

**RAPORT O SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ**  
**za 2021r.**

**4 Wojskowy Szpital Kliniczny z Polikliniką Samodzielny**  
**Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej we Wrocławiu**  
*(pełna nazwa zakładu)*

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

# 1. Organizacja i zarządzanie.

## 1.1 Przedmiot działalności.

4. Wojskowy Szpital Kliniczny z Polikliniką SPZOZ z siedzibą we Wrocławiu, zwany dalej 4.WSzKzP SPZOZ został powołany w celu wykonywania działalności leczniczej, polegającej na udzielaniu świadczeń zdrowotnych, w szczególności przez organizowanie i prowadzenie:

1. działalności leczniczej w rodzaju:
  - 1) stacjonarne i całodobowe świadczenia zdrowotne:
    - a. szpitalne,
    - b. innych niż szpitalne,
  - 2) ambulatoryjnych świadczeń zdrowotnych;
2. zadań dydaktycznych i badawczych, w szczególności badań naukowych i prac badawczo – rozwojowych w powiązaniu z udzielaniem świadczeń zdrowotnych i promocji zdrowia, w tym wdrażaniem nowych technologii medycznych oraz metod leczenia;
3. profilaktyki i promocji zdrowia.

### Zadania 4. WSzKzP SPZOZ obejmują w szczególności:

- 1) udzielanie świadczeń zdrowotnych polegających na działaniach służących zachowaniu, ratowaniu, przywracaniu lub poprawie zdrowia oraz innych działaniach medycznych wynikających z procesu leczenia lub przepisów odrębnych regulujących zasady ich wykonywania, w ramach specjalności reprezentowanych przez jednostki i komórki organizacyjne Szpitala w rodzaju:
  - a) stacjonarne i całodobowe świadczenia zdrowotne:
    - szpitalne,
    - inne niż szpitalne,
  - b) ambulatoryjne świadczenia zdrowotne:
    - badania i porady lekarskie,
    - leczenie,
    - badania i terapie psychiatryczne oraz psychologiczne,
    - rehabilitacja lecznicza,
    - opieka nad kobietami ciężarnymi i ich płodami,
    - opieka nad zdrowymi dziećmi,
    - badania diagnostyczne, w tym analityka medyczna,
    - pielęgnacja chorych,
    - pielęgnacja niepełnosprawnych i opieka nad nimi,
    - orzekanie i opiniowanie o stanie zdrowia,
    - czynności z zakresu protetyki, ortodontyki i stomatologii zachowawczej,
    - szczepienia ochronne;
- 2) realizacja inwestycji, wyposażenie w sprzęt i aparaturę medyczną oraz zaopatrywanie w produkty lecznicze i wyroby medyczne;
- 3) profilaktyka i promocja zdrowia;
- 4) organizowanie i prowadzenie działalności w zakresie kształcenia, szkolenia i doskonalenia zawodowego kadr medycznych, we wszystkich formach określonych odrębnymi przepisami;
- 5) prowadzenie badań klinicznych, badań naukowych w zakresie terapii, nowych technik i metod leczenia i innej działalności naukowej, związanej z leczeniem pacjentów;

- 6) uczestnictwo w programach klinicznych finansowanych przez inne uprawnione podmioty gospodarcze.

## 1.2 Struktura organizacyjna i zasady zarządzania.

Strukturę organizacyjną 4. WSzKzP SPZOZ reguluje Regulamin Organizacyjny wprowadzony Zarządzeniem Komendanta nr 93 z dnia 28 czerwca 2021r. Została ona przedstawiona w załączniku nr 1 do raportu.

Ocena struktury organizacyjnej
Obecna struktura organizacyjna funkcjonująca w 4. WSzKzP SPZOZ we Wrocławiu, biorąc pod uwagę prowadzoną działalność, jest optymalna i zapewnia prawidłowe realizowanie celów i zadań wynikających z przepisów obowiązujących wewnątrz jednostki.

Ponadto 4. WSzKzP SPZOZ realizuje niżej wymienione funkcje/zadania pomocnicze medyczne i niemedyce w oparciu o zawarte umowy z podmiotami zewnętrznymi.

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

Funkcja pomocnicza	Nazwa i adres podmiotu
Badania laboratoryjne	Oncogene Diagnostycs , 31-546 Kraków, ul. Mogilska 86
	Centrum Onkologii- Instytut im. Marii Skłodowskiej-Curie, 02-781 Warszawa , ul. W.K. Roentgena 5
	DIAGNOSTYKA Sp. z o.o. 31-513 Kraków, ul. Olszańskiej 5
	Wojewódzki Zespół Specjalistycznej Opieki zdrowotnej, 50-403 Wrocław, ul. Dobrzyńska 21/23
	Iwona Sroka Laboratorium Mykologiczne MYKOLAB, ul. Wileńska 3/8, 52-113 Wrocław
	Wojewódzki Szpital Specjalistyczny im. Gromkowskiego, 51-149 Wrocław, ul. Koszarowa 5
	Fundacja Uniwersytetu medycznego we Wrocławiu, ul. Mikulicza-Radeckiego 5, 50-345 Wrocław
	Uniwersytecki Szpital Kliniczny im. Jana Mikulicza-Radeckiego, ul. Borowska 213, 50-556 Wrocław
	Dolnośląskie Centrum Onkologii, pl. Hirszfelda 12, 53-413 Wrocław
Diagnostyka obrazowa	Affidea Sp. z o.o. ul Mokotowska 49, 00-542 Warszawa
	Uniwersytecki Szpital Kliniczny im. Jana Mikulicza-Radeckiego, ul. Borowska 213, 50-556 Wrocław.
	Fundacja Promyk Słońca ul. Żłota 61/100; 00-819 Warszawa
	Dolnośląski Szpital Specjalistyczny - Centrum Medycyny Ratunkowej, 54-049 Wrocław; ul. Gen. A.E. Fieldorfa 2
Rehabilitacja	Powiatowe Centrum Medyczne Sp. z o.o., 56-100 Wołów, ul. Inwalidów Wojennych 26.
	Spółka " Uzdrowisko Szczawno-Jedlina" S.A. Szczawno-Zdrój, ul. H. Sienkiewicza 1
	SP ZOZ Szpital specjalistyczny MSWiA, Głuchotąży , ul. Karłowicza 40
	Samodzielny publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej Sanatorium Uzdrowskie "BRISTOL" Ministerstwa Spraw Wewnętrznych w



		Kudowie Zdroju, ul. Okrzei 1, 57-350 Kudowa – Zdrój
		Centrum Medyczne Karpacz SA, ul. Myśliwska 13, 58-540 Karpacz
		Uzdrowiska Kłodzkie S.A. – Grupa PGU ul. Zdrojowa 39, Polanica Zdrój
		Vratislavia Medica Sp z o.o. z siedziba we Wrocławiu ul. Chopina 5/7.
		Centrum Kardiologiczne Pro- Corde Sp z o.o. ul. Nowowiejska 64/66/1A 50-315 Wrocław
Rehabilitacja żołnierzy	dla	23 Wojskowy Szpital Uzdrowiskowo- Rehabilitacyjny SP ZOZ w Łądek Zdrój ul. Jadwigi 1
Radioterapia		Dolnośląskie Centrum Onkologii, pl. Hirszfelda 12, 53-413 Wrocław
Współpraca w zakresie transmisji EKG oraz transport medyczny		Pogotowie Ratunkowe, 50-507 Wrocław, ul. Ziębicka 34/38
Badania z zakresu zgodności tkankowej: typowanie dawcy i próby krzyżowe dawca-biorca		Centrum Medyczne Instytutu Immunologii i Terapii Doświadczalnej PAN, 53-114 Wrocław, ul. Weigla 12
Badanie przeszczepowej	nerki	FUNDACJA Centrum Rozwoju Medycyny; al. Ch. Szucha 3 lok. 2 00-580 Warszawa
Bank Tkanki Oka		Samodzielny Publiczny Szpital kliniczny Nr 1, 20-081 Lublin, ul. Staszica 16 Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej FRK Homograft ul. Wolności 345A
Badanie histopatologiczne		HIST-MED. S.c. Mariusz Kosiński, Piotr Prajs, 51-124 Wrocław, ul. Kamieńskiego 73A
Konsultacja trudnych	badania	Wojskowy Instytut Medyczny w Warszawie 04-141, ul. Szaserów 128
Badania serologiczne, prowadzenie banku krwi oraz zaopatrywanie w krew i jej składniki		Wojskowe Centrum Krwiodawstwa i Krwiolecznictwa SP ZOZ w Warszawie 00-671 Warszawa , ul. Koszykowa 78
Endoskopowa cholangiopankreatografia wsteczna ECPW, ERCP		Dolnośląskie Centrum Onkologii we Wrocławiu, ul. Hirszfelda 12, 54-413 Wrocław
Neuroradiologia interwencyjna		Miś & Miś Medical , 53-004, ul. Kawalerzystów 28/1
Prace ortodontyczne		Ilona Chełkowska „IKA - DENT”, ul. Edwarda Dembowskiego 51/2, 51 - 670 Wrocław Maria Kuszyńska - Kiszka „MK - DENT” Pracownia Protetyczna, ul. Kamila Stefki 29, 52 - 428 Wrocław
Hospitalizacja - pomoc w przyjęciu oraz ciągłości leczenia pacjentów		Szpital Specjalistyczny im. A. Falkiewicza we Wrocławiu ul. Warszawska 2
Pomoc w doborze aparatów słuchowych		ASC Słuchmed sp z o.o. Lublin 20-022, u. Orla 5
Opieka długoterminowa		Dolnobrzeskie Specjalistyczne Centrum Medyczne Sp. z o.o. 56-120 Brzeg Dolny, ul. Wilcza 6 Ośrodek - Specjalistyczne Centrum Pielęgnacyjno - Opiekuńcze Ewa - Med. W Obornikach Śląskich ul. Trzebnicka 49, 55-120
Opieka paliatywna		Ośrodek Medycyny Paliatywnej i Hospicjum Będkowo EL ZEIN sp. Jawna



