2022
	%	%	%
Aktywa trwałe	69,16	52,83	47,85
Wartości niematerialne i prawne	0,24	3,51	8,65
Rzeczowe aktywa trwałe	68,92	49,32	39,2
Aktywa obrotowe	30,84	47,17	52,15
Zapasy	3,38	5,11	8,2
Należności krótkoterminowe	23,20	27,79	33,35
Inwestycje krótkoterminowe	4,14	14,09	10,38
Krótkoterminowe rozliczenia m/o	0,12	0,18	0,22

W zakresie aktywów trwałych dodatkowo na wzrost ma wpływ powiązane z w/w przejęciem ZCP oddanie przez Powiat olsztyński w nieodpłatne użytkowanie na czas nieoznaczony nieruchomości położonej w Barczewie przy ul. Niepodległości 9 o łącznej wartości netto 7 682,8 tys. zł.

W ramach przejścia ZCP dokonano cesji praw wynikających z umowy o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej w ramach opieki długoterminowej zawartej z Narodowym Funduszem Zdrowia – wartość przejętego kontraktu w okresie od 01.04.2024 r. do 31.12.2024 r. wyniosła 8 338,2 tys. zł. – co przekłada się na wzrost aktywów obrotowych w zakresie należności krótkoterminowych. Wzrost ogółem tej pozycji wyniósł 1 830,6 tys. zł. (o 78,5%).

Opisane zmiany wpłynęły na wzrost udziału aktywów trwałych w stosunku do aktywów obrotowych.

Struktura pasywów

Lp	Wyszczególnienie	2024	2023	2022	Zmiana stanu 2024/2023	
		tys. zł	tys. zł	tys. zł	tys. zł	%
1	2	3	4	5	6	7
A.	Kapitał (fundusz) własny	6 010,9	-203,2	-721,5	6 214,16	3 058,14
I.	Kapitał (fundusz) podstawowy	10 116,5	2 433,7	2 173,3	7 682,77	415,68
II.	Kapitał (fundusz) zapasowy	2,4	2,4	2,3	0,00	100,00
V.	Zysk (strata) z lat ubiegłych	-2 639,3	-2 897,1	-2 210,3	257,84	91,10
VI.	Zysk (strata) netto	-1 468,6	257,8	-686,8	-1 726,45	-569,58
B.	Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	11 925,6	8 590,3	7 020,5	3 335,33	138,83
I.	Rezerwy na zobowiązania	2 198,2	1 501,0	1 334,9	697,21	146,45
II.	Zobowiązania długoterminowe	0,5	0,5	0,0	0,00	100,00
III.	Zobowiązania krótkoterminowe	5 181,0	2 992,9	2 552,2	2 188,14	173,11
IV.	Rozliczenia międzyokresowe	4 545,9	4 095,9	3 133,4	449,98	110,99
	Pasywa razem	17 936,5	8 387,0	6 299,0	9 549,49	213,86

Rok 2024 Zespół zamknął z kapitałem własnym w wysokości dodatniej, czego powodem jest otrzymanie w nieodpłatne użytkowanie nieruchomości gruntowej zabudowanej budynkami od organu tworzącego, którego wartość netto zgodnie z art. 56 pkt 2 ustawy o działalności leczniczej została wprowadzona na konto funduszu podstawowego, zwiększając tym samym wartość funduszu o 6 214,2 tys. zł. Zwiększeniu uległa również w zakresie kapitałów obcych - kwota zobowiązań oraz rezerw na zobowiązania, co ma związek z rozszerzeniem zakresu działalności Zespołu o przejętą ZCP w Barczewie – dotyczy zarówno zobowiązań wobec dostawców jak też wobec pracowników. Konieczne było również dokonanie wyceny rezerw na świadczenia pracownicze, wartość rezerw dotyczących przejętej ZCP w Barczewie wyniosła 512,4 tys. zł.

Opisane wyżej zmiany w zakresie działalności Zespołu skutkują istotną zmianą struktury kapitałów. W 2023 roku jednostka finansowała całość aktywów kapitałami obcymi, obecnie w związku z otrzymanymi aktywami trwałymi od Powiatu olsztyńskiego udział kapitałów własnych wzrósł z wartości ujemnej do 34 % kapitałów ogółem.

