

**Uchwała Nr    /2024  
Rady Powiatu Mogileńskiego  
z dnia listopada   2024 r.**

**w sprawie zatwierdzenia programu naprawczego Samodzielnego Publicznego Zakładu  
Opieki Zdrowotnej w Mogilnie**

Na podstawie art. 12 pkt 11 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym Dz. U. z 2024r. poz.107 w związku z art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej Dz. U. z 2024 r. poz.799

**Rada Powiatu Mogileńskiego  
uchwala, co następuje:**

§ 1. Rada Powiatu Mogileńskiego zatwierdza program naprawczy Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Mogilnie stanowiący załącznik nr 1 do niniejszej uchwały.

§ 2. Wykonanie uchwały powierza się Zarządowi Powiatu Mogileńskiego oraz Dyrektorowi Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Mogilnie.

§ 3. Uchwała wchodzi z życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący  
Rady Powiatu Mogileńskiego

**Uzasadnienie**  
**Do uchwały Rady Powiatu Mogileńskiego**  
**z dnia listopada 2024 r.**

Artykuł 59 ust. 4 ustawy o działalności leczniczej stanowi, że 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 ( tj. raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej zakładu), na okres nie dłuższy niż 3 lata, i przedstawia go podmiotowi tworzącemu w celu zatwierdzenia. Dyrektor SP ZOZ w Mogilnie sporządził program naprawczy w terminie wskazanym powyżej i przedłożył go do zatwierdzenia.

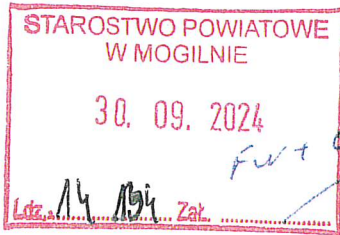
BZ.0024.57.2024  
prezencja do 2-01  
09.10.2024.



Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Mogilnie  
ul. Kościuszki 10, 88-300 Mogilno  
sekretariat: tel. 52 315 25 15  
e-mail: sekretariat@mpcz.pl  
www.spzoz-mogilno.pl

Mogilno, dnia 30.09.2024r.

L.dz. 2587/2024



Pan  
Tomasz Krześciński  
Starosta Mogileński  
ul. Narutowicza 1  
88-300 Mogilna

dotyczy: programu naprawczego

Szanowny Panie Starosto,

Zgodnie z art. 59. ust.4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz.U.2011 Nr 112 poz. 65., ze zm.) przekładam Program Naprawczy Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Mogilnie.

*Jan Gessek*

p.o. Dyrektora  
Samodzielnego Publicznego  
Zakładu Opieki Zdrowotnej w Mogilnie

Jan Gessek



# PROGRAM NAPRAWCZY

Samodzielnego Publicznego Zakładu

Opieki Zdrowotnej

w Mogilnie



Wrzesień2024

## Spis treści

1. Wprowadzenie .....	4
2. Aktualna sytuacja finansowa .....	7
2.1 Wskaźniki i sprawozdanie finansowe .....	7
2.1.1 Bilans .....	13
2.1.2 Rachunek zysków i strat: Tabela 5 Rachunek zysków i strat za lata 2021-2023 .....	16
2.1.3 Struktura kosztów rodzajowych .....	18
2.1.4 Analiza Rachunku Zysków i Strat .....	19
3. Analiza strony przychodowej .....	20
3.1 Analiza strony przychodowej: .....	20
3.2 Wykonanie kontraktu .....	22
3.3 Przyczyna strat .....	23
3.4 Prognoza sytuacji finansowej Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Mogilnie w kolejnych latach .....	25
4. Analiza konkurencji .....	29
5. Analiza SWOT .....	31
6. Szczegółowa analiza działalności operacyjnej .....	34
6.1 Struktura i zakres działania .....	34
6.2 zatrudnienie: .....	37
6.3 Analiza istotnych zasobów Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Mogilnie .	38
6.3.1 Informacja o zasobach - nieruchomości SPZOZ w Mogilnie .....	38
6.4 Stan informatyzacji podmiotu leczniczego .....	42
7. Kapitał ludzki .....	45
8. Koszty działalności .....	49
Analiza zapasów .....	51
9. Efektywność działalności poszczególnych ośrodków SPZOZ .....	52
9.1 Oddziały Szpitalne opieka stacjonarna całodobowa .....	52
9.1.1 Oddział chorób wewnętrznych .....	52
9.1.2 Oddział pediatryczny .....	55

9.1.3 Oddział chirurgii ogólnej .....	58
9.1.4 Oddział położniczo-ginekologiczny.....	61
9.1.5 Zakład Opiekuńczo-Leczniczy.....	64
9.2. Dane statystyczne za lata 2021-2023 .....	66
10. Usługi zewnętrzne .....	69
11. Diagnoza najważniejszych problemów .....	71
12. Działania naprawcze .....	72
12.1 Informacja opisowa o planowanych przedsięwzięciach .....	72
Redukcja kosztów .....	72
12.2 Strategia rozwoju .....	74
12.3. Nakłady inwestycyjne niezbędne do przeprowadzenia programu – priorytety.....	82
13. Przewidywane efekty działań naprawczych .....	84
13.1 Prognoza finansowa i wskaźniki ekonomiczno-finansowe.....	84
13.2 Wzrost kosztów prowadzonej działalności .....	86
13.3 Informacje istotnych czynnikach ryzyka.....	87
14. Podsumowanie .....	88
14.1 Główne przyczyny strat.....	88
14.2 Wnioski końcowe.....	89

# 1. Wprowadzenie

## 1. INFORMACJE SP ZOZ W MOGILNIE

Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Mogilnie z siedzibą przy ul. Kościuszki 10, 88-300 Mogilno, wpisany w dniu 15.12.1998 r. do Rejestru Stowarzyszeń, Innych Organizacji Społecznych i Zawodowych, Fundacji i Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej prowadzonego przez Sąd Rejonowy w Bydgoszczy, VIII Wydział Gospodarczy KRS.

Zakład posiada osobowość prawną.

Pełniącym obowiązki dyrektora jest od dnia 1.07.2024 r. Pan Jan Gessek.

Zakład posługuje się również nazwą skróconą: SP ZOZ w Mogilnie.

Zasadniczym przedmiotem działalności jest udzielanie świadczeń zdrowotnych.

SP ZOZ w Mogilnie jest:

- wpisany do Rejestru Stowarzyszeń, Innych Organizacji Społecznych i Zawodowych, Fundacji oraz Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej w KRS pod numerem **0000011220**
- posiada nr statystyczny w systemie **REGON** - **092358112**
- przeważający rodzaj działalności posiada symbol **PKD** - **8610Z**
- jest podatnikiem podatku od towarów i usług (VAT) i posiada nadany przez Urząd Skarbowy **NIP** **557-152-05-86**

Program naprawczy SP ZOZ w Mogilnie sporządzono zgodnie z art. 59. ust.4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz.U.2011 Nr 112 poz. 65., ze zm.).

W sprawozdaniu finansowym za 2023 r. **wystąpiła strata netto** w wysokości **5 447 194,21 zł.**, wobec tego Dyrektor Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Mogilnie **sporządził program naprawczy**, z uwzględnieniem raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej, o którym mowa w art. 53a ust. 1 ww. ustawy, na okres obejmujący 3 lata tj. lata 2024-2026.

Sprawozdanie finansowe za 2023 rok SP ZOZ w Mogilnie, na które składa się m.in. rachunek zysków i strat za rok obrotowy od 1 stycznia 2023 roku do 31 grudnia 2023 roku wykazujący stratę netto zatwierdzone zostało Uchwałą Rady Powiatu Mogileńskiego Nr III/27/2024 z dnia 20 czerwca 2024 r. Program naprawczy obejmuje diagnozę przygotowaną za lata 2021-2023 oraz plan działań na okres obejmujący 2024-2026 r.

Zgodnie z art. 53a. ust. 1. Ustawy o działalności leczniczej Dyrektor SP ZOZ w Mogilnie sporządził, a także przekazał Podmiotowi Tworzącemu dnia 27.05.2024 r. raport ekonomiczno-finansowy o sytuacji Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Mogilnie za 2023 r.

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

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

Z tego powodu, że w sprawozdaniu finansowym za 2023 r. wystąpiła strata netto, został sporządzony niniejszy program naprawczy, z uwzględnieniem raportu, o którym mowa w art. 53a ust. 1 ustawy o działalności leczniczej na okres 2024-2026.

Niniejszy program został przygotowany celem przedstawienia podmiotowi tworzącemu w celu zatwierdzenia. Został on opracowany z uwzględnieniem zapisów zawartych kontraktów z NFZ, umów z kontrahentami oraz obowiązujących przepisów prawa.

## 2. INFORMACJE OGÓLNE

Powiat mogileński o powierzchni 675,9 km<sup>2</sup> położony jest w zachodniej części województwa kujawsko-pomorskiego i obejmuje gminy: miasto Mogilno i gmina, w skład której wchodzi 30 sołectw (69 miejscowości), miasto Strzelno i gmina, w skład której wchodzi 23 sołectwa (37 miejscowości), gmina Dąbrowa w skład której wchodzi 14 sołectw (19 miejscowości), gmina Jeziora Wielkie w skład której wchodzi 22 sołectwa (24 miejscowości). Powiat sąsiaduje bezpośrednio z powiatem inowrocławskim i żnińskim z województwa kujawsko-pomorskiego oraz powiatem gnieźnieńskim, słupeckim i konińskim z województwa wielkopolskiego.

Powiat zamieszkuje wg danych statystycznych na koniec 2023 roku 43.975 mieszkańców, z czego ponad 21% stanowią osoby w wieku poprodukcyjnym, a tylko niespełna 19% osoby w wieku przedprodukcyjnym (do 18 r.ż.).

Analizując sytuację demograficzną województwa, a w szczególności powiatu mogileńskiego należy zwrócić uwagę na znaczne starzenie się społeczeństwa i coraz mniejszą liczbę urodzeń.

	2021	2022	2023
Urodzenia	371	379	323
Zgony	636	550	502
Przyrost naturalny	-265	-171	-179

Główną przyczynę umieralności w powiecie mogileńskim są choroby układu krążenia, których odsetek wynosił w roku 2021 ponad 40% i przewyższa wskaźnik umieralności zarówno województwa kujawsko-pomorskiego (37,4%) jak i kraju (34,8%).



---

Średni wiek mieszkańców wynosi ponad 42 lata i jest porównywalny ze średnim wiekiem mieszkańców województwa kujawsko-pomorskiego.

Analizując powyższe dane oraz biorąc pod uwagę założenia „Wojewódzkiego planu transformacji województwa kujawsko-pomorskiego na lata 2022 - 2026” SPZOZ w Mogilnie:

- 1) z początkiem roku 2024 po gruntownym remoncie i dostosowaniu pomieszczeń na potrzeby pacjentów (finansowanym w dużej mierze ze środków unijnych) zwiększył liczbę łóżek Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego w Strzelnie do 55,
- 2) od sierpnia 2024 uruchomione zostało w Strzelnie Centrum Zdrowia Psychicznego dla Dzieci i Młodzieży świadczące usługi z zakresu oddziału dziennego psychiatrycznego dla dzieci i młodzieży oraz poradnia zdrowia psychicznego dla dzieci i młodzieży – wyremontowane i wyposażone przy znacznym finansowaniu ze środków unijnych – które dysponuje obecnie 15 miejscami, a docelowo zamierzamy sprawować opiekę nad 30 pacjentami.

## 2. Aktualna sytuacja finansowa

### 2.1 Wskaźniki i sprawozdanie finansowe

Poniżej przedstawiono wyniki analizy wskaźnikowej za lata 2021-2023 r. w układzie zgodnym z raportem z sytuacji ekonomiczno-finansowej jednostki:

Tabela 1 Analiza wskaźnikowa za lata 2021-2023

Wyszczególnienie		2021		2022		2023	
		Wartość wskaźnika	Liczba punktów	Wartość wskaźnika	Liczba punktów	Wartość wskaźnika	Liczba punktów
Wskaźniki zyskowności	Wskaźnik zyskowności netto	1,67	3	-6,88	0	-9,56	0
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej	2,2	3	-6,16	0	-7,97	0
	Wskaźnik zyskowności aktywów	1,8	3	-6,88	0	-8,66	0
	<b>SUMA</b>		<b>9</b>		<b>0</b>	x	<b>0</b>
Wskaźniki płynności	Wskaźnik bieżącej płynności	0,7574	4	0,46	0	0,36	0
	Wskaźnik szybkiej płynności	0,5702	8	0,36	0	0,32	0
	<b>SUMA</b>		<b>12</b>		<b>0</b>	x	<b>0</b>
Wskaźniki efektywności	Wskaźnik rotacji należności	42,29	3	35,33	3	26,51	3
	Wskaźnik rotacji zobowiązań	30,08	7	34,96	7	37,81	7
	<b>SUMA</b>		<b>10</b>		<b>10</b>	x	<b>10</b>
Wskaźniki zadłużenia	Wskaźnik zadłużenia aktywów	25,44	10	28,3	10	27,4	10
	Wskaźnik wypłacalności	3,26	4	71,54	0	-3,42	0
	<b>SUMA</b>		<b>14</b>		<b>10</b>	x	<b>10</b>
<b>ŁĄCZNIE</b>			<b>45</b>		<b>20</b>	x	<b>20</b>

Wskaźniki zostały wyliczone zgodnie z rozporządzeniem Ministra Zdrowia z dnia 12 kwietnia 2017 r. w sprawie wskaźników ekonomiczno-finansowych niezbędnych do sporządzenia analizy oraz prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej (Dz. U, 2017 poz. 832).

Podstawowe wskaźniki charakteryzujące działalność jednostki nie uległy istotnym zmianom w stosunku do ubiegłego okresu.

Jak wskazuje powyższa tabela wskaźniki: zyskowności i płynności, a także wskaźnik wypłacalności w SP ZOZ w Mogilnie w roku 2023 kształtują się na poziomach, które nie pozwoliły na

przyznanie im punktów zgodnie z tabelą oceny punktowej. Przyczyną takiego stanu jest osiągnięta w 2022 r. i 2023 r. strata na działalności.

Na prawidłowym poziomie kształtuje się wskaźnik zadłużenia aktywów.

Wskaźniki efektywności kształtują się na tym samym poziomie i utrzymują tą samą wartość punktową.

Szczegółowy opis wskaźników przedstawia się następująco:

### 1. Wskaźniki zyskowności

Podstawą oceny zyskowności działalności gospodarczej jest wynik finansowy, który może być dodatni (zysk) lub ujemny (strata). Wskaźniki zyskowności są najbardziej syntetycznymi wskaźnikami efektywności i opłacalności działalności jednostki. Odzwierciedlają zdolność jednostki do wypracowania zysków z zaangażowanych kapitałów, a zatem określają ekonomiczną efektywność działalności. Dodatkowo wartości wskaźników informują o racjonalnym gospodarowaniu, gdzie przychody podmiotu przewyższają koszty. Ogólnie można przyjąć, że im większe wartości przyjmuje wskaźnik zyskowności, tym bardziej efektywna jest działalność podmiotu. Należy jednak zauważyć, że w przypadku podmiotu leczniczego jako instytucji pożytku publicznego, celem nie jest maksymalizacja zysku, tylko fakt zabezpieczenia dostępności do świadczeń medycznych w najwyższej możliwej jakości. Rozumie się przez to maksymalizację wolumenu i jakości realizowanych usług.

W przypadku Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Mogilnie wskaźniki zyskowności osiągają ujemne wartości w roku 2022 i 2023 co jest wynikiem uzyskania ujemnego wyniku finansowego za rok 2022 i 2023. W roku 2021r. wskaźnik ten był dodatni w związku dodatnim wynikiem finansowym.

W rozbiciu na poszczególne rodzaje interpretacja wskaźników zyskowności wygląda następująco:

1) wskaźnik zyskowności netto (%) – wyraża się wzorem:

$$\frac{\text{Wynik netto} \times 100\%}{\text{Przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów} + \text{pozostałe przychody operacyjne} + \text{przychody finansowe}}$$

Wskaźnik zyskowności netto pokazuje jaką część przychodów stanowi odnotowany zysk lub strata. W ten sposób jest określana efektywność gospodarki finansowej w odniesieniu do relacji przychody ogółem – koszty ogółem podmiotu.

2) wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%) – wyraża się wzorem:

$$\text{Wynik z działalności operacyjnej} \times 100\%$$

---

$$\frac{\text{Przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów} + \text{pozostałe przychody operacyjne}}$$

Wskaźnik zyskowności działalności gospodarczej operacyjnej określa ekonomiczną efektywność działania podmiotu, z uwzględnieniem działalności podstawowej oraz pozostałej działalności operacyjnej.

Poziom wskaźnika powinien być rozpatrywany w stosunku do wartości osiąganych przez inne szpitale. Z uwagi na charakter działalności szpitali, nie zakłada się jego maksymalizacji.

3) wskaźnik zyskowności aktywów (%) – wyraża się wzorem:

$$\frac{\text{Wynik netto} \times 100\%}{\text{Średni stan aktywów}}$$

gdzie średni stan aktywów to suma aktywów razem na koniec poprzedniego roku obrotowego i aktywów razem na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2.

Wskaźnik zyskowności aktywów informuje o wielkości zysku lub straty przypadającej na jednostkę wartości zaangażowanych aktywów, czyli wyznacza on ogólną zdolność aktywów podmiotu do generowania zysku. Informuje o efektywności gospodarowania powierzonymi środkami. Im wyższa jest wartość wskaźnika, tym korzystniejsza jest sytuacja finansowa podmiotu. W roku 2021 wskaźnik ten był dodatni na poziomie 1,8%. Niestety w latach 2022-2023 jest on ujemny, w związku z ujemnym wynikiem finansowym.

## 2. Wskaźniki płynności

Drugą grupę wskaźników stanowią wskaźniki płynności finansowej. Są one wykorzystywane w analizie zdolności podmiotu do terminowego regulowania zobowiązań. Płynność finansowa podmiotu jest oceniana na podstawie relacji aktywów obrotowych do zobowiązań krótkoterminowych. Zakres aktywów obrotowych uwzględniających w tej relacji może być różny, w zależności od stopnia płynności finansowej, wyrażonego przez terminy wymagalności zobowiązań. Płynność finansowa jest wyznaczana przez stopień płynności aktywów obrotowych i stopień wymagalności zobowiązań. Jeżeli poziom wskaźników obniża się, to występuje ryzyko utraty przez podmiot zdolności do terminowego regulowania zobowiązań.

Analiza wyników płynności Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Mogilnie uwidacznia problem, jakim jest ograniczona płynność finansowa jednostki.

1) wskaźnik bieżącej płynności – wyraża się wzorem:

*Aktywa obrotowe – należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy – krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne)*

---

*Zobowiązania krótkoterminowe – zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy + rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe*

Wskaźnik bieżącej płynności określa zdolność podmiotu do spłaty zobowiązań krótkoterminowych poprzez upłynnienie wszystkich środków obrotowych. Wskaźnik ten informuje, w jakim stopniu aktywa obrotowe pokrywają zobowiązania krótkoterminowe. Daje ogólny pogląd na płynność finansową podmiotu. Wskaźnik ten ukazuje bowiem, czy podmiot jest w stanie spłacić całość zobowiązań krótkoterminowych przez upłynnienie wszystkich posiadanych składników aktywów obrotowych. Wzrost wartości bieżącej płynności będzie wskazywał na poprawę zdolności przedsiębiorstwa do regulowania bieżących zobowiązań. Z kolei spadek wartości tego wskaźnika będzie sygnalizował pogorszenie się tej zdolności. Zatem z punktu widzenia płynności finansowej korzystne są jak najwyższe, rosnące wartości omawianego wskaźnika.

Wskaźnik bieżącej płynności Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Mogilnie z roku na rok się zmniejsza, co jest zjawiskiem niekorzystnym, świadczącym o słabej zdolności Szpitala do regulowania bieżących zobowiązań.

2) wskaźnik szybkiej płynności – wyraża się wzorem:

*Aktywa obrotowe – należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy – krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne) – zapasy*

---

*Zobowiązania krótkoterminowe – zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy + rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe*

Wskaźnik szybkiej płynności określa zdolność podmiotu do spłacania zobowiązań krótkoterminowych najbardziej płynnymi aktywami, tj. krótkoterminowymi należnościami i aktywami finansowymi.

Poziom wskaźnika szybkiej płynności podobnie jak w przypadku wskaźnika bieżącego jest niekorzystny dla Szpitala. Wskaźnik świadczy o ograniczonej zdolności szpitala do regulowania zobowiązań krótkoterminowych łatwo upłynnianymi aktywami obrotowymi. W dalszym ciągu jest on na niskim poziomie i ostrzega o ryzyku utraty płynności finansowej.

### **3. Wskaźniki efektywności**

Ważnym czynnikiem wpływającym na sytuację finansową podmiotu jest sprawność jego działalności. Ocena sprawności działania podmiotu obejmuje badanie rotacji należności i zobowiązań.

Wskaźniki te opisują efektywność przyjętej polityki zarządzania przepływami pieniężnymi, tzn. mogą sygnalizować ryzyko utraty płynności finansowej przez jednostkę lub w przypadku, gdy wskaźniki płynności finansowej już wyraźnie wskazują na brak płynności – określają przyczyny tych problemów. Optymalną jest sytuacja, gdy wskaźnik rotacji zobowiązań jest wyższy lub równy wskaźnikowi rotacji należności.

1) wskaźnik rotacji należności w dniach – wyraża się wzorem:

$$\frac{\text{Średni stan należności z tytułu dostaw i usług} \times \text{liczba dni w okresie (365)}}{\text{Przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów}}$$

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

Wskaźnik rotacji należności w dniach określa długość cyklu oczekiwania podmiotu na uzyskane należności za świadczone usługi. Informuje, w ciągu ilu dni następuje spłata należności. Wskaźnik ten określa zatem czas zamrożenia środków pieniężnych w należnościach. Im wyższy poziom wskaźnika, tym podmiot ma większe trudności ze ściąganiem swoich należności, co może obniżyć zdolność do terminowego regulowania zobowiązań. Wartości wskaźnika należności w dniach powinny być oczywiście możliwie niskie.

Wskaźnik rotacji należności w dniach szpitala w roku 2023 wynosił 26 dni, co oznacza, że spłata należności przysługujących szpitalowi przeciętnie biorąc następuje w okresie 26 dni. Wskaźnik ten na w stosunku do lat poprzednich uległ polepszeniu.

2) wskaźnik rotacji zobowiązań w dniach – wyraża się wzorem:

$$\frac{\text{Średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług} \times \text{liczba dni w okresie (365)}}{\text{Przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów}}$$

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

Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach) określa okres, jaki jest potrzebny podmiotowi do spłacenia swoich zobowiązań krótkoterminowych. Zbyt wysoka wartość wskaźnika może świadczyć o trudnościach podmiotu w regulowaniu bieżących zobowiązań.

Wskaźnik rotacji zobowiązań w dniach Szpitala Powiatowego w Mogilnie wynosi w 2023 r. 37 dni, co oznacza, że spłata zobowiązań wobec wierzycieli szpitala z osiąganego przychodu netto

ze sprzedaży następuje co 37 dni. Z analizy wynika, iż wskaźnik rotacji zobowiązań jest wyższy niż wskaźnik rotacji należności (26 dni), co świadczy o prawidłowym zarządzaniu przepływami pieniężnymi.

