

UCHWAŁA NR XXXVI/251/22
RADY POWIATU WŁOSZCZOWSKIEGO
z dnia 29 marca 2022 r.

w sprawie zatwierdzenia „Programu naprawczego dla Zespołu Opieki Zdrowotnej we Włoszczowie – Szpitala Powiatowego im. Jana Pawła II na lata 2021-2023”

Na podstawie art. 12 pkt 11 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (tekst jednolity - Dz. U. z 2022r. poz. 528) oraz art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (tekst jednolity - Dz. U. z 2021r. poz. 711; zm. Dz. U. z 2019 r. poz. 2331, poz. 1655; zm. Dz.U. z 2021 r. poz. 1733), Rada Powiatu uchwala co następuje:

§ 1. Zatwierdza się „Program naprawczy dla Zespołu Opieki Zdrowotnej we Włoszczowie – Szpitala Powiatowego im. Jana Pawła II na lata 2021-2023”, stanowiący załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2. Wykonanie uchwały powierza się Zarządowi Powiatu oraz Dyrektorowi Zespołu Opieki Zdrowotnej we Włoszczowie.

§ 3. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący
Rady Powiatu Włoszczowskiego


Zbigniew Matyśkiewicz

UZASADNIENIE:

Zgodnie z art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 roku o działalności leczniczej, jeżeli w sprawozdaniu finansowym wystąpiła strata netto kierownik samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej, w terminie 3 miesięcy od upływu terminu do zatwierdzenia sprawozdania finansowego, sporządza program naprawczy, z uwzględnieniem raportu, o którym mowa w art. 53a ust. 1, na okres nie dłuższy niż 3 lata, i przedstawia go podmiotowi tworzącemu w celu zatwierdzenia.

Dyrektor ZOZ we Włoszczowie przedłożył do zatwierdzenia program naprawczy jednostki. Z uwagi na powyższe podjęcie uchwały jest zasadne.



PROGRAM NAPRAWCZY

Zespołu Opieki Zdrowotnej we Włoszczowie – Szpitala Powiatowego im. Jana Pawła II na lata 2021 - 2023

Włoszczowa 2021.09.30.....
(podpis dyrektora)

DYREKTOR
Zespołu Opieki Zdrowotnej
we Włoszczowie

Rafał Hrupa

Spis treści

I. Wstęp.....	3
II. Aktualna sytuacja szpitala.....	6
II.1. Analiza produktowa.....	6
• Źródła przychodów.....	6
II.2. Zakres świadczonych usług medycznych.....	6
• Konkurencja w rejonie działania szpitala.....	8
II.3. Organizacja i zarządzanie.....	8
• Struktura organizacyjna.....	8
• Organizacja funkcji medycznych i pomocniczych.....	10
• Stan i wykorzystanie majątku trwałego szpitala.....	11
• Efektywność działalności medycznej.....	14
II.4. Sytuacja finansowa.....	20
• Rachunek zysków i strat oraz bilans.....	20
• Bilans skrócony.....	22
• Zatrudnienie i wynagrodzenia w grupach zawodowych.....	23
• Rentowność oddziałów i poradni.....	23
• Analiza SWOT	26
III. Wnioski.....	28

I. Wstęp

Zespół Opieki Zdrowotnej we Włoszczowie – Szpital Powiatowy im. Jana Pawła II, zwany w dalszej części „Zespołem” lub „ZOZ” jest podmiotem leczniczym niebędącym przedsiębiorcą, prowadzącym działalność w formie samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej. Podmiotem tworzącym zakład jest Rada Powiatu we Włoszczowie. Zespół jest jednostką sektora finansów publicznych prowadzącą gospodarkę finansową na zasadach określonych w ustawie o działalności leczniczej, ustawie o finansach publicznych i ustawie o rachunkowości. Zespół Opieki Zdrowotnej we Włoszczowie jest zarejestrowany w Rejestrze Podmiotów Wykonujących Działalność Leczniczą, prowadzonym przez Wojewodę Świętokrzyskiego pod nr 000000014598 oraz w Krajowym Rejestrze Sądowym dla stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji oraz publicznych zakładów opieki zdrowotnej pod nr 0000057160.

W związku ze stratą netto, wynikającą ze sprawozdania finansowego za poprzedni rok obrotowy, tj. za rok 2020, zgodnie z art. 59 ust. 4 ustawy z 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, Dyrektor zakładu zobowiązany jest do sporządzenia Programu Naprawczego i przedstawienia go do zatwierdzenia podmiotowi tworzącemu. Powyższa strata wyniosła **1 285 685,27zł**. Zespół Opieki Zdrowotnej pokrywa z posiadanych środków i uzyskiwanych przychodów koszty działalności i reguluje zobowiązania. W 2016 r. doprecyzowano ustawę o działalności leczniczej z 15 kwietnia 2011 r. w kwestii dotyczącej pokrywania strat przez samodzielne publiczne zespoły opieki zdrowotnej. Zgodnie z art. 59:

1. Samodzielny publiczny zakład opieki zdrowotnej pokrywa we własnym zakresie stratę netto w sposób określony w art. 57 zwiększanie funduszu zakładu samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej ust. 2 pkt 1.

2. Podmiot tworzący jest obowiązany w terminie:

1) 9 miesięcy od upływu terminu do zatwierdzenia sprawozdania finansowego samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej pokryć stratę netto za rok obrotowy tego zakładu w kwocie, jaka nie może być pokryta zgodnie z ust. 1, jednak nie wyższej niż suma straty netto i kosztów amortyzacji albo

2) 12 miesięcy od upływu terminu określonego w pkt 1 wydać rozporządzenie, zarządzenie albo podjąć uchwałę o likwidacji samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej – jeżeli strata netto za rok obrotowy nie może być pokryta w sposób określony w ust. 1 oraz po dodaniu kosztów amortyzacji ma wartość ujemną.

3. Strata netto i koszty amortyzacji, o których mowa w ust. 2, dotyczą roku obrotowego objętego sprawozdaniem finansowym.

Do art. 59 został wydany Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 20 listopada 2019 roku, sygn. akt K 4/17 .

Zgodnie z art. 59 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. z 2020 r. poz. 295 z późn. zm.), podmioty tworzące zobowiązane są do pokrywania ujemnych wyników

finansowych spzoz, jeśli te nie były w stanie pokryć ich we własnym zakresie. W wyroku z dnia 20 listopada 2019 roku (sygn. akt K 4/17 – Dz. U. poz. 2331) Trybunał Konstytucyjny orzekł jednak, że art. 59 ust. 2 ww. ustawy w związku z art. 55 ust. 1 pkt 6 i art. 61 tej ustawy oraz w związku z art. 38 ust. 1 ustawy z dnia 10 czerwca 2016 r. o zmianie ustawy o działalności leczniczej oraz niektórych innych ustaw w zakresie, w jakim zobowiązuje jednostkę samorządu terytorialnego, będącą podmiotem tworzącym samodzielny publiczny zakład opieki zdrowotnej, do pokrycia straty netto stanowiącej ekonomiczny skutek wprowadzania przepisów powszechnie obowiązujących, które wywołują obligatoryjne skutki finansowe dla działania samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej, jest niezgodny z art. 167 ust. 4 w związku z art. 166 ust. 2, art. 68 ust. 2 i art. 2 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej oraz nie jest niezgodny z art. 166 ust. 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej. Przepis w powyższym zakresie straci moc obowiązującą po upływie 18 miesięcy od dnia ogłoszenia wyroku w Dzienniku Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej, tj. z dniem 29 maja 2021 roku.

Powyższy wyrok TK oznacza dla szpitali publicznych funkcjonujących w formie spzoz utratę jednego ze źródeł otrzymywanych środków finansowych, jakim w przypadku pokrywania ujemnego wyniku finansowego był podmiot tworzący.

ZOZ Włoszczowa posiada w swoich zasobach budynki oddane w nieodpłatne użytkowanie przez podmiot tworzący. Szpital jako użytkownik nieruchomości jest zobligowany do ponoszenia kosztów utrzymania nieruchomości oraz przeprowadzania remontów bieżących i konserwacji budynków i budowli. Szpital ma prawo wynajmować wolne powierzchnie oraz pobierać pożytki z tytułu najmu. Na dzień 31 sierpnia 2021 roku szpital wynajmował obcym podmiotom pomieszczenia o łącznej powierzchni 1.212,92 m². Pomieszczenia dzierżawione są podmiotom prywatnym.

Analiza przyczyn straty netto w roku 2020 doprowadziła do wyodrębnienia poszczególnych czynników:

1. Niekorzystne zmiany w zakresie finansowania świadczeń ze środków publicznych, zasad kontraktowania i wysokości ich wyceny,
2. Umowa z NFZ jako podstawowe źródło przychodów szpitala, od którego uzależniona jest gospodarka finansowa Zespołu,
3. Niestabilna polityka finansowania świadczeń medycznych,
4. Brak obiektywnej i rzeczywistej wyceny procedur medycznych uwzględniającej pełny, długofalowy zasięg ich wykonywania,
5. Niższe od wzrastających kosztów działalności przychody z tytułu realizacji umów zawartych z NFZ.
6. Rekomendowana przez Agencję Oceny Technologii Medycznych i Taryfikacji wycena świadczeń medycznych na poziomie znacznie niższym niż rzeczywiste koszty wykazane przez jednostki,

7. Wynikający z ustawowych regulacji wzrost środków przeznaczanych na wynagrodzenia w związku ze zwiększeniem wartości kontraktów, niezależny od wykazanych przez świadczeniodawcę sprawozdań finansowych,
8. Wzrost przeciętnych oraz zasadniczych wynagrodzeń nieadekwatny do wyniku finansowego świadczeniodawcy i bez zabezpieczenia dodatkowych środków finansowych (ustawa dotycząca zakładów opieki zdrowotnej z dnia 22 lipca 2006 r. o przekazaniu środków finansowych świadczeniodawcom na wzrost wynagrodzeń oraz ustawa z dnia 8 czerwca 2017 r. o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego pracowników wykonujących zawody medyczne zatrudnionych w podmiotach leczniczych),
9. Konkurencja świadczeniodawców w zakresie pozyskiwania kadry medycznej skutkująca wygórowanymi żądaniami płacowymi lekarzy w stosunku do środków zabezpieczonych na ten cel,
10. Wysokie koszty utrzymania zasobów szpitalnych,
11. Wysokie koszty utrzymania nieruchomości oraz przeprowadzania bieżących remontów i konserwacji budynków,
12. Wysoki koszt leków, materiałów medycznych i innych związanych z wykonywaniem świadczeń medycznych. W czasie pandemii ceny środków ochrony osobistej wzrosły kilkukrotnie.
13. Problemy z egzekwowaniem należności od pacjentów nieubezpieczonych i cudzoziemców,
14. Niska stopa życiowa mieszkańców- ograniczona możliwość pozyskiwania środków ze świadczeń prywatnych,
15. Niefinansowanie usług medycznych wykonywanych ponad zakontraktowane limity,
16. Konieczność dostosowania do zapisów rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie szczegółowych wymagań jakim powinny odpowiadać pomieszczenia i urządzenia podmiotu wykonującego działalność leczniczą oraz rozporządzeń Ministra Zdrowia w sprawie świadczeń gwarantowanych z odpowiednich zakresów,
17. Koszty działań dostosowawczych w zakresie prac remontowo – budowlanych i zakupu wyposażenia.

Przy opracowaniu strategii, Dyrekcja Szpitala przykładła szczególną wagę do zaspokojenia potrzeb wszystkich potencjalnych pacjentów, ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia jakości, innowacyjności i dostępności usług medycznych.

Plan naprawczy ZOZ we Włoszczowie, jest dokumentem określającym kierunki rozwoju Szpitala w najbliższych czasie, choć w dynamicznie rozwijającej się rzeczywistości COVID-19, trudno jest określić sztywne ramy poszczególnych działań.

II. Aktualna sytuacja szpitala

II.1. Analiza produktowa

• Źródła przychodów

Głównym źródłem przychodów ZOZ jest realizacja świadczeń zdrowotnych. Głównym płatnikiem ZOZ jest Narodowy Fundusz Zdrowia (NFZ), który opłaca świadczenia realizowane przez ZOZ na rzecz pacjentów ubezpieczonych w ramach powszechnego ubezpieczenia zdrowotnego.