Rachunek zysków i strat

	Wyszczególnienie	2024	rok	2023	rok	2022	rok	Zmiana stanu 2024/2023	
			%		%		%	tys. zł	%
		tys. zł	udziału	tys. zł	udziału	tys. zł	udziału	2024/2023	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Działalność podstawowa								
A	Przychody netto ze sprzedaży	36 846,5	94,9	23 397,6	95,1	17 916,9	94,3	13 448,9	157,5
I	Usługi medyczne - NFZ	34 167,7	88,0	21 857,0	88,8	16 485,9	86,8	12 310,7	156,3
II	Pozostałe usługi medyczne	2 661,0	6,9	1 525,0	6,2	1 410,4	7,4	1 136,0	174,5
III	Usługi niemedyczne	17,8	0,0	15,6	0,1	20,7	0,1	2,2	114,1
B	Koszt własny sprzedaży	39 472,1	98,1	24 029,7	98,7	19 467,1	98,9	15 442,4	164,3
C=A-B	Wynik na sprzedaży	(2 625,6)		(632,1)		(1 550,2)		(1 993,5)	(415,4)
	Pozostała działalność operacyjna								
D	Pozostałe przychody operacyjne	1 976,1	5,1	1 212,3	4,9	1 086,0	5,7	763,8	163,0
E	Pozostałe koszty operacyjne	779,8	1,9	307,1	1,3	209,2	1,1	472,7	253,9
F=C+D-E	Wynik operacyjny	(1 429,3)		273,1		(673,4)		(1 702,4)	(523,4)
	Działalność finansowa								
G	Przychody finansowe	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
H	Koszty finansowe	0,2	0,0	0,0	0,0	1,1	0,0	0,2	
I=F+G-H	Zysk (strata) brutto	(1 429,5)		273,1		(674,5)		(1 702,6)	(523,5)
J	Obowiązkowe obciążenia-razem	39,1		15,3		12,3		23,9	256,4
K=I-J	Zysk (strata) netto	(1 468,6)		257,8		(686,8)		(1 702,4)	(529,6)
	Przychody ogółem	38 822,6	100,0	24 609,9	100,0	19 002,9	100,0	14 212,7	157,8
	Koszty ogółem	40 252,1	100,0	24 336,8	100,0	19 677,4	100,0	15 915,3	165,4

Zespół Zakładów Opieki Zdrowotnej im. Jerzego Pióro w Dobrym Mieście w 88% osiąga przychody ze sprzedaży produktów działalności medycznej realizowanej na podstawie umów z NFZ. Przychody netto ze sprzedaży w 2024 były wyższe niż w roku poprzednim o 13 448,9 zł, tj. o 57,5%. Poza coroczną waloryzacją kontraktów z NFZ oraz uwzględnieniu wypłaconych nadwykonań, odnotowano wzrost umów w stosunku do 2023 roku w zakresie od 11% do 20%, natomiast w zakresie opieki długoterminowej wzrost wynosi 260%, co jest skutkiem przejęcia w ramach ZCP kontraktu z NFZ na kwotę 8 338,2 tys. zł za 2024 r., wpłynęło to również na wzrost o 74,5% (1 136,00 tys. zł) pozostałych usług medycznych, w których mieszczą się m.in. odpłatności pacjentów za pobyt w ZOL.

Dynamika wzrostu przychodów ze sprzedaży w stosunku do 2023 roku wynosi 157% natomiast dynamika kosztów własnych sprzedaży wyniosła 164% co spowodowało stratę ze sprzedaży w

wysokości 2 625,6 tys. zł., pozostałe przychody operacyjne wzrosły o 63% i mimo znacznego wzrostu pozostałych kosztów operacyjnych (wycena rezerw na świadczenia pracownicze) o 153,9% uzyskany dodatni wynik operacyjny wpłynął na zmniejszenie straty netto do kwoty 1 468,6 tys. zł.

Analiza wskaźnikowa wyników działalności za lata 2022-2024

W wyniku analizy wskaźników sporządzonej na podstawie sprawozdania finansowego za 2024 rok, przy zastosowaniu metody punktowej uzyskano 36 punktów co stanowi 51% maksymalnej liczby punktów możliwej do uzyskania. Stanowi to pogorszenie o 13 punktów w stosunku do roku 2023, głównie przez uzyskanie ujemnego wyniku finansowego netto.