Wskaźnik rotacji zobowiązań w 2022 r. wynosił 34 dni, a w 2023 r. 37dni czyli nastąpił spadek, niemniej mieści się w przedziale do 60 dni.

#### 4. Wskaźniki zadłużenia

Stabilność finansowa podmiotu zależy w dużym stopniu od poziomu jego zadłużenia. W analizie wskaźnikowej samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej został wykorzystany wskaźnik zadłużenia aktywów, informujący, jaki jest udział zobowiązań w finansowaniu aktywów przedsiębiorstwa. Drugim wskaźnikiem wykorzystywanym w analizie zadłużenia jest wskaźnik wypłacalności opisujący zdolność podmiotu do spłaty długu.

1) wskaźnik zadłużenia aktywów (%) – wyraża się wzorem:

$$\frac{(\text{Zobowiązania długoterminowe} + \text{zobowiązania krótkoterminowe} + \text{rezerwy na zobowiązania})}{\text{Aktywa razem}} \times 100$$

*Aktywa razem*

Wskaźnik zadłużenia aktywów informuje o stopniu finansowania aktywów kapitałami obcymi, Wskaźnik zadłużenia aktywów ukazuje również stopień zabezpieczenia spłaty całości zadłużenia szpitala jego zasobami majątkowymi. Poziom zadłużenia samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej ma istotne znaczenie w przyznawaniu kredytów.

Tabela: Wytyczne do oceny – wskaźnik zadłużenia aktywów na podstawie rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 12 kwietnia 2017 r.

Lp.	Przedziały wartości	ocena
1.	poniżej 40 %	10
2.	od 40 % do 60%	8
3.	powyżej 60% do 80%	3
4.	powyżej 80%	0

Wskaźnik zadłużenia aktywów Szpitala Powiatowego w Mogilnie wyniósł w roku 2023 27,4 %, co oznacza, że mieści się w przedziale 1 tabeli (poniżej 40%) uzyskując ocenę 10 pkt. Wysoki

wskaźnik zadłużenia aktywów świadczy o dużym ryzyku finansowym, informując jednocześnie, że szpital może utracić zdolność zwrotu długów.

Wskaźnik zadłużenia aktywów w 2021r. kształtował się na poziomie 25,44 %, a w 2022r. wynosił 28,3 %.

2) wskaźnik wypłacalności – wyraża się wzorem:

*Zobowiązania długoterminowe + zobowiązania krótkoterminowe + rezerwy na zobowiązania*

---

*Fundusz własny*

Wskaźnik wypłacalności określa wielkość funduszy obcych przypadającą na jednostkę funduszu wolnego. Wysoka wartość wskaźnika wskazuje na możliwość utraty zdolności do regulowania przez podmiot zobowiązań. Natomiast ujemna wartość wskaźnika wypłacalności wynika z ujemnej wartości funduszu własnego i sygnalizuje, że szpital niestety może mieć trudności z wywiązywaniem się z zobowiązań kredytowych.

Analiza wskaźników ekonomiczno-finansowych pokazuje, że sytuacja finansowa Szpitala Powiatowego w Mogilnie jest trudna i wymaga ciągłego monitorowania kosztów w kolejnych okresach oraz podejmowania działań, których celem powinno być bilansowanie prowadzonej działalności.

Powyższe dane wskazują na brak możliwości wygenerowania bieżącej nadwyżki finansowej, by możliwa była realizacja niezbędnych inwestycji konieczna jest pomoc ze strony Organu Tworzącego lub pozyskanie innych zewnętrznych źródeł finansowania, w tym przede wszystkim z funduszy unijnych. Jednakże w związku z brakiem możliwości dysponowania majątkiem trwałym i koniecznością spłaty w okresach przyszłych zobowiązań długoterminowych występuje faktyczne ograniczenie samodzielnego pozyskiwania funduszy zewnętrznych. Należy jednocześnie zaznaczyć, że brak pewnego zabezpieczenia zdecydowanie podwyższa koszt obsługi zadłużenia, a także ogranicza dostępność naszego Podmiotu do zewnętrznych źródeł finansowania.

### **2.1.1 Bilans**

Tabela 2 Bilans lata 2021-2023

L.p.	Opis	31.12.2023	31.12.2022	31.12.2021
	<b>Aktywa</b>	<b>73 260 456,39</b>	<b>52 581 739,39</b>	<b>46 078 654,04</b>
<b>A</b>	<b>Aktywa trwałe</b>	<b>68 297 190,52</b>	<b>46 647 785,90</b>	<b>38 891 434,86</b>
A.I	Wartości niematerialne i prawne	330 209,42	482 613,86	2 337,00
A.II	Rzeczowe aktywa trwałe	67 966 981,10	46 165 172,04	38 889 097,86
A.III	Należności długoterminowe	0,00	0,00	0,00
A.IV	Inwestycje długoterminowe	0,00	0,00	0,00
A.V	Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0,00	0,00	0,00



Program naprawy JF III w Mogilnie 2016 r.

<b>B</b>	<b>Aktywa obrotowe</b>	<b>4 963 265,87</b>	<b>5 934 007,49</b>	<b>7 187 219,18</b>
B.I	Zapasy	519 840,50	1 204 996,56	1 725 276,13
B.II	Należności krótkoterminowe	3 904 026,91	3 939 546,25	5 155 024,39
B.III	Inwestycje krótkoterminowe	297 676,63	530 843,14	100 235,68
B.IV	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	241 721,83	258 621,54	206 682,98
<b>C</b>	<b>Należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawowy</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>D</b>	<b>Udziały (akcje) własne</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	<b>Pasywa</b>	<b>73 260 456,39</b>	<b>52 581 793,39</b>	<b>46 078 654,04</b>
<b>A</b>	<b>Kapitał (fundusz) własny</b>	<b>-5 865 918,69</b>	<b>207 525,53</b>	<b>2 770 704,33</b>
A.I	Kapitał (fundusz) podstawowy	5 795 631,10	5 795 631,10	5 795 631,10
A.II	Kapitał (fundusz) zapasowy, w tym:	0,00	0,00	0,00
A.III	Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny, w tym:	0,00	0,00	0,00
A.IV	Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe, w tym:	0,00	0,00	0,00
A.V	Zysk (strata) z lat ubiegłych	-6 214 355,58	-2 195 729,19	-3 024 926,77
A.VI	Zysk (strata) netto	-5 447 194,21	-3 392 376,38	829 197,58
A.VII	Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)	0,00	0,00	0,00
<b>B</b>	<b>Zobowiązania i rezerwy na Zobowiązania</b>	<b>79 126 375,08</b>	<b>52 374 267,86</b>	<b>42 478 752,13</b>
B.I	Rezerwy na zobowiązania	1 893 722,00	1 579 784,00	1 850 549,14
B.II	Zobowiązania długoterminowe	6 185 932,70	2 488 767,82	1 569 982,31
B.II.3	Wobec pozostałych jednostek	6 185 932,70	2 488 767,82	1 569 982,31
B.II.3.A	kredyty i pożyczki	6 072 612,30	2 309 386,90	1 328 502,28
B.II.3.B	z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0,00	0,00	0,00
B.II.3.C	inne zobowiązania finansowe	113 320,40	179 380,92	241 480,03
B.II.3.D	zobowiązania wekslowe	0,00	0,00	0,00
B.II.3.E	Inne	0,00	0,00	0,00
B.III	Zobowiązania krótkoterminowe	11 996 276,59	10 777 547,86	8 301 276,56
B.III.3	Zobowiązania wobec pozostałych jednostek	11 860 380,33	10 740 042,10	8 277 107,22
B.III.3.A	kredyty i pożyczki	2 371 070,26	2 496 718,66	1 909 043,42
B.III.3.B	z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0,00	0,00	0,00
B.III.3.C	inne zobowiązania finansowe	66 060,33	62 099,05	58 375,38
B.III.3.D	z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	5 731 162,03	5 188 902,67	3 573 577,17
B.III.3.D.1	- do 12 miesięcy	5 731 162,03	5 188 902,67	3 573 577,17
B.III.3.D.2	- powyżej 12 miesięcy	0,00	0,00	0,00
B.III.3.E	zaliczki otrzymane na dostawy i usługi	0,00	0,00	0,00
B.III.3.F	zobowiązania wekslowe	0,00	0,00	0,00
B.III.3.G	z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych tytułów publicznoprawnych	1 869 951,61	1 473 453,08	1 345 204,96
B.III.3.H	z tytułu wynagrodzeń	1 635 064,32	1 323 706,05	1 252 900,18
B.III.3.I	Inne	187 071,78	195 162,59	138 006,11
B.III.4	Fundusze specjalne	135 896,26	37 505,76	24 169,34
B.IV	Rozliczenia międzyokresowe	59 050 443,79	37 528 168,18	30 756 944,12
B.IV.1	Ujemna wartość firmy	0,00	0,00	0,00
B.IV.2	Inne rozliczenia międzyokresowe	59 050 443,79	37 528 168,19	30 756 944,12

Tabela 3 Dynamika Skrócony Bilans 2023/2022

L.p.	Opis	31.12.2023	31.12.2022	Dynamika
	<b>Aktywa</b>	<b>73 260 456,39</b>	<b>52 581 739,39</b>	<b>139,33</b>
<b>A</b>	<b>Aktywa trwałe</b>	<b>68 297 190,52</b>	<b>46 647 785,90</b>	<b>146,41</b>
A.I	Wartości niematerialne i prawne	330 209,42	482 613,86	68,42
A.II	Rzeczowe aktywa trwałe	67 966 981,10	46 165 172,04	147,23
A.III	Należności długoterminowe	0,00	0,00	0,00
A.IV	Inwestycje długoterminowe	0,00	0,00	0,00
A.V	Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0,00	0,00	0,00
<b>B</b>	<b>Aktywa obrotowe</b>	<b>4 963 265,87</b>	<b>5 934 007,49</b>	<b>83,64</b>
B.I	Zapasy	519 840,50	1 204 996,56	43,14
B.II	Należności krótkoterminowe	3 904 026,91	3 939 546,25	99,10
B.III	Inwestycje krótkoterminowe	297 676,63	530 843,14	56,08
B.IV	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	241 721,83	258 621,54	93,47
<b>C</b>	<b>Należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawowy</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>D</b>	<b>Udziały (akcje) własne</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	<b>Pasywa</b>	<b>73 260 456,39</b>	<b>52 581 793,39</b>	<b>139,33</b>
<b>A</b>	<b>Kapitał (fundusz) własny</b>	<b>-5 865 918,69</b>	<b>207 525,53</b>	<b>-2 826,60</b>
A.I	Kapitał (fundusz) podstawowy	5 795 631,10	5 795 631,10	100,00
A.II	Kapitał (fundusz) zapasowy, w tym:	0,00	0,00	0,00
A.III	Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny, w tym:	0,00	0,00	0,00
A.IV	Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe, w tym:	0,00	0,00	0,00
A.V	Zysk (strata) z lat ubiegłych	-6 214 355,58	-2 195 729,19	283,02
A.VI	Zysk (strata) netto	-5 447 194,21	-3 392 376,38	160,57
A.VII	Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)	0,00	0,00	0,00
<b>B</b>	<b>Zobowiązania i rezerwy na Zobowiązania</b>	<b>79 126 375,08</b>	<b>52 374 267,86</b>	<b>151,08</b>
B.I	Rezerwy na zobowiązania	1 893 722,00	1 579 784,00	119,87
B.II	Zobowiązania długoterminowe	6 185 932,70	2 488 767,82	248,55
B.III	Zobowiązania krótkoterminowe	11 996 276,59	10 777 547,86	111,31
B.IV	Rozliczenia międzyokresowe	59 050 443,79	37 528 168,18	157,35

## 2.1.2 Rachunek zysków i strat:

Tabela 4 Rachunek zysków i strat za lata 2021-2023

L.p.	Opis	01.01.2023 - 31.12.2023	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
<b>A</b>	<b>Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:</b>	<b>52 397 811,09</b>	<b>46 012 563,63</b>	<b>43 361 207,55</b>
A.I	Przychody netto ze sprzedaży produktów	52 711 749,09	45 741 798,49	44 515 885,98
A.II	Zmiana stanu produktów (zwiększenie - wartość dodatnia, zmniejszenie - wartość ujemna)	-313 938,00	270 765,14	-1 154 678,43
A.III	Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	0,00	0,00	0,00
A.IV	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	0,00	0,00	0,00
<b>B</b>	<b>Koszty działalności operacyjnej</b>	<b>60 924 146,43</b>	<b>51 757 963,20</b>	<b>45 564 648,93</b>
B.I	Amortyzacja	2 835 900,68	2 243 884,88	1 875 631,32
B.II	Zużycie materiałów i energii	6 886 903,07	5 701 995,15	6 165 031,97
B.III	Usługi obce	20 350 372,98	18 608 327,50	16 356 463,11
B.IV	Podatki i opłaty, w tym:	110 598,74	95 273,70	95 581,40
	- podatek akcyzowy	0,00	0,00	0,00
B.V	Wynagrodzenia	25 753 829,97	20 952 008,31	17 559 222,11
B.VI	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym:	4 772 078,40	3 956 094,05	3 307 369,30
	- emerytalne	2 190 399,65	1 805 245,30	1 557 499,20
B.VII	Pozostałe koszty rodzajowe	214 462,59	200 379,61	205 349,72
B.VIII	wartość sprzedanych towarów i materiałów	0,00	0,00	0,00
<b>C</b>	<b>Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)</b>	<b>-8 526 335,34</b>	<b>-5 745 399,57</b>	<b>-2 203 441,38</b>
<b>D</b>	<b>Pozostałe przychody operacyjne</b>	<b>4 212 276,37</b>	<b>3 575 633,39</b>	<b>6 357 796,19</b>
D.I	Zysk z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	22 200,00	22 852,01	
D.II	Dotacje	18 984,00	1 404 974,59	395 725,94
D.III	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0,00	0,00	0,00
D.IV	inne Przychody operacyjne	4 171 092,37	2 144 858,80	5 962 070,25
<b>E</b>	<b>Pozostałe koszty operacyjne</b>	<b>220 487,99</b>	<b>865 208,49</b>	<b>3 062 300,67</b>
E.I	Strata z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	0,00	0,00	0,00
E.II	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowanych	0,00	0,00	0,00
E.III	inne koszty operacyjne	220 487,99	865 208,49	3 062 300,67
<b>F</b>	<b>Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)</b>	<b>-4 534 546,96</b>	<b>-3 037 922,66</b>	<b>1 092 054,14</b>
<b>G</b>	<b>Przychody finansowe</b>	<b>32 697,83</b>	<b>1,95</b>	<b>153,47</b>
G.I	Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:	0,00	0,00	0,00
G.II	Odsetki, w tym:	32 697,83	1,95	153,47
G.III	Zysk z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:	0,00	0,00	0,00
G.IV	Aktualizacja wartości aktywów finansowych	0,00	0,00	0,00
G.V	Inne	0,00	0,00	0,00
<b>H</b>	<b>Koszty finansowe</b>	<b>917 420,08</b>	<b>347 016,67</b>	<b>262 337,03</b>
H.I	Odsetki, w tym:	841 420,08	335 766,67	239 837,03
H.II	Strata z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:	0,00	0,00	0,00
H.III	Aktualizacja wartości aktywów finansowych	0,00	0,00	0,00
H.IV	Inne	76 000,00	11 250,00	21 500,00
<b>I</b>	<b>Zysk (strata) brutto (F+G-H)</b>	<b>-5 419 269,21</b>	<b>-3 384 937,38</b>	<b>830 870,58</b>
<b>J</b>	<b>Podatek dochodowy</b>	<b>27 925,00</b>	<b>7 439,00</b>	<b>1 673,00</b>
<b>K</b>	<b>Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>L</b>	<b>Zysk (strata) netto (I-J-K)</b>	<b>-5 447 194,21</b>	<b>-3 392 376,38</b>	<b>829 197,58</b>

Program naprawczy SP ZIZ w Mielnie 2023 r.

Tabela 5 Dynamika Skrócony Rachunek Zysków i Strat 2023/2022

L.p.	Opis	01.01.2023 - 31.12.2023	01.01.2022 - 31.12.2022	Dynamika 2023/2022
<b>A</b>	<b>Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:</b>	<b>52 397 811,09</b>	<b>46 012 563,63</b>	<b>113,88</b>
A.I	Przychody netto ze sprzedaży produktów	52 711 749,09	45 741 798,49	115,24
A.II	Zmiana stanu produktów (zwiększenie - wartość dodatnia, zmniejszenie - wartość ujemna)	-313 938,00	270 765,14	0,00
A.III	Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	0,00	0,00	0,00
A.IV	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	0,00	0,00	0,00
<b>B</b>	<b>Koszty działalności operacyjnej</b>	<b>60 924 146,43</b>	<b>51 757 963,20</b>	<b>117,71</b>
B.I	Amortyzacja	2 835 900,68	2 243 884,88	126,38
B.II	Zużycie materiałów i energii	6 886 903,07	5 701 995,15	120,78
B.III	Usługi obce	20 350 372,98	18 608 327,50	109,36
B.IV	Podatki i opłaty, w tym:	110 598,74	95 273,70	116,09
B.V	Wynagrodzenia	25 753 829,97	20 952 008,31	122,92
B.VI	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym:	4 772 078,40	3 956 094,05	120,63
B.VII	Pozostałe koszty rodzajowe	214 462,59	200 379,61	107,03
B.VIII	wartość sprzedanych towarów i materiałów	0,00	0,00	0,00
<b>C</b>	<b>Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)</b>	<b>-8 526 335,34</b>	<b>-5 745 399,57</b>	<b>148,40</b>
<b>D</b>	<b>Pozostałe przychody operacyjne</b>	<b>4 212 276,37</b>	<b>3 575 633,39</b>	<b>117,81</b>
D.I	Zysk z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	22 200,00	22 852,01	97,15
D.II	Dotacje	18 984,00	1 404 974,59	1,35
D.III	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0,00	0,00	0,00
D.IV	inne Przychody operacyjne	4 171 092,37	2 144 858,80	194,47
<b>E</b>	<b>Pozostałe koszty operacyjne</b>	<b>220 487,99</b>	<b>865 208,49</b>	<b>25,48</b>
E.I	Strata z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	0,00	0,00	0,00
E.II	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowanych	0,00	0,00	0,00
E.III	inne koszty operacyjne	220 487,99	865 208,49	25,48
<b>F</b>	<b>Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)</b>	<b>-4 534 546,96</b>	<b>-3 037 922,66</b>	<b>149,26</b>
<b>G</b>	<b>Przychody finansowe</b>	<b>32 697,83</b>	<b>1,95</b>	<b>1 676 811,79</b>
G.I	Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:	0,00	0,00	0,00
G.II	Odsetki, w tym:	32 697,83	1,95	1 676 811,79
G.III	Zysk z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:	0,00	0,00	0,00
G.IV	Aktualizacja wartości aktywów finansowych	0,00	0,00	0,00
G.V	Inne	0,00	0,00	0,00
<b>H</b>	<b>Koszty finansowe</b>	<b>917 420,08</b>	<b>347 016,67</b>	<b>264,37</b>
H.I	Odsetki, w tym:	841 420,08	335 766,67	250,60
H.II	Strata z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:	0,00	0,00	0,00
H.III	Aktualizacja wartości aktywów finansowych	0,00	0,00	0,00
H.IV	Inne	76 000,00	11 250,00	675,56
<b>I</b>	<b>Zysk (strata) brutto (F+G-H)</b>	<b>-5 419 269,21</b>	<b>-3 384 937,38</b>	<b>160,10</b>
<b>J</b>	<b>Podatek dochodowy</b>	<b>27 925,00</b>	<b>7 439,00</b>	<b>375,39</b>
<b>K</b>	<b>Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>L</b>	<b>Zysk (strata) netto (I-J-K)</b>	<b>-5 447 194,21</b>	<b>-3 392 376,38</b>	<b>1,61</b>

### 2.1.3 Struktura kosztów rodzajowych

W zakresie analizy rachunku zysków i strat:

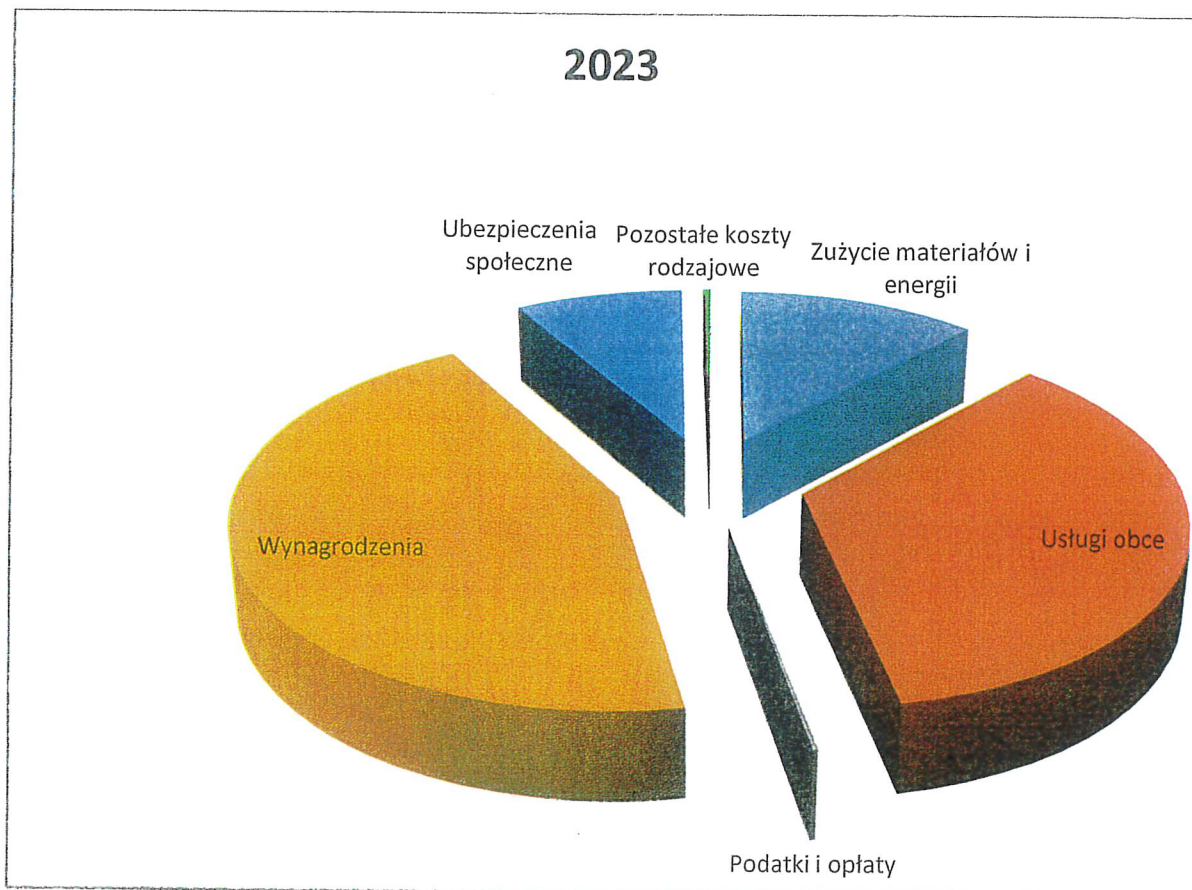
Analiza struktury kosztów, w tym odniesienie poszczególnych pozycji jako % przychodów wskazuje na względną stałą strukturę kosztów rodzajowych z wyjątkiem kosztów wynagrodzeń, które z roku na rok wzrastają. Tendencję tą przedstawia tabela poniżej:

Tabela 6 Struktura kosztów za okres 2021-2023

Wyszczególnienie	2023	2022	2021
Zużycie materiałów i energii	13,26%	12,63%	14,00%
Usługi obce	39,18%	41,21%	37,15%
Podatki i opłaty	0,21%	0,21%	0,22%
Wynagrodzenia	49,58%	46,40%	39,88%
Ubezpieczenia społeczne	9,19%	8,76%	7,51%
Pozostałe koszty rodzajowe	0,41%	0,44%	0,47%

Wykres prezentujący strukturę kosztów rodzajowych w SP ZOZ w Mogilnie:

Rysunek 1 Struktura kosztów rodzajowych w SP ZOZ w Mogilnie



#### **2.1.4 Analiza Rachunku Zysków i Strat**

Jak wskazuje analiza osiągniętych wyników w poszczególnych latach działalności Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Mogilnie

- Analiza rachunku zysków i strat na podstawie przedstawionych danych za lata 2021-2023 wskazuje na istotne zmiany w strukturze kosztów, z wyraźnym wzrostem kosztów wynagrodzeń. Największy wzrost dotyczy wynagrodzeń (wynikających z zatrudnienia na umowę o pracę), które w 2023 roku stanowiły 49,58% wszystkich kosztów, podczas gdy w 2022 roku wynosiły 46,40%, a w 2021 roku 39,88%. Zmiana ta była spowodowana wprowadzeniem ustawy o minimalnych wynagrodzeniach w ochronie zdrowia (Dz. U. 2017 poz.1473), która zobowiązała jednostki medyczne do podwyżek płac personelu. W efekcie, udział wynagrodzeń w kosztach wzrósł o prawie 10 punktów procentowych w ciągu dwóch lat. Ustawa znacząco wpłynęła na strukturę kosztów, co można było przewidzieć, biorąc pod uwagę konieczność dostosowania wynagrodzeń do nowych wymogów prawnych. Warto również zauważyć, że inne kategorie kosztów, takie jak zużycie materiałów i energii oraz usługi obce, ulegały mniejszym wahaniom, z nieznacznym spadkiem udziału usług obcych w 2023 roku (39,18%) w porównaniu do 2022 roku (41,21%) oraz nieznacznym wzrostem w stosunku do 2021 roku (37,15%).