Ponadto ZOZ uzyskuje przychody z tytułu usług niemedycechnych (głównie wynajem powierzchni i pomieszczeń). Roczne przychody z tego źródła (w roku 2020 to kwota 987.996,13 zł) stanowiły 2,0 % przychodów ze sprzedaży.

Tabela nr 1

	Wyszczególnienie	2019	2020	I półrocze 2021
	Przychody ogółem	46 671 162	53 212 321,59	33 583 435,71
1	Przychody ze sprzedaży	44 827 596	49 762 692,06	32 007 794,87
	w tym:			
	- działalność medyczna	43 788 140	48 774 695,93	31 486 776,04
	- działalność niemedycechna	1 039 456	987 996,13	521 018,83
2	Inne przychody operacyjne	1 758 685	3 274 879,70	1 549 784,90
3	Przychody finansowe	84 881	174 749,83	25 855,94

II.2. Zakres świadczonych usług medycznych

Zespół Opieki Zdrowotnej we Włoszczowie – Szpital Powiatowy im. Jana Pawła II działa na podstawie ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (tekst jedn. Dz. U. z 2020 r. poz. 295 ze zm.), innych ustaw, statutu nadanego Uchwałą Nr XXVIII/205/21 Rady Powiatu Włoszczowskiego z dnia 30.06.2021r. oraz regulaminu organizacyjnego – ze zmianami. Podmiotem tworzącym i nadzorującym Zespołu jest Powiat Włoszczowski.

Szpital działa w oparciu o następujące akty prawne:

- Ustawę z dnia 15 kwietnia 2011 roku o działalności leczniczej (t.j. Dz.U. z 2021 r. poz. 711)
- Ustawę z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym (t.j. z Dz.U. z 2020 r. poz. 920 ze zm.)

- Ustawę z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (t.j. Dz. U z 2021 r. poz. 305 ze zm.)
- Ustawę z dnia 27 sierpnia 2007 roku o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (t.j. Dz. U. z 2021 poz. 1285 ze zm.)
- Ustawę z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości (t.j. Dz.U. z 2021 poz. 217)
- Ustawę z dnia 11 września 2019 roku Prawo zamówień publicznych (t.j. Dz. U z 2021 poz. 1129)
- Ustawę z dnia 21 listopada 1967 roku o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (Dz .U. z 2021 poz. 372)
- Ustawę z dnia 27 czerwca 1997 roku o służbie medycyny pracy (t.j. Dz.U. z 2019 poz. 1175)
- Innych przepisów ustawowych oraz aktów wykonawczych w zakresie jakim dotyczą one podmiotów leczniczych niebędących przedsiębiorcami).

Głównym celem ZOZ jest podejmowanie działań na rzecz ochrony oraz poprawy stanu zdrowia ludności poprzez organizowanie i prowadzenie działalności leczniczej, profilaktycznej i rehabilitacyjnej oraz stałe podnoszenie jakości świadczonych usług, a także propagowanie zachowań prozdrowotnych i przestrzeganie praw pacjenta zawartych w obowiązujących przepisach. Zgodnie ze statutem cele te są definiowane w ten sposób: Podstawowym celem działania Zespołu jest prowadzenie działalności leczniczej polegającej na:

- Udzielaniu świadczeń zdrowotnych służących zachowaniu, ratowaniu, przywracaniu lub poprawie zdrowia oraz inne działania medyczne wynikające z procesu leczenia lub przepisów odrębnych regulujących zasady ich wykonywania.
- Promocji zdrowia poprzez prowadzenie działań umożliwiających poszczególnym osobom i społeczności zwiększenie kontroli nad czynnikami warunkującymi stan zdrowia i przez to jego poprawę, promowanie zdrowego stylu życia oraz środowiskowych i indywidualnych czynników sprzyjających zdrowiu.
- Zespół może realizować zadania dydaktyczne i badawcze w powiązaniu z udzielaniem świadczeń zdrowotnych i promocją zdrowia, w tym wdrażaniem nowych technologii medycznych oraz metod leczenia, oraz uczestniczyć w przygotowywaniu osób do wykonywania zawodu medycznego i kształceniu osób wykonujących zawód medyczny.

Zakład udziela świadczeń zdrowotnych w zakresie:

- badań i porad lekarskich;
- leczenia;
- rehabilitacji leczniczej;
- opieki nad kobietą ciężarną i jej płodem,
- badań diagnostycznych, w tym z zakresu analityki medycznej;
- pielęgnacji chorych, w tym opieki szpitalnej;
- pielęgnacji i opieki nad niepełnosprawnymi;
- medycyny pracy;

- medycyny szkolnej wykonywanej w placówkach oświatowych;
- czynności z zakresu zaopatrzenia ortopedycznego;
- promocji zdrowia (prowadzenie działalności profilaktycznej i oświatowo-wychowawczej);
- szczepień ochronnych i innych działań zapobiegawczych;

Świadczenia zdrowotne udzielane są bezpłatnie, za częściową odpłatnością lub odpłatnie na zasadach określonych w ustawie o zakładach opieki zdrowotnej, w przepisach odrębnych lub w umowie cywilnoprawnej.

- **Konkurencja w rejonie działania szpitala**

W Powiecie Włoszczowskim istnieje jeden szpital powiatowy - ZOZ. Nie oznacza to, że nie posiada od konkurencji. Usługi szpitalne mają charakter ponadregionalny, zarówno z powodu zakresu, jak i jakości świadczeń, realizowanych przez poszczególne placówki. Przypadki nagłe są zwykle obsługiwane przez najbliższe szpitale, natomiast pacjent zwykle sam decyduje, gdzie chciałby mieć udzielane świadczenia planowe. Zależy to głównie od renomy placówki, lekarza, do którego pacjent ma zaufanie, opinii rodziny, znajomych. Dlatego tak ważna jest jakość świadczonych usług, poziom kadry lekarskiej oraz kompleksowość oferty szpitala.

- ZOZ konkuruje więc z najbliższymi szpitalami, jak tymi w Kielcach, Jędrzejowie, Końskich czy w Częstochowie. Niewątpliwie, ZOZ we Włoszczowie posiada szeroką ofertę, porównywalną ze szpitalami ościennymi. Niestety, kontrakty z NFZ nie odzwierciedlają potencjału szpitala włoszczowskiego i są zdecydowanie do potrzeb niezadowolające. Stan ten trwa od wielu lat i jest głównym źródłem problemów finansowych ZOZ.
- ZOZ posiada także konkurencję na terenie samej Włoszczowy, w zakresie specjalistyki ambulatoryjnej. Stanowi ją Niepubliczny Zespół Opieki Zdrowotnej "Nowe życie", Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej "NOVOMED", Niepubliczny Zespół Opieki Zdrowotnej "Caritas" Kielecka Z.P.L.A. W niektórych zakresach placówki te się uzupełniają, gdyż część poradni występuje tylko w jednym SPZOZ, a część tylko w drugim. Można więc powiedzieć, że oferta obu SP ZOZ jest komplementarna.

11.3. Organizacja i zarządzanie

- **Struktura organizacyjna**

Zespół Opieki Zdrowotnej we Włoszczowie – Szpital Powiatowym im. Jana Pawła II, zarejestrowany w Rejestrze Podmiotów Wykonujących Działalność Leczniczą pod numerem 000000014598 wyróżnia się następujące zakłady lecznicze:

- 1) Szpital im. Jana Pawła II we Włoszczowie,

- 2) Zespół Lecznictwa Ambulatoryjnego we Włoszczowie,
- 3) Włoszczowski Zakład Opiekuńczo-Leczniczy.

Opiekę stacjonarną stanowią oddziały szpitalne liczące łącznie 193 łóżka. Zgodnie ze statutem Zespołu Opieki Zdrowotnej – Szpitala Powiatowego im. Jana Pawła II we Włoszczowie:

1. W skład Szpitala im. Jana Pawła II wchodzi:
 - 1) Oddziały Szpitalne:
 - a) Oddział Chorób Wewnętrznych I i II
 - b) Oddział Chirurgiczny Ogólny,
 - c) Oddział Reumatologiczny,
 - d) Oddział Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej,
 - e) Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii,
 - f) Oddział Pediatriczny,
 - g) Oddział Rehabilitacji,
 - h) Szpitalny Oddział Ratunkowy,
 - i) Oddział Ginekologii jednego dnia,
 - 2) Izba Przyjęć,
 - 3) Blok Operacyjny
 - 4) Zespół Transportu Medycznego,
 - 5) Apteka Szpitalna
2. W skład Zespołu Lecznictwa Ambulatoryjnego wchodzi:
 - 1) Przychodnie specjalistyczne:
 - a) Poradnia Chirurgii Ogólnej,
 - b) Poradnia Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej,
 - c) Poradnia Dermatologiczna,
 - d) Poradnia Ginekologiczno-Położnicza,
 - e) Poradnia Kardiologiczna,
 - f) Poradnia Otolaryngologiczna,
 - g) Poradnia Reumatologiczna,
 - h) Poradnia Gastroenterologiczna,
 - i) Poradnia Urologiczna,
 - j) Poradnia Preluksacyjna,
 - k) Poradnia Reumatologiczna dla dzieci,
 - l) Poradnia Neurologiczna,
 - m) Ośrodek Rehabilitacji dziennej,
 - n) Dział Fizjoterapii,
 - o) Poradnia Anestezjologiczna,
 - p) Poradnia Okulistyczna,
 - q) Poradnia Chorób Płuc,
 - r) Poradnia Zdrowia Psychicznego,
 - s) Poradnia Medycyny Pracy,
 - t) Poradnia Endokrynologiczna

- 2) Przychodnia Podstawowej Opieki Zdrowotnej:
 - a) Poradnie Lekarza POZ,
 - b) Gabinety Profilaktyki Zdrowotnej i Pomocy Przedlekarskiej
 - c) Gabinety Zabiegowe
 - d) Punkt Szczepień,
 - e) Gabinet Położnej POZ,
 - f) Gabinet Pielęgniarki POZ,
 - g) Poradnia Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej,
- 3) Pracownie diagnostyczne:
 - a) Pracownia diagnostyki obrazowej
 - Pracownia RTG
 - Pracownia USG
 - Pracownia TK
 - b) Pracownia Endoskopii,
 - c) Pracownia Elektrokardiograficzna i Prób Wysiłkowych,
 - d) Pracownia Spirometrii,
 - e) Bank Krwi
3. W skład Włoszczowskiego Zakładu Opiekuńczo- Leczniczego wchodzi:
 - 1) Hospicjum stacjonarne.
4. Do komórek pionu działalności administracyjnej, ekonomicznej, technicznej i gospodarczej należą:
 - 1) Dział Finansowo-Księgowy,
 - 2) Dział Organizacyjno-Prawny,
 - 3) Dział Obsługi Administracyjno-Technicznej,
 - 4) Dział Statystyki i Rozliczeń
 - 5) Sekcja Spraw Pracowniczych,
 - 6) Sekcja Informatyki,
 - 7) Stanowisko ds. Obronności,
 - 8) Stanowisko ds. BHP i P.poż.
 - 9) Pełnomocnik ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością,
 - 10) Pełnomocnik ds. Praw Pacjenta,
 - 11) Kapelan Szpitalny,
 - 12) Kuchnia Szpitalna.

- **Organizacja funkcji medycznych i pomocniczych**

Organizacja funkcji medycznych

ZOZ prowadzi działalność w jednym kompleksie zlokalizowanym na terenie miasta Włoszczowa. W kompleksie tym znajduje się szpital jak i poradnie. Rozwiązanie takie jest bardzo korzystne gdyż ułatwia zarządzanie jednostką oraz dostęp pacjentom do usług medycznych. Całość jest położona we Włoszczowie przy ul. Żeromskiego 28.

Umieszczenie wszystkich funkcji związanych z diagnostyką i zabiegami w jednym miejscu jest najwłaściwszym rozwiązaniem.