### Ocena działalności pomocniczej realizowanej w outsourcingu

Działalność pomocnicza realizowana w outsourcingu w chwili obecnej w pełni zabezpiecza funkcjonowanie Szpitala, w związku z czym nie planuje się zmian w tym zakresie.

### 1.3 Informacja o posiadanych certyfikatach jakości.

Certyfikat	TAK	Termin ważności	NIE	W trakcie	Uwagi
Akredytacyjny CMJ Lecznictwo szpitalne	X	07.02.2025			
Akredytacja CMJ dla Podstawowej Opieki Zdrowotnej				X	Wysłano wniosek do CMJ, w trakcie wdrażania planowana certyfikacja grudzień 2022
ISO 9001: 2015	X	23.04.2023			Zapytanie ofertowe w październiku 2022 na wybór firmy certyfikującej
Akredytacja CMJ dla Zakładu Patomorfologii				X	Wysłano wniosek do CMJ planowana data certyfikacji 29-30 wrzesień 2022
ISO 14001			X		
ISO 18001			X		
ISO 27001				X	planowana termin rozpoczęcia wdrażania wrzesień 2022

### 1.4 Polityka kadrowa – informacje ogólne.

#### 1.4.1 Informacje o zatrudnieniu.

Na dzień 31.12.2021r. zatrudnionych w formie umowy o pracę razem z żołnierzami było 1.695 osób (1654,4 etaty). Na innych umowach tj. kontraktach i umowach zleceniach 408 osób.

### Ocena stanu zatrudnienia

Aktualny stan personelu spełnia wymagania formalne stawiane przez NFZ podmiotom udzielającym świadczeń medycznych, a także w zakresie umożliwiającym utrzymanie odpowiedniej ilości i jakości udzielania świadczeń medycznych. Obecny stan personelu zapewnia również wystarczające zaplecze administracyjne oraz techniczno-gospodarcze niezbędne do funkcjonowania podmiotu leczniczego. Wdrażane zmiany w polityce kadrowej to:

1. Coroczna analiza zatrudnienia dokonywana w oparciu o możliwości rynku pracy oraz potrzeby, planowanie zapotrzebowania na personel, na kolejny rok.
2. Podejmowanie dodatkowych działań dla potrzeb rekrutacji pielęgniarek, np. udział w Dniach Kariery czy organizacja programów adaptacji zawodowej dla absolwentów pielęgniarstwa.
3. Utrzymywanie systemu podnoszenia kwalifikacji pozwalającego na modyfikację kwalifikacji zatrudnionych zgodnie ze zmieniającymi się potrzebami podmiotu leczniczego.
4. Prowadzenie systemu ocen pracowniczych jako procesu wzmacniającego kwalifikacje i mocne strony pracowników.
5. Aktualizacja regulaminu oraz stawek wynagradzania zgodnie ze zmieniającymi się wymaganiami rynku pracy i przepisami prawa.
6. Aktualizacja stanu i struktury zatrudnienia zgodnie ze zmieniającymi się realiami w obszarze działalności podstawowej oraz administrowania podmiotem leczniczym; zwiększanie ilości

pracowników administracyjnych odciążających pielęgniarki w obszarze pracy z dokumentami lub zwiększanie ilości zatrudnionych informatyków ze względu na rosnącą informatyzację obszaru świadczeń zdrowotnych.

7. Praca nad nowymi zasadami premiowania wzmacniającymi potrzebne kompetencje.
8. Aktualizacja struktury organizacyjnej zwiększająca efektywność zarządzania kapitałem ludzkim.

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

Na lata 2022-2024 przewidywać można następujące zmiany w strukturze zatrudnienia w trzech obszarach:

#### **1. Działalność podstawowa**

W związku z malejącą liczbą pielęgniarek na rynku pracy, przewiduje się zwiększenie liczby zatrudnionych opiekunów medycznych, sanitariuszy oraz personelu administracji medycznej.

#### **2. Informatyzacja**

W związku z rosnącą informatyzacją obszaru świadczeń zdrowotnych, przewiduje się wzrost liczby zatrudnionych informatyków oraz techników informatyków.

#### **3. Administracja i Logistyka**

Ze względu na zwiększające się wymagania formalne dotyczące dokumentowania i finansowania świadczeń zdrowotnych, a także wzrost liczby wymaganej dokumentacji w obszarze zarządzania kadrami, można przewidywać niewielki wzrost liczby zatrudnionych pracowników administracyjnych.

## **2. Działalność medyczna.**

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

4 Wojskowy Szpital Kliniczny z Polikliniką SPZOZ we Wrocławiu jako jedna z największych wieloprofilowych placówek medycznych na Dolnym Śląsku obejmuje profesjonalną opieką medyczną nie tylko pacjentów z tego rejonu, ale także innych usługobiorców potrzebujących kompleksowej specjalistycznej opieki medycznej.

Swoją działalność podstawową Szpital opiera na umowach zawartych z Narodowym Funduszem Zdrowia, posiadając zakontraktowane usługi w niemal wszystkich rodzajach świadczeń zdrowotnych z rozbudowaną opieką specjalistyczną nad pacjentami leczonymi w trybie ambulatoryjnym zarówno w zakresie diagnostyki i leczenia chorób, jak i stałej opieki profilowej nad pacjentami włączonymi do programów lekowych czy objętych wieloetapową opieką onkologiczną.

Potencjał Naszej jednostki jest znacznie wyższy niż zapotrzebowanie na usługi medyczne kontraktowane przez płatnika świadczeń zdrowotnych, dlatego Szpital pozyskuje dodatkowe źródła przychodów mające wpływ na sytuację ekonomiczną jednostki np. umowy z podwykonawcami i innymi podmiotami zewnętrznymi.

Działalność medyczna prowadzona jest na bazie 25 oddziałów szpitalnych, 26 poradni, 4 pracowni, 2 zakładów oraz 1 stacji dializ.