Wskaźniki zyskowności

Lp	Wyszczególnienie	2024	2023	2022
1	Wskaźnik zyskowności netto (%)	-3,78	1,05	-3,61
	Ocena	0	3	0
2	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	-3,68	1,11	-3,54
	Ocena	0	3	0
3	Wskaźnik zyskowności aktywów (%)	-11,16	3,52	-10,75
	Ocena	0	4	0

Wskaźniki zyskowności określają zdolność podmiotu do generowania zysku, a zatem efektywność gospodarki finansowej. W tej grupie wskaźników Zespół uzyskał 0 punktów z racji ujemnego wyniku finansowego netto.

Wskaźniki płynności

Lp	Wyszczególnienie	2024	2023	2022
1	Wskaźnik bieżącej płynności	0,96	1,16	1,1
	Ocena	4	8	8
2	Wskaźnik szybkiej płynności	0,86	1,04	0,93
	Ocena	8	13	8

Wskaźniki płynności określają zdolność podmiotu do terminowego regulowania zaciągniętych zobowiązań krótkoterminowych. Jeżeli poziom tych wskaźników obniża się, jak ma to miejsce w Zespole w roku 2024, wówczas występuje ryzyko utraty przez podmiot zdolności do terminowego regulowania zobowiązań.

Wskaźnik bieżącej płynności informuje o możliwości spłaty zobowiązań bieżących, w przypadku gdyby stały się natychmiast wymagalne, np. poprzez upłynnienie majątku obrotowego, bez konieczności upłynniania części aktywów trwałych. Optymalna wartość wskaźnika kształtuje się w granicach 1,20–2,00. Zespół uzyskał wartość 0,96.

Wskaźnik szybkiej płynności jest uzupełnieniem wskaźnika bieżącej płynności. Informuje on o możliwościach spłacania krótkoterminowych zobowiązań aktywami o wysokiej płynności. Pożądana wartość tego wskaźnika wynosi od 1,0-2,5. Wartość 0,86 uzyskana przez jednostkę, spowodowana jest zmniejszeniem poziomu środków pieniężnych w stosunku do poziomu zobowiązań krótkoterminowych.

Wskaźniki efektywności

Lp	Wyszczególnienie	2024	2023	2022
1	Wskaźnik rotacji należności (w dniach)	29	31	31
	Ocena	3	3	3
2	Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	15	17	16
	Ocena	7	7	7

Wskaźniki efektywności czyli wykorzystania majątku, bądź sprawności działania w zakresie, których Zespół odnotował maksymalny poziom punktacji wskazują na brak trudności w 2024 r. ze ściągalnością swoich należności oraz w regulowaniu bieżących zobowiązań.

Wskaźniki zadłużenia

Lp	Wyszczególnienie	2024	2023	2022
1	Wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	41,14	53,59	61,71
	Ocena	8	8	3
2	Wskaźnik wypłacalności	1,23	-22,12	-5,39
	Ocena	6	0	0

W tej grupie wskaźników Zespół uzyskał 14 punktów, czyli nastąpiła poprawa w stosunku do roku 2023. Wskaźnik zadłużenia aktywów 41,14% informuje o stopniu finansowania aktywów kapitałami obcymi. Zbyt wysoka wartość tego wskaźnika podważa wiarygodność jednostki. Uzyskana przez jednostkę wartość jest na bezpiecznym poziomie, mniejszym niż w poprzednich latach co wskazuje na wzrost samodzielności finansowej Szpitala.

Wskaźnik wypłacalności pokazuje ile razy zobowiązania przekraczają kapitał własny. Z uwagi na uzyskanie dodatniej wartości kapitałów własnych w 2024 roku, wskaźnik ten osiągnął wartość 1,23 co stanowi bezpieczny dla jednostki poziom.