Organizacja funkcji pomocniczych

Część funkcji pomocniczych realizowana jest przez szpital we własnym zakresie. Firmom zewnętrznym zostały powierzone usługi m.in.: pralnicze, sprzątania, diagnostyki TK oraz laboratoryjnej. Umowy zostały zawarte po rynkowych stawkach, podmiot zewnętrzny dzierżawi pomieszczenia szpitala i w jego obowiązku znajduje się realizacja wymagań w kontekście podmiotów kontrolujących.

Szpital we własnym zakresie dysponuje Zespołem Transportu Medycznego.

- **Stan i wykorzystanie majątku trwałego szpitala**

Stopień zużycia składników majątku

Szpital korzysta z majątku, który został przekazany w nieodpłatne użytkowanie. Część budynków jest w dostatecznym stanie technicznym, część wymaga gruntownego remontu a przede wszystkim termomodernizacji.

W 2018 został zakończony remont SOR, który został dostosowany do obowiązujących przepisów prawnych i sanitarnych. Celem była poprawa strategicznej infrastruktury ochrony zdrowia poprzez zwiększenie dostępności obywateli powiatu włoszczowskiego i przebywających na jego terenie innych obywateli kraju do wysokiej jakości świadczeń medycznych w ramach SOR. Aby SOR mógł funkcjonować, niezbędnym było wybudowanie całodobowego lądowiska dla helikopterów, które zostało oddane do użytkowania rok wcześniej.

Budynki szpitalne nie są w dobrym stanie energetycznym, co potwierdziły przeprowadzone audyty energetyczne. W 2020 roku, podczas prac projektowych ustalono konieczność dokonania zmian w zakresie rzeczowym planowanej inwestycji dotyczącym m.in. rodzaju instalacji OZE, zakresu modernizacji wentylacji, systemu grzewczego i wymiany stolarki okiennej. Audyt energetyczny został zaktualizowany do obecnych warunków i przepisów energetycznych. Inwestycja ma obejmować docieplenie przegród zewnętrznych, wymianę stolarki okiennej i drzwiowej, modernizację sieci ciepłej, systemu grzewczego i systemu ciepłej wody użytkowej z zastosowaniem systemu zarządzania energią, modernizację oświetlenia, montaż instalacji odnawialnych źródeł energii oraz modernizację systemu wentylacji.

ZOZ rozpoczął realizację projektu „Informatyzacja Placówek Medycznych Województwa Świętokrzyskiego”. W ramach wykonano w 2020 r przystosowanie i modernizację serwerowni (główny punkt dystrybucyjny, pośredni punkt dystrybucyjny, szafę krosową, punkty logiczne, okablowanie światłowodowe, rozdzielnie główną, rozdzielnię punktu dystrybucyjnego, kable zasilające rozdzielnie elektryczne, centralę z czujkami zasilania i temperatury. Zakupiono UPS, agregat prądowórczy zewnętrzny

wolnostojący, komplet obejmujący rejestrator i 4 kamery, centralę, czujniki ruchu i kontaktryony oraz 2 klimatyzatory pracujące naprzemiennie. Dodatkowo zakupione zostaną moduły do aktualnie posiadanego oprogramowania ESKULAP, które wymagane są do wdrożenia dokumentacji elektronicznej. Wartość całego projektu to kwota 2.594.075,37 zł.

Ocena wykorzystania nieruchomości

W obiekcie większość powierzchni jest wykorzystana pod działalność medyczną. Szpital wynajmuje wolne powierzchnie podmiotom zewnętrznym. Na dzień 31 sierpnia 2021r. wynajęto 1.191,32m². Największe powierzchnie są wynajmowane przez: Impel – 250,5 m², Diagnostykę – 278,0m² i aptekę Artmedic – 117,0m².

Wyposażenie w sprzęt medyczny

ZOZ we Włoszczowie, dysponuje różnego rodzaju sprzętem medycznym. Stan techniczny, zaawansowanie technologiczne oraz zużycie jest bardzo zróżnicowane. W bieżącym roku tj. 2021 oraz na przełomie 2020/2021, Szpital, dzięki różnego rodzaju dotacjom i darowiznom, zakupił różne niezbędne do prawidłowego funkcjonowania sprzęty medyczne.

W latach 2020-2021 realizowane jest zadanie „Działania mające na celu walkę z COVID-19 – Włoszczowa” w ramach projektu partnerskiego dofinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020. Celem projektu jest poprawa efektywności systemu ochrony zdrowia w obliczu walki z epidemią COVID-19 poprzez doposażenie szpitali we Włoszczowie, Końskich i Skarżysku-Kamiennej w aparaturę i sprzęt medyczny. W roku 2021 ZOZ we Włoszczowie w ramach niniejszego zadania zostanie doposażony w sterylizator parowy, aparaty EKG, ssaki przyłóżkowe, lampy bakteriobójcze, szafę do przechowywania endoskopów oraz aparat do drenażu ssącego klatki piersiowej.

W roku 2020 Szpital został wyposażony w nową aparaturę medyczną i wyposażenie dostarczane przez Wojewodę Świętokrzyskiego w ramach walki w COVID-19.

Zakupy inwestycyjne 2020 r.			
Lp.	Wyszczególnienie	Wartość	Ilość
1.	Videogastroskop Gif-Q165	28 944,00	1 szt.
2.	Wózek transportowy z funkcją stołu zabiegowego	27 481,77	1 szt.
3.	Aparat RTG z ramieniem C	373 999,68	1 szt.
4.	Defibrylator Lifepak	43 986,89	1 szt.
5.	Pompa infuzyjna jednostrzykawkowa	3 780,00	1 szt.
6.	Wózek szpitalny reanimacyjny	11 016,00	2 szt.
7.	Defibrylator Lifepak 20e	43 986,89	1 szt.
8.	Ssak SO-4/T	18 630,00	5 szt.
9.	Pompa infuzyjna jednostrzykawkowa	37 800,00	10 szt.
10.	Pompa infuzyjna jednostrzykawkowa	15 120,00	4 szt.
11.	Łóżko z wagą z wyposażeniem	34 999,56	1 szt.
12.	Wózek transportowy z wyposażeniem	22 469,97	3 szt.
13.	Łóżko szpitalne z wyposażeniem	74 660,83	10 szt.
14.	Ssak Thopaz	16 061,22	1 szt.
15.	Videobronchofiberoskop	34 560,00	1 szt.
16.	Respirator Servo-air	140 400,00	2 szt.
17.	Aparat do znieczulenia Atlan	172 800,00	1 szt.
18.	Myjnia dezynfektor do narzędzi	248 270,40	1 szt.
19.	Kardiomonitor uMEC15	56 249,64	3 szt.
20.	Mobilna kabina (komora) dekontaminacyjna	30 873,00	1 szt.
21.	Stół zabiegowy do gipsowania + wałek	12 698,49	1 szt.
22.	Aparat do wentylacji wysokoprzepływowej	59 400,00	4 szt.
23.	Pompa infuzyjna jednostrzykawkowa	37 800,00	10 szt.
24.	Pompa infuzyjna ze stacją dokującą	34 830,00	5 szt.
25.	Bramka dezynfekcyjna	23 247,00	10 szt.
26.	Szatkownica RG	9 999,79	1 szt.
27.	Tablet medyczny	6 273,00	1 szt.
28.	Myjnia dezynfektor do narzędzi	1 836,00	1 szt.
29.	Modernizacja Hospicjum	88 387,80	
30.	Modernizacja sieci tlenowej	484 080,00	
Razem		2 194 641,93	

- **Efektywność działalności medycznej**

Lecznictwo stacjonarne

Poniżej przedstawiono w tabeli kompleksową analizę efektywności działalności medycznej poszczególnych oddziałów, zarówno w aspekcie wykorzystania zasobów materialnych jak i osobowych, jak i pod względem ekonomicznym.

Tabela nr 2 – Wskaźniki Szpitalne

Wskaźniki szpitalne za okres od 01-01-2020 do 31-12-2020

Oddział	Liczba				Wsk. średn. dziennego obłożenia łóżek (%)	Wsk. średn. wykorzystania łóżka (dni)	Procent wykorzystania łóżek
	łóżek	leczonych	leczonych z przesunięciami	liczba osobodni			
Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii	5	19	121	1326	1	265,20	73
Oddział Chirurgiczny Ogólny	22	357	520	4475	1	203,41	56
Oddział Ginekologiczno- Położniczy od X'19	5	17	17	0	0	0,00	
Hospicjum	15	198	199	4562	1	304,13	83
Oddział Neonatologiczny	0	0	0	0	0	0,00	0
Oddział Pediatryczny	12	401	413	1044	0	87,00	24
Ośrodek Rehabilitacji Diennej	6	94	94	1685	1	280,83	77
Oddział Rehabilitacji Narządu Ruchu	31	230	230	5755	1	185,65	51
Oddział Reumatologiczny	15	469	471	2118	0	141,20	39
Oddział Chirurgii Urazowo-Ortopeycznej	18	719	898	2703	0	150,17	41
Oddział Chorób Wewnętrznych I	30	458	783	5798	1	193,27	53
Oddział Chorób Wewnętrznych II	30	440	745	5020	0	167,33	46
Szpitalny Oddział Ratunkowy	4	4504	4505	965	1	241,25	66
Ogółem	193	7906	8996	35451	50	183,68	50

Tabela nr 3 – Wskaźniki Szpitalne

Wskaźniki szpitalne za okres od 01-01-2021 do 30-06-2021

Oddział	Liczba				Wsk. średn.		Procent wykorzystania łóżek
	łóżek	leczonych	leczonych z przesunięciami	osobodni	dziennego obłożenia łóżek (%)	wykorzystania łóżka (dni)	
Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii*	5	32	118	970	1	194,00	107
Oddział Chirurgiczny Ogólny	22	356	470	2672	1	121,45	67
Oddział Ginekologiczno- Położniczy	5	8	8		0	0,00	0
Hospicjum	15	107	108	2103	1	140,20	77
Oddział Pediatryczny	12	127	220	1205	1	100,42	55
Ośrodek Rehabilitacji Diennej	6	78	78	1410	1	235,00	130
Oddział Rehabilitacji Narządu Ruchu	31	54	54	1015	0	32,74	18
Oddział Reumatologiczny	15	206	207	831	0	55,40	31
Oddział Chirurgii Urazowo-Ortopeycznej	18	556	664	1662	1	92,33	51
Oddział Chorób Wewnętrznych I*	30	130	414	4180	1	139,33	77
Oddział Chorób Wewnętrznych II	30	200	453	3359	1	111,91	62
Szpitalny Oddział Ratunkowy	4	2630	2703	364	1	91,00	50
Ogółem	193	4484	5497	19771			0
Bufor*	4	18	174	354	0,49	88,50	

* występowały łóżka dodatkowe w związku z Covidem

Trudno porównywać wskaźniki szpitalne za rok 2020 jak i I półrocze 2021. Tak w roku 2020 jak i 2021, stał pod znakiem pandemii wirusa Covid-19. W zależności od nasilenia pandemii (fala) i ilości zarażonych osób, przychodziły wytyczne z NFZ o przygotowaniu odpowiedniej ilości łóżek przeznaczonych dla chorych z covid-19. Wytyczne zmieniały się nawet dwa trzy razy w miesiącu w zależności od potrzeb i ilości osób zarażonych. Szpital był szpitalem hybrydowym, był szpitalem jednoimiennym, i normalną placówką z oddziałem buforowym – w zależności od potrzeb.

- Blok operacyjny

Blok Operacyjny składa się z trzech sal operacyjnych i trzystanowiskowej sali wybudzeń. W strukturach oddziału wyodrębniona jest sala do zabiegów ortopedycznych, natomiast pozostałe dwie sale służą wszystkim oddziałom zabiegowym tj. chirurgii, ginekologii oraz ortopedii. Blok operacyjny pracuje w systemie ostrodyzurowym – 24 godz. na dobę.