**Tabela nr 2 - Wartość umów z NFZ na 2021r. oraz 2022r.**

Lp.	Rodzaj świadczeń	Wartość umowy w zł		Struktura (w %)		Dynamika
		2021 r.	2022 r.	2021 r.	2022 r.	2022/2021
1.	Podstawowe szpitalne zabezpieczenie świadczeń opieki zdrowotnej - RYCZAŁT	155 450 436,00	178 487 244,00	39,01%	52,12%	14,82%
2.	Podstawowe szpitalne zabezpieczenie świadczeń opieki zdrowotnej - świadczenia poza ryczałtem (bez podwyżek wynagrodzeń)	116 582 982,09	125 885 858,31	29,25%	36,76%	7,98%
3.	Ambulatoryjna opieka specjalistyczna - Audiologia i Foniatria	198 156,54	226 530,48	0,05%	0,07%	14,32%
4.	Ambulatoryjna opieka specjalistyczna - Endokrynologia	408 624,36	459 010,24	0,10%	0,13%	12,33%
5.	Lecznictwo szpitalne - Ginekologia Onkologiczna	3 238 697,24	3 013 105,80	0,81%	0,88%	-6,97%
6.	Program lekowy - leczenie akromegalii pasyreotydem	65 959,00	226 550,60	0,02%	0,07%	243,47%
7.	Opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień	2 504 466,39	2 611 738,80	0,63%	0,76%	4,28%
8.	Rehabilitacja lecznicza	1 090 648,80	1 404 649,31	0,27%	0,41%	28,79%
9.	Lecznictwo stomatologiczne	1 587 544,29	1 708 770,98	0,40%	0,50%	7,64%
10.	Podstawowa opieka zdrowotna	5 687 371,48	5 687 371,48	1,43%	1,66%	0,00%
11.	Hemodializoterapia	2 111 495,65	2 050 814,06	0,53%	0,60%	-2,87%
12.	Kompleksowa diagnostyka niepłodności	204 299,12	260 000,00	0,05%	0,08%	27,26%
13.	COVID-19	109 360 799,35	20 446 489,26	27,44%	5,97%	-81,30%
14.	Program pilotażowy	18 000,00		0,00%	0,00%	-100,00%
		<b>398 509 480,31</b>	<b>342 468 133,32</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>-14,06%</b>

#### Ocena wysokości umów zawartych z NFZ

4.WSzKzP SPZOZ jako wysokospecjalistyczna, wciąż rozwijająca się placówka medyczna, zwiększa sukcesywnie swój potencjał wprowadzając na rynek usług zdrowotnych wiele nowoczesnych produktów spełniających potrzeby i oczekiwania Naszych pacjentów.

Pomimo zwiększanego potencjału jednostki, wartość umów zawartych z NFZ nie zabezpiecza w pełni oczekiwań Naszej jednostki w zakresie przyznaných limitów środków finansowych.

Także wycena procedur medycznych nie jest adekwatna do obecnie ponoszonych kosztów związanych z utrzymaniem infrastruktury, wzrostów cen oraz ponoszonych kosztów osobowych. Ma to znaczny wpływ na rentowność wykonywanych procedur medycznych.

Obecna wysokość przyznanego ryczałtu nie pozwalała na świadczenie usług na poziomie wyczerpującym potencjał posiadanych przez szpital zasobów, co powoduje stałą konieczność bieżącej analizy realizacji umów i ograniczanie planowej operatywy. Zwłaszcza po okresie pandemii COVID-19, gdzie zgłasza się zwiększona liczba pacjentów, których przyjęcie ograniczane jest przez zbyt niski limit przyznanego ryczałtu.

Swoje możliwości diagnostyczno-lecznicze placówka wykorzystuje w produktach nielimitowanych, zwiększając realizację umów i tym samym wysokość przychodów z NFZ,



pozyskując środki finansowe za wykonane świadczenia medyczne w drodze aneksów bilansujących i zwiększających wartość umów zawartych z płatnikiem.

Potencjał Szpitala stwarza możliwości rozwoju i pozyskiwania dodatkowych zakresów świadczeń możliwych do realizacji w pakiecie usług gwarantowanych. Szpital wystąpił z wnioskiem do NFZ w sprawie zakontraktowania dodatkowych świadczeń zdrowotnych, w zakresie Oddziału Pulmonologii i specjalistycznej poradni pulmonologicznej.

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

W roku 2020 oraz 2021r. szpital zmagał się z problemami w zakresie realizacji limitów umów z NFZ, czego bezpośrednią przyczyną była pandemia COVID-19. 4.WSzKzP od początku 2020 roku był zaangażowany w walkę z wirusem SARS-CoV2. Od połowy marca 2020r. zgodnie w wytycznymi szpital stał się zabezpieczeniem II i III poziomu w zakresie przyjęć i obsługi pacjentów zakażonych wirusem SARS-CoV2. Zdarzenia te spowodowały brak możliwości realizowania świadczeń zgodnie z zawartymi umowami z NFZ. Sytuacja ta trwała do I kwartału 2022r.

**Łączna wartość nadwykonań** nierozliczonych na dzień 31.12.2021r. wynosi 25.779,31 zł i dotyczy świadczeń nie objętych ryczałtem.

#### **Wykaz działań, jakie będą podejmowane celem rozliczenia nadwykonań za 2021r.**

Szpital wykorzystuje wszelkie dostępne narzędzia w celu uzyskania zapłaty za świadczenia zdrowotne wykonane ponad limit umów zawartych z NFZ. Zgodnie z Ogólnymi Warunkami Umów, po zakończeniu każdego kwartału rozliczeniowego stara się uzyskać środki finansowe za zrealizowane świadczenia zdrowotne, w drodze składanych propozycji dotyczących aneksów zwiększających i bilansujących umowy. Dodatkowo prowadzona korespondencja i spotkania robocze z NFZ mają na celu zwiększenie zawartych umów oraz uzyskanie środków finansowych za świadczenia wykonane ponad limit określony w planie rzeczowo-finansowym umów.

## **2.2 Lecznictwo stacjonarne i ambulatoryjne.**

W 2020r. i w 2021r. z uwagi na panującą pandemię COVID-19 w znaczny sposób została ograniczona możliwość realizacji świadczeń w zakresie posiadanych umów z NFZ. Od połowy marca 2020r. rozpoczął się intensywny czas walki z pandemią COVID-19, więc zgodnie z wytycznymi szpital musiał ograniczyć przyjęcia planowe. Do końca I kwartału 2022r. szpital stanowił zabezpieczenie dla pacjentów COVID-19 wymagających specjalistycznego leczenia oraz dla pacjentów zakażonych wymagających zwykłej hospitalizacji. Zdarzenia te spowodowały brak możliwości zrealizowania świadczeń w zakresie ryczałtu oraz w zakresie pozostałych umów.

Szpital w 2022r. posiada zbyt niski ryczałt w stosunku do posiadanych zasobów oraz ilości chętnych do przyjęcia pacjentów.



### 2.3 Blok operacyjny.

Pod koniec 2017r. w 4. WSzKzP SPZOZ została zakończona inwestycja związana z budową Zintegrowanego Bloku Operacyjnego. Obecnie Szpital posiada 11 sal operacyjnych na ZBO, 1 salę operacyjną przy SOR oraz 3 sale operacyjne na Bloku Operacyjnym Kardiochirurgii. W szpitalu znajduje się 9 bloków operacyjnych. Z sal operacyjnych korzystają:

- Kliniczny Oddział Chirurgii Ogólnej,
- Kliniczny Oddział Chirurgii Klatki Piersiowej,
- Kliniczny Oddział Chirurgii Onkologicznej,
- Kliniczny Oddział Chirurgii Transplantacyjnej,
- Kliniczny Oddział Chirurgii Naczyniowej,
- Kliniczny Oddział Ortopedii i Traumatologii Narządu Ruchu,
- Kliniczny Oddział Kardiochirurgiczny,
- Kliniczny Oddział Urologiczny,
- Kliniczny Oddział Otolaryngologiczny,
- Kliniczny Oddział Neurochirurgii,
- Kliniczny Oddział Chirurgii Szczękowo-Twarzowej,
- Kliniczny Oddział Neurologiczny z Pododdz. Leczenia Udarów,
- Kliniczny Oddział Ginekologii Onkologicznej i Prokreacyjnej.

<b>Ocena funkcjonowania bloku operacyjnego</b>
--

Potencjał wyższy niż możliwości wykorzystania bloku operacyjnego na podstawie ryczału określonego w umowie.
---

### 3. Plany dotyczące rozszerzenia lub ograniczenia działalności medycznej w latach 2022 – 2024.

Ciągłe rozwijanie potencjału jednostki stwarza nowe możliwości diagnostyki i leczenia pacjentów, zapewniając tym samym większy dostęp i kompleksowość opieki świadczonej przez 4.WSzKzP SPZOZ. W celu zabezpieczenia potrzeb naszych usługobiorców, Szpital rozwija nowe technologie medyczne starając się uzyskać dodatkowe środki finansowe na ich realizację.