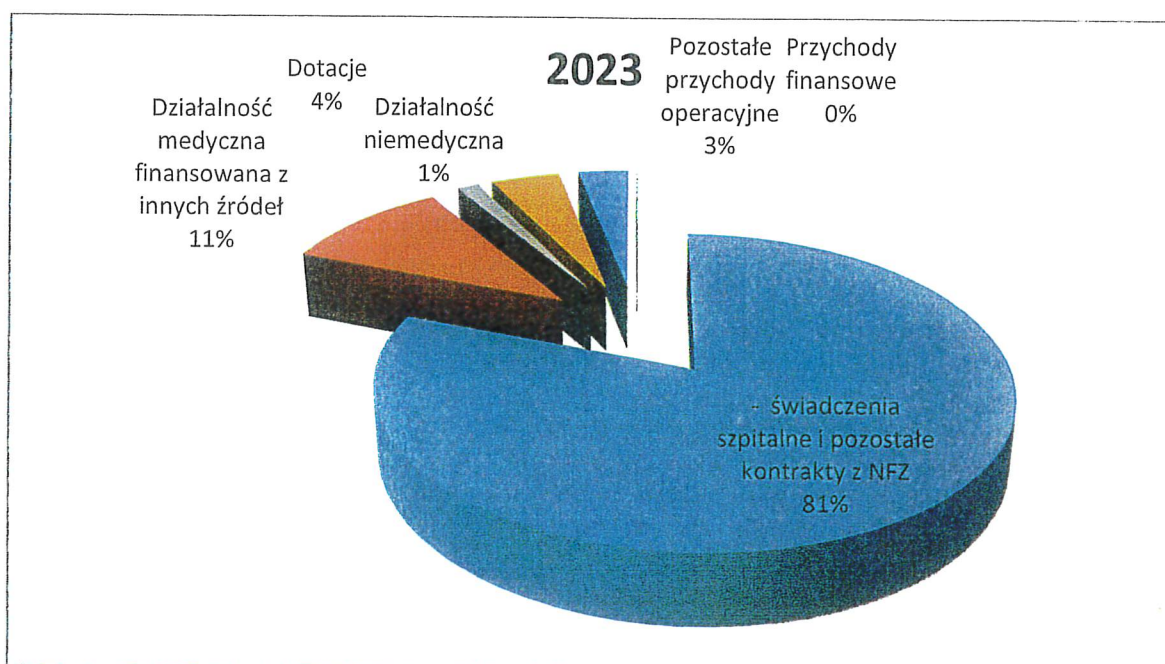
## 3. Analiza strony przychodowej

### 3.1 Analiza strony przychodowej:

Tabela 7 Struktura przychodów ze sprzedaży SPZOZ w latach 2021-2023

Przychody netto ze sprzedaży	Sprzedaż na kraj					
	2023 rok		2022 rok		2021 rok	
	w zł	%	w zł	%	w zł	%
<b>I. Przychody ze sprzedaży</b>	<b>51 944 364,04</b>	<b>98,54</b>	<b>45 154 407,20</b>	<b>98,72</b>	<b>44 027 916,78</b>	<b>98,90</b>
<b>1. świadczeń zdrowotnych w tym:</b>	51 944 364,04	98,54	45 154 407,20	98,72	44 027 916,78	98,90
- świadczenia szpitalne i pozostałe kontrakty z NFZ	45 892 160,64	87,06	40 264 207,79	88,02	39 748 929,81	89,29
- świadczenia dla publicznych ZOZ	5 306 825,98	10,07	3 818 662,85	8,35	2 948 195,60	6,62
- świadczenia na rzecz pracodawców	206 311,00	0,39	163 736,00	0,36	201 700,00	0,45
- pozostałe usługi medyczne	539 066,42	1,02	907 800,56	1,98	1 129 091,37	2,54
2. Przychody z tytułu realizacji programów zdrowotnych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Przychody ze sprzedaży towarów i materiałów	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>II. Przychody ze sprzedaży pozostałych usług w tym:</b>	<b>767 385,05</b>	<b>1,46</b>	<b>587 391,29</b>	<b>1,28</b>	<b>487 969,20</b>	<b>1,10</b>
- wynajem pomieszczeń	491 858,54	0,93	396 563,45	0,87	358 523,99	0,81
- inne	275 526,51	0,52	190 827,84	0,42	129 445,21	0,29
<b>Razem (I+II)</b>	<b>52 711 749,09</b>	<b>100,00</b>	<b>45 741 798,49</b>	<b>100,00</b>	<b>44 515 885,98</b>	<b>100,00</b>

Rysunek 2 Struktura przychodów w SP ZOZ w Mogilnie



Najważniejszy udział w strukturze przychodów mają przychody z tytułu kontaktu z Narodowym Funduszem Zdrowia. Dodatkowym źródłem przychodu związanym z realizowaną działalnością są opłaty pobierane od pacjentów przebywających w zakładzie opiekuńczo-leczniczym w Strzelnie zgodnie z obowiązującymi przepisami w tym zakresie. SP ZOZ w Mogilnie nie ma istotnego wpływu na wysokość stawek za udzielane świadczenia zakontraktowane w ramach umów z Kujawsko-Pomorskim Odziałem Wojewódzkim Narodowego Funduszu Zdrowia.

Mniej znaczącym źródłem przychodów są usługi świadczone na rzecz pracodawców w ramach Poradni Medycyny Pracy.

SP ZOZ w Mogilnie realizuje badania diagnostyczne na rzecz NZOZ i prywatne dla pacjentów.

Zakład osiąga również przychody z tytułu wynajmu pomieszczeń między innymi dla Stacji Dializ w Strzelnie i gabinetów lekarskich oraz lokali mieszkalnych.

Zestawienie informacji o wysokości i wykonania kontraktu zawiera poniższa tabela.



### 3.2 Wykonanie kontraktu.

Tabela 8 Wykonanie kontraktów z NFZ w okresie 2021-2023

	2021		2022		2023		Dynamika 2023/2022
		% wyk.		% wyk.		% wyk.	
	ilość wykonanych procedur w punktach						
oddz. wewnętrzny	8 225 780,32	169,25	4 556 455,86	104,74	6 506 345,56	108,44	142,79%
oddz. chirurgiczny	2 747 494,24	114,48	3 280 700,80	136,69	4 142 077,58	138,07	126,26%
oddz. ginekologiczny (bez porodów)	983 031,86	74,47	977 852,21	74,07	1 002 614,81	75,96	102,53%
	ilość wykonanych procedur wartościowo						
Zakład Opiekuńczo - Leczniczy	1 269 485,49	114,83	1 416 913,90	91,2	1 621 885,17	79,26	114,47%
oddział pediatryczny	1 528 880,40	88,78	1 518 853,50	119,07	2 855 799,58	140,81	188,02%
oddz. położniczy (porody)	1 548 197,10	101,99	1 351 313,54	89,01	1 850 571,14	84,66	136,95%
por. chirurgiczna Mogilno	195 005,22	109,39	328 318,51	120,95	567 145,05	148,20	172,74%
por. chirurgiczna Strzelno	172 676,73	133,94	277 924,19	138,70	305 763,23	116,56	110,02%
por. dermatologiczna	101 064,81	98,94	198 993,62	121,20	243 322,19	124,23	122,28%
por. endokrynologiczna			46 778,58	59,90	51 475,51	63,74	110,04%
por. K Mogilno	201 651,70	98,72	275 578,07	100,50	336 249,86	103,28	122,02%
por. K Strzelno	197 589,80	106,64	247 287,01	96,30	316 531,41	103,71	128,00%
por. neurologiczna	201 112,95	118,43	324 771,46	122,20	461 110,48	117,15	141,98%
por. ortopedyczna	319 449,96	145,62	444 262,97	123,70	566 256,62	141,49	127,46%
por. kardiologiczna	116 548,92	133,40	178 550,42	128,60	223 044,78	109,39	124,92%
por. urologiczna	190 189,20	107,10	326 006,37	138,70	447 250,46	126,96	137,19%
por. reumatologiczna	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

### 3.3 Przyczyna strat

Tabela 9 Straty powstałe w poszczególnych oddziałach

WYSZCZEGÓLNIENIE	2021			2022			2023		
	PRZYCHODY	KOSZTY	WYNIK FINANSOWY	PRZYCHODY	KOSZTY	WYNIK FINANSOWY	PRZYCHODY	KOSZTY	WYNIK FINANSOWY
Zakład Opiekuńczo -Lecznicy	2 126 435,48	3 274 018,05	-1 147 582,57	1 925 987,25	3 390 525,62	-1 464 538,37	1 936 816,52	4 385 278,52	-2 448 462,00
Oddział Wewnętrzny	11 308 046,83	8 330 803,69	2 977 243,14	9 827 333,56	9 092 523,43	734 810,13	9 533 006,90	10 631 200,66	-1 098 193,76
Oddział Chirurgiczny	3 628 120,46	6 354 094,56	-2 725 974,10	5 123 532,04	7 865 137,65	-2 741 605,61	8 272 920,34	10 462 529,18	-2 189 608,84
Oddział Położniczo-Ginekol.	3 701 118,15	6 046 047,14	-2 344 928,99	3 475 898,81	6 787 575,27	-3 311 676,46	3 094 254,55	7 758 137,14	-4 663 882,59
Oddział Pediatryczny	1 893 588,82	2 231 293,18	-337 704,36	2 235 560,59	2 934 948,33	-699 387,74	2 867 174,41	3 481 757,60	-614 583,19
<b>RAZEM SZPITAL</b>			<b>-3 578 946,88</b>			<b>-7 482 398,05</b>			<b>-11 014 730,38</b>
Przychodnia Mogilno	5 434 434,72	4 357 859,90	1 076 574,82	4 244 498,85	4 323 868,89	-79 370,04	3 598 027,28	4 025 707,84	-427 680,56
Przychodnia Strzelno	1 713 996,55	1 497 250,15	216 746,40	1 618 168,07	1 808 122,13	-189 954,06	1 873 203,07	2 159 187,55	-285 984,48
Poradnia POZ Gębice	810 539,49	463 246,33	347 293,16	755 923,98	652 876,08	103 047,90	789 344,71	690 016,24	99 328,47
Poradnia POZ Wylatowo	489 725,38	246 370,44	243 354,94	502 593,96	397 518,47	105 075,49	523 205,17	552 202,17	-28 997,00
Poradnia POZ Markowice	297 551,07	310 401,55	-12 850,48	262 093,40	387 407,88	-125 314,48	271 119,18	349 579,72	-78 460,54
Poradnia POZ Dąbrowa	449 595,32	524 106,89	-74 511,57	634 583,52	844 005,96	-209 422,44	836 784,39	827 196,46	9 587,93
<b>RAZEM POZ</b>			<b>1 796 607,27</b>			<b>-395 937,63</b>			<b>-721 5206,18</b>
Poradnia Chirurgiczna	272 906,89	344 952,79	<b>-72 045,90</b>	339 406,57	419 474,37	<b>-80 067,80</b>	567 217,62	595 084,87	<b>-27 867,25</b>
Poradnia Okulistyczna	500,36	315,03	<b>185,33</b>	-9 447,00	171,35	<b>-9 618,35</b>		415,64	<b>-415,64</b>
Poradnia Otolaryngologiczna	71 894,30	76 071,37	<b>-4 177,07</b>	119 664,19	119 524,80	<b>139,39</b>	93 431,08	101 394,67	<b>-7 963,59</b>
Poradnia Zdrowia Psychicznego	189 731,63	204 004,61	<b>-14 272,98</b>	228 983,91	236 758,00	<b>-7 774,09</b>	280 342,30	296 826,32	<b>-16 484,02</b>
Poradnia Endokrynologiczna	55 100,89	77 513,88	<b>-22 412,99</b>	41 444,14	66 138,34	<b>-24 694,20</b>	51 475,51	91 807,06	<b>-40 331,55</b>
Poradnia Chirurgiczna	191 165,56	244 860,04	<b>-53 694,48</b>	278 666,17	318 634,07	<b>-39 967,90</b>	305 763,23	407 738,98	<b>-101 975,75</b>
Poradnia Laryngologiczna	13 599,76	25 494,07	<b>-11 894,31</b>	46 857,61	59 059,57	<b>-12 201,96</b>	50 877,06	52 233,81	<b>-1 356,75</b>
Pracownia Tomografii Komputerowej							320 987,48	545 647,98	-224 660,50

Powyższa tabela obrazuje, że znaczna większość obszarów działalności operacyjnej powoduje straty. Największe obciążenia finansowe dotyczą:

1. Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego, gdzie strata w 2023 roku wyniosła 2 448 462,00 zł, uległa powiększeniu o niespełna 1 mln w porównaniu do 2022 roku, Wzrost ten spowodowany jest ograniczoną możliwością świadczenia usług ze względu na trwający remont obiektu szpitala w Strzelnie
2. Oddziału Położniczo-Ginekologicznego, który w 2023 roku odnotował stratę w wysokości -4 663 882,59 zł, co oznacza wzrost względem poprzednich lat. W 2022 roku strata wynosiła -3 311 676,46 zł, a w 2021 roku -2 344 928,99 zł.
3. Oddziału Chirurgicznego, gdzie strata w 2023 roku wynosiła 2 189 608,84 zł i uległa nieznacznemu zmniejszeniu w stosunku do 2022 roku 2 741 605,61 zł.
4. W segmencie przychodni POZ największe straty generuje Przychodnia w Mogilnie, której wynik finansowy w 2023 roku wyniósł -427 680,56 zł.
5. Wśród poradni specjalistycznych największe straty ponosi Poradnia Chirurgiczna w Strzelnie, która pogłębiła swoją stratę z -53 694,48 zł w 2021 roku do -101 975,75 zł w 2023 roku.

Konieczność odwrócenia trendu powodowania strat jest kluczowa dla dalszego funkcjonowania SP ZOZ w Mogilnie. Obecna sytuacja finansowa, w której większość jednostek generuje straty, wymaga pilnych działań naprawczych w tym ograniczenia kosztów. Szczególną uwagę należy zwrócić na rosnące koszty wynagrodzeń oraz usługi podwykonawców, które stanowią największe obciążenie dla budżetu placówki. Odwrócenie tego trendu może wymagać także poszukiwania dodatkowych źródeł finansowania np. zwiększenia przychodów z usług medycznych, aby placówka mogła poprawić swoją kondycję finansową i kontynuować świadczenie wysokiej jakości opieki zdrowotnej. Obniżenie kosztów bieżących na działalności operacyjnej powinno zawierać optymalizację zużycia materiałów i środków farmaceutycznych, pełne wykorzystanie bloku operacyjnego, zmianę struktury udzielania świadczeń w obszarze ginekologii i położnictwa czy inwestycje obniżające koszty zużycia energii i ogrzewania. Również bardzo ważna jest automatyzacja procesów opierająca się na rozwoju systemów IT, które umożliwią lepsze wykorzystanie zasobów kadrowych. Wdrożenie opieki koordynowanej w podstawowej opiece zdrowotnej zwiększy dostępność do świadczeń medycznych, ale również pozwoli na rozliczenie kosztochłonnych badań co spowoduje wzrost przychodu jak i ograniczenie kosztów Szpitala.

### 3.4. Prognoza sytuacji finansowej Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Mogilnie w kolejnych latach

Prognoza przychodów ze sprzedaży SP ZOZ w Mogilnie została oparta na realnych możliwościach utrzymania dotychczasowej wysokości kontraktu, a także planowanych działaniach w zakresie zmian organizacyjnych, co ma ścisły związek z programem restrukturyzacji.

Tabela 9a Źródła przychodów z kontraktów zawartych z Kujawsko-Pomorskim Wojewódzkim Oddziałem Narodowego Funduszu Zdrowia w Bydgoszczy

Lp	Nr umowy	Rodzaj świadczeń zdrowotnych	Wartość rocznego kontraktu z NFZ plan na dzień 31.12.2024	Wartość rocznego kontraktu z NFZ plan na dzień 31.12.2024 po zmianach	Wartość rocznego kontraktu z NFZ plan na dzień 31.12.2025	Wartość rocznego kontraktu z NFZ plan na dzień 31.12.2026
1	2	3	5			
1	19-23/B0017/PSY	Opieka Psychiatryczna i Leczenie Uzależnień	400 000,00	1 467 000,00	2 910 000,00	3 560 000,00
2	18-22/B0017/REH	Rehabilitacja Lecznicza	2 300 000,00	1 800 000,00	2 000 000,00	2 200 000,00
3	17-22/B0017/STM	Leczenie Stomatologiczne	250 000,00	270 000,00	300 000,00	330 000,00
4	11-19/B0017/AOS	Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna	190 000,00	193 000,00	190 000,00	200 000,00
5	18-23/B0017/ASDK	Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna (Ambulatoryjne Świadczenia Diagnostyczne Kosztochłonne)	860 000,00	890 000,00	900 000,00	1 000 000,00
6	17-21/B0017/PSZ	System Podstawowego Szpitalnego Zabezpieczenia Świadczeń Opieki Zdrowotnej	32 800 000,00	38 500 000,00	42 000 000,00	46 000 000,00
7	17-22/B007/SPO	Świadczenia Pielęgnacyjne i Opiekuńcze	4 782 000,00	4 500 000,00	5 000 000,00	5 500 000,00
8	B0017/POZ	Podstawowa Opieka Zdrowotna	10 100 000,00	9 100 000,00	9 600 000,00	10 100 000,00
9	B0017/DP	Dobry posiłek	212 000,00	403 000,00	450 000,00	500 000,00
		Dzienny Oddział Psychiatryczny	1 000 000,00			
		<b>RAZEM:</b>	<b>52 894 000,00</b>	<b>57 123 000,00</b>	<b>63 350 000,00</b>	<b>69 390 000,00</b>

W okresie 2024 - 2026 planowane są oprócz przychodów otrzymywanych z NFZ następujące przychody:

Program naprawy SP ZOZ w Mogilnie 2022 r.

Tabela 9b Planowane źródła przychodów

	2024	2025	2026	Dynamika 2025/2024
Działalność medyczna finansowana przez NFZ	57 123 000,00	63 350 000,00	69 390 000,00	110,90
Działalność medyczna finansowana z innych źródeł	6 960 000,00	7 308 000,00	7 673 400,00	105,00
Działalność niemedyczna	726 096,00	761 623,00	805 415,00	104,89
Dotacje	3 200 000,00	3 200 000,00	3 200 000,00	100,00
Pozostałe przychody operacyjne	200 000,00	200 000,00	200 000,00	100,00
<b>Razem</b>	<b>68 209 096,00</b>	<b>74 819 623,00</b>	<b>81 268 815,00</b>	<b>109,69</b>

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

Wartość przychodów z tytułu dotacji to kwota przeksięgowania z rozliczeń międzyokresowych przychodów, amortyzacji aktywów trwałych otrzymanych nieodpłatnie lub sfinansowanych z dotacji, na podstawie ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej.

Na pozostałe przychody składają się przychody z tytułu otrzymanych dotacji na szkolenia pracowników z Krajowego Funduszu Szkoleniowego, darowizny, umorzone zobowiązania, otrzymane odszkodowania i inne.

Projekcja przyszłych wyników finansowych została sporządzona szacunkowo na podstawie wyników poszczególnych komórek w latach poprzednich, a także na bazie możliwego do uzyskania kontraktu z NFZ na lata przyszłe. Z porównania realizacji kontraktów z Narodowym Funduszem Zdrowia w latach 2022 – czerwiec 2024 wynika, że realizowane są one na podobnym poziomie.

Prognoza została opracowana przy założeniu kontynuacji działalności Zakładu przynajmniej w obecnej strukturze organizacyjnej.

Ponieważ Zakład nie działa w warunkach rynkowych, przychody faktycznie uzyskane w latach kolejnych w bardzo dużej mierze zależą od polityki państwa w zakresie opieki zdrowotnej

Po wprowadzeniu Ustawy z dnia 8 czerwca 2017 r. o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego pracowników wykonujących zawody medyczne zatrudnionych w podmiotach leczniczych (Dz.U. 2017 poz. 1473z późn. zm.) corocznie od lipca przeliczono kontrakty, które z założenia powinny pokryć koszty wynagrodzeń personelu, pokrywają jedynie wynagrodzenia wynikające z umów o pracę osób, które posiadają kwalifikacje opisane w/w ustawie. Roszczenia personelu medycznego, który realizuje świadczenia na podstawie umów cywilno-prawnych nie zostały ujęte w wycenie Agencji Oceny Taryfikacji i Technologii Medycznych zgodnie z rzeczywistymi warunkami rynkowymi. Stąd niedoszacowanie kosztów na wynagrodzenia wynikające z usług realizowanych przez podmioty zewnętrzne generują znaczną stratę Szpitala.