Tabela nr 6 Liczba zabiegów operacyjnych wykonanych w okresie **01 stycznia- 31 grudnia 2020** w rozliczeniu na poszczególne miesiące i oddziały

Miesiąc	ORTOPEDIA	CHIRURGIA	GINEKOLOGIA JEDNEGO DNIA	Razem
Styczeń	98	18	-	116
Luty	95	15	-	110
Marzec	55	7	-	62
Kwiecień	20	7	-	27
Maj	54	4	-	58
Czerwiec	88	6	-	94
Lipiec	107	23	-	130
Sierpień	69	33	-	102
Wrzesień	81	36	2	119
Październik	96	14	1	111
Listopad	6	-	-	6
Grudzień	-	-	-	-
RAZEM	769	163	3	935

Tabela nr7 Liczba zabiegów operacyjnych wykonanych w okresie **01 stycznia - 30 czerwca 2021** w rozliczeniu na poszczególne miesiące i oddziały

Miesiąc	ORTOPEDIA	CHIRURGIA	GINEKOLOGIA JEDNEGO DNIA	Razem
Styczeń	85	32	-	117
Luty	90	28	-	118
Marzec	109	25	-	134
Kwiecień	81	45	-	126
Maj	91	49	-	140
Czerwiec	86	37	-	123
RAZEM	542	216	-	758

W tabeli numer 7 widać bardzo wyraźnie zwiększenie liczby zabiegów szczególnie przez chirurgię. W ciągu 6 miesięcy 2021r. zostało wykonane więcej zabiegów operacyjnych niż przez cały 2020r i to pomimo trwania pandemii. Końcówka ubiegłego roku, to czas kiedy szpital został szpitalem jednoimiennym co od razu widać w wykonaniu miesięcy listopada i grudnia.

- **Pracownie diagnostyczne i inne jednostki pomocnicze**

W strukturach jednostki działają pracownicy:

- endoskopii, która najczęściej wykonuje badania :

- gastrokopii
- kolonoskopii

- zakład diagnostyki obrazowej,

- w zakresie funkcji tego zakładu znajdują się przede wszystkim badania rentgenowskie, ultrasonograficzne.

- centralna sterylizacja: w pełni zabezpiecza potrzeby szpitala.

- **Kontrakt z NFZ**

Tabela nr 8

Kontrakty:	2020		Zapłacone nadwykonania
	Kontrakt 2020*	Nadwykonania	
Kontrakt, w tym:	36 032 996,72	0,00	
Ryczałt	19 585 393,00		
poza ryczałtem poradnie	511 692,10		
poza ryczałtem szpital	7 092 357,10		
poradnie	479 175,88		
programy lekowe	1 677 000,56		
POZ	1 522 344,91		
POZ nocna i świąteczna	964 820,00		
świadczenia kosztochłonne	192 348,00		
rehabilitacja	1 642 688,71		
fizjoterapia	215 135,00		
Hospicjum	1 733 310,10		
reumatologia specjalistyczna + ginekologia jednego dnia	416 731,36		
* bez kosztów świadczeń na wynagrodzenia, bez umowy covidowej, bez umowy za gotowość			

Tabela nr 9

Kontrakty:	2021		Zapłacone nadwykonania
	Kontrakt I półrocze 2021*	Nadwykonania	
Kontrakt, w tym:	18 723 143,46	50 393,00	
Ryczałt	9 134 643,50		
poza ryczałtem poradnie	368 826,01		
poza ryczałtem szpital	4 567 739,80		
poradnie	254 523,16		
programy lekowe	845 735,00		
POZ	857 235,31		
POZ nocna i świąteczna	481 800,00		
świadczenia kosztochłonne	96 144,00	19 011,00	
rehabilitacja	836 508,68		
fizjoterapia	92 286,00	31 382,00	
Hospicjum	943 992,00		
reumatologia specjalistyczna + ginekologia jednego dnia	243 710,00		

* bez kosztów świadczeń na wynagrodzenia,
bez umowy covidowej
bez umowy za gotowość

W roku 2020 nie było nadwykonań. W roku 2020 i 2021 kwota ryczałtu została zmniejszona. Wpływ na to ma trwająca od marca 2020r pandemia covid.

Średniomiesięczny ryczałt kształtował się : 2020 – 1.632.116,08 zł a w roku 2021 (I półrocze) – 1.522.440,58zł. Widać wyraźne zmniejszenie wysokości ryczałtu miesięcznego w roku 2021.

II.4. Sytuacja finansowa

- **Rachunek zysków i strat oraz bilans**

Poniżej przedstawiono rachunek zysków i strat za lata 2019 - 2020 oraz za 6 m-cy 2021 roku. Przychody ze sprzedaży w pierwszej połowie 2021r., są stosunkowo wyższe niż w roku 2020 i stanowią 65,5%. Jednak koszty działalności (bez amortyzacji) też stosunkowo są wyższe niż koszty roku 2020, stanowiąc 64,9%. Tym samym zysk na sprzedaży przed amortyzacją jest wyższy niż w roku 2020 i stanowi 180,1%, strata po amortyzacji stanowi 43,5% . Sama amortyzacja stanowi 65,6% wartości amortyzacji w 2020r. I półrocze 2021r zamknęło się zyskiem w wysokości 277 349zł, gdzie starta za 2020r wynosiła 1 285 685zł.

Tabela nr 10

Wyszczególnienie	2019	2020	I pół. 2021
Przychody ze sprzedaży	44 827 596	49 762 692	32 615 568
Koszty działalności operacyjnej (bez amortyzacji)	46 171 366	49 486 407	32 118 054
Zysk/strata na sprzedaży przed amortyzacją	-1 343 770	276 285	497 514
Amortyzacja	1 358 660	1 706 728	1 119 534
Zysk/strata po amortyzacji	-2 702 430	-1 430 443	-622 020
Pozostałe przychody operacyjne	1 758 685	3 274 880	1 549 785
Pozostałe koszty operacyjne	1 047 945	1 975 026	55 319
Przychody finansowe	84 881	174 750	25 856
Koszty finansowe	1 649 630	1 329 846	620 953
Zysk/strata	-3 556 439	-1 285 685	277 349

Bilans skrócony

Tabela nr 11

Wyszczególnienie	2019	2020	I półrocze 2021
Wartości niematerialne i prawne	50 574	27 810	14 967
Rzeczowe aktywa trwałe	19 940 489	21 858 573	22 052 478
Środki w budowie	97 260	1 317 435	5 278 453
Aktywa trwałe	20 088 323	23 203 818	27 345 898
Zapasy	803 053	2 699 439	2 294 497
Należności krótkoterminowe	4 099 073	6 197 946	4 472 982
Inwestycje krótkoterminowe	2 942 747	3 719 538	3 718 458
Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	391 978	345 320	264 552
Aktywa obrotowe	8 236 851	12 962 243	10 750 489
AKTYWA RAZEM	28 325 174	36 166 061	38 096 387
Kapitał (fundusz własny)	-22 766 891	-19 765 006	-18 789 878
Zobowiązania długoterminowe	17 436 432	20 653 128	19 217 216
Rezerwy	5 740 606	5 484 148	5 484 147
Zobowiązania długoterminowe i rezerwy	23 177 038	26 137 276	24 701 363
Zobowiązania krótkoterminowe	19 984 999	15 817 864	15 009 535
Rozliczenia międzyokresowe	7 930 028	13 975 927	17 175 367
PASYWA RAZEM	28 325 174	36 166 061	38 096 387

W aktywach bilansu widać wyraźne zwiększenie wartości majątku trwałego (zakupy sprzętu medycznego). Aktywa obrotowe na 30 czerwca 2021 r. uległy zmniejszeniu w stosunku do ich wartości na koniec roku 2020. Wynikło to głównie z zafakturowania na rzecz NFZ rozliczenia z tytułu dodatków „covid” dla pracowników medycznych. Jednak w porównaniu do końca 2019 r., aktywa obrotowe zdecydowanie się zwiększyły.

W pasywach, na koniec I półrocza 2020 r., zmniejszeniu uległy zobowiązania, tak długo jak i krótkoterminowe. Kapitał własny wykazuje wartość ujemną od wielu lat.

Zobowiązania	2019	2020	2021-06-30
Zobowiązania wymagające zapłaty, w tym:	37 421 431,04	36 470 992,12	34 226 751,01
Zobowiązania długoterminowe:	17 436 432,43	20 653 127,63	19 217 215,97
- Kredyty i pożyczki	17 436 432,43	20 653 127,63	19 217 215,97
Zobowiązania krótkoterminowe:	19 376 316,39	15 216 893,26	14 217 035,01
- kredyty i pożyczki	2 206 267,76	2 783 304,80	2 856 082,58
- z tytułu dostaw i usług, w tym :	11 644 704,98	5 841 091,84	5 883 153,38
- z tytułu podatków, ubezpieczeń społecznych	3 774 804,36	3 899 482,03	3 563 127,29
- z tytułu wynagrodzeń	1 242 203,12	2 348 943,40	1 633 734,58
- inne rozrachunki	508 336,17	344 071,19	280 937,18
Fundusze specjalne (ZFŚS)	608 682,22	600 971,23	792 500,03
Zobowiązania nie wymagające zapłaty, w tym:	13 670 634,03	19 460 075,22	22 659 514,47
Rezerwy na świadczenia emerytalne i podobne	4 719 252,13	5 484 147,77	5 484 147,77
Rezerwy pozostałe	1 021 354,34	0,00	0,00
Rozliczenia międzyokresowe (dotacje i darowizny)	7 930 027,56	13 975 927,45	17 175 366,70
OGÓŁEM ZOBOWIĄZANIA	51 092 065,07	55 931 067,34	56 886 265,48

- **Zatrudnienie i wynagrodzenia w grupach zawodowych**

Tabela nr 12

Zatrudnienie i wynagrodzenia w grupach zawodowych

Wyszczególnienie	Zatrudnienie		Wynagrodzenia	
	ilość etatów		Średnie wynagrodzenie miesięczne	
	2020r	I pół. 2021 r.	2020 r.	I pół. 2021 r.
lekarze medycyny	25,9	25,18	14 827,48	14 156,43
wyższy medycyny	15,25	14,5	4 516,15	4 601,64
pozostały medycyny	39,08	38,25	3 756,91	3 867,24
położne	2,665	2,22	4 813,73	5 037,74
pielęgniarki	165,58	163,5	5 668,10	5 499,75
administracja	23,365	23,68	4 356,49	4 490,47
pracownicy gospodarczy	3	3	3 040,46	3 305,62
obsługa	17	17	3 342,12	3 415,55
sekretarki medyczne i statystyka	13,5	12,83	3 155,46	3 312,05
ogółem	305,34	300,16		

Należy zwrócić uwagę, że na politykę kadrową i płacową nie do końca ma wpływ dyrekcja szpitala. Składają się na to wymogi wobec ilości średniego personelu medycznego – pielęgniarek w odniesieniu do różnego typu oddziałów, zobowiązania płacowe podjęte przez rząd i nie w stu procentach pokrywane z NFZ, a także konieczność konkurencyjności stawek dla lekarzy z innymi szpitalami – ponieważ popyt znacznie przewyższa podaż.

W tabeli ujęte są wynagrodzenia 12 lekarzy, którzy są zatrudnieni w systemie opt out.