Analiza SWOT

Mocne strony	Słabe strony
- wykształcona na wysokim poziomie kadra - zintegrowany zespół – dobra atmosfera pracy - organizacja pracy dostosowana do realizacji zadań - zaangażowane przywództwo - determinacja w wprowadzaniu zmian - w pobliżu brak szpitali w zakresie długoterminowej opieki pielęgnacyjno-opiekuńczej - posiadanie poradni specjalistycznych na terenie szpitala - wysoki poziom zadowolenia pacjentów - poszerzająca się baza diagnostyczna - umiejętność pozyskania środków z funduszy europejskich - wdrożony i monitorowany system ISO - akredytacja na prowadzenie kształcenia w zakresie geriatrii	- niewystarczające środki na zakup sprzętu medycznego, remonty i inne nakłady inwestycyjne - wysoki koszt usług obcych - braki kadrowe personelu medycznego - wyeksplotowana infrastruktura techniczna i budowlana - brak infrastruktury budowlanej na rozwój zakresu działalności - główne źródło finansowania ze strony monopolisty NFZ i ograniczenia z tym związane - niewystarczający zakres zaplecza diagnostycznego - niepełnienie wymagań przeciwpożarowych określonych w przepisach - pogarszające się wskaźniki efektywności finansowej - brak systemu zapłaty za wykonanie świadczeń ponad limit w ryczałcie sieciowym
Szanse	Zagrożenia
- spójność strategii Powiatu i Zespołu - pozytywny odbiór społeczny Zespołu - zwiększenie zapotrzebowania na leczenie osób starszych (starzejące się społeczeństwo) - zwiększenie jakości usług i poprawy warunków leczenia poprzez zakup nowoczesnego sprzętu medycznego - możliwość pozyskania środków finansowych zewnętrznych - wpisywanie zadań rozwojowych Zespołu w strategię na poziomie regionalnym - możliwość pozyskania nowej kadry dzięki akredytacji na kształcenie specjalizacyjne - możliwość wykonywania nielimitowanych świadczeń zdrowotnych - racjonalizacja zatrudnienia we wszystkich obszarach	- żądania płacowe pracowników - niedobory kadrowe personelu medycznego - ryzyko „podkupywania” personelu medycznego - wzrost kosztów świadczeń podwykonawców - duże zapotrzebowanie pacjentów na wysoką jakość usług (ryzyko utraty pacjentów) - niestabilność rozwiązań systemowych i organizacyjno-prawnych w ochronie zdrowia, stale zmieniające się zasady finansowania i rozliczania świadczeń - znaczne opóźnienia w zapłacie przez NFZ za nadwykonania nielimitowane, mimo poniesionych kosztów - słaby gospodarczo region - niedostosowanie wyceny procedur medycznych przez NFZ do generowanych kosztów - zaawansowana struktura wiekowa personelu medycznego - brak możliwości udzielania świadczeń komercyjnych

IV. Działania naprawcze

Diagnoza najważniejszych problemów

Opracowana analiza działalności Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej im. Jerzego Pióro w Dobrym Mieście pokazuje w jak trudnej sytuacji obecnie znajdują się Zespół.

Jednocześnie należy wyraźnie podkreślić, że cały sektor ochrony zdrowia, w szczególności na szczeblu powiatowym, boryka się z problemami ciągłego niedofinansowania, niedoborów kadrowych i rosnących kosztów utrzymania działalności. Jak wskazują przedstawiciele szpitali powiatowych, wzrost kosztów stałych spowodował znaczne problemy z utrzymaniem płynności finansowej i generowanie ujemnych wyników finansowych.

Podsumowując można stwierdzić, iż na sytuację finansową Zespołu miały wpływ następujące czynniki:

1. Stawki ryczałtowe, wycena procedur medycznych oraz stawka osobodni, nie zapewniają odpowiedniego poziomu finansowania, który pozwalałby na bilansowanie działalności Zespołu, w szczególności w zakresie opieki długoterminowej co zważywszy na zwiększenie zakresu tego rodzaju działalności w 2024 roku poprzez przejęcie Centrum Świadczeń Zdrowotnych w Barczewie ma i będzie miało istotny wpływ na wynik jednostki oraz sytuację finansową w latach następnych mogąc prowadzić do pogłębienia straty i zmuszając jednostkę do finansowania zewnętrznego działalności, w celu utrzymania płynności finansowej.
2. Ryczałt w leczeniu szpitalnym, który pomimo zwiększonego wykonania usług nie jest w pełni sfinansowany przez NFZ.
3. Kwartalny lub roczny model rozliczania nadwykonań w zależności od rodzaju świadczeń zdrowotnych, im dłuższy czas rozliczenia tym dłużej Zespół kredytuje NFZ co prowadzi do pogorszenia sytuacji finansowej i utraty płynności finansowej.
4. Wzrost kosztów usług obcych (przede wszystkim kosztów usług kontraktowych), ale również pozostałych usług, w wyniku: podwyższenia płacy minimalnej, minimalnej stawki godzinowej w zakresie umów cywilno-prawnych wraz z ogólną sytuacją na rynku pracy skutkującą presją na wzrost wynagrodzeń.
5. Wzrost kosztów energii elektrycznej i gazu, zakupu materiałów medycznych, produktów leczniczych, na które brak jest pełnego pokrycia w wycenie świadczeń medycznych.
6. Wzrost płac w związku z ustawą o minimalnym wynagrodzeniu pracowników podmiotów wykonujących działalność leczniczą, finansowany w ramach kontraktu z Narodowym Funduszem Zdrowia tylko w zakresie umów o pracę, brak pełnego pokrycia wzrostu

wynagrodzeń pracowników zatrudnionych w ramach umów cywilnoprawnych przenosi się na trudności w zbilansowaniu przychodów i kosztów jednostki, pamiętając, że koszty osobowe stanowią 78% kosztów ogółem.