Tabela 10 Prognoza sytuacji finansowej SP ZOZ w Mogilnie w kolejnych latach

Wyszczególnienie	2024	2025	2026
	<b>A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:</b>	64 809 000,00	71 419 623,00
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów	64 809 000,00	71 419 623,00	77 868 815,00
II. Zmiana stanu produktów (zwiększenie – wartość)			
III. Koszty wytworzenia produktów na własne potrzeby			
IV. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów			
<b>B. Koszty działalności operacyjnej (bez amortyzacji)</b>	<b>69 863 000,00</b>	<b>72 757 849,26</b>	<b>77 912 854,99</b>
II. Zużycie materiałów i energii	7 851 000,00	8 379 325,00	8 602 327,00
III. Usługi obce	25 665 000,00	24 657 795,00	25 316 752,00
IV. Podatki i opłaty	147 000,00	120 820,24	125 653,09
V. Wynagrodzenia	30 250 000,00	32 231 294,00	35 721 736,00
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia w tym:	5 720 000,00	7 106 270,00	7 876 959,00
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	230 000,00	262 345,02	269 427,90
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów			
<b>C. Zysk (strata) ze sprzedaży (przed amortyzacją)</b>	<b>-5 054 000,00</b>	<b>-1 338 226,26</b>	<b>-44 039,99</b>
I. Amortyzacja	3 450 000,00	3 450 000,00	3 450 000,00
<b>C. Zysk (strata) ze sprzedaży</b>	<b>-8 504 000,00</b>	<b>-4 788 226,26</b>	<b>-3 494 039,99</b>
D. Pozostałe przychody operacyjne	3 400 000,00	3 400 000,00	3 400 000,00
E. Pozostałe koszty operacyjne	240 000,00	154 000,00	154 000,00
<b>F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)</b>	<b>-5 344 000,00</b>	<b>-1 542 226,26</b>	<b>-248 039,99</b>
G. Przychody finansowe			
H. Koszty finansowe	1 200 000,00	831 300,00	714 000,00
<b>I. Zysk (strata) brutto (F+G-H)</b>	<b>-6 544 000,00</b>	<b>-2 373 526,26</b>	<b>-962 039,99</b>
J. Podatek dochodowy			
K. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)			
<b>L. Zysk (strata) netto (I-J-K)</b>	<b>-6 544 000,00</b>	<b>-2 373 526,26</b>	<b>-962 039,99</b>

Z tego względu, że w chwili obecnej znane są uwarunkowania, które mają istotny wpływ na prognozę finansową przedstawioną w raporcie ekonomiczno-finansowym dokonano korekty tej prognozy.

Faktyczna wysokość kontraktu zawartego z Kujawsko-Pomorskim Wojewódzkim Oddziałem Narodowego Funduszu Zdrowia w Bydgoszczy z tytułu umowy na wykonywanie świadczeń zdrowotnych w rodzaju Opieka Psychiatryczna i Leczenie Uzależnień (Dzienny Oddział Psychiatryczny dla dzieci i młodzieży) i Świadczenia Pielęgnacyjne i Opiekuńcze (Zakład Opiekuńczo –Leczniczy), ponadto od dnia 1.07.2024 r. uległy przeszacowaniu pozostałe kontrakty w związku z koniecznością realizacji ustawy podwyżkowej.

Rzeczywiste koszty wzrostu wynagrodzeń, które zostały wprowadzone od dnia 1.07.2024 r., ponadto Szpital cały czas monitoruje koszty swojej działalności i na tej podstawie również została urealniona ta sfera.

## 4. Analiza konkurencji

Poddaliśmy analizie otoczenie konkurencyjne, za które uznaliśmy wszystkie te podmioty, które znajdują się w promieniu około 50 km i udzielają świadczeń w podobnych i w tożsamych zakresach.

W pierwszej kolejności skupiliśmy się na miejscowościach najbliższych – świadczących usługi zdrowotne na terenie powiatu mogileńskiego, gdzie oprócz SPZOZ w Mogilnie funkcjonują poradnie lekarza rodzinnego. Placówek takich na terenie powiatu jest 6: NZOZ „Ośrodek Zdrowia” świadczący usługi w Wójcinie, „Nasz Lekarz” świadczący usługi w Jeziorach Wielkich, NZOZ „Zdrowa Rodzina” świadczący usługi w Dąbrowie, „Medica” w Strzelnie, „Salus” w Mogilnie, „Rodzina” w Mogilnie. Dodatkowo przychodnia „Rodzina” świadczy usługi z zakresu opieki specjalistycznej, w tym tożsame ze świadczonymi w SPZOZ w Mogilnie – tj. neurologiczne, urologiczne i ginekologiczno-położnicze, których kontrakt kształtuje się na podobnym poziomie z naszym. Ponadto na terenie powiatu mogileńskiego w Strzelnie funkcjonuje NZOZ świadczący usługi z zakresu rehabilitacji leczniczej, którego kontrakt przewyższa nieznacznie (o ok. 10%) kontrakt podpisany z NFZ na rejon Strzelna przez nasz Zakład. Na terenie powiatu funkcjonują również prywatne gabinety stomatologiczne świadczące usługi na podstawie kontraktu z NFZ w Mogilnie, Dąbrowie, Gębicach i Jeziorach Wielkich. Na terenie sąsiednich gmin funkcjonują zarówno poradnie specjalistyczne, jak i lekarza podstawowej opieki zdrowotnej w tym w Janikowie z posiadającą bardzo dobre opinie z poradnią dla dzieci.

Z większych ośrodków świadczących usługi zdrowotne wymienić należy: NZOZ Epoka w Żninie świadczący usługi z zakresu POZ, SPO, AOS; Eskulap Radziejów - POZ, AOS; SPZOZ Barcin – REH, PSY, AOS, POZ, STM.

W bliskiej okolicy funkcjonują duże ośrodki medyczne świadczące kompleksowe usługi w zakresie leczenia specjalistycznego i szpitalnego, które stanowią poważną konkurencję dla SPZOZ – Pałuckie Centrum Zdrowia w Żninie, którego kontrakt całościowy z NFZ opiewa na kwotę ponad 63.000.000 zł., SPZOZ Radziejów z kontraktem wynoszącym prawie 66.000.000 zł. oraz Szpital Wielospecjalistyczny w Inowrocławiu, którego kontrakt opiewa na kwotę ponad 252.000.000 zł.

Analizując otoczenie konkurencyjne należy również wziąć pod uwagę świadczeniodawców z województwa wielkopolskiego, powiat gnieźnieński- który graniczy bezpośrednio z gminą Mogilno- w tym głównie z położonym w Gnieźnie dużym szpitalem – Pomnik Chrztu Polski, którego kontrakt wynosi około 185.000.000 zł. Dane nie zawierają wartości umów w zakresie podstawowej opieki zdrowotnej – przychód zależny jest od ilości pacjentów zadeklarowanych - podpisane umowy zawierają tylko stawki za poszczególne usługi.



Program naprawy SF EOE w Mogilnie 2023 r.

Podmiot leczniczy	Wysokość kontraktu z NFZ	w tym w zakresach pokrywających się
Szpital Wielospecjalistyczny Inowrocław	252.219.423,05	SPO – 6.925.680,24 REH – 4.260.971,63 PSY – 1.318.896,00 PSZ – 230.007.699,82
SPZOZ Radziejów	65.880.864,95	POZ AOS – 598.225,59 SPO – 6.455.951,34 STM – 312.285,53 PSZ – 44.844.337,09 PSY – 7.286.688,80 REH – 1.062.854,98
Pałuckie Centrum Zdrowia Żnin	63.167.140,02	REH – 979.291,06 PSY – 748.518,88 AOS – 753.300,50 PSZ – 59.844.290,14
SPZOZ Barcin	2.765.322,59	POZ STM – 812.439,28 REH – 750.949,93 PSY – 217.476,74 AOS – 969.154,07
NZOZ Rodzina Mogilno		POZ AOS – 1.135.910,79
ESKULAP Radziejów		POZ AOS – 1.086.062,63
POL MED. Żnin		ASDK (TK) – 560.067,21
VITA Janikowo		POZ STM – 859.133,35
NZOZ ORI-MED. Strzelno		REH – 555.120,19
<b>SPZOZ MOGILNO</b>	<b>48.184.413,74</b>	<b>REH – 1.788.250,21</b> <b>SPO – 4.542.435,39</b> <b>PSY – 1.484.927,27</b> <b>STM – 268.350,11</b> <b>AOS – 193.201,26</b> <b>ASDK – 889.273,14</b> <b>PSZ – 38.426.706,44</b>

\*Dane na dzień 23.09.2024r.

## 5. Analiza SWOT

Głównym zadaniem analizy SWOT jest identyfikacja sił i warunków, które mogą mieć wpływ na wybór i realizację programu naprawczego. Analiza ma na celu wnikliwą ocenę zasobów SP ZOZ w Mogilnie z punktu widzenia zdolności konkurencyjnej i osiągniętej pozycji rynkowej. Analiza taka jest zatem próbą wykorzystania wniosków płynących zarówno z analizy otoczenia jak i analizy zasobów.

Analiza SWOT poprzez zestawienie z jednej strony wewnętrznie słabych i mocnych stron SP ZOZ w Mogilnie, a z drugiej - szans i zagrożeń (związanych z zewnętrznymi wpływami politycznymi, ekonomicznymi, społecznymi i technologicznymi) pozwala uświadomić jakie atuty ma SP ZOZ w Mogilnie i w jaki sposób powinien eliminować słabe strony, jak przeciwstawiać się zagrożeniom, a jak skorzystać z szans związanych z czynnikami zewnętrznymi. Silnymi stronami Zakładu można określić posiadane zasoby, które wyróżniają go w sposób pozytywny w otoczeniu i w gronie jego konkurentów. Słabe strony to te aspekty funkcjonowania Zakładu, które ograniczając sprawność i mogą blokować jego rozwój w przyszłości. Elementem prognozy w analizie jest określenie szans i zagrożeń.

Ustalenie celu to czynność pozwalająca na przetrwanie i rozwój SP ZOZ w Mogilnie, a warunkiem jego ustalenia jest określenie pola działania i szans istnienia na rynku. O powodzeniu działań decydują zasoby materialne, w tym m.in. finansowe, innowacyjne, kwalifikacje i ambicje personelu, system zarządzania, koniunktura, konkurencja.

Tabela 11 Analiza SWOT dla SP ZOZ w Mogilnie mocne i słabe strony

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Determinacja Dyrekcji SP ZOZ w Mogilnie w przeprowadzeniu zmian oraz duża świadomość słabych stronach i zagrożeniach dla Zakładu</li> <li>● Spójna wizja przyszłości – dokładnie określone kierunki restrukturyzacji</li> <li>● Znaczny potencjał rozwoju tkwiący w zasobach kadrowych dobrze przygotowana merytorycznie kadra lekarska oraz wykształcona i przygotowana kadra pielęgniarska</li> <li>● Elastyczność działań dostosowawczych do zmieniających się warunków otoczenia</li> <li>● Wysoka jakość sprzętu diagnostycznego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Relatywnie niskie, ale powiększające się wykorzystanie bloku operacyjnego i oddziałów zabiegowych</li> <li>● Niewykorzystany potencjał kadry zabiegowej</li> <li>● Wąska kadra młodych lekarzy</li> <li>● Niechęć personelu do zmian dotychczasowych metod oraz organizacji pracy</li> <li>● Dość niski poziom utożsamiania się personelu z Zakładem, brak lojalności i zagrożenie odpływu najlepszych specjalistów do innych podmiotów,</li> <li>● Niski stopień znajomości rozwiązań informatycznych wśród personelu co generuje trudności z bieżącą pracą personelu na systemach informatycznych,</li> </ul>

*Program naprawczy SP ZOZ w Mogilnie 2023 r.*

<ul style="list-style-type: none"><li>● Bardzo dobre warunki udzielania świadczeń, nowo wybudowane lub wyremontowane pomieszczenia</li><li>● Optymalny zakres świadczonych usług medycznych w zakresie opieki stacjonarnej</li><li>● Ugruntowana pozycja na rynku.</li><li>● Poprawiające się warunki techniczne świadczenia usług</li><li>● Mała ilość zakażeń szpitalnych i powikłań</li><li>● Poszerzająca się oferta świadczonych usług dla osób starszych oraz dzieci i młodzieży z problemami psychicznymi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Brak świadomości zmian i kosztów „okresu przejściowego” wśród personelu, co wynikać może z niepowodzenia dotychczas wdrażanych programów restrukturyzacyjnych</li><li>● Konieczność dostosowania działalności do istniejącej infrastruktury budynków, utrudnienia we właściwym zagospodarowaniu powierzchni,</li><li>● Potrzeba kolejnych inwestycji w infrastrukturę, co wymaga znacznych nakładów finansowych.</li><li>● Problemy z bieżącym regulowaniem zobowiązań</li><li>● Brak świadomości personelu o zmianach w przepisach prawa w zakresie kontraktowania i rozliczania świadczeń</li></ul>
--	---

SZANSE / MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Akceptacja przez Podmiot Tworzący Programu Naprawczego SP ZOZ w Mogilnie w ramach, którego nastąpi poprawa jakości leczenia poprzez zmiany organizacyjne,</li> <li>● Otrzymanie wsparcia (dotacji) na niezbędne remonty i inwestycje,</li> <li>● Korzystne procesy demograficzne zapewniające popyt na świadczenia zdrowotne zwłaszcza w zakresie opieki długoterminowej</li> <li>● Wzrost oczekiwań społecznych związanych ze standardem usług medycznych, które mogą być realizowane.</li> <li>● Realizacja inwestycji gwarantujących w średnioterminowej perspektywie uzyskanie dodatkowych przychodów, zmiany w organizacji pracy dające szansę na uzyskanie oszczędności,</li> <li>● Poprawa efektywności zarządzania na poziomie poszczególnych komórek organizacyjnych pozwalająca na poprawę efektywności i wykorzystania istniejącej infrastruktury w celu uzyskania lepszych wyników finansowych.</li> <li>● Centralizacja odpowiedzialności i skoordynowanie procesów pomiędzy komórkami organizacyjnymi</li> <li>● Wdrożenie kolejnych systemów informatycznych umożliwiających efektywne zarządzanie i uzyskanie oszczędności.</li> <li>● Rozbudowa diagnostyki laboratoryjnej i obrazowej</li> <li>● Możliwość pozyskania środków ze źródeł rządowych i samorządów lokalnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Niestabilność systemowych rozwiązań organizacyjno – prawnych w zakresie ochrony zdrowia uniemożliwiająca wprowadzanie długofalowych rozwiązań.</li> <li>● Obawy o zmniejszenie nakładów na system ochrony zdrowia</li> <li>● Wysokie oczekiwania i wymagania społeczne ze strony organizacji i związków zawodowych w zakresie warunków zatrudnienia,</li> <li>● Konkurencja przy zatrudnianiu wysoko wykwalifikowanych specjalistów oraz trudności z pozyskaniem specjalistycznej kadry</li> <li>● Stara baza lokalowa i wyeksploatowana infrastruktura techniczna budynków wiejskich ośrodków zdrowia generuje wysokie koszty utrzymania a także napraw.</li> <li>● Gwarantowane ustawowo podwyżki płac mogą zachwiać stabilnością finansową Zakładu</li> <li>● Starzejąca się kadra pielęgniarska (brak młodych pielęgniarek)</li> <li>● Konkurencja ze strony placówek niepublicznych głównie w zakresie leczenia ambulatoryjnego podstawowego i specjalistycznego</li> <li>● Niedofinansowanie podstawowych procedur medycznych realizowanych w ramach ryczałtu szpitalnego</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

## 6. Szczegółowa analiza działalności operacyjnej

### 6.1 Struktura i zakres działania

SP ZOZ w Mogilnie zajmuje się następującymi podstawowymi rodzajami działalności medycznej:

- sprawowanie stacjonarnej opieki zdrowotnej,
- udzielanie ambulatoryjnych świadczeń specjalistycznych,
- prowadzenie działań związanych z profilaktyką i promocją zdrowia,
- udzielanie świadczeń z zakresu rehabilitacji leczniczej i stomatologii,
- udzielanie świadczeń diagnostycznych,
- podstawową opieką zdrowotną,
- udzielanie świadczeń z zakresu nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej.
- opieki długoterminowej,
- terapii psychiatrycznej i uzależnień.

SP ZOZ w Mogilnie liczy 115 łóżek w oddziałach całodobowych, 55 łóżek opieki długoterminowej i 15 miejsc pobytu dziennego dla dzieci i młodzieży z zaburzeniami psychiatrycznymi.

W tabeli poniżej przedstawiona została struktura SP ZOZ w Mogilnie z uwzględnieniem ilości łóżek w poszczególnych oddziałach, miejsc w oddziałach dziennych oraz wykaz poradni i przychodni specjalistycznych w zależności od ich lokalizacji.

Tabela 12 Struktura bazy leczniczej SP ZOZ w Mogilnie wg stanu na dzień sporządzenia opracowania

<b>1 . Lecznictwo stacjonarne</b>		
<b>Oddziały całodobowe</b>		<b>Liczba łóżek (wg rejestru)</b>
<b>lokalizacja</b>	<b>ogółem 115 łóżek</b>	
<b>Mogilno, ul. Kościuszki 10</b>	Oddział Chorób Wewnętrznych	55
	Oddział Pediatryczny	13
	Oddział Chirurgiczny	15
	Oddział Ginekologiczno-Położniczy	32
<b>Strzelno, ul. Powstania Wielkopolskiego 8</b>	Zakład Opiekuńczo-Leczniczy	55
<b>2. Centrum Zdrowia Psychicznego poziom referencyjności II</b>		

Strzelno, ul. Powstania Wielkopolskiego 8	Dzienny Oddział Psychiatryczny dla dzieci i młodzieży	30
	Poradnia Zdrowia Psychicznego dla dzieci i młodzieży	

Tabela 13 Struktura bazy leczenia ambulatoryjnego S ZOZ w Mogilnie ciąg dalszy

3. Lecznictwo ambulatoryjne	
Mogilno, ul. Kościuszki 10	Poradnia lekarzy POZ
	Poradnia chirurgiczna
	Poradnia dermatologiczna
	Poradnia ginekologii i położnictwa
	Poradnia kardiologiczna
	Poradnia otolaryngologiczna
	Poradnia leczenia uzależnień
	Poradnia neurologiczna
	Poradnia okulistyczna - Czasowo zawieszona działalność – brak lekarza
	Poradnia zdrowia psychicznego
	Poradnia urologiczna
	Poradnia endokrynologiczna
	Poradnia ortopedyczna
	Poradnia reumatologiczna - Czasowo zawieszona działalność – brak lekarza
Nocna i świąteczna opieka zdrowotna	
Mogilno, ul. Kościuszki 3a	Poradnia lekarzy POZ dla dzieci
	Poradnia medycyny pracy
Mogilno, ul. Kościuszki 6	Pracownia gastrokopii i kolonoskopii
	Pracownia tomografii komputerowej
	Pracownia fizjoterapii
	Zespół wyjazdowy P (ratownictwo medyczne - zespół podstawowy)
Strzelno, ul. Powstania Wielkopolskiego 8	Poradnia lekarzy POZ
	Poradnia lekarzy POZ dla dzieci
	Poradnia chirurgiczna
	Poradnia ginekologii i położnictwa
	Poradnia otolaryngologiczna

*Program naprawy SI SPZOZ w Mogilnie 2022 r.*

	Poradnia stomatologiczna
	Pracownia fizjoterapii
	Zespół wyjazdowy P (ratownictwo medyczne - zespół podstawowy)
<b>Dąbrowa, ul. Dworcowa 1</b>	Poradnia lekarzy POZ
<b>Marcinkowo 81 (Gębice)</b>	Poradnia lekarzy POZ
<b>Markowice 32</b>	Poradnia lekarzy POZ
<b>Wylatowo 85</b>	Poradnia lekarzy POZ

W strukturze SPZOZ funkcjonują również pracownie świadczące usługi na rzecz działalności podstawowej Zakładu (dla oddziałów szpitalnych, poradni).

<b>Pracownie diagnostyczne (nie finansowane przez NFZ)</b>	
<b>Mogilno, ul. Kościuszki 6</b>	Laboratorium analityczne
	Pracownia RTG
	Pracownia ultrasonografii i echokardiogramu
	Pracownia EKG wysiłkowego
<b>Strzelno, ul. Powstania Wielkopolskiego 8</b>	Pracownia RTG
	Pracownia ultrasonografii i echokardiogramu

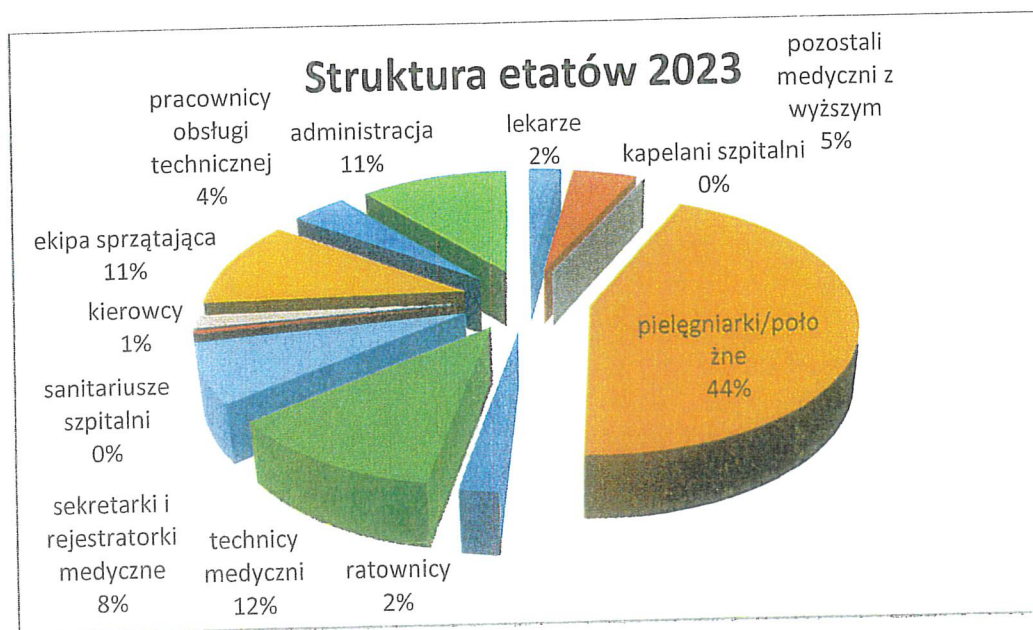
## 6.2 Zatrudnienie:

Na dzień 31.12.2023 r. w Samodzielnym Publicznym Zakładzie Opieki Zdrowotnej w Mogilnie zatrudnionych na podstawie umów o pracę były 252 osoby co stanowi 249,45 etatów.