- **Rentowność oddziałów i poradni**

Analizę rentowności oddziałów i poradni zawierają tabele nr 13 i 14:

Tabela nr 13

ODDZIAŁY 2019, 2020, I półrocze 2021						
	ROK	Koszty bezpośrednie	Koszty pośrednie	Koszty końcowe	Sprzedaż	WYNIK
Oddział Wewnętrzny I	2019	3 419 113,70	838 678,91	4 257 792,61	4 220 468,08	-37 324,53
	2020	4 159 761,42	686 775,67	4 846 537,09	5 360 288,09	513 751,00
	I półrocze 2021	3 937 358,93	450 873,58	4 388 232,51	5 569 723,78	1 181 491,27
Oddział Wewnętrzny II	2019	3 092 715,37	819 629,78	3 912 345,15	4 137 435,13	225 089,98
	2020	3 804 151,32	585 529,46	4 389 680,78	5 613 873,64	1 224 192,86
	I półrocze 2021	2 521 411,69	393 788,19	2 915 199,88	3 496 037,39	580 837,51
Oddział Chirurgii	2019	3 581 579,94	2 706 865,16	6 288 445,10	3 769 031,76	-2 519 413,34
	2020	4 355 347,46	2 567 237,85	6 922 585,31	4 589 799,23	-2 332 786,08
	I półrocze 2021	2 102 008,67	1 579 492,73	3 681 501,40	1 879 446,03	-1 802 055,37
SOR	2019	3 133 507,11	967 740,95	4 101 248,06	3 816 071,41	-285 176,65
	2020	4 991 095,78	918 975,78	5 910 071,56	4 734 388,37	-1 175 683,19
	I półrocze 2021	3 695 474,14	553 301,52	4 248 775,66	4 098 858,30	-149 917,36
Oddział Noworodkowy	2019	4 285,69	0,00	4 285,69	0,00	-4 285,69
Oddział Dziecięcy	2019	1 921 968,57	420 871,18	2 342 839,75	2 287 834,25	-55 005,50
	2020	2 318 074,78	249 082,84	2 567 157,62	2 737 900,74	170 743,12
	I półrocze 2021	2 028 617,09	206 057,39	2 234 674,48	2 039 547,87	-195 126,61
Oddział Reumatologii	2019	3 360 382,16	669 962,92	4 030 345,08	4 638 548,99	608 203,91
	2020	2 974 610,04	325 274,73	3 299 884,77	4 655 342,70	1 355 457,93
	I półrocze 2021	1 601 185,10	167 694,73	1 768 879,83	2 183 867,83	414 988,00
Oddział Ortopedii	2019	5 108 907,33	2 742 574,07	7 851 481,40	7 625 711,64	-225 769,76
	2020	4 279 222,45	2 922 923,10	7 202 145,55	6 622 824,22	-579 321,33
	I półrocze 2021	2 475 293,69	1 577 521,26	4 052 814,95	3 730 634,80	-322 180,15
OIOM	2019	3 389 235,82	525 006,63	3 914 242,45	3 679 316,76	-234 925,69
	2020	4 805 429,61	342 094,56	5 147 524,17	5 781 719,76	634 195,59
	I półrocze 2021	3 599 045,31	238 845,12	3 837 890,43	4 404 272,73	566 382,30
Oddział Rehabilitacji	2019	1 350 494,51	643 657,83	1 994 152,34	1 941 720,90	-52 431,44
	2020	1 374 346,78	359 414,47	1 733 761,25	2 139 998,49	406 237,24
	I półrocze 2021	516 564,17	112 899,44	629 463,61	303 803,08	-325 660,53
Oddział Rehabilitacji Diennej	2019	323 913,78	96 512,41	420 426,19	219 232,35	-201 193,84
	2020	258 861,05	99 101,04	357 962,09	169 546,16	-188 415,93
	I półrocze 2021	84 767,91	66 646,08	151 413,99	102 397,97	-49 016,02
Oddział Ginekologiczny	2019	344 696,90	0,00	344 696,90	113 080,15	-231 616,75
	2020	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	I półrocze 2021	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oddział Ginekologii Jednego Dnia	2019	20 649,89	1 208,93	21 858,82	12 863,60	0,00
	2020	35 791,82	39 076,11	74 867,93	31 168,28	-43 699,65
	I półrocze 2021	18 185,07	20 628,57	38 813,64	9 062,93	-29 750,71
Hospicjum	2019	1 527 990,19	523 944,97	2 051 935,16	1 913 072,49	-138 862,67
	2020	1 683 325,83	394 392,71	2 077 718,54	1 887 222,72	-190 495,82
	I półrocze 2021	896 395,49	205 638,89	1 102 034,38	1 030 043,96	-71 990,42
OGÓLEM	2019	30 579 440,96	10 956 653,74	41 536 094,70	38 374 387,51	-3 161 707,19
	2020	35 040 018,34	9 489 878,32	44 529 896,66	44 324 072,40	-205 824,26
	I półrocze 2021	23 476 307,26	5 573 387,50	29 049 694,76	28 847 696,67	-201 998,09

Tabela nr 14

Poradnie 2019, 2020, I półrocze 2021						
	ROK	Koszty bezpośrednie	Koszty pośrednie	koszty końcowe	Sprzedaż	OGÓLEM
POZ	2019	1 289 931,88	210 259,92	1 500 191,80	1 273 075,52	-227 116,28
Poradnia lekarza POZ	2020	970 798,47	168 963,96	1 139 762,43	1 369 442,70	229 680,27
Poradnia lekarza POZ dla dzieci		142 741,83	5 486,91	148 228,74	43 791,35	-104 437,39
Gabinet położnej POZ		110 390,00	13 807,40	124 197,40	57 343,76	-66 853,64
Punkt szczepień		12 870,99	3 062,61	15 933,60	0,00	-15 933,60
Poradnia lekarza POZ		598 586,71	96 821,88	695 408,59	725 371,61	29 963,02
Poradnia lekarza POZ dla dzieci	I półrocze 2021	64 183,34	3 312,86	67 496,20	34 339,47	-33 156,73
Gabinet położnej POZ		31 706,39	5 101,61	36 808,00	29 714,22	-7 093,78
Punkt szczepień		262 869,22	18 540,40	281 409,62	676 236,48	394 826,86
Gabinet higieny szkolnej	2019	268 993,23	1 757,96	270 751,19	294 514,16	23 762,97
Gabinet profilaktyki zdrowotnej i pomocy przedlekarskiej	2020	286 853,84	30 676,52	317 530,36	329 665,74	12 135,38
Gabinet profilaktyki zdrowotnej i pomocy przedlekarskiej	I półrocze 2021	139 492,50	14 480,86	153 973,36	164 209,93	10 236,57
Poradnia Ginekologiczno - Położnicza	2019	175 316,80	32 050,43	207 367,23	241 254,13	33 886,90
	2020	165 145,42	35 037,24	200 182,66	146 227,28	-53 965,38
	I półrocze 2021	105 937,09	14 666,43	120 603,52	86 969,04	-33 634,48
Poradnia Chirurgiczna	2019	202 159,10	75 975,84	278 134,94	181 204,39	-96 930,55
	2020	229 591,66	84 549,27	314 140,93	259 361,67	-54 779,26
	I półrocze 2021	173 148,70	53 760,95	226 909,65	158 827,34	-68 082,31
Poradnia Laryngologiczna	2019	204 513,38	75 180,18	279 693,56	301 774,61	22 081,05
	2020	238 471,04	82 454,32	320 925,36	224 829,35	-96 096,01
	I półrocze 2021	112 332,16	41 211,93	153 544,09	143 305,76	-10 238,33
Poradnia Ortopedyczna	2019	205 862,15	191 198,81	397 060,96	507 067,52	110 006,56
	2020	308 369,51	283 043,89	591 413,40	446 645,40	-144 768,00
	I półrocze 2021	162 539,37	151 581,67	314 121,04	257 725,97	-56 395,07
Poradnia Dermatologiczna	2019	159 928,33	18 384,89	178 313,22	245 450,74	67 137,52
	2020	102 892,95	26 654,99	129 547,94	265 563,82	136 015,88
	I półrocze 2021	62 451,15	16 366,65	78 817,80	150 311,34	71 493,54
Poradnia Reumatologiczna	2019	86 387,25	37 346,54	123 733,79	137 841,08	14 107,29
	2020	224 152,32	74 576,59	298 728,91	169 474,94	-129 253,97
	I półrocze 2021	118 127,54	35 089,20	153 216,74	68 757,56	-84 459,18
Poradnia Gastrologiczna	2019	145 735,75	18 425,39	164 161,14	89 229,84	-74 931,30
	2020	104 985,73	19 863,56	124 849,29	46 576,11	-78 273,18
	I półrocze 2021	61 861,39	10 067,20	71 928,59	21 761,74	-50 166,85
Poradnia Preluksacyjna	2019	6 218,91	14 944,28	21 163,19	48 838,38	27 675,19
	2020	11 634,79	8 513,91	20 148,70	40 891,06	20 742,36
	I półrocze 2021	6 332,09	7 406,84	13 738,93	8 627,69	-5 111,24
Poradnia Kardiologiczna	2019	38 683,13	14 278,97	52 962,10	64 366,11	11 404,01
	2020	10 605,96	6 854,36	17 460,32	12 378,70	-5 081,62
	I półrocze 2021	3 954,11	4 106,75	8 060,86	0,00	-8 060,86
Poradnia Medycyny Pracy	2019	219 522,46	24 916,02	244 438,48	269 742,69	25 304,21
	2020	268 775,24	62 535,38	331 310,62	282 533,63	-48 776,99
	I półrocze 2021	155 531,06	29 702,07	185 233,13	127 022,60	-58 210,53
Poradnia Urologiczna	2019	99 646,64	30 723,79	130 370,43	163 575,86	33 205,43
	2020	124 014,22	55 309,64	179 323,86	200 955,63	21 631,77
	I półrocze 2021	68 205,31	25 475,51	93 680,82	98 338,94	4 658,12
Poradnia Reumatologii-dziecięca	2019	6 680,25	214,05	6 894,30	717,86	-6 176,44
	2020	6 432,86	5 456,97	11 889,83	0,00	-11 889,83
	I półrocze 2021	2 824,83	3 716,19	6 541,02	0,00	-6 541,02
Poradnia Neurologiczna	2019	2 472,45	345,63	2 818,08	2 319,94	-498,14
	2020	23 569,58	6 634,98	30 204,56	9 561,38	-20 643,18
	I półrocze 2021	38 820,54	6 084,76	44 905,30	8 428,33	-36 476,97
Pracownia Endoskopii	2019	276 009,03	39 510,54	315 519,57	214 489,83	-101 029,74
	2020	215 667,73	23 322,69	238 990,42	165 425,54	-73 564,88
	I półrocze 2021	186 264,62	17 599,68	203 864,30	130 305,36	-73 558,94
Nocna i świąteczna opieka medyczna	2019	658 171,02	156 186,71	814 357,73	928 399,60	114 041,87
	2020	777 839,88	63 599,84	841 439,72	1 061 089,29	219 649,57
	I półrocze 2021	494 734,22	37 098,50	531 832,72	557 847,45	26 014,73
Dział Fizjoterapii	2019	312 561,37	-163 521,94	149 039,43	178 758,20	29 718,77
	2020	377 641,86	-230 727,48	146 914,38	197 410,31	50 495,93
	I półrocze 2021	218 330,96	-168 767,34	49 563,62	122 968,74	73 405,12
OGÓLEM	2019	4 368 793,13	778 178,01	5 146 971,14	5 142 620,46	6 649,32
	2020	4 713 446,88	829 877,66	5 543 324,54	5 329 167,66	-213 966,77
	I półrocze 2021	3 068 233,30	423 424,60	3 491 657,90	3 671 069,67	79 411,67

- **Analiza SWOT**

Poniżej przedstawiono analizę silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń dla ZOZ we Włoszczowie

Silne strony:

- ✓ ZOZ we Włoszczowie jest jedyną placówką w powiecie, z tak szerokim spectrum usług,
- ✓ Posiada bardzo dobrą dostępność komunikacyjną,
- ✓ Posiada różnorodność specjalistycznych komórek,
- ✓ Świadczy kompleksowo usługi medyczne,
- ✓ Jest bardzo dobry oddział reumatologiczny, do którego przyjeżdżają pacjenci nie tylko z województwa, ale i z całego kraju,
- ✓ Oddział reumatologiczny realizuje programy lekowe (program lekowy to świadczenie gwarantowane. Leczenie w ramach programu odbywa się z zastosowaniem innowacyjnych, kosztownych substancji czynnych, które nie są finansowane w ramach innych świadczeń gwarantowanych. Leczenie jest prowadzone w wybranych jednostkach chorobowych i obejmuje ściśle zdefiniowaną grupę pacjentów.),
- ✓ Jest bardzo dobry oddział rehabilitacji,
- ✓ Oba oddziały wewnętrzne są oddziałami rentownymi, przynoszącymi zysk,
- ✓ Udział w sieci szpitali.