Plan 4.WSzKzP SPZOZ na rok 2022 zakłada pozyskanie nowych kontraktów z NFZ na finansowanie świadczeń zdrowotnych przez płatnika w zakresie oddziału pulmonologii oraz oddziału diabetologii w rodzaju leczenia szpitalne oraz w poradni pulmonologicznej w zakresie ambulatoryjnej opieki medycznej.

Strategia działalności na lata 2022-2024 zakłada kontynuację rozwoju w obszarze nowoczesnej medycyny w zakresie kardiologii, kardiochirurgii, chirurgii naczyniowej czy chirurgii transplantacyjnej oraz utrzymanie wysokiego poziomu i wielospecjalistycznego charakteru placówki.

Kolejnym równie istotnym punktem w Strategii Szpitala jest przebudowa Zakładu Patomorfologii, która wynika z zaleceń pokontrolnych Wojskowego Ośrodka Medycyny Prewencyjnej. Planuje się stworzenie w to miejsce nowoczesnego Zakładu Patomorfologii, prowadzącego działalność w oparciu o standardy akredytacyjne, który nie tylko będzie wykonywał dotychczasową działalność, ale poszerzy się ona o pobieranie narządów do przeszczepu oraz o prowadzenie działalności outsourcingowej w zakresie realizowanych przez Zakład procedur. Zakończenie realizacji zadania planowane jest na grudzień 2023r.

#### 4. Inwestycje oraz istotne remonty planowane do realizacji w 2022-2024.

Tabela nr 3 - planowane inwestycje w latach 2022-2024.

L.p.	Nazwa zadania	Wartość kosztorysowa (w tys. zł)	Planowane źródła finansowania	Planowany okres realizacji (od-do)	Uzasadnienie
1.	Przebudowa Zakładu Patomorfologii	14.824,1 tys. zł	MON, środki własne	2020-2023	Nie spełnia wymogów MZ i WOMP (czasowe dopuszczenie)
2.	Roboty adaptacyjne części pomieszczeń budynku nr 3 na potrzeby Centrum Wsparcia Badań Klinicznych	1.899,0 tys. zł	Dotacja ABM, Środki własne	2021-2022	
3.	Zakup systemu radiochirurgii żyroskopowej wraz z wyposażeniem, przeszkoleniem personelu, zapewnieniem 3 lat gwarancji z posadowieniem budynku w zabudowie modułowej	3.500,0 tys. zł	Dotacja MON, Środki własne	2022-2023	
3.	Budowa instalacji tlenowej wraz ze stacjami zasilania i punktami poboru w związku z COVID-19 dla Ośrodka Chorób Serca – Klinika Kardiologii i Kardiochirurgii.	200,0 tys. zł	Dotacja MZ, środki własne	2022-2022	
4.	Budowa SSP (Systemu Sygnalizacji Pożarowej) i budowa zabezpieczeń pożarowych	4.500,0 tys. zł	Środki własne	2022-2024	Zalecenie p.poż
5.	Rozbudowa systemu BMS	300,0 tys. zł	Środki własne	2021-2022	Zadanie na wniosek SRIET
6.	Zapewnienie drogi pożarowej do budynku nr 1 zgodnie z obowiązującymi przepisami	270,0 tys. zł	Środki własne	2022	Zalecenie p.poż
7.	Modernizacja układu klima-went SOR z wymianą agregatu wody lodowej	984,0 tys. zł	Środki własne	2021-2022	Zły stan techniczny
8.	Modernizacja i rozbudowa instalacji awaryjnego oświetlenia ewakuacyjnego	550,0 tys. zł	Środki własne	2022-2024	
9.	Zalecenia pokontrolne ppoż bud. nr 1	310,0 tys. zł	Środki własne	2022-2022	
10.	Zalecenia pokontrolne ppoż. Bud. nr 36 (Poliklinika)	746,0 tys. zł	Środki własne	2022-2024	
11.	Wykonanie ekspertyzy i odstępstwa ppoż. dla budynku nr 1	73,8 tys. zł	Środki własne	2022	
12.	Przebudowa oddziału okulistycznego wraz z blokiem operacyjnym	5 945,5 tys. zł	MON, środki własne	2022-2023	Umowa dotacyjna





**Tabela nr 4 – planowane istotne remonty w latach 2022-2024.**

Nazwa zadania	Wartość kosztorysowa (w tys. zł)	Planowane źródła finansowania	Planowany okres realizacji (od-do)
Remont pomieszczeń Zakładu Diagnostyki Laboratoryjnej	100,0 tys. zł	Środki własne	2022
Remont tarasów i podjazdów budynek nr 2	100,0 tys. zł	Środki własne	2022
Remont łazienek i palarni w KOPiLSB wraz z wentylacją	70,0 tys. zł	Środki własne	2022
Przebudowa stacji dializ	120,0 tys. zł	Środki własne	2022
Rozbudowa infrastruktury parkingowej	100,0 tys. zł	Środki własne	2022
Przebudowa SOR	120,0 tys. zł	Środki własne	2022
Remont pomieszczeń transplantologii	120,0 tys. zł	Środki własne	2022
Remont dróg	1.500 mln zł	Środki własne	2022-2024

Wykazane inwestycje oraz remonty są niezbędne do zrealizowania w kolejnych latach z powodu złego stanu technicznego. Zadania te będą stopniowo realizowane w zależności od możliwości pozyskania dodatkowych źródeł finansowania oraz od posiadanych środków pieniężnych. Najważniejszym zadaniem, które jest konieczne do zrealizowania jest „Przebudowa Zakładu Patomorfologii”.

## 5. Analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej.

### 5.1 Informacja o istotnych zdarzeniach, które miały wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej w 2021r.

#### 5.1.1 Pandemia COVID-19, która miała znaczny wpływ na:

- ograniczone przyjęcia pacjentów planowych, co wpłynęło na brak możliwości generowania przychodu z umów z NFZ oraz na poziom realizacji ryczaftu;
- ponoszenie kosztów stałych mimo braku realizacji umowy z NFZ, tj. zużycie energii, wynagrodzenia pracowników;
- wzrost cen i ilości zużycia materiałów na środki ochrony osobistej w związku z zabezpieczeniem personelu szpitala przed COVID-19;
- dodatkowe dotacje uzyskane na walkę z COVID-19. Szpital otrzymał dotacje z: MON, Gminy Wrocław, Ministerstwa Zdrowia, Unii Europejskiej na zakup sprzętu medycznego, środki ochrony osobistej, a także różnego rodzaju darowizny od innych podmiotów;
- konieczność wypłacania dodatków pracownikom pracującym z pacjentami zakażonymi wirusem SARS-CoV2;
- dostosowanie infrastruktury szpitala do możliwości przyjmowania zakażonych pacjentów, przenoszenie oddziałów w inne lokalizacje, ograniczona baza łóżkowa oddziałów.

#### 5.1.2 Niezrealizowanie ryczaftu w 2021r. na kwotę 12,58 mln zł – szpital nie poniósł kosztów na wygenerowanie tego przychodu.

#### 5.1.3 Stały wzrost kosztów osobowych (podwyżka wynagrodzeń pielęgniarek, która nie jest w pełni refundowana przez NFZ - tj. elementy wynagrodzenia, które są zależne od podstawy, czyli godziny nadliczbowe, premie, nagrody, dodatki stażowe); wzrost płac wynikający głównie z regulacji ustawowych w zakresie minimalnego wynagrodzenia,



najniższego wynagrodzenia w służbie zdrowia; wzrost płac ratowników medycznych oraz konieczność utrzymania i pozyskiwania na rynku coraz droższych pracowników medycznych (lekarzy i pielęgniarek), a także pracowników obsługi (Dział Żywienia, Dział Utrzymania Czystości i Higieny, administracja itp.).

- 5.1.4 Konieczność przeprowadzania remontów, zakupu nowego sprzętu medycznego oraz wymiany starego, co powoduje ponoszenie przez Szpital dodatkowych nakładów. Wydatki te jednak są niezbędne, ponieważ brak inwestowania w infrastrukturę i sprzęt spowoduje problemy z funkcjonowaniem Szpitala.
- 5.1.5 Wzrost kosztów utylizacji odpadów medycznych od maja 2021r. (prawie trzykrotny wzrost ceny za kg odpadów medycznych).