Tabela 14 Zatrudnienie w SP ZOZ w Mogilnie z podziałem na grupy zawodowe

WYSZCZEGÓLNIENIE	2023 rok		
	ZATRUDNIENIE UMOWY O PRACĘ		UMOWY CYWILNO- PRAWNE
	OSOBY	ETATY	OSOBY
lekarze	7	5,95	48
pozostali medyczni z wyższym	12	11,75	13
kapelani szpitalni			1
pielęgniarki/położne	110	109,5	60
ratownicy	5	5	31
technicy medyczni	29	29	13
sekretarki i rejestratorki medyczne	19	19	3
sanitariusze szpitalni	1	1	0
kierowcy	4	4	6
ekipa sprzątająca	28	27,5	11
pracownicy obsługi technicznej	10	10	4
administracja	27	26,75	3
<b>RAZEM</b>	<b>252</b>	<b>249,45</b>	<b>193</b>

Rysunek 2 Struktura zatrudnienia etaty przeliczeniowe w SP ZOZ w Mogilnie





Wg. stanu na 31.12.2023 r. na podstawie umowy zlecenia zatrudnionych 100 osób, a na podstawie umów cywilno- prawnych (kontrakt) 93 osoby.

Kadrę medyczną stanowią lekarze, pielęgniarki i położne, ratownicy i technicy medyczni oraz pozostały personel wykonujący zawody medyczne (diagności, farmaceuci, rehabilitanci).

Lekarze zatrudnieni na umowach cywilno-prawnych (kontrakty) ogółem 48, w tym:

z I stopniem specjalizacji	10
z II stopniem specjalizacji	36
ze specjalizacją uzyskaną w trybie jednostopniowym	X
bez specjalizacji lub w trakcie specjalizacji	2

### 6.3 Analiza istotnych zasobów Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Mogilnie

Informacja nt. wykorzystania nieruchomości będących w zasobach SP ZOZ w Mogilnie na dzień sporządzenia opracowania.

#### 6.3.1 Informacja o zasobach - nieruchomości SPZOZ w Mogilnie

Tabela 16 Nieruchomości pozostające w zasobach SP ZOZ w Mogilnie

Lp.	Adres lokalizacji	Tytuł prawny do nieruchomości [własność, najem, dzierżawa, bezpłatne użytkowanie]
1	UL. KOŚCIUSZKI 10, 88-300 MOGILNO	Nieodpłatne użytkowanie
2	UL. KOŚCIUSZKI 6, 88-300 MOGILNO	Nieodpłatne użytkowanie
3	UL. KOŚCIUSZKI 6a, 88-300 MOGILNO	Nieodpłatne użytkowanie
4	UL. POWSTANIA WIELKOPOLSKIEGO 8, 88-320 STRZELNO	Nieodpłatne użytkowanie
5	88-342 WYLATOWO 85	Nieodpłatne użytkowanie
6	MARCINKOWO 8, 88-330 GĘBICE	Nieodpłatne użytkowanie
7	MARKOWICE 32, 88-320 STRZELNO	Nieodpłatne użytkowanie
8	UL. DWORCOWA 1, 88-306 DĄBROWA	Najem

Tabela 17 Wykaz budynków SP ZOZ w Mogilnie i informacje o ich stanie

Program naprawczy SF ZOZ w Mogilnie 2023 r.

Lp	Nazwa budynku	Adres Budynku	Aktualne przeznaczenie budynku	Konstrukcja ścian i stropów	Konstrukcja dachu	Rodzaj pokrycia dachu	Rok budowy	Stan techniczny budynku i dachu	Czy budynek w ostatnich 5 latach przeszedł remont GENERALNY (dotyczy budynków starszych niż 50 lat) TAK/NIE	Wartość ewidencyjna brutto	Powierzchnia użytkowa (w m2)	Liczba kondygnacji naziemnych	Liczba kondygnacji podziemnych
1.	Szpital Mogilno	Mogilno, ul. Kościuszki 6	Szpital	Ściany - cegła	drewniane	dachówka	1920	dobry	TAK	9844294,66	3151	2	1
2				Stropy -ceramiczne					Stropy żelbetowe				
3	Szpital Mogilno	Mogilno, ul. Kościuszki 6	Szpital	Ściany –błoczki	Płyty korytkowe	Izolacja termiczna, uzbrojona	2020	dobry	X	17 594 858,73	3209,18	3	1
				Strop –płyty korytkowe									
4	Przychodnia Mogilno	Mogilno, ul. Kościuszki 10	Przychodnia	Ściany – cegła	murowana	Papa zgrzewalna	1920	dobry	TAK	1 577 923,58	1051	3	1
				Stropy beton									
5	Poradnia Dziecięca	Mogilno, ul. Kościuszki 6a	Poradnia	Ściany - cegła	ceramiczny	Stropodach kryty papą	1974	dobry	X	397 474,44	274	2	1
6	OZ Wylatowo	Wylatowo 85	Ośrodek Zdrowia	Ściany – murowane	Akermana + konstrukcja drewniana	papa, azbest cementowy	Lata 70-te	dobry	X	7 941,22	278	2	1
				dach gazobeton									
7	OZ Markowice	Markowice 32	Ośrodek Zdrowia	Ściany murowane,	Akermana + konstrukcja drewniana	papa	1973	dobry, dach - dostateczny	NIE	23 126,74	288	2	1
				strop gazobeton									
8	Przychodnia Strzelno	Strzelno, ul. Powstania Wlkp 8	Przychodnia	Cegła stropodach	drewniana	papa	1920	dobry	NIE	821 936,75	424	1	X
9	Szpital Strzelno	Strzelno, ul. Powstania Wlkp 8	Szpital	Ściany murowane	murowana	papa	1920	dobry, dach zadowalający	TAK	37172837,31	4020	3	1
				stropy żelbetowe									
10	Hydrofornia Strzelno	Strzelno, ul. Powstania Wlkp 8	Hydrofornia	Ściany murowane -	murowana	papa bitumiczna	1985	dobry, dach zadowalający	X	14 397,72		1	1
				plyty korytkowe									
11	Budynek Archiwum	Mogilno, ul. Kościuszki	Archiwum	ściany murowane,	murowana, płyta korytkowa	papa bitumiczna	1974	dobry	NIE	14 927,94	198,7	1	1
				strop akermana									
12	OZ Marcinkowo	Marcinkowo 81	Ośrodek Zdrowia	murowany	murowana, stropodach	papa zgrzewalna	1973	dobry	NIE	493 293,53	296	2	1
				stropodach									

W 2023 roku zakończono realizację następujących inwestycji w posiadaną bazę lokalową:

1. pn: „Zwiększenie dostępności do opieki długoterminowej w SP ZOZ w Mogilnie poprzez dostosowanie infrastruktury i zakup sprzętu medycznego na potrzeby Zakładu Opiekuńczo Leczniczego w Strzelnie”,
2. pn: „Doposażenie szpitali w województwie kujawsko-pomorskim związane z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19” – przystosowanie istniejącego oddziału Szpitala w Strzelnie celem utworzenia oddziału dziennego wraz z wyposażeniem dla 30 pacjentów z powikłaniami pocovidowymi w sferze psychicznej,  
wartość zrealizowanych w obu projektach robót to 20 045 550 zł wkład własny SP ZOZ w Mogilnie 247 512,46 zł
3. pn: „Poprawa efektywności energetycznej obiektów Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej z siedzibą w Mogilnie poprzez kompleksową termomodernizację i wykorzystanie odnawialnych źródeł energii – Szpital Strzelno” koszt realizacji całego projektu wyniósł 3 592 596,80 zł wkład własny SP ZOZ w Mogilnie do projektu 743 952,67 zł.
4. pn: „Poprawa jakości i dostępności do świadczonych usług medycznych w zakresie ambulatoryjnej opieki specjalistycznej w Samodzielnym Publicznym Zakładzie Opieki Zdrowotnej w Mogilnie” dźwig windy w budynku Przychodni Rejonowej w Mogilniewartość zadania to 351 938,37 zł wkład własny SP ZOZ w Mogilnie 8 250 ,05 zł.

Stan budynków Szpitala Powiatowego w Mogilnie oraz Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego w Strzelnie jest zadowalający. Budynek Szpitala w Mogilnie jest w znacznym stopniu wyremontowany, posiada również nowe skrzydło, którego dobudowa została zakończona w 2019 roku. Budynek położony w Strzelnie przeszedł generalny remont i został poddany termomodernizacji, inwestycje te zostały ukończone grudniu 2023 roku. Jednak oba budynki posiadają nadal pomieszczenia w których konieczne są do wykonania następujące prace:

w Mogilnie:

- remont pomieszczeń po byłym laboratorium
- remont pomieszczeń znajdujących się na poziomie -1 (piwnica) w starej części budynku Szpitala,
- remont pomieszczeń znajdujących się na poddaszu w starej części budynku Szpitala,
- rozbiórka komina, naprawa elewacji, remont schodów i wykonanie balustrad

w Strzelnie:

- remont pomieszczeń po byłym laboratorium i aptece szpitalnej
- wygospodarowanie pomieszczeń z przeznaczeniem na szatnie dla personelu,
- izolacja i uszczelnienie wschodniej ściany budynku,
- remont pomieszczeń w budynku poradni – dostosowanie do poradni psychologiczno-psychiatrycznej

Konieczna jest rewitalizacja terenów przy budynkach obu Szpitali budowa parkingów dla pacjentów i personelu.

Stan techniczny budynków ośrodków zdrowia wymaga sporych nakładów finansowych, szczególnie zły stan techniczny jest w wiejskich ośrodkach zdrowia w Markowicach i Wylatowie. Oba budynki wymagają remontów generalnych. Budynek w Marcinkowie po termomodernizacji przeprowadzonej w 2015 r. Budynki zaplecza technicznego, czyli: hydroforni, byłego magazynu TR, archiwum, prosektorium również są w złym stanie technicznym i wymagają kapitalnych remontów.

Umiejscowiona pracownia fizjoterapii na poziomie -1 wymagała uzyskania odrębnej zgody od Wojewódzkiego Inspektora Sanitarnego. W związku z zapewnieniem Gminy Mogilno możliwe będzie dyslokowanie pracowni do wolnych pomieszczeń w budynku PKP. Planowane zakończenie remontu jest na koniec 2024 roku.

Zrealizowano ponadto zakupy sprzętu i aparatury medycznej, korzystając ze współfinansowania w ramach Kujawsko-Pomorskiego Regionalnego Programu Operacyjnego:

1. pn: „Zwiększenie dostępności do opieki długoterminowej w SP ZOZ w Mogilnie poprzez dostosowanie infrastruktury i zakup sprzętu medycznego na potrzeby Zakładu Opiekuńczo Leczniczego w Strzelnie”, 1 005 387,78 zł wkład własny SP ZOZ w Mogilnie 150 808,17 zł,
2. pn: „Doposażenie szpitali w województwie kujawsko-pomorskim związane z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19” – przystosowanie istniejącego oddziału Szpitala w Strzelnie celem utworzenia oddziału dziennego wraz z wyposażeniem dla 30 pacjentów z powikłaniami pocovidowymi w sferze psychicznej, 1 134 275,11 zł, wkład własny SP ZOZ w Mogilnie 283 568,78 zł.
3. projekt pn: „Poprawa jakości i dostępności do świadczeń medycznych poprzez zakup sprzętu medycznego na potrzeby Oddziału Ginekologiczno Położniczego Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Mogilnie” wartość zrealizowanego zadania wynosi 633 627,06 zł, wkład własny 58 384,28 zł.

Ponadto nabyto ze środków własnych SP ZOZ w Mogilnie: klimatyzator wartość zakupu 7 152,04 zł, aparat EKG 8 000,00 zł, aparat usg 36 000,00 zł,

Dostosowano pomieszczenia i zakupiono wyposażenie gabinetu stomatologicznego w Przychodni Rejonowej w Mogilnie wartość inwestycji ponad 300 000,00 zł.

W ramach działań związanych z IT SP ZOZ pozyskał środki z Narodowego Funduszu Zdrowia na realizację projektu, finansowanego ze środków pochodzących z Funduszu Przeciwdziałania COVID-19, polegającego na poniesieniu poziomu bezpieczeństwa systemów teleinformatycznych świadczeniodawców w wysokości 36 544,66 zł

SP ZOZ w Mogilnie otrzymał również wsparcie w postaci przekazanych środków trwałych z Kujawsko-Pomorskiego Urzędu Wojewódzkiego Wydział Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego o wartości 69 024,26,00 zł na walkę z epidemią COVID – 19 jest to urządzenie do urządzenie do kompresji klatki piersiowej i 2 łóżka do intensywnej terapii.

#### **6.4. Stan informatyzacji podmiotu leczniczego**

SP ZOZ w Mogilnie posiada następujące zasoby informatyczne:

##### **1. Serwerownia**

Podzielona na dwa główne pomieszczenia, które mieszczą się odpowiednio w Mogilnie i Strzelnie. Serwery obsługują programy medyczne oraz finansowo-księgowo. Podpięte są one do dodatkowego zasilania UPS

##### **2. Łącze internetowe**

Dostęp do sieci Internet realizowany jest za pośrednictwem firm Conectio oraz SERV-NET

##### **3. Infrastruktura informatyczna**

Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Mogilnie posiada serwery zapewniające dostęp do oprogramowania Medycznego oraz Finansowo-Księgowego.

###### **a. Programy Medyczne:**

- Kamssoft:

1. KS-MEDIS - Szpitalny System Informacyjny – HIS
2. KS-SOMED - Zintegrowany System Informacyjny Obsługi Przychodni – HIS
3. KS-SOLAB - Zintegrowany System Zarządzania Laboratorium – LIS
4. KS-PPS - Podstawowy Program Świadczeniodawcy
5. KS-ASW - System Informatyczny Obsługi Apteki Szpitalnej

- Pixel:

- AlleRad RIS: Chazon – Radiologiczny System Informacyjny - RIS
- AlleRad PACS: EXPACs – System archiwizacji i dystrybucji obrazów - PACS
- AlleRad ROBO: ROBO - System obsługi duplikatów – przygotowanie nośnika z badaniem
- Exibeon - Przeglądarka badań medycznych (wersja rozszerzona)
- WadoClient - Przeglądarka badań medycznych (wersja zminimalizowana)

- Medi.com:

- IRIS - Program do przetwarzania obrazów diagnostycznych

###### **b. Programy niemedyczne:**

- Soneta:

- Enova – Oprogramowanie ERP

- Asseco Poland SA:

- Płatnik – Program wysyłający dokumenty do ZUSu

#### **4. Archiwizacja danych.**

Dane przechowywane są na serwerach, macierzach oraz komputerach stacjonarnych (IRIS).

Prowadzona elektroniczna dokumentacja medyczna jest przechowywana na serwerach umieszczonych w wyznaczonych i zabezpieczonych pomieszczeniach w szpitalu w Mogilnie i w Strzelnie.

#### **5. Sieć LAN**

Przewody położone z głównej serwerowni rozprowadzane dalej są po mniejszych szafach RACK w których łączone są w kolejnych switch'ach, a następnie wychodzą we gniazdach właściwych.

Połączenie w przychodni w Mogilnie poprowadzone jest światłowodem z głównej serwerowni do szafy RACK, z której następnie przewody prowadzą bezpośrednio do gniazd.

Połączenie bazowe ze Strzelnem i wioskami ościennymi odbywa się za pośrednictwem VPN'a rozprowadzanego przez UTM.

#### **6. Osprzęt pasywny**

Sieć wykorzystywana w Samodzielnym Publicznym Zakładzie Opieki Zdrowotnej w Mogilnie jest zbudowana w oparciu o okablowanie strukturalne kat.5, kat.6 oraz kat.7 wraz z niezbędnymi gniazdami, patchpanelami, patchcordami oraz szafami typu RACK, w których osprzęt w/w jest zainstalowany.

#### **7. Sieć Wi-Fi**

Na terenie Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Mogilnie działają trzy sieci bezprzewodowe – sieć szpitalna – dla urzędzeń, sieć dla pacjentów – w nowej części budynku oraz sieć w przychodni – dla urzędzeń i pracowników.

#### **8. Bezpieczeństwo sieci**

Sieć LAN znajduje się tylko w zamkniętych pomieszczeniach z dostępem tylko dla personelu.

Sieci bezprzewodowe posiadają zabezpieczenia WPA2/WPA3.

#### **9. Sprzęt komputerowy wraz z oprogramowaniem systemowym.**

W sieci lokalnej w Mogilnie działa około 240 urzędzeń.

W sieci lokalnej w Strzelnie działa około 50 urzędzeń

#### **10. Oprogramowanie biurowe**

Na stanowiskach MS Office, Libre Office, Open Office.

#### **11. Oprogramowanie medyczne**

Głównymi programami Szpitala oraz Przychodni są KS MEDIS oraz KS SOMED, program apteczny KS ASW oraz program laboratoryjny KS SOLAB. Programy diagnostyczne RTG obsługuje pakiet oprogramowania firmy Pixel Technology w który wchodzi m.in. Chazon, WADO Client, ROBO CLICK. Programem występującym w Pracowni Endoskopii jest lokalnie zainstalowany IRISr.

#### **12. Oprogramowanie administracyjne**

Księgowość oraz dział służb pracowniczych korzystają z programu firmy Soneta – Enova365

W SP ZOZ w Mogilnie zidentyfikowano następujące potrzeby w analizowanym obszarze:

1. Potrzeba zakupu nowych serwerów oraz macierzy dla serwerów RTG w Strzelnie oraz Mogilnie.
2. Zakup i wdrożenie systemu kopii zapasowych dla systemów RIS.
3. Zakup serwera umożliwiającego działanie i archiwizację programów dla Pracowni Endoskopii.
4. Zakup serwera umożliwiającego archiwizację zdjęć RTG stomatologii.
5. Zakup nowych jednostek komputerowych dla pracowników.

## 7. Kapitał ludzki

Stany podano na koniec okresu sprawozdawczego.

Tabela 18 Stan zatrudnienia w SPZOZ w Mogilnie na umowę o pracę (w przeliczeniu na etaty).

Grupa zawodowa	2021	2022	2023	Uwagi:
lekarze	0,45	2,45	5,95	
pozostali medyczni z wyższym	11	15	11,75	
kapelani szpitalni	0	0	0	
pielęgniarki/położne	113,6	111,35	109,5	
ratownicy	5	5	5	
technicy medyczni	30	29	29	
sekretarki i rejestratorki medyczne	16	16	19	
sanitariusze szpitalni	2	1	1	
kierowcy	5	5	4	
ekipa sprzątająca	31	26,5	27,5	
pracownicy obsługi technicznej	8	8	10	
administracja	24,5	27,5	26,75	
<b>SUMA</b>	<b>246,55</b>	<b>246,8</b>	<b>249,45</b>	

Tabela 19 Stan zatrudnienia w SPZOZ w Mogilnie na umowę zlecenie/kontrakt

### Zatrudnieni na zleceniu i kontraktach w osobach

Grupa zawodowa	2021	2022	2023	Uwagi:
lekarze	54	52	48	
pozostali medyczni z wyższym	10	9	13	
kapelani szpitalni	2	2	1	
pielęgniarki/położne	51	58	60	
ratownicy	34	33	31	
technicy medyczni	17	18	13	
sekretarki i rejestratorki medyczne	1	3	3	
sanitariusze szpitalni	0	0	0	
kierowcy	3	3	6	
ekipa sprzątająca	11	13	11	
pracownicy obsługi technicznej	5	7	4	
administracja	0	1	3	
<b>SUMA</b>	<b>188</b>	<b>199</b>	<b>193</b>	

Średnie wynagrodzenie w przeliczeniu na jeden etat w SPZOZ w Mogilnie wynosi:



Program naprawczy SP ZOZ w Mogilnie 2023 r.

Tabela 20 Średnie wynagrodzenie w SPZOZ w Mogilnie z tytułu zatrudnienia na umowę o pracę

Lp.	Wyszczególnienie	Wynagrodzenie ogółem za 2021 rok	Średnie wynagrodzenie miesięczne	Wynagrodzenie ogółem za 2022 rok	Średnie wynagrodzenie miesięczne	Wynagrodzenie ogółem za 2023 rok	Średnie wynagrodzenie miesięczne
1	2	3	4	5	6	7	8
1	lekarze	37 311,68	6 909,57	527 458,26	17 940,76	1 314 329,21	18 407,97
2	pozostali medyczni z wyższym	529 232,85	4 009,34	837 782,26	4 654,35	947 283,19	6 718,32
3	kapelani szpitalni	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
4	pielęgniarki/położne	7 652 522,49	5 613,65	9 034 931,67	6 761,66	10 467 240,26	7 965,94
5	ratownicy	268 344,14	7 454,00	567 143,95	9 452,40	680 161,22	11 336,02
6	technicy medyczni	1 307 446,80	3 631,80	1 360 962,56	3 910,81	2 245 062,14	6 451,33
7	sekretarki i rejestratorki medyczne	694 362,34	3 616,47	917 725,70	4 779,82	1 060 446,64	4 651,08
8	sanitariusze szpitalni	101 977,25	4 249,05	54 247,60	4 520,63	59 568,32	4 964,03
9	kierowcy	227 729,97	3 795,50	258 197,23	4 303,29	249 448,77	5 196,85
10	ekipa sprzątająca	1 265 372,37	3 401,54	1 244 943,30	3 914,92	1 436 759,88	4 353,81
11	pracownicy obsługi technicznej	426 367,71	4 441,33	511 518,11	5 328,31	659 872,02	5 498,93
12	administracja	1 738 379,02	5 912,85	1 950 061,74	5 909,28	2 456 132,25	7 651,50
13	odprawy emerytalne i jubileusze	638 591,48		816 468,06	0,00	1 376 474,96	0,00
<b>Razem wynagrodzenia z umów o pracę</b>		<b>14 887 638,10</b>	<b>5 031,99</b>	<b>18 081 440,44</b>	<b>6 105,29</b>	<b>22 952 778,86</b>	<b>7 667,80</b>
14	umowy zlecenia	2 675 887,19		2 870 567,87		2 801 051,11	
<b>Razem wynagrodzenia</b>		<b>17 563 525,29</b>		<b>20 952 008,31</b>		<b>25 753 829,97</b>	

---

## Możliwości zatrudnienia

SP ZOZ w Mogilnie w dniu 10.09.2024 r. złożył do Ministerstwa Zdrowia, za pośrednictwem Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia, wniosek akredytacyjny o prowadzenie specjalizacji w zakresie specjalności lekarskiej na oddziale wewnętrznym w naszym Szpitalu. W najbliższym czasie będą przygotowywane kolejne wnioski akredytacyjne o prowadzenie specjalizacji w specjalności lekarskiej na oddziale chirurgicznym i pediatrycznym. Ponadto Zakład prowadzi ciągłą rekrutację personelu pielęgniarskiego.

Optymalną dla Zakładu formą zatrudnienia personelu są umowy cywilno-prawne w ramach tzw. podwykonawstwa medycznego, które opierają się na zasadzie jednoosobowej działalności gospodarczej.

## Normy zatrudnienia, wymagania NFZ

Obecne wymagania dotyczące minimalnej wymaganej liczby pracowników personelu medycznego regulowane są odpowiednimi zarządzeniami Prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia, natomiast poszczególne limity liczbowe dla każdej dziedziny medycyny są zawarte w Rozporządzeniu Ministra Zdrowia z dnia 11 października 2018 roku zmieniające rozporządzenie w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu leczenia szpitalnego (Dz. U. z 2018 r. poz. 2012) oraz rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 26 czerwca 2019 r. w sprawie zmiany rozporządzenia zmieniającego rozporządzenie w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu leczenia szpitalnego (Dz. U. z 2019 r., poz. 1196).