Słabe strony:

- ✓ Duża wysokość zobowiązań,
- ✓ Czasowe problemy z obsadą lekarską - głównie na SOR, ale również na innych oddziałach,
- ✓ Ograniczenie własnych środków inwestycyjnych na odnowienie infrastruktury oraz nowoczesnego sprzętu,
- ✓ Ograniczona płynność finansowa,
- ✓ Słaba identyfikacja części pracowników z ZOZ,
- ✓ Obniżenie wysokości ryczałtu, na co bez wątpienia wpływ miała panująca pandemia covid

Szanse:

- ✓ Monopolistyczny charakter ZOZ w powiecie, dzięki czemu oferta placówki jest pierwszym wyborem dla pacjentów z powiatu,
- ✓ Możliwość pozyskania nowych pacjentów z powiatów ościennych, dzięki krótszym kolejkom, dobremu dojazdowi,
- ✓ Rozwój usług w oparciu o sieć szpitali, pozwalający na zwiększenie ryczałtu,
- ✓ Pozyskanie kredytu konsolidacyjnego, pozwalającego na zmniejszenie obsługi kosztów innych zobowiązań a tym samym zwiększenie płynności finansowej,
- ✓ dążenie Organu Założycielskiego do zmian zmierzających w kierunku poprawy efektywności funkcjonowania szpitala.

Zagrożenia:

- ✓ całkowita zależność od NFZ a przez to niedoszacowanie kontraktów oraz umowy ryczałtowej czy limitowanie świadczeń zdrowotnych,
- ✓ ciągły brak wykwalifikowanego personelu (problem ogólnopolski),
- ✓ zagrożenie przejściem do innych jednostek, wyspecjalizowanego personelu,
- ✓ brak identyfikacji części pracowników z ZOZ,
- ✓ zagrożenie konkurencją lepiej wyposażonych szpitali, zapewniających bardziej kompleksową opiekę i diagnostykę,
- ✓ zobowiązania płacowe, podjęte na szczeblu rządowym, które nie są w całości pokrywane przez NFZ,
- ✓ niestabilna sytuacja w systemie ochrony zdrowia, potęgowana dodatkowo przez fale panującej pandemii,
- ✓ wymagania płacowe personelu.

III. Wnioski

• Problemy

Główne problemy ZOZ związane są z szeregiem czynników, które po części dotyczą całej publicznej ochrony zdrowia i wiążą się z zasadami jej finansowania oraz zaszczościami dotyczącymi dotychczasowego funkcjonowania publicznej ochrony zdrowia. W tym zakresie problemy obejmują:

- zbyt niska umowa ryczałtowa w ramach sieci szpitali z NFZ. Największy udział w strukturze przychodów mają wpływy z realizacji kontraktów i umowy ryczałtowej dla NFZ, jednak w związku z możliwościami płatnika, są to środki bardzo ograniczone – stąd też zbyt niskie kwoty w stosunku do zgłaszanych potrzeb i możliwości (wyrażonych m.in. poprzez nadwykonania), które nie dają gwarancji zbilansowania się. Niedoszacowany poziom ceny za usługi świadczone w ramach umowy ryczałtowej oraz kontraktów z NFZ wobec wzrostu kosztów (zwłaszcza cen leków/środków medycznych i wynagrodzeń) w tym czasie.
- brak zapłaty z NFZ za wszystkie nadwykonania zrealizowane w poprzednich latach. Narodowy Fundusz Zdrowia zapewnił jedynie zapłatę części zrealizowanych nadwykonań w poprzednich latach co odbija się w kosztach obsługi zobowiązań,
- zbyt mała wartość umowy ryczałtowej z NFZ, która nie zabezpiecza wykorzystania całego posiadanego potencjału leczniczego ZOZ;
- przerzucenie na ZOZ części zobowiązań wynikających z wejścia w życie przepisów o regulacji wynagrodzeń, (przede wszystkim w zakresie płacowym – podwyżki dla personelu medycznego, które po części są lub będą finansowane przez płatnika, natomiast powiązane elementy kosztowe, w tym pochodne wynagrodzeń, takie jak składki na ubezpieczenia społeczne przerzucone są na ZOZ).
- Ministerstwo Zdrowia w maju 2021r., przedstawiło założenia funkcjonowania publicznych zakładów opieki zdrowotnej w zakresie szpitalnictwa. Powołany zespół rekomendował III wariant restrukturyzacji szpitali. ARS będzie przyznawała szpitalom jedną z czterech kategorii:

• **A – szpital w dobrej sytuacji finansowej dopasowany profilem do potrzeb regionalnych** – szpital nie kwalifikuje się do restrukturyzacji. Ponadto, może być priorytetowo traktowany w przyznawaniu funduszy na działania rozwojowe, a także planowane jest wdrożenie rozwiązań mających na celu dodatkowe premiowanie np. w postaci zwiększenia wartości kontraktu, co będzie stanowiło dodatkową motywację do aspirowania do tej kategorii;

B – szpital wymagający wdrożenia działań naprawczych i optymalizacyjnych – szpital przygotowuje program optymalizacyjny podlegający zatwierdzeniu przez ARS, uwzględniający:

✓ przeprowadzenie optymalizacji procesów zarządczych pozwalające na wyeliminowanie występowania niekorzystnych zjawisk ekonomicznych, np. wzrostu kosztów, wzrostu zobowiązań, pogorszenia płynności finansowej;

- ✓ wdrożenie mechanizmów efektywnościowych,
- ✓ ustalenie/zaktualizowanie strategii działalności szpitala;
- ✓ usprawnienie wewnętrznej komunikacji i przepływu informacji;
- ✓ pozyskanie nowych źródeł przychodów

• **C – szpital wymagający wdrożenia programu restrukturyzacyjnego** – szpital przygotowuje program restrukturyzacyjny podlegający zaopiniowaniu przez NFZ i zatwierdzeniu przez ARS oraz zatrudnia doradcę restrukturyzacyjnego delegowanego przez ARS, który nadzoruje proces restrukturyzacji. Program restrukturyzacyjny powinien uwzględniać elementy wymienione w kategorii B oraz dodatkowo:

- ✓ optymalizację/zmniejszenie kosztów operacyjnych (w szczególności zużycia materiałów i energii, usług obcych, kosztów wynagrodzeń);
- ✓ reorganizację zasobów i infrastruktury;
- ✓ optymalizację nakładów inwestycyjnych – ograniczenie inwestycji finansowanych ze środków własnych tylko do rzeczywistych potrzeb, pozyskanie jak największego finansowania inwestycji ze źródeł zewnętrznych;
- ✓ restrukturyzację zobowiązań finansowych szpitala, np. konwersję zobowiązań krótkoterminowych na długoterminowe, a co się z tym wiąże ograniczenie kosztów finansowych;

D – szpital wymagający wdrożenia programu restrukturyzacyjnego i przejęcia zarządzania przez ARS – następuje czasowe przejęcie nadzoru i zarządzania przez ARS, przygotowany i wdrażany jest program restrukturyzacyjny podlegający zaopiniowaniu przez NFZ. Program restrukturyzacyjny powinien uwzględniać elementy wymienione w kategorii C oraz dodatkowo:

- ✓ zmianę struktury organizacyjnej szpitala (np. konsolidację komórek organizacyjnych, redukcję liczby niewykorzystywanych łóżek, outsourcing nierentownych usług medycznych i niemedycechnych);
- ✓ przeprofilowanie szpitala dostosowujące jego strukturę do rzeczywistych potrzeb zdrowotnych na danym terenie;
- ✓ konsolidację szpitali na danym terenie w celu dostosowania do potrzeb zdrowotnych.

Program ten jest w trakcie legislacji.

Problemy związane z samym ZOZ we Włoszczowie:

- wysokie koszty związane z personelem, konieczność wysokich wynagrodzeń dla lekarzy – specjalistów, konkurowanie stawkami z innymi szpitalami, finansowanie części podwyżek wynagrodzeń, zgodnie z rozporządzeniem, dla personelu medycznego zatrudnionego na umowę o pracę
- problem z pozyskaniem kadry odpowiednich specjalnościach,

- wysokie zobowiązania , w tym przeterminowane,
- wysokie koszty działalności szpitala,
- ograniczone możliwości zbilansowania kosztów z przychodami,

- **Wnioski**

1. Podejście przy wprowadzaniu nowych rozwiązań (sieć szpitali) doprowadziło do bardzo niskich wartości umowy ryczałtowej, co źle wpłynęło na kondycję finansową szpitala. Ustalona umowa ryczałtowa na IV kwartał 2017r, była bazą do dalszego przeliczania ryczałtu na lata następne. Ryczałt miesięczny odpowiednio wynosił:

- a) 2017 1.887.359,33 zł / miesiąc
- b) 2018 1.616.387,42 zł - średniomiesięcznie
- c) 2019 1.833.493,33 zł – średniomiesięcznie
- d) 2020 1.632.116,08 zł – średniomiesięcznie
- e) 2021 1.522.440,00 zł - średniomiesięcznie

Jak widać, wartość ryczałtu w I półroczu 2021 r zdecydowanie spadła w porównaniu do poprzednich lat. Ogromny wpływ na to miała pandemia Covid.

2. Obecne działania w zakresie realizacji nadwykonań zwiększają koszty i wpływają na wystąpienie straty, ale powinny doprowadzić w konsekwencji do ustabilizowania sytuacji dzięki docelowemu zwiększeniu wartości umowy ryczałtowej. Konieczna jest dalsza intensyfikacja działań zmierzających do nadwykonań i zabieganie o włączenie ich do świadczeń w ramach umowy.
3. Działalność w zakresie POZ i AOS jest w większości wypadków dochodowa, jednak nie może być traktowana w oderwaniu od pozostałego, głównego obszaru działania ZOZ – szpitala. Należy przy tym jednak zwrócić uwagę na niepokojący trend ciągłego zmniejszania się liczby pacjentów zapisanych do POZ. Konieczne jest zwiększenie obsady lekarskiej POZ i AOS wykorzystujące jako bazę szpital. Ponadto niezbędne jest podjęcie działań marketingowych oraz organizacyjnych (skrócenie czasu oczekiwania) celem uniknięcia odpływania pacjentów do innych świadczeniodawców.
4. Problemem jest brak wyspecjalizowanej kadry lekarskiej i związana z tym konieczność szukania personelu, zwłaszcza lekarskiego w dużej odległości od Włoszczowy. Popyt jest większy niż podaż i koszty zatrudnienia mogą być znacząco wyższe od zakładanych. Proponuje się wprowadzenie systemu zachęt związanych z możliwościami prowadzenia własnej, odpłatnej praktyki. Zdecydowanie wskazane jest by dążyć do przekształcenia umów o pracę średniego i wyższego personelu medycznego w umowy kontraktowe i powiązanie ich z realizacją procedur w zależności od ich punktowania. Jest prowadzona ciągła rekrutacja, istnieje możliwość specjalizacji oraz zostały wprowadzone Uchwałą Nr III/18/18 Rady Powiatu Włoszczowskiego stypendia studentom kierunków medycznych, którzy zadeklarują pracę w ZOZ.
5. Wprowadzane na szczeblu krajowym rozwiązania płacowe nakładają dodatkowe ciężary na ZOZ w zakresie wypłaty wynagrodzeń (np. podwyżki dla pielęgniarek

i położnych), co obniża rentowność działalności ZOZ. Nie są one w pełni rekompensowane przez kontrakty, umowę ryczałtową lub inne świadczenia. Konieczny jest przegląd pracowników pod kątem planowanych odejść emerytalnych i zastępowania ich wyłącznie w niezbędnym zakresie przez osoby z niższym uposażeniem. Należy sądzić, że działanie to realnie nie wpłynie na zmniejszenie kosztów wynagrodzeń ze względu na indeksację płac oraz innego rodzaju podwyżki płacowe, natomiast ograniczy do pewnego stopnia koszty związane ze wzrostem płac.