## 5.2 Analiza wskaźnikowa

### 1) Wskaźniki zyskowności.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
wskaźnik zyskowności netto (%)	$\frac{\text{Wynik netto} \times 100\%}{\text{Przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów} + \text{pozostałe przychody operacyjne} + \text{przychody finansowe}}$	0,67%	3
wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	$\frac{\text{Wynik z działalności operacyjnej} \times 100\%}{\text{Przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów} + \text{pozostałe przychody operacyjne}}$	0,84%	3
wskaźnik zyskowności aktywów (%)	$\frac{\text{Wynik netto} \times 100\%}{\text{średni stan aktywów,}}$ <p>gdzie średni stan aktywów to suma aktywów razem na koniec poprzedniego roku obrotowego i aktywów razem na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2</p>	1,05%	3

### Interpretacja wyników

Pierwsza grupa wskaźników przedstawionych w tabeli, to wskaźniki rentowności. Określają one zdolność podmiotu do generowania zysku. Dodatkowo wartości informują o racjonalnym gospodarowaniu i odzwierciedlają m.in. wynik finansowy podmiotu. 4.WSzKzP SPZOZ we Wrocławiu za 2021r. wygenerował zysk w wysokości 3,01 mln zł, dlatego wszystkie wskaźniki są dodatnie i Szpital otrzymał 9 punktów.





## 2) Wskaźniki płynności.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
wskaźnik bieżącej płynności	$\frac{\text{Aktywa obrotowe – należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy – krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne)}}{\text{Zobowiązania krótkoterminowe – zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy + rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe}}$	0,77	4
wskaźnik szybkiej płynności	$\frac{\text{Aktywa obrotowe – należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy – krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne) - zapasy}}{\text{Zobowiązania krótkoterminowe – zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy + rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe}}$	0,63	8

### Interpretacja wyników

Wskaźniki płynności, określają zdolność podmiotu do terminowego regulowania zaciągniętych zobowiązań. Zbyt niski poziom oznaczałby, że szpital ma problemy z bieżącym regulowaniem zobowiązań. Z kolei zbyt wysoki poziom wskaźnika mógłby sugerować utrzymywanie zapasów na zbyt wysokim poziomie lub też problemy ze ściągalsnością należności. W 2021r. za wskaźnik płynności Szpital otrzymał 8 punktów.

## 3) Wskaźniki efektywności.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
Wskaźnik rotacji należności (w dniach)	$\frac{\text{Średni stan należności z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365)}}{\text{Przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów}}$ <p>gdzie średni stan należności z tytułu dostaw i usług to suma tych należności na koniec poprzedniego roku obrotowego i na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2</p>	36,61	3
wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	$\frac{\text{Średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365)}}{\text{Przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów,}}$ <p>gdzie średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług to suma tych zobowiązań na koniec poprzedniego roku obrotowego i na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2</p>	27,79	7

### Interpretacja wyników

Następna grupa wskaźników to wskaźniki efektywności, za które szpital otrzymał najwyższą ilość punktów i które wyniosły odpowiednio:

- wskaźnik rotacji należności w dniach – 36,61 – co oznacza, że należności spłacane są w ciągu 36,61 dnia, porównując ten wskaźnik z rokiem poprzednim zauważamy polepszenie w ściąganiu należności o 1,09 dnia;
- wskaźnik rotacji zobowiązań w dniach – 27,79 – co oznacza, że szpital spłaca swoje zobowiązania w ciągu 27,79 dni.

#### 4) Wskaźniki zadłużenia.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	$\frac{\text{(Zobowiązania długoterminowe + zobowiązania krótkoterminowe + rezerwy na zobowiązania)}}{\text{Aktywa razem}} \times 100\%$	37,48%	10
wskaźnik wypłacalności	$\frac{\text{Zobowiązania długoterminowe + zobowiązania krótkoterminowe + rezerwy na zobowiązania}}{\text{Fundusz własny}}$	4,66	0

### Interpretacja wyników

Kolejna grupa wskaźników to wskaźniki zadłużenia. Określają one poziom zadłużenia podmiotu i tym samym oceniają jego wypłacalność w długim okresie. Wskaźnik zadłużenia aktywów w 2021r. wyniósł 37,48%, co oznacza, że 37,48% aktywów szpitala jest finansowanych kapitałami obcymi. Poziom zadłużenia ma istotne znaczenie nie tylko z punktu widzenia wypłacalności szpitala, ale także ze względu na efekt, jaki struktura finansowa wywiera na wynik finansowy. Z jednej strony, im wyższy w podmiocie kapitał obcy, tym większe są koszty finansowe obniżające wynik finansowy oraz zwiększające prawdopodobieństwo kłopotów z wypłacalnością. Z drugiej jednak strony, szpital wykorzystując dźwignię finansową może rozwijać się znacznie szybciej niż przy wykorzystaniu jedynie kapitałów własnych, generując dodatkowe zyski, znacznie przewyższające koszty obsługi długu. W naszym przypadku wskaźnik ten otrzymał maksymalną ilość punktów tj. 10.

Wskaźnik wypłacalności za 2021r. wynosi powyżej 4, co oznacza brak wypłacalności Szpitala.

#### Podsumowanie wyników oceny sytuacji ekonomiczno – finansowej.

	Wskaźnik	Uzyskane oceny za 2021 r.	Maksymalna ocena do osiągnięcia
Wskaźniki zyskowności	Wskaźnik zyskowności netto	3	5
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej	3	5
	Wskaźnik zyskowności aktywów	3	5

	<b>Razem</b>	<b>9</b>	<b>15</b>
<b>Wskaźniki płynności</b>	Wskaźniki bieżącej płynności	4	12
	Wskaźnik szybkiej płynności	8	13
	<b>Razem</b>	<b>12</b>	<b>25</b>
<b>Wskaźnik efektywności</b>	Wskaźnik rotacji należności	3	3
	Wskaźnik rotacji zobowiązań	7	7
	<b>Razem</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Wskaźniki zadłużenia</b>	Wskaźnik zadłużenia aktywów	10	10
	Wskaźnik wypłacalności	0	10
	<b>Razem</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>Łączna wartość punktów</b>		<b>41</b>	<b>70</b>

**Podsumowanie:** W wyniku analizy wskaźników sporządzonej na podstawie sprawozdania finansowego za 2021r. przy zastosowaniu metody punktowej uzyskano 41 pkt. (58,6%) na 70 możliwych do zdobycia.

## 6. Analiza SWOT – wstęp do prognozy na lata 2022-2024.

<b>Mocne strony</b>	<b>Kierunek działania</b>	<b>Wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową*</b>
Renoma wynikająca z tradycji wśród mieszkańców Wrocławia i regionu	Utrzymanie wysokiej jakości świadczeń	3
Stale poszerzający się zakres świadczonych usług medycznych	Rozwój medycyny, prowadzenie badań klinicznych	3
Wykwalifikowany personel medyczny	Ciągłe podnoszenie kwalifikacji personelu	3
Wysoka jakość świadczonych usług	Kształcenie personelu oraz inwestycje w nowoczesny sprzęt medyczny	2
Wykorzystanie nowoczesnej aparatury medycznej	Zakup nowoczesnego sprzętu medycznego	2
Ugruntowana pozycja na rynku usług medycznych w województwie dolnośląskim	Utrzymanie wysokiej jakości świadczeń	2
Posiadanie Certyfikatu Akredytacyjnego oraz Certyfikatu Jakości ISO 9001:2015	Utrzymanie certyfikatu akredytacyjnego	3
Inwestycje w rozwój infrastruktury Szpitala	Stały rozwój infrastruktury	3
Znaczne możliwości dalszej rozbudowy i rozwoju Szpitala	Dostosowywanie Szpitala do zmieniających się warunków	3
Zaawansowany proces informatyzacji Szpitala	Ukierunkowanie na prowadzenie dokumentacji elektronicznej	2
Nowoczesny Zintegrowany Blok Operacyjny zapewniający najwyższą jakość zabiegów operacyjnych	Maksymalne wykorzystanie sal operacyjnych oraz pozostałych pomieszczeń	3
Wysokie kwalifikacje i duże doświadczenie kadry zarządzającej	Inwestowanie w rozwój kwalifikacji kadry zarządzającej.	3