7. Wzrost kosztów w zakresie badań diagnostycznych wykonywanych przez podwykonawców (TK, MRI – Zespół nie posiada w swoich strukturach Pracowni tomografii komputerowej i rezonansu magnetycznego, usługi świadczone są na zewnątrz).

8. Niezbędne wydatki inwestycyjne, które wyniosły 265 tys. zł, kwota stanowi 48% całości wydatków inwestycyjnych poniesionych 2024 roku.

9. Utrzymanie systemów informatycznych dla naszej jednostki jest bardzo wysokie, w roku 2024 wyniosło około 200 tys. zł.

Działania naprawcze

Planowane i realizowane założenia programu naprawczego:

1. Rozszerzenie działalności w zakresie usług rehabilitacyjnych w Centrum Świadczeń Zdrowotnych w Barczewie (CŚZ), tj.: Ośrodka Rehabilitacji Diennej oraz usług rehabilitacyjnych ambulatoryjnych. W związku z niedoszacowaniem przez NFZ świadczeń opieki długoterminowej zakłada się, że nowy zakres działalności w Barczewie pozwoli na dofinansowanie tej deficytowej, ale jednak bardzo ważnej dla regionu placówki. W celu uruchomienia w/w działalności obecnie realizowane są następujące zadania: budowa windy, zakup sprzętu rehabilitacyjnego oraz modernizacja pomieszczeń z przeznaczeniem na nowy zakres usług. Planowany przychód w skali roku 1 mln. zł.

2. Utworzenie w 2026 roku poradni gastroenterologicznej oraz wznowienie funkcjonowania poradni dermatologicznej, poradnie te zwiększą dostępność do świadczeń oraz wygenerują dodatkowe przychody.

3. W ramach wykorzystania Nielimitowości udzielanych świadczeń ambulatoryjnych Zespół zwiększa wykonanie w poradniach specjalistycznych oraz w pracowni endoskopii i w przypadku pozyskania specjalistycznej kadry lekarskiej i pielęgniarskiej nadal będzie podejmował te działania.

4. Planuje się pozyskanie środków zewnętrznych na sfinansowanie dodatkowego źródła przychodów i poszerzenia własnej bazy diagnostycznej o pracownię tomografii komputerowej oraz wymianę aparatu RTG z możliwością wykonywania badań radiologicznych dla dzieci.

5. W związku z niewykonaniem kontraktu w zakresie łóżek opieki długoterminowej dla pacjentów wentylowanych mechanicznie (brak pacjentów) zmniejszenie liczby łóżek w tym

zakresie, i przeznaczenie pomieszczeń na Ośrodek Rehabilitacji Diennej. Zmniejszy to koszt utrzymania personelu, który pomimo braku pacjentów musi być zabezpieczony.

6. W celu zmniejszenia kosztów energii złożono wniosek o dofinansowanie inwestycji w zakresie odnawialnych źródeł energii w ramach funduszy europejskich dla Warmii i Mazur na lata 2021-2027. Zaplanowano instalację paneli fotowoltaicznych w dwóch lokalizacjach: Dobrze Miasto oraz Barczewo.

7. W celu wykonania zaleceń Komendanta Straży Pożarnej Zespół planuje ubiegać się o dofinansowanie, z rezerwy celowej budżetu państwa inwestycji: Poprawa bezpieczeństwa pacjentów poprzez dostosowanie infrastruktury do zaleceń przeciwpożarowych. W I etapie w 2024 roku Zespół wykonał projekt dostosowania budynku Szpitala do obowiązujących przepisów ochrony przeciwpożarowej.

Podsumowanie

W dzisiejszych burzliwych czasach podmioty lecznicze stoją przed koniecznością sprostania wielu wymaganiom i nieustającego dostosowywania się do ciągłych zmian. Wymaga to nowego podejścia do sposobów zarządzania. Wprowadzone dotychczas zmiany funkcjonowania systemu ochrony zdrowia nie rozwiązały wielu wciąż pojawiających się problemów takich jak: niespójne prawo, niestabilna sytuacja finansowa jednostek, kolejki pacjentów, w szczególności do specjalistów, to tylko niektóre z bolączek systemu.