6. Trendy zarówno ogólnopolskie jak i w skali województwa wskazują na postępujące starzenie się społeczeństwa. Oznacza to rosnącą potrzebę zapewnienia właściwej opieki ludziom starszym (< 60 roku życia) ze stwierdzoną wielochorobowością. ZOZ we Włoszczowie dysponuje w tym zakresie dobrze funkcjonującym zapleczem (oba oddziały internistyczne), które może posłużyć do specjalizacji w geriatric. Dodatkowo, po odpowiednich adaptacjach dawny Oddział Ginekologiczno-Położniczy może zostać dostosowany do potrzeb Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego, który zapewni dobre warunki finansowe, a będzie wykorzystywał kadrę oddziałów wewnętrznych oraz rehabilitacji.
7. Rozliczanie procedur medycznych określonych umowami z NFZ jest dość złożone. Przeprowadzony przez Mazowieckie Biuro Rozliczeń Kontraktów audyt wskazuje na sporadycznie pojawiające się nieprawidłowości w rozliczeniach. Co jeszcze bardziej istotne, diagnostyka i leczenie poszczególnych jednostek chorobowych może być realizowana w ramach różnie wycenianych procedur, a tym samym może generować różne przychody dla ZOZ we Włoszczowie. Wskazane jest przeszkolenie personelu pod kątem optymalizacji procedur, na które kierowani są leczeni pacjenci celem uzyskania możliwie najlepszej wartości umowy ryczałtowej lub kontraktu.
8. Wysokie koszty mediów energetycznych związane są ze złym dociepleniem budynków. Zaplanowany do realizacji projekt, o którego realizację ZOZ we Włoszczowie ubiega się do NFOŚiGW pozwoli na znaczące ich ograniczenie.
9. Wysokie obciążenia ZOZ we Włoszczowie przez pożyczki w instytucjach finansowych oraz zobowiązania wymagalne, powodują, że uzdrowienie kondycji finansowej wymaga znaczących środków, które z jednej strony pozwoliłyby na jego oddłużenie, a z drugiej umożliwiły realizację działań naprawczych, w tym inwestycyjnych. Taką możliwość daje kredyt/pożyczka konsolidacyjny z banku państwowego, którego oprocentowanie jest niższe niż w instytucjach finansowych. Kredyt/pożyczka w wysokości zobowiązań podlegających zapłacie, wynikających z pozycji bilansowej „Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania” pomniejszonej o rezerwy i rozliczenia międzyokresowe. Szacowana kwota kredytu/pożyczki to ok. 37 milionów złotych na okres 15 – 20 lat.
W ubiegłym roku jednak nie było możliwości zaciągnięcia takiego kredytu.

Tabela nr 29 - Plan na 2020r

I	PRZYCHODY	Kwota
1	Sprzedaż NFZ (POZ, poradnie specjalistyczne, szpital)	41 108 316
2	Działalność pomocnicza medyczna	450 000
3	Pozostałe usługi	1 050 000
4	Porozumienie NFZ pielęgniarki (brutto)	4 800 000
5	Rozporządzenie NFZ ratownicy medyczni	197 000
6	Porozumienie NFZ lekarze	520 000
7	NFZ covid dodatkowe wynagrodzenie- personel medyczny	3 000 000
	<i>Razem przychody z działalności</i>	51 125 316
	Przychody finansowe	90 000
	Pozostałe przychody operacyjne	2 000 000
	<i>Przychody razem</i>	53 215 316
II	KOSZTY	Kwota
1	Amortyzacja	2 000 000
2	Zużycie materiałów i energii, w tym:	11 039 000
	- Zużycie materiałów niemedycezych	719 000
	- Zużycie materiałów medycznych	9 060 000
	- Zużycie energii i wody	1 260 000
3	Usługi obce w tym:	13 603 000
	- usługi niemedycezne	3 500 000
	- usługi medyczne	9 200 000
	- <i>usługi medyczne dodatkowe covid</i>	903 000
4	Wynagrodzenia	22 644 000
	- umowy o pracę	19 200 000
	- umowy zlecenia i o dzieło	1 680 000
	- <i>wynagrodzenia dodatkowe covid</i>	1 764 000
5	Świadczenia na rzecz pracowników	5 498 000
	- ZUS	3 850 000
	- <i>ZUS covid</i>	333 000
	- Fundusz socjalny	495 000
	- Nagrody jubileuszowe, odprawy	700 000
	- Pozostałe (szkolenia, kursy, bhp)	120 000
6	Podatki i opłaty	162 280
	- podatek od nieruchomości	146 280
	- podatek PFRON	12 000
	- pozostałe opłaty	4 000
7	Pozostałe koszty rodzajowe (podróże służbowe, ubezpieczenia)	250 000
	<i>Razem koszty działalności</i>	55 196 280
	Koszty finansowe - odsetki	1 200 000
	Koszty operacyjne pozostałe	800 000
	<i>Koszty razem</i>	57 196 280
III	WYNIK FINANSOWY	-3 980 964

Tabela nr 30 – Wykonanie 2020r i prognoza na lata 2021 – 2023

RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT		Wykonanie	Prognoza		
	Wyszczególnienie	2020	2021	2022	2023
A.	Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	49 762 692	51 125 316	56 749 101	59 586 556
A.1	Przychody netto ze sprzedaży produktów	49 762 692	51 125 316	56 749 101	59 586 556
B.	Koszty działalności operacyjnej	51 193 136	55 196 280	58 632 760	61 183 213
B.I	Amortyzacja	1 706 729	2 000 000	2 100 000	2 500 000
B.II	Zużycie materiałów i energii	8 100 997	11 039 000	12 032 510	12 363 680
B.III	Usługi obce	13 279 504	13 603 000	14 555 210	14 963 300
B.IV	Podatki i opłaty	151 621	162 280	165 000	170 000
B.V	Wynagrodzenia	22 298 379	22 644 000	23 776 200	24 908 400
B.V.3	wynagrodzenia pozostałe		0	0	0
B.VI	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym	5 405 402	5 498 000	5 753 840	6 027 833
B.VII	Pozostałe koszty rodzajowe	250 504	250 000	250 000	250 000
B.VIII	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0	0	0	0
C.	Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	-1 430 444	-4 070 964	-1 883 659	-1 596 657
D.	Pozostałe przychody operacyjne	3 274 879	2 000 000	2 000 000	2 000 000
D.I	Zysk z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych		0	0	0
D.II	Dotacje	960 279	0	0	0
D.III	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0	0	0	0
D.IV	Inne przychody operacyjne	2 314 600	2 000 000	2 000 000	2 000 000
E.	Pozostałe koszty operacyjne	1 975 026	800 000	900 000	900 000
E.I	Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	0	0	0	0
E.II	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	14 435			
E.III	Inne koszty operacyjne	1 960 591	800 000	900 000	900 000
F.	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	-130 591	-2 870 964	-783 659	-496 657
G.	Przychody finansowe	174 750	90 000	120 000	100 000
G.I	Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:	0	0	0	0
G.I.a	od jednostek powiązanych	0	0	0	0
G.I.b	od jednostek pozostałych	0	0	0	0
G.II	Odsetki	174 750	90 000	120 000	100 000
G.II -	w tym od jednostek powiązanych	0	0	0	0
G.III	Zysk z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:	0	0	0	0
G.III -	w jednostkach powiązanych	0	0	0	0
G.IV	Aktualizacja wartości aktywów finansowych	0	0	0	0
G.V	Inne	0	0	0	0
H.	Koszty finansowe	1 329 846	1 200 000	1 100 000	1 000 000
H.I	Odsetki, w tym:	1 329 846	1 200 000	1 100 000	1 000 000
H.II	Strata z tytułu rozchodu aktywów finansowych	0	0	0	0
H.III	Aktualizacja wartości aktywów finansowych	0	0	0	0
H.IV	Inne	0	0	0	0
I.	Zysk (strata) brutto (F+G-H)	-1 285 687	-3 980 964	-1 763 659	-1 396 657
J.	Podatek dochodowy	0	0	0	0
L.	Zysk (strata) netto (I-J-K)	-1 285 687	-3 980 964	-1 763 659	-1 396 657

Tabela nr 31 – Plan działań / restrukturyzacja na lata 2021 – 2023

Lp.	Nazwa działania	Etap / etap / okres realizacji	Planowany rok realizacji	Źródło finansowania	Planowana wartość działania / Niezrealizacja	Przebiegowa / zmniejszenie kosztów / zwiększenie / zmniejszenie
1	Utworzenie dodatku w gabinetu Intensywnej Opieki Medycznej	w trakcie	2021	środki własne, darowizny rzeczowe Województwa Świętokrzyskiego i fundusze w postaci wyposażenia i aparatury medycznej	140.000,00 zł w trakcie realizacji	
2	Modernizacja oraz przebudowa Oddziału Rehabilitacyjnego i Działu Fizjoterapii wraz z rozszerzeniem jego funkcjonowania i dostosowaniem rozbiórki procedur	w trakcie	2020-2022	dotacja RPO WS na lata 2014-2020, dotacja Powiatu Włoszowskiego ze środków RFIH, darowizna fundacji, środki własne	6.759,305,84 zł w trakcie realizacji	
3	Fizjoterapia, rozszerzenie zakresu i zwiększenie ilości procedur	w trakcie	2020-2022	dotacja RPO WS na lata 2014-2020, darowizna fundacji, środki własne	w trakcie realizacji	
4	Zakupy zestawów do badań endoskopowych	w trakcie	2020-2022	dotacja RPO WS na lata 2014-2020, środki własne i Fundusz Medyczny	400.000,00 zł w trakcie realizacji	
5	Poszerzenie działalności POZ i POZ dla dzieci oraz AOS	plan	2021-2022	środki własne, Ministerstwo Zdrowia	przebiegowanie wniosków o dofinansowanie	
6	Zwiększenie procedur Oddziału Reumatologicznego oraz przebudowa i doposażenie Oddziału	w trakcie	2021-2024	środki własne, dotacje unijne i krajowe, darowizny rzeczowe Województwa Świętokrzyskiego i fundusze w postaci wyposażenia i aparatury medycznej	3.100.000,00 zł w trakcie realizacji, poszukiwana ze zewnętrznych źródeł finansowania	
7	Zwiększenie ilości świadczeń w zakresie endoprotezoplastyki	w trakcie	2019-2022	środki własne	w trakcie realizacji	
8	Kompleksowa termomodernizacja budynków Zespołu Opieki Zdrowotnej we Włoszowie	w trakcie	2020-2023	dotacja NFOŚiGW 90% kosztów kwalifikowalnych, pożyczka WFOŚiGW 10% kosztów kwalifikowalnych, środki własne, koszty niekwalifikowalne	21.550.161,00 zł w trakcie realizacji	1.500.000,00
9	Uruchomienie Pracowni Tomografii Komputerowej	w trakcie	2021-2022	darowizna rzeczowa, aparaty TK, dotacja Powiatu Włoszowskiego ze środków RFIH, środki własne	2.894.434,00 zł w trakcie realizacji	20.000,00
10	Przebudowa i doposażenie Oddziału Chirurgii Ogólnej	plan	2020-2022	dotacja Powiatu Włoszowskiego ze środków RFIH, darowizny fundacji	3.446.636,74 zł w trakcie realizacji, poszukiwana dodatkowych ze zewnętrznych	
11	Wprowadzenie Poradni Chirurgii i Leczenia Ortopedycznej poza szpitalem	w trakcie	2020-2022	Narodowy Fundusz Zdrowia	zrealizowano	
12	Zwiększenie rezultatów 2021-2022	w trakcie	2021-2022	Narodowy Fundusz Zdrowia	w trakcie realizacji	
13	Zmiana priorytetów realizacji procedur na Oddziale Rehabilitacyjnym (zwłaszcza, porażeniowe)	w trakcie	2019-2022	brak	w trakcie realizacji	
14	Przebudowa sieci, zakup sprzętu i oprogramowania, wdrożenie Elektronicznej Dokumentacji Medycznej w ramach projektu partnerskiego "Informatyzacja Pracowni Medycznych Województwa Świętokrzyskiego"	w trakcie	2017-2022	dotacja RPO WS na lata 2014-2020, środki własne	2.594.075,37 zł w trakcie realizacji	
15	Podniesienie poziomu bezpieczeństwa pożarowego ZOZ we Włoszowie – wydzielenie stref pożarowych, dostosowanie instalacji przeciwpożarowych i przebudowa dróg pożarowych	w trakcie	2020-2024	środki z Funduszu Medycznego, środki własne	3.147.000,00 zł w trakcie realizacji, poszukiwana dodatkowych ze zewnętrznych źródeł finansowania	
16	Wymiana łóżek szpitalowych	w trakcie	2020-2022	środki z RPO WS na lata 2014-2020, darowizny fundacji, darowizny rzeczowe Województwa Świętokrzyskiego, subfundusz modernizacji podmiotów leczniczych w ramach Funduszu Medycznego	w trakcie realizacji, poszukiwana dodatkowych ze zewnętrznych źródeł finansowania	
17	Funkcjonalizacja ZOZ we Włoszowie poprzez wymianę wind	w trakcie	2021	dofinansowanie Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, dotacja Powiatu Włoszowskiego ze środków RFIH	976.620,00 zł w trakcie realizacji	
18	Poprawa dostępności i jakości świadczeń udzielanych na SOR poprzez zakup ambulansu, aparatury medycznej i wyposażenia oraz wdrożenie Trybu Obsługi Pacjenta Szpitalnego Oddziału Ratunkowego	w trakcie	2021-2023	subfundusz modernizacji podmiotów leczniczych w ramach Funduszu Medycznego, darowizny fundacji, dotacja UE	1.300.000,00 zł w trakcie realizacji, poszukiwana dodatkowych ze zewnętrznych źródeł finansowania	
19	Modernizacja Pracowni RTG, poprzez zakup nowoczesnej aparatury diagnostycznej	w trakcie	2020-2023	InPlaMed II WS, subfundusz modernizacji podmiotów leczniczych w ramach Funduszu Medycznego, darowizny fundacji, dotacja UE	2.000.000,00 zł w trakcie realizacji, poszukiwana dodatkowych ze zewnętrznych źródeł finansowania	
20	Utworzenie Pracowni Rezonansu Magnetycznego	plan	2025-2028	subfundusz modernizacji podmiotów leczniczych w ramach Funduszu Medycznego, darowizny fundacji, dotacja UE	6.500.000,00 zł - poszukiwana ze zewnętrznych źródeł finansowania	500.000,00
21	Utworzenie pracowni Medyczna Komora Hiperbariczna dla potrzeb AOS	plan	2022 - 2025		3.500.000,00 - poszukiwanie źródeł finansowania	250.000,00