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





<b>Słabe strony</b>	<b>Kierunek działania</b>	<b>Wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową*</b>
Wielkość Szpitala utrudniająca zarządzanie	Stałe doskonalenie i rozwiązywanie problemów	2
Problemy z przepływem informacji pomiędzy komórkami Szpitala	Wdrażanie rozwiązań eliminujących zakłócenia w komunikacji	2
Niski poziom utożsamiania się personelu ze Szpitalem	Wdrażanie rozwiązań ukierunkowanych na identyfikację pracownika z miejscem pracy	2
Wysoka kosztochłonność świadczonych usług	Obniżenie kosztów świadczonych usług	3
Ciągła potrzeba inwestycji w infrastrukturę	Wykorzystywanie środków unijnych oraz dotacji z MON w celu dostosowania infrastruktury do wymagań oraz potrzeb pacjentów	3
Brak czytelnych wskazówek/opisów ułatwiających poruszanie się osób chorych, starszych oraz często niepełnosprawnych po zawłej infrastrukturze Szpitala.	Wdrożenie rozwiązań ułatwiających poruszanie się po terenie Szpitala, tj. czytelne oznakowanie, podesty i podjazdy	1
Napięcia na tle płacowym wśród personelu medycznego i niemedycznego	Bezpośrednie rozmowy przełożonych z personelem	3
Niska jakość informacji zawartych na stronie internetowej Szpitala (obecnie największe i najczęściej wykorzystywane źródło informacji)	Przebudowa i unowocześnienie strony internetowej, dostosowanie danych do potrzeb odbiorców	1

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

<b>Szanse</b>	<b>Kierunek działania</b>	<b>Wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową*</b>
Zmiany demograficzne, które zapewniają stały popyt na świadczenia medyczne	Dostosowanie świadczonych usług do potrzeb społeczeństwa	3
Zachorowalność na choroby cywilizacyjne	Edukowanie pacjentów przez personel	2
Korzystne położenie w silnym gospodarczo regionie, w mieście wspierającym rozwój i innowacje	Utrzymywanie wysokiej jakości świadczonych usług i pozostanie konkurencyjnym na rynku usług medycznych	2
Wzrost ruchu turystycznego	Świadczenie usług w ramach SOR	2
Ustawa transgraniczna	Świadczenie usług pacjentom z UE	2
Wzrost oczekiwań społecznych związanych ze standardem usług medycznych	Ciągłe doskonalenie personelu, rozwój w infrastrukturę	1
Możliwość pozyskania środków na rozwój z Unii Europejskiej	Rozwój infrastruktury Szpitala	3
Znaczące wsparcie inwestycyjne Resortu Obrony Narodowej jako organu założycielskiego	Racjonalne wykorzystanie otrzymanych środków	3
Utrzymanie akredytacji Ministra Zdrowia w zakresie Standardów akredytacyjnych dla lecznictwa szpitalnego oraz Certyfikacji Jakości ISO 9001:2015	Prowadzenie audytów w zakresie stosowania standardów	2
Akceptacja przez organ założycielski oraz DUW kierunków rozwojowych szpitala	Ciągły rozwój Szpitala	2

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



Zagrożenia	Kierunek działania	Wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową*
Bliskie sąsiedztwo konkurencyjnego Szpitala	Utrzymywanie wysokiej jakości świadczonych usług, stały rozwój personelu	2
Niestabilność systemowych rozwiązań organizacyjno-prawnych w ochronie zdrowia	Ciągłe śledzenie zmian prawnych	2
Niedobory kadrowe w kluczowych grupach zawodowych	Pozyskanie kluczowego personelu i zapełnienie wakatów	2
Uzależnienie od jednego płatnika sterującego przepływem środków finansowych	Wykorzystywanie ryczałtu nie przekraczając 100% jego wykonania	3
Rosnąca konkurencja ze strony placówek niepublicznych	Utrzymywanie wysokiej jakości świadczonych usług, stały rozwój personelu	2
Duża częstotliwość płynności kadr, fluktuacja kadr	Utrzymanie pracownika	1
Koszty dostosowania szpitala do wymogów zawartych w Rozporządzeniu Ministra Zdrowia	Wnioskowanie o dofinansowanie inwestycji	3
Brak współmiernego wzrostu wartości punktu JGP w porównaniu ze wzrostem wynagrodzeń	Zwiększenie efektywności wykorzystania posiadanych zasobów ludzkich	3
Kryzys gospodarczy, rosnąca inflacja, wzrost płacy minimalnej	Kontrolowanie kosztów oraz efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów	2

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

## 7. Przyjęta strategia działania.

### Cele strategiczne i operacyjne:

#### 7.1 Podnosić kwalifikacje pracowników cywilnych.

1. Zapewnić pracownikom Szpitala kształcenie i podnoszenie kwalifikacji oraz ich finansowanie.
2. Organizować szkolenia wewnętrzne na terenie Szpitala.
3. Uczestniczyć w zaplanowanych szkoleniach wewnętrznych dla pracowników, ujętych w „Planie szkoleń wewnętrznych”.
4. Uczestniczyć w szkoleniach organizowanych przez instytucje szczebla centralnego oraz szkolenia własne w zakresie:
  - procedur postępowania z dokumentacją;
  - nowych wymagań związanych z obiegiem dokumentów niejawnych;
  - szkoleń specjalistycznych personelu kancelarii i osób funkcyjnych odpowiedzialnych za bezpieczeństwo w sieciach i systemów IT.
5. Prowadzić bieżącą dokumentację w zakresie podwyższania kwalifikacji pracowników.
6. Opracowywać raporty w sprawie podwyższania kwalifikacji.
7. Zapewnić dostęp do zróżnicowanego kształcenia dla pielęgniarek.

#### 7.2 Podnosić kwalifikacje żołnierzy zawodowych.

1. Zapewnić żołnierzom realizację szkolenia w zakresie gotowości bojowej i mobilizacyjnej.
2. Zapewnić żołnierzom realizację szkolenia w zakresie kształcenia obywatelskiego.
3. Zapewnić żołnierzom realizację szkolenia w zakresie szkolenia strzeleckiego.
4. Zapewnić żołnierzom realizację szkolenia w zakresie: profilaktyka i dyscyplina wojskowa.

5. Zapewnić żołnierzom realizację szkolenia w zakresie: BHP, P/poż, rekonwersji, kadr, informatyki i ochrony informacji niejawnych.
6. Zapewnić żołnierzom realizację szkolenia w zakresie: regulaminy.
7. Organizować szkolenia dla żołnierzy zawodowych.
8. Uczestniczyć w zaplanowanych szkoleniach w ujętych w „Planie szkoleń uzupełniających”.
9. Prowadzić bieżącą dokumentację w zakresie szkoleń uzupełniających.

### **7.3 Wdrażać systemy informatyczne wspierające proces zarządzania i funkcje pomocnicze.**

1. Rozbudować system Szpitalny o nowe moduły oraz zintegrować systemy medyczne.
2. Wymienić stronę internetową na zgodną z wymaganiami WCAG oraz przygotowaną do współpracy z systemem UZP.
3. Zintegrować systemy medyczne z systemami zewnętrznymi (MZ, NFZ i inne).
4. Rozszerzyć strefy przetwarzania systemu MILNET-Z w części administracyjnej.

### **7.4 Poprawić efektywność wykorzystania zasobów wewnętrznych.**

1. Optymalizować działania zmierzające do skracania czasokresu pobytu pacjentów na leczeniu.
2. Wdrażać procesy zmierzające do zapewnienia pożądanej zajętości łóżek w Szpitalu.
3. Zapewnić racjonalne wykorzystania sal operacyjnych w ZBO.

### **7.5 Rozwijać infrastrukturę Szpitala z wyposażeniem medycznym i infrastrukturą informatyczną.**

1. Zapewnić realizację zadań wynikających z ujętych w Planie Zamówień Publicznych zakupów sprzętu medycznego.
2. Przygotować wnioski oraz ogłoszenia postępowań przetargowych.
3. Podpisać umowy po zakończeniu postępowania przetargowego.