Większa świadomość co do swoich praw i zmęczenie pacjentów obecnie funkcjonującym systemem wzmacnia roszczeniowość oraz wymagania społeczeństwa. Aspekt ten w połączeniu z trudną sytuacją na rynku pracy wśród zawodów medycznych powoduje istotne problemy w zarządzaniu jednostkami, w szczególności na poziomie powiatowym.

Funkcjonowanie szpitali w Polsce jest zależne od regulacji ustawowych, które poprzez swą niespójność istotnie wpływają na pogorszenie sytuacji finansowej. Wprowadzenie podwyżek wynagrodzeń, które nie mają pełnego zabezpieczenia finansowego ze strony NFZ, ponadto znaczna część pochodnych kosztów w/w regulacji znacząco podnosi koszty wynagrodzeń. Wzrost wynagrodzeń będących kosztem stałym stanowiącym ponad 75% kosztów ogółem w Zespole w połączeniu z opóźnieniem w zapłacie nadwykonań powoduje znaczące problemy z utrzymaniem płynności finansowej. Dodatkowo należy zaznaczyć, iż regulacje w zakresie rynku pracy (wzrost płacy minimalnej i stawek godzinowych) wpływają na koszty usług obcych świadczonych przez firmy zewnętrzne. Nawet kilkuletnie kontrakty nie dają zabezpieczenia gdyż przepisy nakazują waloryzację umów zarówno w zakresie płacy minimalnej jak też wzrostu cen towarów i usług.

Obecnie funkcjonujący system finansowania zrealizowanych świadczeń ponadlimitowych w ramach tzw. „Sieci szpitali” utrudnia planowanie finansów jednostek. Co prawda wykonanie świadczeń ponadlimitowych przekłada się na wzrost ryczału w kolejnym roku jednak nie daje zapłaty na bieżąco za wykonane świadczenia i poniesione nań koszty.

Wskazane powyżej przesłanki wpływają bezpośrednio na funkcjonowanie Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej im. Jerzego Pióro w Dobrym Mieście i dodatkowo brak jest realnych sposobów w zakresie działań kierownictwa na obniżenie ich negatywnych skutków. Dotychczas w efekcie wysiłków pracowników Zespołu udało się w roku 2023 zbilansować działalność jednostki, ale w związku z rozszerzeniem działalności w zakresie opieki długoterminowej sytuacja finansowa Zespołu uległa pogorszeniu. Główną przyczyną to niedofinansowanie wartości osobodnia oraz niska, niewystarczająca odpłatność pacjentów za pobyt w zakładzie opiekuńczo – leczniczym (koszt wyżywienie i zakwaterowania).

Zespół Zakładów Opieki Zdrowotnej im. Jerzego Pióro w Dobrym Mieście to jednostka, która na poziomie powiatowym posiada niezbędne usługi medyczne, które zabezpieczają potrzeby mieszkańców części powiatu olsztyńskiego, na którym się znajduje. Prowadzi działalność, która jest zgodna z Mapą Potrzeb Zdrowotnych i Planem Transformacji i nie wymaga restrukturyzacji, ani zabiegów konsolidacyjnych. Największym problemem Zespołu jest niedofinansowanie opieki długoterminowej i funkcjonowanie w lokalizacji w Barczewie jednego rodzaju usług medycznych.

Wobec powyższego planowane usługi w Centrum Świadczeń Zdrowotnych w Barczewie, na które zapotrzebowanie wynika z Mapy Potrzeb Zdrowotnych, nie tylko zabezpieczą potrzeby rehabilitacyjne mieszkańców powiatu, ale również poprawią sytuację finansową Zespołu. Biorąc pod uwagę ostatnie lipcowe wzrosty stawki osobodnia w opiece długoterminowej, sytuacja powinna ulec poprawie w latach kolejnych.

Nadmienić należy także, że dobra współpraca pomiędzy Zespołem, Warmińsko – Mazurskim Oddziałem Narodowego Funduszu Zdrowia w Olsztynie oraz Powiatem olsztyńskim ma również ogromne znaczenie w planowaniu zmian i próbie poprawy obecnej sytuacji finansowej Zespołu.

Agnieszka Elektrycznie
Anna podpisany przez
Jarzębińska Agnieszka Anna
a Jarzębińska
Data: 2025.09.16
12:47:00 +02'00'