W SP ZOZ w Mogilnie zatrudnionych było wg stanu na 31 grudnia 2023r. 252 pracowników na podstawie umowy o pracę, w tym 7 lekarzy i 110 pielęgniarek. Odrębnym źródłem pozyskiwania personelu są umowy cywilnoprawne, a także współpraca z zewnętrznymi podmiotami leczniczymi. Na umowach cywilnoprawnych SP ZOZ w Mogilnie zatrudniał na dzień 31.12.2023 r. 193 osoby, w tym 48 lekarzy i 60 pielęgniarek.

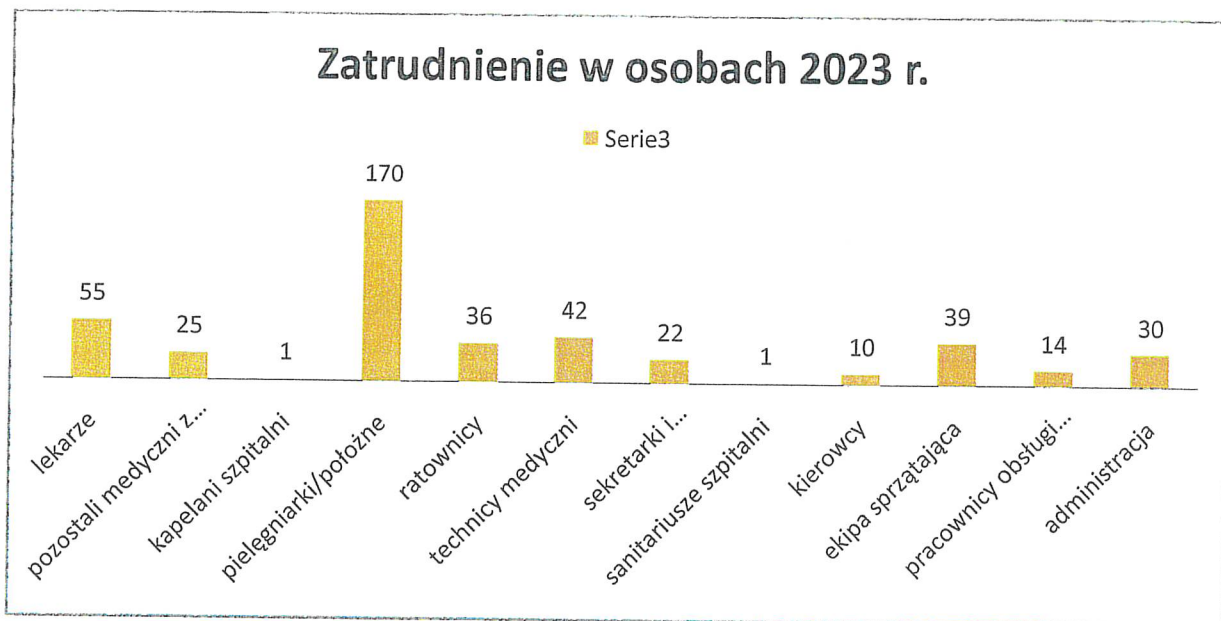
Liczba łóżek w całym Zakładzie wynosi 170, zatem na jedno łóżko przypada przeciętnie 1,46 etatu pracowniczego.

Kierunki rozwoju kadry pracowników to przede wszystkim ciągły rozwój zawodowy i podnoszenie kwalifikacji przez uczestniczenie w kursach i stażach specjalistycznych. SP ZOZ w Mogilnie od lat aplikuje o środki z Krajowego Funduszu Szkoleniowego, które mogą pokryć nawet 80 % kosztów kursów i szkoleń w 2023 r. pozyskaliśmy środki w wysokości 18 368,00 zł

Zakład ze swej strony prowadzi ciągle inwestycje w dostępną infrastrukturę w celu polepszenie warunków, bezpieczeństwa i higieny pracy.

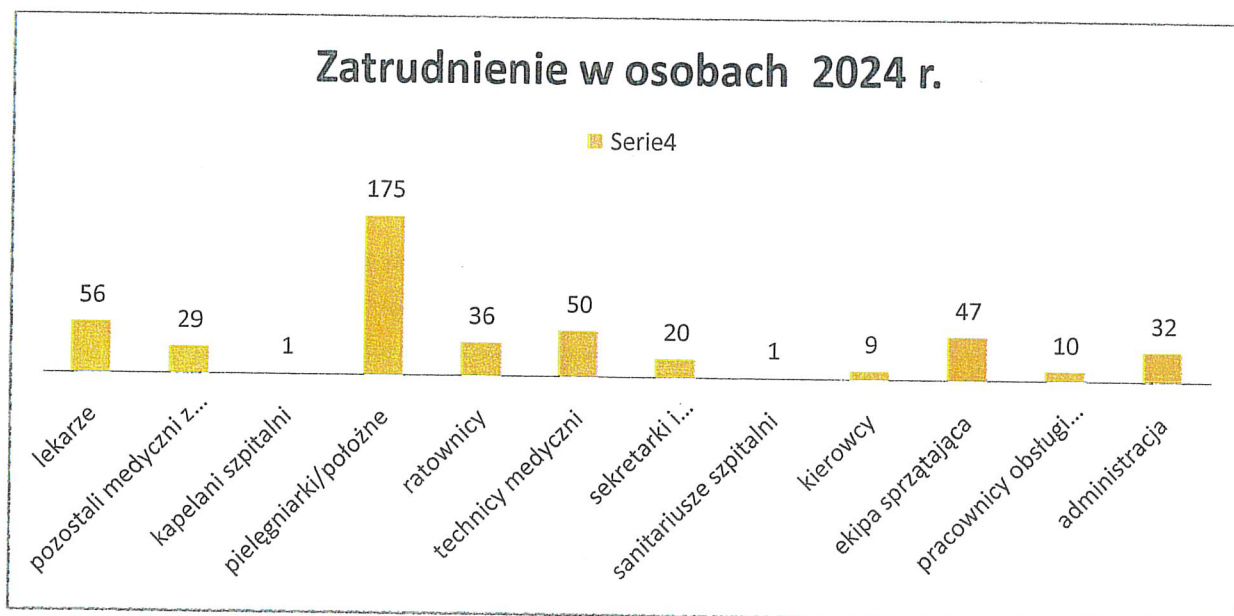
Poniżej przedstawiamy informację o ilości zatrudnionych osób w SP ZOZ w Mogilnie w 2023 roku.

Rysunek 3Zatrudnieni na dzień 31.12.2023 r. w SP ZOZ w Mogilnie



Poniżej przedstawiamy informację o ilości zatrudnionych osób w SP ZOZ w Mogilnie w bieżącym roku.

Rysunek 4Zatrudnieni na dzień 30.06.2024 w SP ZOZ w Mogilnie



## 8. Koszty działalności

Analiza kosztów działalności SP ZOZ w Mogilnie wskazuje na ich systematyczny wzrost rok do roku w każdym obszarze działalności.

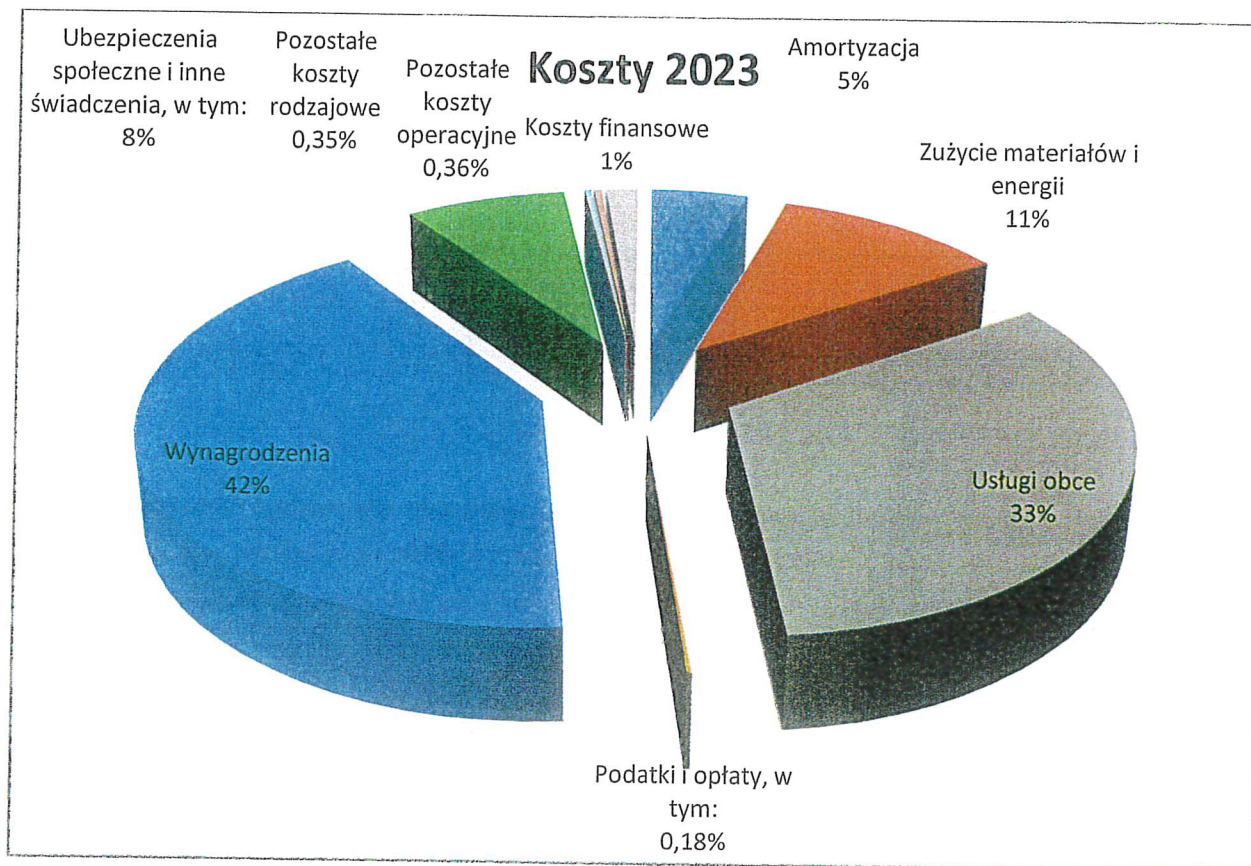
Tabela 21 Koszty działalności ogółem

Koszty wg.rodzaju	2023 rok		2022 rok		Dynamika 2023/2022
	w zł	%	w zł	%	%
<b>Koszty działalności operacyjnej</b>	<b>60 924 146,43</b>	<b>98,17</b>	<b>51 757 963,20</b>	<b>97,71</b>	<b>117,71%</b>
Amortyzacja	2 835 900,68	4,57	2 243 884,88	4,24	126,38%
Zużycie materiałów i energii	6 886 903,07	11,10	5 701 995,15	10,76	120,78%
Usługi obce, w tym:	20 350 372,98	32,79	18 608 327,50	35,13	109,36%
podwykonawstwo medyczne	16 873 973,65	27,19	15 774 731,46	29,78	106,97%
Podatki i opłaty, w tym:	110 598,74	0,18	95 273,70	0,18	116,09%
podatek od nieruchomości	103 242,00	0,17	91 514,00	0,17	112,82%
Wynagrodzenia	25 753 829,97	41,50	20 952 008,31	39,55	122,92%
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	4 772 078,40	7,69	3 956 094,05	7,47	120,63%
Pozostałe koszty rodzajowe, w tym;	214 462,59	0,35	200 379,61	0,38	107,03%
ubezpieczenia OC i mienia	138 486,25	0,22	141 544,39	0,27	97,84%
<b>Pozostałe koszty operacyjne</b>	<b>220 487,99</b>	<b>0,36</b>	<b>865 208,49</b>	<b>1,63</b>	<b>25,48%</b>
<b>Koszty finansowe</b>	<b>917 420,08</b>	<b>1,48</b>	<b>347 016,67</b>	<b>0,66</b>	<b>264,37%</b>
<b>Koszty działalności ogółem</b>	<b>62 062 054,50</b>	<b>100,00</b>	<b>52 970 188,36</b>	<b>100,00</b>	<b>117,16%</b>

Analiza struktury kosztów działalności SP ZOZ w Mogilnie wskazuje, że koszty osobowe stanowią około 90 % uzyskanych przychodów z działalności, natomiast analizując ich udział w strukturze kosztów to wynoszą ponad 76,37 %, zaliczamy do nich koszty wynagrodzeń pracowników zatrudnionych na umowach o pracę i zlecenia wraz z pochodnymi (składki ZUS, PFRON), ZFŚS, koszty związane z BHP, szkolenia personelu oraz kontrakty na udzielanie świadczeń medycznych, Koszty zużycia materiałów i energii stanowią 11,10 %, a pozostałe usługi obce 5,60 %, Koszty opłat z tytułu podatków od nieruchomości stanowią 0,17 %, a ubezpieczenia OC i majątku stanowią 0,22 % ogólnych kosztów.

Podsumowując koszty działalności Zakładu wzrosły w 2023 roku w stosunku do 2022 roku o ponad 17 %. Duży wpływ na koszty działalności ma spoczywający na SP ZOZ w Mogilnie obowiązek regulacji wynagrodzeń, który narzuca tzw. ustawa podwyżkowa z dnia 8 czerwca 2017 roku o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych. Nie bez znaczenia jest też wysoka inflacja, która wpływa na wzrost kosztów zakupu materiałów i energii oraz usług obcych.

Rysunek 5 Struktura kosztów działalności w SP ZOZ w Mogilnie za 2023 rok



SP ZOZ w Mogilnie właściwie nie ma wpływu na ceny usług, gdyż kształtowane są w wyniku postępowań przetargowych na podstawie najkorzystniejszych ofert.

Konieczny jest ciągły monitoring ponoszonych kosztów działalności zwłaszcza kosztów związanych z zatrudnieniem bowiem one stanowią największy odsetek w całkowity koszt SP ZOZ w Mogilnie.

## **Analiza zapasów**

Zapasy magazynowe leków i materiałów medycznych, tonerów i mat. chemicznych w magazynach

Tabela 22 Zapas leków z wyszczególnieniem oddziałów

<b>Magazyn</b>	<b>Stan na 31.12.2023</b>
Apteka	290 777,04
MAGAZYN MEDYCZNY	188 207,52
MAGAZYN TONERÓW	12 099,75
MAGAZYN CHEMICZNY	28 756,41
Suma	519840,50

Optymalna ilość zapasów materiałów medycznych powinna kształtować się na poziomie zapewniającym utrzymanie ciągłości udzielania świadczeń opieki zdrowotnej, jednak ze względu na zdarzające się niedobory niektórych środków farmaceutycznych konieczne jest utrzymywanie rezerwowych zapasów, co nie jest korzystne ze względu na przepływy środków pieniężnych (ryzyko zatorów płatniczych). Zapasy tonerów i materiałów do utrzymania czystości są rozchodowane na bieżąco.

## 9. Efektywność działalności poszczególnych ośrodków SPZOZ

### 9.1 Oddziały Szpitalne opieka stacjonarna całodobowa

#### 9.1.1 Oddział chorób wewnętrznych

Rentowność oddziału:

Tabela 23

Oddział (chorób wewnętrznych)	2021	2022	2023
<b>Przychody [A]</b>	<b>11 559 046,92</b>	<b>10 229 855,38</b>	<b>9 877 899,40</b>
Przychody z NFZ	11 308 046,83	9 827 333,56	9 533 006,90
Rezydenci, stażyści, inne koszty refinansowane			
Amortyzacja finansowana ze źródeł zewnętrznych	251 000,09	402 521,82	344 892,50
Koszty osobowe: [B]	3 811 817,22	3 367 497,45	3 950 989,26
- wynagrodzenia + ubezpieczenia społeczne (umowa o pracę, umowa zlecenie)	2 871 982,68	2 272 361,53	2 868 700,72
- usługi obce: kontrakty medyczne, umowy cywilno-prawne	939 834,54	1 095 135,92	1 082 288,54
<b>A-B</b>	<b>7 747 229,70</b>	<b>6 862 357,93</b>	<b>5 926 910,14</b>
<b>B:A x 100%</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>40%</b>
Koszty leków i materiałów medycznych: [C]	1 327 908,05	842 985,81	1 288 423,54
<b>A-(B+C)</b>	<b>6 419 321,65</b>	<b>6 019 372,12</b>	<b>4 638 486,60</b>
<b>(B+C):A x 100%</b>	<b>44%</b>	<b>41%</b>	<b>53%</b>
Koszty procedur medycznych: [D] w tym	616 459,83	932 376,67	1 563 134,72
- diagnostyka obrazowa	169 318,03	386 361,56	805 716,32
- diagnostyka obrazowa wykonywana na zewnątrz	36 711,00	63 490,00	19 930,00
- badania laboratoryjne	373 367,00	473 804,91	595 597,60
- badania laboratoryjne wykonane na zewnątrz	29 438,00	4 400,20	75 257,30
- konsultacje medyczne, inne	7 625,80	4 320,00	66 633,50
<b>A-(B+C+D)</b>	<b>5 802 861,82</b>	<b>5 086 995,45</b>	<b>3 075 351,88</b>
<b>(B+C+D):A x 100%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>69%</b>
Pozostałe koszty bezpośrednie ośrodka: [E]	227 882,67	848 202,63	869 527,45
<b>A-(B+C+D+E)</b>	<b>5 574 979,15</b>	<b>4 238 792,82</b>	<b>2 205 824,43</b>
<b>(B+C+D+E):A x 100%</b>	<b>52%</b>	<b>59%</b>	<b>78%</b>
Pozostałe koszty pośrednie ośrodka (bez administracji): [F]	1 550 697,49	2 063 072,52	1 945 895,22
<b>A-(B+C+D+E+F)</b>	<b>4 024 281,66</b>	<b>2 175 720,30</b>	<b>259 929,21</b>
<b>(B+C+D+E+F):A x 100%</b>	<b>65%</b>	<b>79%</b>	<b>97%</b>
Administracja i zarząd: [G]	503 778,30	560 416,45	603 924,55
<b>A-(B+C+D+E+F+G)</b>	<b>3 520 503,36</b>	<b>1 615 303,85</b>	<b>- 343 995,34</b>
<b>(B+C+D+E+F+G):A x 100%</b>	<b>70%</b>	<b>84%</b>	<b>103%</b>
Amortyzacja: [H]	292 260,13	477 971,90	409 305,92
<b>Wynik ze sprzedaży</b>	<b>3 228 243,23</b>	<b>1 137 331,95</b>	<b>- 753 301,26</b>
<b>Rentowność sprzedaży (% przychodów)</b>	<b>28%</b>	<b>11%</b>	<b>-8%</b>

**Podsumowanie danych kosztowych:**

Oddział (chorób wewnętrznych)	2021	2022	2023
Liczba osobodni	11 796,00	9 398,00	7 316,00
[6] Przychód średni z jednego osobodnia $[A]/[3]$	979,91	1 088,51	1 350,18
Średni koszt leków i materiałów medycznych na osobodzień $[C]/[3]$	112,57	89,70	176,11
Średni koszt leków i materiałów medycznych na złotówkę przychodów $[C]/[A]$	0,11	0,08	0,13
[7] Średni koszt zmienny (leków i procedur) na osobodzień $[(C) + (D)]/[3]$	164,83	188,91	389,77
Średni koszt zmienny (leków i procedur) na złotówkę przychodów $[(C) + (D)]/[A]$	0,17	0,17	0,29
Całkowity koszt na 1 dobę osobodnia $[(B)+(C)+(D)+(E)+(F)+(G)+(H)]/[3]$	706,24	967,50	1 453,14
Koszt osobodnia (opieka medyczna i pobyt na oddziale, bez leków) $[(B)+(E)+(F)+(G)+(H)]/[3]$	541,41	778,59	1 063,37
Koszt hotelowy osobodnia (pobyt na oddziale) $[(E)+(F)+(G)+(H)]/[3]$	218,26	420,27	523,33
[8] Próg rentowności (liczba osobodni): $[(B)+(E)+(F)+(G)+(H)] / [(6)-(7)]$	7 218,00	7 511,00	7 472,00
Próg rentowności (wysokość kontraktu): $[8] \times [6]$	7 073 007,86	8 175 829,30	10 088 527,11

W 2023 r. 40 % przychodów oddziału stanowiły koszty osobowe natomiast koszty bezpośrednie ogółem stanowiły 78 %. Uzyskane przychody pokrywają koszty bezpośrednie funkcjonowania oddziału. W latach 2021, 2022 oddział osiągnął dodatni wynik finansowy, jego sytuacja pogorszyła się w 2023 r. Należałoby rozważyć zwiększenie przychodów i ograniczenie kosztów w celu osiągnięcia dodatniego wyniku, który w poprzednich latach oddział wypracowywał.

**Dane dotyczące świadczonych usług:**

W oddziale hospitalizowani są pacjenci bez ustalonego wstępnie rozpoznania oraz pacjenci z przewlekłymi i powikłanymi chorobami wielu narządów. Najczęściej są to: choroba niedokrwienna serca, nadciśnienie tętnicze, przewlekła obturacyjna choroba płuc, cukrzyca, choroby przewodu pokarmowego. Wykształcona kadra i nowoczesna aparatura (np. echokardiograf dopplerowski - Echo Serca, bieżnia ruchoma do prób wysiłkowych, zestawy do monitorowania EKG i ciśnienia tętniczego metodą Holtera) pozwalają uzyskać dobre rezultaty w rozpoznawaniu chorób serca. Oddział ściśle współpracuje z lekarzami wykonującymi gastro-fiberoskopię, kolonoskopię oraz lekarzami wykonującymi radiologiczne badania diagnostyczne, łącznie z badaniem komputerowym (TK). Oddział zapewnia swoim pacjentom konsultacje specjalistyczne z zakresu innych dziedzin medycyny: chirurgii, neurochirurgii, neurologii, urologii, anestezjologii, psychiatrii, laryngologii, ginekologii, dermatologii. Do oddziału przyjmowani są pacjenci wymagający hospitalizacji z terenu powiatu mogileńskiego, a także w niewielkim zakresie pacjenci z terenów ościennych.