### **7.6 Doskonalić i standaryzować opiekę zdrowotną.**

1. Weryfikować poprawność sporządzonej historii choroby na poziomie oddziału oraz Sekcji Statystyki Medycznej.
2. Usprawnić obieg dokumentacji medycznej, indywidualnej i zbiorczej poprzez wprowadzanie elektronicznej dokumentacji medycznej.
3. Stworzyć mechanizmy ochrony pielęgniarek i położnych informujących o przypadkach pogorszenia stanu zdrowia pacjenta w skutek niewłaściwej terapii lub innych działań personelu.

### **7.7 Wprowadzić rozwiązania wspomagające komunikację wewnętrzną.**

1. Usprawnić komunikację poprzez wdrożenie Elektronicznego Obiegu Dokumentów.
2. Usprawnić komunikację poprzez wdrożenie elektronicznego systemu zgłaszania awarii.

### **7.8 Budować zadowolenie pacjentów i ich rodzin.**

1. Przeprowadzać ankiety satysfakcji pacjentów.
2. Podnosić samoświadomość personelu w zakresie komunikacji poprzez systematyczną działalność doskonalącą.
3. Prowadzić systematyczną działalność szkoleniową z personelem medycznym z zakresu praw pacjenta.

### **7.9 Poprawiać dostępność świadczeń zdrowotnych.**

1. Rozwijać e-Usługi o nowe funkcjonalności.

### **7.10 Umacniać pozycję Szpitala na rynku usług medycznych.**

1. Negocjować nowe umowy o badanie kliniczne oraz koordynować podpisane umowy.
2. Umożliwić prowadzenie badań naukowych na terenie Szpitala.
3. Rozwijać Ośrodek Badań i Innowacji.

4. Rozwijać program transplantacji nerek i wątroby.
5. Udzielać świadczenia w Stacji Dializ zgodnie z zawartą umową z NFZ.
6. Utworzyć Centrum leczenia nowotworów głowy z wykorzystaniem urządzenia ZAP-X.

**7.11 Poprawić sytuację finansową i wynik finansowy Szpitala.**

1. Poprawić efektywność wykorzystania zasobów wewnętrznych.
2. Zmniejszać kosztocłonność świadczonych usług.
3. Optymalizować płynność finansową Szpitala.
4. Ukierunkować działalność w celu zwiększania wartości finansowania Szpitala.
5. Zapewniać prawidłowość prowadzenia rozliczeń z płatnikiem w ścisłej współpracy z jednostkami udzielającymi świadczeń zdrowotnych.

**7.12 Poprawiać efektywność zarządzania zasobami ludzkimi.**

1. Systematycznie pozyskiwać brakujące zasoby personalne stosownie do zapotrzebowania Szpitala oraz uwarunkowań rynku pracy.

**7.13 Zapewnić monitoring i bieżącą aktualizację dokumentów statuujących Szpitala (statut, regulamin organizacyjny, księga rejestrowa Szpitala).**

1. Prowadzić systematyczny monitoring i identyfikację nowych wymagań prawnych.
2. Dostosować Statut i Regulamin Organizacyjny do prowadzonej działalności i nowych wymagań wynikających z aktualnego stanu prawnego.
3. Zapewnić zgłaszanie do Księgi Rejestrowej Szpitala prowadzonej przez Wojewodę Dolnośląskiego zmian w strukturze organizacyjnej w zakresie komórek udzielających świadczeń zdrowotnych.

**7.14 Zapewnić infrastrukturę odpowiednią do przechowywania dokumentacji.**

1. Zapewnić dostęp do całości przechowywanej dokumentacji bez potrzeby przedstawiania części dokumentacji w celu jej pozyskania.
2. Zapewnić odpowiednią rezerwę wolnego miejsca na wytworzoną na bieżąco dokumentację.
3. Usprawniać przyjmowanie i udostępnianie dokumentacji medycznej, indywidualnej i zbiorczej poprzez wprowadzanie modułu do systemu AMMS archiwum dokumentacji.

**7.15 Osiągnąć wysoki poziom modernizacji technicznej infrastruktury - budowa nowych obiektów umożliwiających realizację wysokospecjalistycznych i wysokoprofilowych usług medycznych.**

1. Przebudować Zakład Patomorfologii
2. Wykonać roboty adaptacyjne części pomieszczeń budynku nr 3 na potrzeby Centrum Wsparcia Badań Klinicznych.
3. Zbudować Centrum Interwencji Naczyniowej i Pododdziału Leczenia Udarów.
4. Zbudować instalację tlenową wraz ze stacjami zasilania i punktami poboru w związku z COVID-19 dla Ośrodka Chorób Serca.
5. Zakupić systemu radiochirurgii żyroskopowej wraz z wyposażeniem, przeszkoleniem personelu, zapewnieniem 3 lat gwarancji z posadowieniem budynku w zabudowie modułowej.
6. Zalecenia pokontrolne ppoż bud. nr 1.
7. Zalecenia pokontrolne ppoż. Bud. nr 36 (Poliklinika).
8. Zbudować SSP (Systemu Sygnalizacji Pożarowej) oraz zbudować zabezpieczenia pożarowe.
9. Wykonać ekspertyzy i odstępstwa ppoż. dla budynku nr 1.
10. Zapewnić drogę pożarową do budynku nr 1 zgodnie z obowiązującymi przepisami.



11. Opracować dokumentację projektowo – kosztorysową przebudowy sieci elektroenergetycznej celem poprawy bezpieczeństwa zasilania
12. Rozbudować system BMS.
13. Zmodernizować i rozbudować instalację awaryjnego oświetlenia ewakuacyjnego
14. Rozbudować budynek nr 1 na potrzeby: Stacji Dializ, Centrum Zabiegowego, Endokrynologii, Kardiologii i Apteki Szpitalnej.
15. Termoizolować budynek nr 2 z wymianą stolarki otworowej, grzejników i instalacji grzewczych, zgodnie z audytem energetycznym.

**7.16 Realizować zadania w oparciu o decyzje i rozkazy przełożonych oraz zawarte z przedstawicielem Ministerstwa Obrony Narodowej umowy.**

1. Gromadzić i utrzymywać zapasy medyczne środków materiałowych oraz sprzętu medycznego, zapasy taktyczne, operacyjne SZ RP, zgodnie z określonymi normatywami.
2. Kontynuować proces pozyskiwania indywidualnego wyposażenia medycznego żołnierza, produktów leczniczych, wyrobów medycznych oraz sprzętu medycznego według normatywnych wskaźników zapasów wojennych służby zdrowia
3. Wykonywać przeglądy konserwacyjne nadwozi pojazdów specjalnych i sprzętu polowego służby zdrowia ZW w jednostkach wojskowych oraz SzW SP ZOZ, zgodnie z opracowanym rocznym Planem Przeglądów na 2021r. w II, III i IV OP- L.

**7.17 Zapewnić ochronę obiektów oraz bezpieczeństwo pracowników, pacjentów i interesantów Szpitala.**

1. Zapewnić funkcjonowanie systemu przepustkowego i kontroli dostępu, w tym wyposażanie personelu i gości w identyfikatory (przepustki) i karty dostępu do pomieszczeń z kontrolą dostępu, wydawanie przepustek samochodowych z określaniem miejsc postojowych, ewidencja opłat za parkowanie oraz gospodarka kluczami do obiektów Szpitala.
2. Administrować systemami alarmowymi, systemem kontroli dostępu i telewizyjnego systemu nadzoru.
3. Dostosować System Sygnalizacji Włamań i Napadu na terenie RBZMed. do wymogów „Instrukcji o ochronie obiektów wojskowych” (Sygn. Szt. Gen. 1686/2017) i „Wymagań eksploatacyjno-technicznych dla XIX grupy SpW – Systemy i urządzenia techniczne do ochrony obiektów” z dnia 8 maja 2020 r. (nr bibl. 4WSzKzP: 126/KJ1) oraz Systemu Ochrony Fizycznej w Punkcie Ewidencyjnym i Sekcji ds. Mobilizacyjnych do wymogów zarządzenia nr 59/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 11 grudnia 2017 r. w sprawie doboru i stosowania środków bezpieczeństwa fizycznego do ochrony informacji niejawnych.