Działania przewidziane w Programie Naprawczym na lata 2021 – 2023, to wielowątkowe zagadnienia z zakresu bieżącej działalności oraz szczególnie nowe kierunki rozwoju szpitala. Podkreślić należy, że bieżąca sytuacja na rynku zdrowotnym, determinuje nowe możliwości rozwoju działalności szpitala. Konieczna jest dalsza intensyfikacja działań zmierzających do zwiększenia przychodów i realizacji procedur nielimitowanych. Jedynym stosownym działaniem dla potrzeb rozwoju naszego szpitala jest rozwijanie jego działalności, z myślą o zwiększaniu przychodów a zarazem rozsądne obniżanie kosztów tak aby działalność jednostki nie ucierpiała, a właściwie nie ucierpiało dobro pacjentów.

Wysokie obciążenia ZOZ we Włoszczowie przez kredyty/pożyczki zaciągnięte w instytucjach finansowych oraz zobowiązania wymagalne, powodują że uzdrowienie kondycji finansowej wymaga znaczących środków, które z jednej strony pozwoliłyby na jego oddłużenie, a z drugiej umożliwiły realizację działań naprawczych, w tym inwestycyjnych. Taką możliwość daje **kredyt konsolidacyjny** w instytucji bankowej państwowej. Kredyt/pożyczka w instytucji państwowej zawsze ma niższe oprocentowanie niż pożyczki w pozostałych instytucjach finansowych.

Infrastruktura ZOZ we Włoszczowie wymaga ciągłych nakładów inwestycyjnych w celu zapewnienia dobrego stanu technicznego budynków, instalacji i urządzeń. Podmiot pozyskuje i planuje pozyskiwać środki zewnętrzne na realizację projektów inwestycyjnych.

Największą inwestycją planowaną do zakończenia w 2023 roku jest „Kompleksowa termomodernizacja budynków Zespołu Opieki Zdrowotnej we Włoszczowie” o wartości ok. 21,5 mln zł. W 2021 roku dobiega końca opracowywanie dokumentacji technicznej i aplikacyjnej mającej na celu pozyskanie środków na sfinansowanie inwestycji z Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (dotacja w wysokości 90% kosztów kwalifikowalnych) oraz Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Kielcach (preferencyjna pożyczka w wysokości 10% kosztów kwalifikowalnych z możliwością częściowego umorzenia). Nadrzędnym celem przedsięwzięcia jest polepszenie efektywności energetycznej obiektów, a co za tym idzie zmniejszenie zużycia energii. Termomodernizacja będzie obejmowała swoim zakresem głęboką modernizację energetyczną budynków ZOZ we Włoszczowie (budynek główny, kotłownia, hydrofornia, portiernia, tlenownia, prosektorium, warsztaty, magazyn odpadów), przebudowę systemu grzewczego i instalacji oraz montaż paneli fotowoltaicznych.

Planowane zmniejszenie kosztów to ok. 1 300 000,00 zł/rocznie

Planowane jest również podniesienie poziomu bezpieczeństwa pożarowego Zespołu Opieki Zdrowotnej we Włoszczowie poprzez wydzielenie stref pożarowych, dostosowanie instalacji przeciwpożarowych i przebudowę dróg pożarowych zgodnie zaleceniami odpowiednich służb. Została opracowana dokumentacja projektowo-kosztorysowa w tym zakresie i trwają poszukiwania zewnętrznych źródeł finansowania inwestycji.

Stan infrastruktury niektórych oddziałów szpitalnych wymaga wykonania robót budowlano-instalacyjnych w celu podniesienia bezpieczeństwa i komfortu zarówno

pacjentów, jak i personelu. W 2020 roku zostało zmodernizowane Hospicjum Stacjonarne, do końca 2021 roku planowana jest przebudowa Oddziału Chirurgii Ogólnej, a w kolejnych latach – Oddziału Rehabilitacji Narządu Ruchu oraz Oddziału Reumatologicznego.

Dzięki dofinansowaniu ze środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych oraz Rządowego Funduszu Inwestycji Lokalnych w roku 2021 zostanie przeprowadzona wymiana czterech dźwigów osobowych w budynku głównym. Montaż nowych wind poprawi dostępność świadczeń zdrowotnych dla osób ze szczególnymi potrzebami i będzie zgodny z zaleceniami służb dozoru technicznego.

Kolejnym zadaniem wymagającym dużych nakładów inwestycyjnych jest rozwój infrastruktury informatycznej związany z nowymi rozwiązaniami techniczno-organizacyjnymi w zakresie usług e-zdrowotnych i teleinformatycznych. ZOZ we Włoszczowie realizuje projekt „Informatyzacja Placówek Medycznych Województwa Świętokrzyskiego (InPlaMed WŚ) w ramach RPO WŚ na lata 2014-2020 w partnerstwie z Województwem Świętokrzyskim (Lider) oraz dziewiętnastoma innymi podmiotami leczniczymi. Kluczową usługą budowaną w ramach Projektu jest gromadzenie i udostępnianie elektronicznej dokumentacji medycznej (EDM) w sposób zapewniający nienaruszalność i bezpieczeństwo przechowywania danych w długim okresie czasu, przy jednoczesnym zapewnieniu łatwego dostępu dla wszystkich uprawnionych użytkowników oraz zachowaniu wysokiej wydajności działania. Zakończenie projektu InPlaMed WŚ planowane jest w czerwcu 2022 roku. Obecnie przygotowywane są koncepcje do kolejnego projektu partnerskiego „InPlaMed-II WŚ” planowanego do realizacji w nowej perspektywie 2020-2027.

Ze względu na szybki rozwój technologii w zakresie medycyny oraz wyeksploatowanie części aparatury, dyrekcja podmiotu ciągle dąży do wyposażenia oddziałów i poradni w nowoczesne urządzenia, głównie dzięki pozyskiwanym zewnętrznym źródłom finansowania. Pandemia koronawirusa spowodowała konieczność szybkiej modernizacji bazy sprzętowej ZOZ we Włoszczowie w celu zapewnienia dostępności do świadczeń zdrowotnych zarówno pacjentom zakażonym COVID-19, jak i niezakażonym.

Planowany jest zakup nowych urządzeń rehabilitacyjnych i wyposażenia na Oddział Rehabilitacji Narządu Ruchu w ramach projektu „Modernizacja oraz przebudowa budynku ZOZ we Włoszczowie wraz z doposażeniem w sprzęt medyczny z przeznaczeniem na działalność rehabilitacyjną”, na którego realizację ZOZ we Włoszczowie ma przyznane dofinansowanie ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020. Ponadto od połowy 2021 roku podmiot realizuje świadczenia w zakresie rehabilitacji i fizjoterapii po przebytych zakażeniu SARS-Cov-2 w trybie stacjonarnym i ambulatoryjnym. Darowizna fundacji pozwoli na zakup sprzętów na potrzeby udzielania świadczeń zdrowotnych pacjentom po przebytych zakażeniu koronawirusem, m.in. ergometrów, bieżni, inhalatorów, ogrzewacza płynów, schodolazu, diatermii krótkofalowej, szyn do ćwiczeń,

aparatów

do krioterapii, naświetlania promieniami podczerwonymi i do terapii ultradźwiękami.

W latach 2020-2021 realizowane jest zadanie „ Działania mające na celu walkę z COVID-19 – Włoszczowa” w ramach projektu partnerskiego dofinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020. Celem projektu jest poprawa efektywności systemu ochrony zdrowia w obliczu walki z epidemią COVID-19 poprzez doposażenie szpitali we Włoszczowie, Końskich i Skarżysku-Kamiennej w aparaturę i sprzęt medyczny. W roku 2021 ZOZ we Włoszczowie w ramach niniejszego zadania zostanie doposażony w kolumnę endoskopową, wózek z komorą izolacyjną do transportu pacjentów, butle tlenowe transportowe, chłodnię z wyposażeniem do prosektorium, sterylizator parowy, aparaty EKG, ssaki przyłóżkowe, lampy bakteriobójcze, szafę do przechowywania endoskopów oraz aparat do drenażu ssącego klatki piersiowej.

W roku 2021 Zespołowi Opieki Zdrowotnej we Włoszczowie zostało udostępnione wyposażenie z likwidowanego Szpitala Tymczasowego w Kielcach, w tym zestawy do tlenoterapii, pompy strzykawkowe, kardiomonitor, łóżka szpitalne, respirator oraz tomograf komputerowy. Pozyskanie tomografu pozwoliło na utworzenie Pracowni Tomografii Komputerowej, a dzięki środkom z Funduszu Przeciwdziałania COVID-19 w ramach Rządowego Funduszu Inwestycji Lokalnych zostanie zakupiony wstrzykiwacz kontrastu, stacja opisowa i licencja pozwalająca na integrację TK ze szpitalnym systemem informatycznym. Dotacja z ww. Funduszu pozwoli również na częściowe doposażenie Oddziału Chirurgii Ogólnej poprzez zakup dermatomu, myjni dezynfektora oraz stołów i lamp zabiegowych.

W przyszłości planowany jest rozwój usług diagnostycznych poprzez zakup nowoczesnej aparatury do Pracowni Endoskopii i Pracowni RTG oraz utworzenie Pracowni Rezonansu Magnetycznego w przypadku pozyskania środków zewnętrznych na ten cel.

Planowane zwiększenie przychodów 1 000 000,00zł rocznie

W latach kolejnych planowany jest zakup medycznej komory hiperbarycznej . Na dzień dzisiejszy, koszt komory to ok. 3 500 000,00zł

Planowane zwiększenie przychodów to 750 000,00zł rocznie .

Ciągle poprawiana jest dostępność i jakość świadczeń udzielanych przez Szpitalny Oddział Ratunkowy. W 2021 roku, dzięki środkom unijnym i dofinansowaniu Narodowego Funduszu Zdrowia, zostanie zakończone wdrażanie Trybu Obsługi Pacjenta Szpitalnego Oddziału Ratunkowego. Ponadto darowizna fundacji pozwoli doposażyć SOR w schodołaz oraz podgrzewacz do płynów infuzyjnych i krwi. W kolejnych latach planowany jest zakup ambulansu.