**Dane na temat wykorzystania łóżek:**

Oddział (chorób wewnętrznych)	2021	2022	2023
[1] Liczba łóżek	45	55	55
[2] Liczba hospitalizowanych	1570	1553	1663
[3] Liczba osobodni	11796	9398	7316
Wskaźnik wykorzystania łóżek $[3]/([1] \times 365)$	0,72	0,47	0,36
Średni czas hospitalizacji $[3]/[2]$	7,51	6,05	4,40

**Pacjenci leczeni na oddziale wewnętrznym wg grup chorobowych**

Gr. chorob.	Grupy chorobowe	Rok 2022			Rok 2023			Rok 2024 (8 m-cy)		
		Ilość	15-64 lat	> 65 lat	Ilość	15-64 lat	> 65 lat	Ilość	15-64 lat	> 65 lat
A00-B99	Choroby zakaźne i pasożytnicze	15	2	13	39	9	30	20	6	14
C00-D48	Nowotwory	45	17	28	70	29	41	75	25	50
D50-D89	Choroby krwi	456	130	326	568	181	387	304	94	210
E00-E90	Zaburzenia wydzielania wewnętrznego stanu odżywiania i przemiany metabolicznej	883	316	567	916	439	477	644	240	404
F00-F99	Zaburzenia psychiczne i zaburzenia zachowania	8	5	3	17	1	16	21	6	15
G00-G99	Choroby układu nerwowego	8	2	6	18	10	8	10	3	7
H00-H95	Choroby oka i ucha				1	1		1		1
I00-I99	Choroby układu krążenia	1211	241	970	1521	270	1251	1066	186	880
J00-J99	Choroby układu oddechowego	777	190	587	542	159	383	405	133	272
K00-K93	Choroby układu trawiennego	560	291	269	1258	753	505	909	506	403
L00-K99	Choroby skóry i tkanki podskórnej	5	1	4	18	12	6	21	11	10
M00-M99	Choroby układu kostno-stawowego, mięśniowego i tkanki łącznej	58	26	32	65	31	34	53	25	28
N00-N99	Choroby układu moczowo-płciowego	199	47	52	296	77	219	302	76	226
Q00-Q99	Wady rozwojowe wrodzone, zniekształcenia i aberracje	2	2		11	8	3	7	4	3
R00-R99	Objawy, cechy chorobowe oraz nieprawidłowe wyniki badań	104	41	63	113	40	73	87	31	56
S00-T98	Urazy, zatrucia	8	3	5	9	7	2	12	6	6
V01-Y98	Zewnętrzne przyczyny zachorowania i zgonu							4	3	1
Z00-Z99	Czynniki wpływające na stan zdrowia i kontakt ze służbą zdrowia	3		3	18	10	8	18	6	12

Najczęstszym powodem hospitalizacji na oddziale w roku 2023 są choroby z grupy:

- 1) Choroby układu krążenia – 28%
- 2) Choroby układu trawiennego – 23%
- 3) Zaburzenia wydzielania wewnętrznego stanu odżywiania i przemiany metabolicznej – 17%

### 9.1.2 Oddział pediatryczny

Rentowność oddziału:

Tabela 27

Oddział (Pediatryczny)	2021	2022	2023
<b>Przychody [A]</b>	<b>1 944 269,36</b>	<b>2 287 734,10</b>	<b>2 922 112,37</b>
Przychody z NFZ	1 893 588,82	2 235 560,59	2 867 174,41
Rezydenci, stażyści, inne koszty refinansowane			
Amortyzacja finansowana ze źródeł zewnętrznych	50 680,54	52 173,51	54 937,96
Koszty osobowe: [B]	1 354 794,07	1 786 622,54	2 035 798,06
- wynagrodzenia + ubezpieczenia społeczne (umowa o pracę, umowa zlecenie)	552 412,57	978 963,54	1 300 584,56
- usługi obce: kontrakty medyczne, umowy cywilno-prawne	802 381,50	807 659,00	735 213,50
<b>A-B</b>	<b>70%</b>	<b>78%</b>	<b>70%</b>
<b>B:A x 100%</b>			
Koszty leków i materiałów medycznych: [C]	103 145,11	109 779,54	102 475,87
<b>A-(B+C)</b>	<b>486 330,18</b>	<b>391 332,02</b>	<b>783 838,44</b>
<b>(B+C):A x 100%</b>	<b>75%</b>	<b>83%</b>	<b>73%</b>
Koszty procedur medycznych: [D] w tym	127 314,95	184 592,41	287 428,80
- diagnostyka obrazowa	28 866,35	30 123,59	68 292,33
- diagnostyka obrazowa wykonywana na zewnątrz	3 200,00	5 600,00	1 600,00
- badania laboratoryjne	92 566,60	146 387,82	212 448,47
- badania laboratoryjne wykonane na zewnątrz	1 644,00	2 481,00	5 088,00
- konsultacje medyczne, inne	1 038,00		
<b>A-(B+C+D)</b>	<b>359 015,23</b>	<b>206 739,61</b>	<b>496 409,64</b>
<b>(B+C+D):A x 100%</b>	<b>82%</b>	<b>91%</b>	<b>83%</b>
Pozostałe koszty bezpośrednie ośrodka: [E]	123 968,96	150 034,68	217 561,17
<b>A-(B+C+D+E)</b>	<b>235 046,27</b>	<b>56 704,93</b>	<b>278 848,47</b>
<b>(B+C+D+E):A x 100%</b>	<b>88%</b>	<b>98%</b>	<b>90%</b>
Pozostałe koszty pośrednie ośrodka (bez administracji): [F]	326 972,92	464 145,90	575 082,00
<b>A-(B+C+D+E+F)</b>	<b>- 91 926,65</b>	<b>- 407 440,97</b>	<b>- 296 233,53</b>
<b>(B+C+D+E+F):A x 100%</b>	<b>105%</b>	<b>118%</b>	<b>110%</b>
Administracja i zarząd: [G]	138 986,19	181 085,43	199 926,40
<b>A-(B+C+D+E+F+G)</b>	<b>- 230 912,84</b>	<b>- 588 526,40</b>	<b>- 496 159,93</b>
<b>(B+C+D+E+F+G):A x 100%</b>	<b>112%</b>	<b>126%</b>	<b>117%</b>
Amortyzacja: [H]	56 110,98	58 687,83	63 485,30
<b>Wynik ze sprzedaży</b>	<b>- 287 023,82</b>	<b>- 647 214,23</b>	<b>- 559 645,23</b>
<b>Rentowność sprzedaży (% przychodów)</b>	<b>-15%</b>	<b>-28%</b>	<b>-19%</b>

**Podsumowanie danych kosztowych:**

Oddział (Pediatria)	2021	2022	2023
Liczba osobodni	1910	2002	2167
[6] Przychód średni z jednego osobodnia [A]/[3]	1 017,94	1 142,72	1 348,46
Średni koszt leków i materiałów medycznych na osobodzień [C]/[3]	54,00	54,83	47,29
Średni koszt leków i materiałów medycznych na złotówkę przychodów [C]/[A]	0,05	0,05	0,04
[7] Średni koszt zmienny (leków i procedur) na osobodzień ((C) + [D])/[3]	120,66	147,04	179,93
Średni koszt zmienny (leków i procedur) na złotówkę przychodów ((C) + [D])/[A]	0,12	0,13	0,13
Całkowity koszt na 1 dobę osobodnia ((B)+[C]+[D]+[E]+[F]+[G]+[H])/[3]	1 168,22	1 466,01	1 606,72
Koszt osobodnia (opieka medyczna i pobyt na oddziale, bez leków) ((B)+[E]+[F]+[G]+[H])/[3]	1 047,56	1 318,97	1 426,79
Koszt hotelowy osobodnia (pobyt na oddziale) ([E]+[F]+[G]+[H])/[3]	338,24	426,55	487,33
[8] Próg rentowności (liczba osobodni): ((B)+[E]+[F]+[G]+[H]) / (([6]-[7]))	2 075,00	2 471,00	2 475,00
Próg rentowności (wysokość kontraktu): [8] x [6]	2 112 229,80	2 823 671,81	3 337 437,99

W analizowanym okresie koszty osobowe stanowiły około 70 % uzyskanego przychodu, Uzyskane przychody pokrywają koszty bezpośrednie funkcjonowania oddziału. Oddział pediatryczny odnotowuje stratę z działalności podobnie jak na oddziale chorób wewnętrznych należałoby zwiększyć przychody i doprowadzić do redukcji kosztów.

**Dane dotyczące świadczonych usług:**

W oddziale hospitalizowani są mali pacjenci bez ustalonego wstępnie rozpoznania. Najczęściej są to: infekcje dróg oddechowych, nieżyty żołądkowo-jelitowe, zakażenie układu moczowego. Wykształcona kadra i nowoczesna aparatura pozwalają uzyskać dobre rezultaty w szybkim diagnozowaniu i rozpoznawaniu chorób. Oddział ściśle współpracuje z lekarzami wykonującymi gastro-fiberoskopię, kolonoskopię oraz lekarzami wykonującymi radiologiczne badania diagnostyczne, łącznie z badaniem komputerowym (TK). Oddział zapewnia swoim pacjentom konsultacje specjalistyczne z zakresu innych dziedzin medycyny, alergologia. Do oddziału przyjmowani są pacjenci wymagający hospitalizacji z terenu powiatu mogileńskiego, a także w niewielkim zakresie pacjenci z terenów ościennych.

**Dane na temat wykorzystania łóżek:**

Oddział (Pediatria)	2021	2022	2023
[1] Liczba łóżek	13	13	13
[2] Liczba hospitalizowanych	677	709	831
[3] Liczba osobodni	1910	2002	2167
Wskaźnik wykorzystania łóżek [3]/([1]x365)	0,40	0,42	0,46
Średni czas hospitalizacji [3]/[2]	2,82	2,82	2,61

Pacjenci leczenia na oddziale pediatrycznym wg grup chorobowych

Gr. chorob.	Grupy chorobowe	Rok 2022			Rok 2023			Rok 2024 (8 m-cy)		
		Ilość	<=14 lat	15-64 lat	Ilość	<=14 lat	15-64 lat	Ilość	<=14 lat	15-64 lat
A00-B99	Choroby zakaźne i pasożytnicze	18	15	3	61	52	9	35	30	5
C00-D48	Nowotwory	1	1					1	1	
D50-D89	Choroby krwi	10	10		16	9	7	6	5	1
E00-E90	Zaburzenia wydzielania wewnętrznego stanu odżywiania i przemiany metabolicznej	113	91	22	161	107	54	177	131	46
F00-F99	Zaburzenia psychiczne i zaburzenia zachowania	13	9	4	11	8	3	7	2	5
G00-G99	Choroby układu nerwowego	6	5	1	7	4	3	4	2	2
H00-H95	Choroby oka i ucha	9	8	1	12	11	1	11	10	1
I00-I99	Choroby układu krążenia	2	1	1	7	5	2	3	1	2
J00-J99	Choroby układu oddechowego	321	315	6	357	338	19	207	191	16
K00-K93	Choroby układu trawiennego	231	214	17	157	132	25	155	129	26
L00-K99	Choroby skóry i tkanki podskórnej	23	21	2	37	33	4	23	20	33
M00-M99	Choroby układu kostno-stawowego, mięśniowego i tkanki łącznej	2	1	1	9	7	2	10	7	3
N00-N99	Choroby układu moczowo-płciowego	59	50	9	54	48	6	33	19	14
P00-P96	Niektóre stany rozpoczynające się w okresie okołoporodowym	6	6		2	2	0	2	2	
Q00-Q99	Wady rozwojowe wrodzone, zniekształcenia i aberracje	12	11	1	10	7	3	7	6	1
R00-R99	Objawy, cechy chorobowe oraz nieprawidłowe wyniki badań	297	235	62	357	282	75	200	154	46
S00-T98	Urazy, zatrucia	19	12	7	21	17	4	7	1	6
Z00-Z99	Czynniki wpływające na stan zdrowia i kontakt ze służbą zdrowia	115	90	25	181	148	33	115	89	26

Najczęstszym powodem hospitalizacji na oddziale w roku 2023 są choroby z grupy:

- 1) Choroby układu oddechowego – 24,5%
- 2) Objawy, cechy chorobowe oraz nieprawidłowe wyniki badań – 24,5%
- 3) Zaburzenia wydzielania wewnętrznego stanu odżywiania i przemiany metabolicznej – 11%
- 4) Choroby układu trawiennego – 11%

### 9.1.3 Oddział chirurgii ogólnej

Rentowność oddziału:

Tabela 31

<b>Oddział (Chirurgiczny)</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Przychody [A]</b>	<b>3 688 851,79</b>	<b>5 191 835,30</b>	<b>8 356 884,56</b>
Przychody z NFZ	3 620 277,17	5 121 485,04	8 272 920,34
Rezydenci, stażyści, inne koszty refinansowane			
Amortyzacja finansowana ze źródeł zewnętrznych	68 574,62	70 350,26	83 964,22
Opłaty pacjentów	7 843,29	2 047,00	
Koszty osobowe: [B]	1 677 398,25	2 558 640,52	3 185 140,28
- wynagrodzenia + ubezpieczenia społeczne (umowa o pracę, umowa zlecenie)	949 965,57	1 338 807,20	1 766 938,28
- usługi obce: kontrakty medyczne, umowy cywilno-prawne	727 432,68	1 219 833,32	1 418 202,00
<b>A-B</b>	<b>2 011 453,54</b>	<b>2 633 194,78</b>	<b>5 171 744,28</b>
<b>B:A x 100%</b>	<b>45%</b>	<b>49%</b>	<b>38%</b>
Koszty leków i materiałów medycznych: [C]	233 505,54	274 353,13	248 592,33
<b>A-(B+C)</b>	<b>1 777 948,00</b>	<b>2 358 841,65</b>	<b>4 923 151,95</b>
<b>(B+C):A x 100%</b>	<b>52%</b>	<b>55%</b>	<b>41%</b>
Koszty procedur medycznych: [D] w tym	241 978,63	281 136,34	338 846,33
- diagnostyka obrazowa	66 158,60	79 882,07	139 714,21
- diagnostyka obrazowa wykonywana na zewnątrz	19 693,00	26 990,00	12 000,00
- badania laboratoryjne	115 603,03	139 240,67	125 491,12
- badania laboratoryjne wykonane na zewnątrz	35 354,00	34 121,60	45 227,00
- konsultacje medyczne, inne	5 170,00	902,00	16 414,00
<b>A-(B+C+D)</b>	<b>1 535 969,37</b>	<b>2 077 705,31</b>	<b>4 584 305,62</b>
<b>(B+C+D):A x 100%</b>	<b>58%</b>	<b>60%</b>	<b>45%</b>
Pozostałe koszty bezpośrednie ośrodka: [E]	591 418,26	735 693,99	900 756,36
<b>A-(B+C+D+E)</b>	<b>944 551,11</b>	<b>1 342 011,32</b>	<b>3 683 549,26</b>
<b>(B+C+D+E):A x 100%</b>	<b>74%</b>	<b>74%</b>	<b>56%</b>
Pozostałe koszty pośrednie ośrodka (bez administracji): [F]	3 130 605,21	3 449 774,13	5 095 276,19
<b>A-(B+C+D+E+F)</b>	<b>- 2 186 054,10</b>	<b>- 2 107 762,81</b>	<b>- 1 411 726,93</b>
<b>(B+C+D+E+F):A x 100%</b>	<b>159%</b>	<b>141%</b>	<b>117%</b>
Administracja i zarząd: [G]	400 221,39	485 209,48	596 783,69
<b>A-(B+C+D+E+F+G)</b>	<b>- 2 586 275,49</b>	<b>- 2 592 972,29</b>	<b>- 2 008 510,62</b>
<b>(B+C+D+E+F+G):A x 100%</b>	<b>170%</b>	<b>150%</b>	<b>124%</b>
Amortyzacja: [H]	78 967,28	80 330,06	97 134,00
<b>Wynik ze sprzedaży</b>	<b>- 2 665 242,77</b>	<b>- 2 673 302,35</b>	<b>- 2 105 644,62</b>
<b>Rentowność sprzedaży (% przychodów)</b>	<b>-72%</b>	<b>-51%</b>	<b>-25%</b>

**Podsumowanie danych kosztowych:**

Oddział (Chirurgiczny)	2021	2022	2023
Liczba osobodni	3335	3239	3066
[6] Przychód średni z jednego osobodnia [A]/[3]	1 106,10	1 602,91	2 725,66
Średni koszt leków i materiałów medycznych na osobodzień [C]/[3]	70,02	84,70	81,08
Średni koszt leków i materiałów medycznych na złotówkę przychodów [C]/[A]	0,06	0,05	0,03
[7] Średni koszt zmienny (leków i procedur) na osobodzień ((C) + [D])/[3]	142,57	171,50	191,60
Średni koszt zmienny (leków i procedur) na złotówkę przychodów ((C) + [D])/[A]	0,13	0,11	0,07
Całkowity koszt na 1 dobę osobodnia ((B)+[C]+[D]+[E]+[F]+[G]+[H])/[3]	1 905,28	2 428,26	3 412,44
Koszt osobodnia (opieka medyczna i pobyt na oddziale, bez leków) ((B)+[E]+[F]+[G]+[H])/[3]	1 762,70	2 256,76	3 220,84
Koszt hotelowy osobodnia (pobyt na oddziale) ([E]+[F]+[G]+[H])/[3]	1 259,73	1 466,81	2 181,98
[8] Próg rentowności (liczba osobodni): ((B)+[E]+[F]+[G]+[H]) / ([6]-[7])	5 686,00	4 768,00	3 662,00
Próg rentowności (wysokość kontraktu): [8] x [6]	6 289 298,73	7 642 689,32	9 981 380,06

W analizowanym okresie koszty osobowe stanowiły około 50 % uzyskanego przychodu, Uzyskane przychody pokrywają koszty bezpośrednie funkcjonowania oddziału. Oddział obciążony jest wysokimi kosztami pośrednimi ze względu na obciążenie kosztami bloku operacyjnego, który pozostaje w gotowości do udzielania świadczeń za rzecz oddziałów zabiegowych. Oddział wykonuje powierzony mu limit punktów zabiegowych. Oddział odnotowuje stratę z działalności należałoby więc zwiększyć przychody i doprowadzić do redukcji kosztów zwłaszcza pośrednich.

**Dane dotyczące świadczonych usług:**

Oddział pełni całodobowy ostry dyżur dla chorych wymagających doraźnej pomocy chirurgicznej, a także wykonuje planowe zabiegi chirurgiczne. Bardzo dobra baza diagnostyczna Podmiotu (wysokiej jakości USG z możliwością badania dopplerowskiego, Tomografia Komputerowa, gastroscopia, kolonoskopia) badania radiologiczne i pełna gama badań laboratoryjnych dają możliwości diagnozować i leczyć w oddziale wiele schorzeń. Dobre wyposażenie bloku operacyjnego pozwala na wykonywanie zabiegów operacyjnych w zakresie chirurgii i ortopedii.

Lekarze oddziału prowadzą Poradnię Chirurgiczną i Ortopedyczną zapewniając kontynuację leczenia podjętego w oddziale, udzielając rocznie kilku tysięcy porad (w 2023 roku poradnia chirurgiczna udzieliła 7 441 porad, a ortopedyczna 3 749).

**Dane na temat wykorzystania łóżek:**

Oddział (Chirurgiczny)	2021	2022	2023
[1] Liczba łóżek	15	15	15
[2] Liczba hospitalizowanych	919	1067	1174
[3] Liczba osobodni	3335	3239	3066
Wskaźnik wykorzystania łóżek [3]/([1]x365)	0,61	0,59	0,56
Średni czas hospitalizacji [3]/[2]	3,63	3,04	2,61

Pacjenci leczenia na oddziale chirurgicznym wg grup chorobowych

Gr. chorob.	Grupy chorobowe	Rok 2022			Rok 2023			Rok 2024 (8 m-cy)		
		Ilość	15-64 lat	> 65 lat	Ilość	15-64 lat	> 65 lat	Ilość	15-64 lat	> 65 lat
C00-D48	Nowotwory	49	28	21	24	17	7	30	15	15
D50-D89	Choroby krwi	3	1	2	6	4	2	2	1	1
E00-E90	Zaburzenia wydzielania wewnętrznego stanu odżywiania i przemiany metabolicznej	65	28	37	46	24	22	25	16	9
F00-F99	Zaburzenia psychiczne i zaburzenia zachowania							1		1
G00-G99	Choroby układu nerwowego	105	61	44	99	58	49	78	49	29
I00-I99	Choroby układu krążenia	164	70	94	91	42	3	81	44	37
J00-J99	Choroby układu oddechowego	10	5	5	7	4	38	3	3	36
K00-K93	Choroby układu trawiennego	393	269	124	97	59	6	100	64	4
L00-K99	Choroby skóry i tkanki podskórnej	29	18	11	21	5	122	10	6	91
M00-M99	Choroby układu kostno-stawowego, mięśniowego i tkanki łącznej	138	99	39	383	261	8	358	267	5
N00-N99	Choroby układu moczowo-płciowego	21	6	15	13	5	2	6	1	2
R00-R99	Objawy, cechy chorobowe oraz nieprawidłowe wyniki badań	3	3		3	1	1	3	1	
S00-T98	Urazy, zatrucia	21	20	1	11	10	6	4	4	
Z00-Z99	Czynniki wpływające na stan zdrowia i kontakt ze służbą zdrowia	15	5	10	10	4		4	1	3

Najczęstszym powodem hospitalizacji na oddziale w roku 2023 są choroby z grupy:

- 1) Choroby układu kostno-stawowego, mięśniowego i tkanki łączne - 47%
- 2) Choroby układu trawiennego – 12%
- 3) Choroby układu nerwowego– 12%

W roku 2024 (dane za 8 m-cy) sytuacja uległa zmianie i obecnie wygląda następująco:

- 1) Choroby układu trawiennego – 39%
- 2) Choroby układu krążenia – 16%
- 3) Choroby układu kostno-stawowego, mięśniowego i tkanki łączne- 13%

### 9.1.4 Oddział położniczo-ginekologiczny

Rentowność oddziału:

Tabela 35

Oddział (Ginekologiczno-Położniczy)	2021	2022	2023
<b>Przychody [A]</b>	<b>3 876 540,39</b>	<b>3 629 572,32</b>	<b>3 262 258,57</b>
Przychody z NFZ	3 701 118,15	3 475 898,81	3 094 254,55
Rezydenci, stażyści, inne koszty refinansowane			
Amortyzacja finansowana ze źródeł zewnętrznych	175 422,24	153 673,51	168 004,02
Koszty osobowe: [B]	2 810 525,69	3 296 007,17	3 856 373,86
- wynagrodzenia + ubezpieczenia społeczne (umowa o pracę, umowa zlecenie)	1 840 750,16	2 227 644,86	2 803 494,70
- usługi obce: kontrakty medyczne, umowy cywilno-prawne	969 775,53	1 068 362,31	1 052 879,16
<b>A-B</b>	<b>1 066 014,70</b>	<b>333 565,15</b>	<b>- 594 115,29</b>
<b>B:A x 100%</b>	<b>73%</b>	<b>91%</b>	<b>118%</b>
Koszty leków i materiałów medycznych: [C]	154 206,20	140 523,75	129 078,48
<b>A-(B+C)</b>	<b>911 808,50</b>	<b>193 041,40</b>	<b>- 723 193,77</b>
<b>(B+C):A x 100%</b>	<b>76%</b>	<b>95%</b>	<b>122%</b>
Koszty procedur medycznych: [D] w tym	170 962,38	186 527,06	77 217,26
- diagnostyka obrazowa	2 167,09	641,35	10 181,57
- diagnostyka obrazowa wykonywana na zewnątrz		310,00	740,00
- badania laboratoryjne	116 195,79	116 965,86	2 296,69
- badania laboratoryjne wykonane na zewnątrz	52 005,50	67 560,85	60 765,00
- konsultacje medyczne, inne	594,00	1 049,00	3 234,00
<b>A-(B+C+D)</b>	<b>740 846,12</b>	<b>6 514,34</b>	<b>- 800 411,03</b>
<b>(B+C+D):A x 100%</b>	<b>81%</b>	<b>100%</b>	<b>125%</b>
Pozostałe koszty bezpośrednie ośrodka: [E]	342 555,23	342 298,61	579 760,98
<b>A-(B+C+D+E)</b>	<b>398 290,89</b>	<b>- 335 784,27</b>	<b>- 1 380 172,01</b>
<b>(B+C+D+E):A x 100%</b>	<b>90%</b>	<b>109%</b>	<b>142%</b>
Pozostałe koszty pośrednie ośrodka (bez administracji): [F]	1 982 218,59	2 252 252,90	2 446 372,84
<b>A-(B+C+D+E+F)</b>	<b>- 1 583 927,70</b>	<b>- 2 588 037,17</b>	<b>- 3 826 544,85</b>
<b>(B+C+D+E+F):A x 100%</b>	<b>141%</b>	<b>171%</b>	<b>217%</b>
Administracja i zarząd: [G]	377 291,53	382 745,45	445 902,00
<b>A-(B+C+D+E+F+G)</b>	<b>- 1 961 219,23</b>	<b>- 2 970 782,62</b>	<b>- 4 272 446,85</b>
<b>(B+C+D+E+F+G):A x 100%</b>	<b>151%</b>	<b>182%</b>	<b>231%</b>
Amortyzacja: [H]	208 287,52	187 220,33	223 431,72
<b>Wynik ze sprzedaży</b>	<b>- 2 169 506,75</b>	<b>- 3 158 002,95</b>	<b>- 4 495 878,57</b>
<b>Rentowność sprzedaży (% przychodów)</b>	<b>-56%</b>	<b>-87%</b>	<b>-138%</b>



**Podsumowanie danych kosztowych:**

Oddział (Ginekologiczno-Położniczy)	2021	2022	2023
Liczba osobodni	4798	4021	3688
[6] Przychód średni z jednego osobodnia $[A]/[3]$	807,95	902,65	884,56
Średni koszt leków i materiałów medycznych na osobodzień $[C]/[3]$	32,14	34,95	35,00
Średni koszt leków i materiałów medycznych na złotówkę przychodów $[C]/[A]$	0,04	0,04	0,04
[7] Średni koszt zmienny (leków i procedur) na osobodzień $([C] + [D])/[3]$	67,77	81,34	55,94
Średni koszt zmienny (leków i procedur) na złotówkę przychodów $([C] + [D])/[A]$	0,08	0,09	0,06
Całkowity koszt na 1 dobę osobodnia $([B]+[C]+[D]+[E]+[F]+[G]+[H])/[3]$	1 260,12	1 688,03	2 103,62
Koszt osobodnia (opieka medyczna i pobyt na oddziale, bez leków) $([B]+[E]+[F]+[G]+[H])/[3]$	1 192,35	1 606,70	2 047,68
Koszt hotelowy osobodnia (pobyt na oddziale) $([E]+[F]+[G]+[H])/[3]$	606,58	787,00	1 002,02
[8] Próg rentowności (liczba osobodni): $([B]+[E]+[F]+[G]+[H]) / ([6]-[7])$	7	7	8
Próg rentowności (wysokość kontraktu): $[8] \times [6]$	5 833 393,42	6 680 543,33	7 585 989,56

Przychód wygenerowany w 2023 roku przez oddział położniczo-ginekologiczny nie wystarczył na pokrycie kosztów osobowych zatrudnionego personelu. Oddział nie wykonał powierzonego mu kontraktu, spadła liczba odebranych porodów. Dodatkowo jako oddział zabiegowy jest on obciążany kosztami gotowości bloku operacyjnego. Zbilansowanie działalności w tym zakresie będzie wyjątkowo trudne, należałoby rozważyć przeprofilowanie świadczonych usług, być może ograniczyć liczbę łóżek w obrębie oddziału.