## **8. Prognoza sytuacji ekonomiczno–finansowej na lata 2022-2024**

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

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

- 1) Prognoza na 2022r. opiera się na Planie finansowym na 2022r. Niektóre pozycje kosztowe oraz przychodowe urealniono do prognozowanego wykonania w roku 2022.
- 2) Przychody ze sprzedaży - przychody z tytułu udzielania świadczeń zdrowotnych oraz przychody niemedycezne zostały zaplanowane w oparciu o dynamikę przychodów z lat ubiegłych.



- 3) Wysokość pozostałych kosztów i przychodów operacyjnych zaprognozowano na podstawie danych z lat ubiegłych. W przypadku pozostałych przychodów operacyjnych uwzględniono prognozę amortyzacji środków trwałych zakupionych z dotacji.
- 4) Przychody i koszty finansowe zaplanowano na podstawie lat ubiegłych.
- 5) Koszty działalności podstawowej:
  - malejący udział kosztów materiałów medycznych do wartości przychodu ze sprzedaży (w 2022r – 28,82%; 2023r. – 27,92%; 2024r. – 27,71%; 2025r. – 27,51%; 2026r. – 27,44%)
  - wzrost zużycia energii w kolejnych latach w oparciu o prognozowaną inflację;
  - koszt usług obcych w kolejnych latach oparto na zawartych umowach, prognozowanej inflacji oraz w oparciu o wiedzę dotyczącą planowanych remontów;
  - wzrost kosztów osobowych (wynagrodzeń, kontraktów medycznych i umów zleceń oraz narzutów) w związku ze zmianami ustawowymi (planowany wzrost płacy minimalnej, zmiany związane z minimalnym wynagrodzeniem w służbie zdrowia);
  - koszty amortyzacji zostały oparte na planie amortyzacji środków trwałych z uwzględnieniem prognozowanych inwestycji w latach 2022-2024;
  - w założeniach uwzględniono realizację ryczałtu w 98%.
- 6) Należności z tytułu dostaw i usług –9,36% przychodu ze sprzedaży świadczeń zdrowotnych
- 7) Zobowiązania z tytułu dostaw i usług – 15,85 % kosztów usług obcych i zużycia materiałów.
- 8) 4.WSzKzP SPZOZ co roku uruchamia kredyt obrotowy w odnawialnej linii kredytowej.

## 8.2 Analiza wskaźnikowa na lata 2022-2024:

### 1) Wskaźniki zyskowności.

Wskaźniki zyskowności	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2022r.	2023.	2024r.
wskaźnik zyskowności netto (%)	-2,53%	0,05%	0,05%
wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	-2,20%	0,36%	0,27%
wskaźnik zyskowności aktywów (%)	-3,86%	0,08%	0,09%

#### Interpretacja wyników

Wskaźniki zyskowności w 2022r. są ujemne, co wynika z prognozowanej straty (Szpital otrzymał 0 punktów za ten rok). Prognozowany zysk na lata 2023-2024r. powoduje uzyskanie 9 pkt. za zyskowność.

### 2) Wskaźniki płynności.

Wskaźniki płynności	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2022r.	2023r.	2024r.
wskaźnik bieżącej płynności	0,66	0,64	0,65
wskaźnik szybkiej płynności	0,53	0,51	0,53

#### Interpretacja wyników

Wskaźniki płynności są na podobnym poziomie w każdym planowanym roku. Łącznie za wskaźnik płynności bieżącej i szybkiej podmiot otrzymał 12 punktów na 25.

### 3) Wskaźniki efektywności.

Wskaźniki efektywności	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2022r.	2023r.	2024r.
wskaźnik rotacji należności (w dniach)	37,79	33,06	33,70
wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	29,25	27,06	27,22

#### Interpretacja wyników

Wskaźniki efektywności przez cały okres prognozowania otrzymały 10 punktów na 10 możliwych do uzyskania.

### 4) Wskaźniki zadłużenia.

Wskaźniki zadłużenia	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2022r.	2023r.	2024r.
wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	39,69%	38,82%	39,10%
wskaźnik wypłacalności	8,24	8,17	8,08

#### Interpretacja wyników

Wskaźnik zadłużenia aktywów w latach 2022-2024 jest na zbliżonym poziomie. Ocena wskaźnika w latach 2022-2024 wynosi 10 punktów na 10 możliwych do zdobycia.

Wskaźnik wypłacalności w latach 2022-2024 jest na bardzo wysokim poziomie. Wskaźnik ten mówi o możliwości pokrycia zobowiązań z posiadanego kapitału własnego. Ponoszenie przez Szpital straty w latach ubiegłych powoduje zmniejszanie kapitału własnego. Poprawa wskaźnika jest w szczególności zależna od możliwości wygenerowania zysku przez Szpital w latach następnych oraz od możliwości pokrycia straty Szpitala przez organ założycielski.

## 9. Podsumowanie

4. Wojskowy Szpital Kliniczny z Polikliniką SPZOZ w latach 2020-2021, czyli w trakcie pandemii COVID-19 osiągnął zysk. Dodatni wynik szpitala spowodowany był ograniczoną ilością pacjentów i niezrealizowaniem przyznanego limitu ryczału.

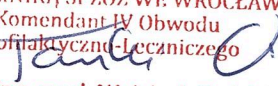
W prognozie na 2022r. szpital zakłada stratę, na co głównie ma wpływ obecna sytuacja gospodarcza w kraju oraz poziom finansowania z NFZ. Szpital stara się osiągać jak najwyższe przychody z NFZ spełniając warunki jakościowe utrzymując akredytację oraz zwiększając ilość wykonanych procedur DILO. Jednakże posiadany ryczałt jest zbyt niski w stosunku do posiadanych zasobów, które nie mogą zostać w pełni wykorzystane.

Koszty osobowe w Szpitalu stanowią obecnie około 60% przychodów ze sprzedaży świadczeń zdrowotnych. Na koniec 2021r. liczba etatów pracowników zatrudnionych na umowę o pracę wynosiła 1654,4 etaty, natomiast zatrudnionych na pozostałych umowach (kontrakty i umowy zlecenia) było 408 osób. Regulacje ustawowe wymuszają na szpitalu stały wzrost kosztów osobowych - w szczególności wzrost płacy minimalnej oraz wzrost minimalnego wynagrodzenia w służbie zdrowia. Powyższe zmiany powodują spłaszczenie siatki płac, co również wymusza podniesienie wynagrodzeń personelowi nieobjętym tymi regulacjami. Koszt tych podwyżek będzie musiał zostać sfinansowany przez szpital, co znacznie wpłynie na wynik finansowy.

Kolejny problem stanowi wysoka inflacja, która jest widoczna we wzroście cen materiałów, usług obcych oraz energii. Obecna wycena procedur nie pokrywa wzrostu kosztów związanych z wykonaniem tych procedur.

Szpital stale musi inwestować w infrastrukturę oraz sprzęt medyczny. Budynki wymagają ciągłych remontów oraz dostosowania warunków w pomieszczeniach do wymogów różnych instytucji. Koszt inwestycji budowlanych co roku wzrasta z powodu rosnących kosztów budowy. Szpital stara się w jak największym stopniu pozyskiwać zewnętrzne źródła finansowania celem sfinansowania planowanych inwestycji oraz zakupu sprzętów medycznych. Jednak część z nich musi zostać pokryta ze środków własnych, co dodatkowo powoduje większe zapotrzebowanie na środki pieniężne.

Sytuacja finansowa 4. Wojskowego Szpitala Klinicznego z Polikliniką SPZOZ we Wrocławiu uwarunkowana jest w szczególności od zewnętrznych czynników tj. wycena procedur medycznych oraz wysokość przyznanego ryczału przez NFZ. Kluczowa jest także sytuacja gospodarcza w kraju i na świecie mająca wpływ na podstawowe wskaźniki gospodarcze. Szpital mimo znacznego wpływu czynników zewnętrznych, dąży do osiągnięcia zysku, poprzez jak najefektywniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów.

KOMENDANT  
4 WOJSKOWEGO SZPITALA KLINICZNEGO  
z POLIKLINIKĄ SPZOZ WE WROCŁAWIU  
Komendant IV Obwodu  
Profilaktyczno-Leczniczego  
  
.....*plk dr. n. med. Wojciech Tański*.....  
podpis i pieczęć kierownika zakładu

Załączniki:

Załącznik nr 1 – Struktura organizacyjna 4. WSzKzP SPZOZ we Wrocławiu – na 7 str.