**Dane dotyczące świadczonych usług:**

Oddział pełni całodobowy ostry dyżur dla kobiet zgłaszających się do porodów i wymagających doraźnej pomocy, a także wykonuje planowe zabiegi ginekologiczne. Bardzo dobra baza diagnostyczna oddziału (nowy sprzęt diagnostyczny zakupiony jesienią 2023 r.) badania radiologiczne i pełna gama badań laboratoryjnych dają możliwości diagnozować i leczyć w oddziale zgłaszające się pacjentki. Dobre wyposażenie bloku operacyjnego pozwala na wykonywanie zabiegów operacyjnych.

Lekarze oddziału prowadzą Poradnię Ginekologiczno-Położniczą w Mogilnie i Strzelnie zapewniając kontynuację leczenia podjętego w oddziale, udzielając rocznie ponad 5 tys.porad.

**Dane na temat wykorzystania łóżek:**

Oddział (Ginekologiczno-Położniczym)	2021	2022	2023
[1] Liczba łóżek	32	32	32
[2] Liczba hospitalizowanych	1828	1568	1309
[3] Liczba osobodni	4798	4021	3688
Wskaźnik wykorzystania łóżek $[3]/([1] \times 365)$	0,41	0,34	0,32
Średni czas hospitalizacji $[3] / [2]$	2,62	2,56	2,82

Pacjenci leczeni na oddziale ginekologiczno-położniczym wg grup chorobowych

Gr. chorob.	Grupy chorobowe	Rok 2022			Rok 2023			Rok 2024 (8 m-cy)		
		Ilość	15-64 lat	> 65 lat	Ilość	15-64 lat	> 65 lat	Ilość	15-64 lat	> 65 lat
A00-B99	Choroby zakaźne i pasożytnicze	1	1		3	3		2	1	1
C00-D48	Nowotwory	122	118	4	125	118	7	85	75	10
D50-D89	Choroby krwi	10	10		14	14		12	12	
E00-E90	Zaburzenia wydzielania wewnętrznego stanu odżywiania i przemiany metabolicznej	9	7	2	17	15	2	4	4	
F00-F99	Zaburzenia psychiczne i zaburzenia zachowania				1	1		2	2	
G00-G99	Choroby układu nerwowego	3	3		1	1		1	1	
H00-H95	Choroby oka i ucha				1	1				
I00-I99	Choroby układu krążenia	13	11	2	16	10	6	3	3	
J00-J99	Choroby układu oddechowego				1	1				
K00-K93	Choroby układu trawiennego	3	3		6	6		3	2	1
L00-K99	Choroby skóry i tkanki podskórnej				1	1				
N00-N99	Choroby układu moczowo-płciowego	585	505	80	559	476	82	483	395	88
O00-O99	Ciąża, poród, połóg	651	651		614	614		420	420	
Q00-Q99	Wady rozwojowe wrodzone, zniekształcenia i aberracje				3	3		2	2	
R00-R99	Objawy, cechy chorobowe oraz nieprawidłowe wyniki badań				2	2		2		2
S00-T98	Urazy, zatrucia	6	6		4	4		7	6	1
Z00-Z99	Czynniki wpływające na stan zdrowia i kontakt ze służbą zdrowia	2	2		6	6		10	10	

Najczęstszym powodem hospitalizacji na oddziale w roku 2023 są choroby z grupy:

- 1) Ciąża, poród, połóg – 45%
- 2) Choroby układu moczowo-płciowego – 41%
- 3) Nowotwory – 9%

Analizując powyższe podobnie jak w całym województwie kujawsko-pomorskim najczęstszym powodem hospitalizacji pacjentów w szpitalu SPZOZ Mogilno są choroby układu krążenia (ponad 17% ogólnych hospitalizacji), choroby układu trawiennego (ok. 17% ogólnych hospitalizacji) oraz zaburzenia wydzielania wewnętrznego stanu odżywiania i przemiany metabolicznej (ponad 12% hospitalizacji).

### 9.1.5 Zakład Opiekuńczo-Lecznicy

Rentowność oddziału:

Tabela 39

Oddział ( ZOL)	2021	2022	2023
<b>Przychody [A]</b>	<b>2 280 359,12</b>	<b>2 080 063,93</b>	<b>2 063 042,58</b>
Przychody z NFZ	1 845 712,35	1 692 355,06	1 621 885,14
Rezydenci, stażyści, inne koszty refinansowane			
Amortyzacja finansowana ze źródeł zewnętrznych	153 923,64	154 076,68	126 225,86
Opłaty pacjentów	280 723,13	233 632,19	314 931,58
Koszty osobowe: [B]	1 677 598,80	1 744 687,73	2 334 597,66
- wynagrodzenia + ubezpieczenia społeczne (umowa o pracę, umowa zlecenie)	1 485 928,80	1 527 801,73	2 139 345,66
- usługi obce: kontrakty medyczne, umowy cywilno-prawne	191 670,00	216 886,00	195 252,00
<b>C=A-B</b>	<b>602 760,32</b>	<b>335 376,20</b>	<b>- 271 555,08</b>
<b>B:A x 100%</b>	<b>74%</b>	<b>84%</b>	<b>113%</b>
Koszty leków i materiałów medycznych: [C]	212 320,72	227 676,13	176 818,02
<b>A-(B+C)</b>	<b>390 439,60</b>	<b>107 700,07</b>	<b>- 448 373,10</b>
<b>(B+C):A x 100%</b>	<b>83%</b>	<b>95%</b>	<b>122%</b>
Koszty procedur medycznych: [D] w tym	26 576,69	14 631,99	6 944,93
- diagnostyka obrazowa	873,97	1 000,09	204,37
- badania laboratoryjne własne	18 301,72	10 577,90	6 740,56
- badania laboratoryjne wykonane na zewnątrz	1 356,00	3 054,00	
- konsultacje medyczne, inne	6 045,00		
<b>A-(B+C+D)</b>	<b>363 862,91</b>	<b>93 068,08</b>	<b>- 455 318,03</b>
<b>(B+C+D):A x 100%</b>	<b>84%</b>	<b>96%</b>	<b>122%</b>
Pozostałe koszty bezpośrednie ośrodka: [E]	372 064,23	323 093,15	625 421,82
<b>A-(B+C+D+E)</b>	<b>- 8 201,32</b>	<b>- 230 025,07</b>	<b>- 1 080 739,85</b>
<b>(B+C+D+E):A x 100%</b>	<b>100%</b>	<b>111%</b>	<b>152%</b>
Pozostałe koszty pośrednie ośrodka (bez administracji): [F]	609 242,41	700 202,94	843 983,49
<b>A-(B+C+D+E+F)</b>	<b>- 617 443,73</b>	<b>- 930 228,01</b>	<b>- 1 924 723,34</b>
<b>(B+C+D+E+F):A x 100%</b>	<b>127%</b>	<b>145%</b>	<b>193%</b>
Administracja i zarząd: [G]	204 451,79	208 920,80	253 374,76
<b>A-(B+C+D+E+F+G)</b>	<b>- 821 895,52</b>	<b>- 1 139 148,81</b>	<b>- 2 178 098,10</b>
<b>(B+C+D+E+F+G):A x 100%</b>	<b>136%</b>	<b>155%</b>	<b>206%</b>
Amortyzacja: [H]	171 763,41	171 312,88	144 137,84
<b>Wynik ze sprzedaży</b>	<b>- 993 658,93</b>	<b>- 1 310 461,69</b>	<b>- 2 322 235,94</b>
<b>Rentowność sprzedaży (% przychodów)</b>	<b>-44%</b>	<b>-63%</b>	<b>-113%</b>

Dane dotyczące świadczonych usług:

Głównym zadaniem realizowanym przez Zakład Opiekuńczo-Lecznicy jest objęcie całodobową opieką osób, które nie wymagają hospitalizacji, jednakże ze względu na zły stan zdrowia oraz trudną sytuację rodzinną nie mogą pozostawać w swoim środowisku domowym – wymagają kontynuacji leczenia i całodobowej specjalistycznej opieki, pielęgnacji, a także rehabilitacji

Program naprawczy SP ZOZ w Mogilnie 2023 r.

Oddział (ZOL)	2021	2022	2023
Liczba osobodni	8421	6321	6349
[6] Przychód średni z jednego osobodnia [A]/[3]	270,79	329,07	324,94
Średni koszt leków i materiałów medycznych na osobodzień [C]/[3]	25,21	36,02	27,85
Średni koszt leków i materiałów medycznych na złotówkę przychodów [C]/[A]	0,09	0,11	0,09
[7] Średni koszt zmienny (leków i procedur) na osobodzień $((C) + (D))/[3]$	28,37	38,33	28,94
Średni koszt zmienny (leków i procedur) na złotówkę przychodów $((C) + (D))/[A]$	0,10	0,12	0,09
Całkowity koszt na 1 dobę osobodnia $((B)+(C)+(D)+(E)+(F)+(G)+(H))/[3]$	388,79	536,39	690,70
Koszt osobodnia (opieka medyczna i pobyt na oddziale, bez leków) $((B)+(E)+(F)+(G)+(H))/[3]$	360,42	498,06	661,76
Koszt hotelowy osobodnia (pobyt na oddziale) $((E)+(F)+(G)+(H))/[3]$	161,21	222,04	294,05
[8] Próg rentowności (liczba osobodni): $((B)+(E)+(F)+(G)+(H)) / ((6)-(7))$	11 677,00	10 110,00	13 339,00
Próg rentowności (wysokość kontraktu): [8] x [6]	3 162 065,48	3 326 917,63	4 334 371,55

Przychód wygenerowany w 2023 roku przez zakład opiekuńczo-leczniczy nie wystarczył na pokrycie kosztów osobowych zatrudnionego personelu. Zakład nie wykonał powierzonego mu kontraktu, jak wiadomow tym czasie trwał remont generalny budynku szpitala w Strzelnie, pomimo zakontraktowanych w tym czasie 25 łóżek nie możliwe było z w/w względów pełne obłożenie.

W obecnym roku zwiększona została liczba łóżek do 55, jednak zbilansowanie działalności w tym zakresie będzie wyjątkowo trudne.

**Dane na temat wykorzystania łóżek:**

Oddział (ZOL)	2021	2022	2023
[1] Liczba łóżek	25	25	25
[2] Liczba hospitalizowanych	307	265	256
[3] Liczba osobodni	8421	6321	6349
Wskaźnik wykorzystania łóżek $[3]/([1] \times 365)$	92,28%	69,27%	69,58%
Średni czas hospitalizacji [3] / [2]	27,43	23,85	24,80

Powyżej przedstawiona zastała szczegółowa analiza głównych obszarów działalności SP ZOZ w Mogilnie. Jak widać w 2023 r. żaden z oddziałów nie zbilansował swojej działalności. Szansy na zaprzestanie generowania tak wysokich strat należy upatrywać w zwiększeniu przychodów z działalności i ścisłym monitorowaniu kosztów, szczególnie kosztów pośrednich, które dodatkowo obciążają wyniki komórek. Analizie należy poddać bazę łóżkową, jej wykorzystanie i wymagania dotyczące zatrudnienia personelu. Weryfikacja posiadanego potencjału pomoże zwiększyć przychody i ograniczyć koszty. Jednak ograniczanie kosztów nie może mieć wpływu na jakość świadczonych usług. Należy podejmować decyzje z zachowaniem szczególnej ostrożności w tym względzie.

## 9.2. Dane statystyczne za lata 2021-2023

W 2023 r. działalność w zakresie leczenia Szpitalnego była realizowana w fili Szpitala Powiatu Mogileńskiego:

a) Szpital im. Józefa Strusia w Mogilnie:

Oddział Wewnętrzny – koordynator dr n. med. Iwona Florczyk

Oddział Pediatryczny – koordynator – dr n. med. Tomasz Nowak.

Oddział Chirurgiczny – koordynator lek. med. Marek Banaszewski.

Oddział Ginekologiczno-Położniczy – koordynator lek. med. MbamuNsonsa.

b) Szpital im. Tytusa Chałubińskiego w Strzelnie:

Zakład Opiekuńczo Leczniczy – koordynator lek. med. Wojciech Zawada.

Tabela 42 Dane z działalności za lata 2021-2023

	2021					2022					2023				
	Łóżka	leczeni	osobodni	% obłożenia	zgony	Łóżka	leczeni	osobodni	% obłożenia	zgony	Łóżka	leczeni	osobodni	% obłożenia	zgony
<b>Szpital Mogilno</b>															
Oddz. Wewnętrzny	45	1570	11796	72	228	55	1553	9398	52,3	146	55	1663	7316	36,44	102
Oddz. Chirurgiczny	15	919	3335	61	10	15	1067	3239	59,2	5	15	1174	3066	56	4
Oddz. ginekologiczno-łożniczy	9	819	1605	49	0	9	720	1398	42,6	0	9	710	1776	53,76	0
łożeczka noworodkowe	13	462	1374	29	0	13	377	1117	23,5	0	13	260	785	16,54	0
Oddz. Dziecięcy	13	677	1910	40	0	13	709	2002	42,2	0	13	831	2167	45,67	0
<b>Razem</b>	<b>105</b>	<b>4994</b>	<b>21839</b>	<b>57</b>	<b>238</b>	<b>115</b>	<b>4897</b>	<b>18660</b>	<b>57</b>	<b>151</b>	<b>115</b>	<b>4977</b>	<b>16237</b>	<b>57</b>	<b>106</b>
<b>Szpital Strzelno</b>															
Zak. Opiek.-Leczniczy	25	307	8421	92	13	25	265	6321	69,3	26	25	256	6349	69,58	15

Program naprawy ST 115 w Moglinie 2024 r.

Inwestycja w siedzibę Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego w Strzelnie rozpoczęta w połowie roku 2022 ograniczyła możliwość realizowania usług oddziału w pełnym zakresie.

Tabela 43 Dane dotyczące zabiegów i porodów za lata 2021-2023

	Sala operacyjna i porody	Rok 2021	Rok 2022	Rok 2023
Zabiegi operacyjne	chirurgiczne	615	711	930
	ginekologiczne	99	133	116
	położnicze	160	141	99
	w tym laparoskopowe			
	chirurgiczne	206	176	200
Porody	Porody ogółem	421	340	239
	w tym bliźnięta	1	2	1

Lecznictwo ambulatoryjne

Tabela 44 Dane dotyczące udzielonych porad za lata 2021-2023

Poradnie	Rok 2021	Rok 2022	Rok 2023
<b>Poradnie lekarza rodzinnego (POZ)</b>	<b>89 063</b>	<b>93 497</b>	<b>92 682</b>
Poradnie POZ dla dorosłych	71 459	72 757	72 202
Poradnie POZ dla dzieci	8 018	9 060	8 535
POZN lekarz	6 305	8 079	8 535
POZN pielęgniarka	3 281	3 601	3 410
<b>Poradnie Specjalistyczne:</b>	<b>28 907</b>	<b>29 468</b>	<b>30 483</b>
Chirurgiczna	6 703	6 671	7 441
Dermatologiczna	1 333	1 432	1 414
por. „K”	5 762	5 475	5 376
Kardiologiczna	956	976	991
Laryngologiczna	1 087	1 678	966
Neurologiczna	2 316	2 379	2 479
Okulistyczna	0	0	0
Ortopedyczna	3 966	3 629	3 749
Reumatologiczna	0	0	0
Terapii i leczenia uzależnień (AA)	1 160	1 220	1 396
Urologiczna	2 197	2 495	2 796
Zdrowia psychicznego	2 010	2 119	2 271
Stomatologiczna	797	938	1 138
Endokrynologiczna	620	456	466
<b>Medycyny Pracy</b>	<b>1 645</b>	<b>1 529</b>	<b>1 667</b>

Program naprawczy SP ZOZ w Mogilnie 2023 r.

Tabela 45 Dane dotyczące ilości wykonanych badań diagnostycznych za lata 2021-2023

Badania i zabiegi	Rok 2021	Rok 2022	Rok 2023
Gastroskopia	1 427	1 639	1 682
Kolonoskopia	939	1 072	1 022
Laboratorium	180 268	191 968	217 106
USG	2 075	2 635	3 065
EKG	5 625	7 099	7 652
EKG wysiłkowe	128	21	6
Echo serca	168	168	173
Holter	46	37	55
Spirometr	32	76	469
RTG:			
pacjenci	12 026	12 704	12 399
badania	13 431	14 173	14 080
zdjęcia (ekspozycje)	20 215	22 027	22 016
Fizjoterapia:			
pacjenci	5 090	3 250	3 842
zabiegi	85 721	100 279	125 062

## 10. Usługi zewnętrzne

Wszystkie możliwe usługi pomocnicze zostały objęte outsourcingiem. Są to usługi żywienia, prania i sterylizacji oraz ochrony osób i mienia Zakładu również odbioru i utylizacji odpadów medycznych i niemedycznych.

Tabela 46 Wyszczególnienie kosztów obsługi zewnętrznej

Koszty wg.rodzaju	2023 rok		2022 rok		Dynamika 2023/2022
	w zł	%	w zł	%	%
<b>Koszty działalności ogółem</b>	<b>62 062 054,50</b>	<b>100,00</b>	<b>52 970 188,36</b>	<b>100,00</b>	<b>117,16%</b>
Usługi żywienia	685 598,88	1,10	478 425,90	0,90	143,30%
Usługi prania	224 905,46	0,36	197 806,57	0,37	113,70%
Usługi sterylizacji	169 825,58	0,27	159 676,50	0,30	106,36%
Usługi ochrony	241 196,11	0,39	231 481,80	0,44	104,20%
Usługi odbioru i utylizacji odpadów medycznych	136 200,42	0,22	176 286,97	0,33	77,26%
Usługi odbioru i utylizacji odpadów niemedycznych	90 139,54	0,15	96 990,77	0,18	92,94%

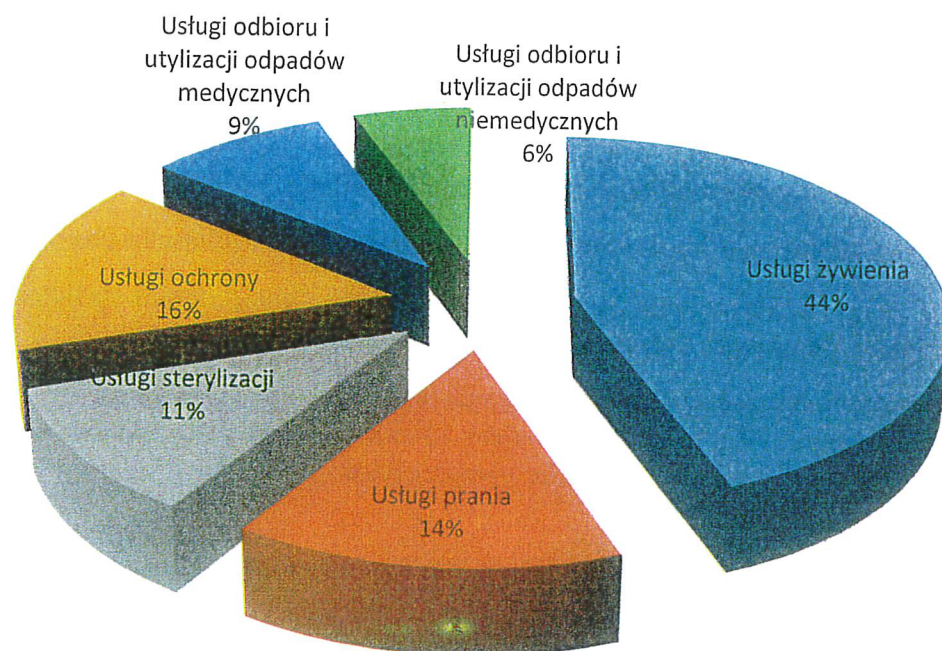
Analizowane koszty działalności choć stanowią niewielki udział w ogólnej strukturze kosztów działalności SPZOZ w Mogilnie, jednak podlegają gwałtownym wahaniom w stosunku rok do roku. Zakład musi zatem ponosić z tego tytułu coraz większe nakłady finansowe, szczególnie duży jest wzrost kosztów wyżywienia pacjentów, jednak koszty te są częściowo rekompensowane przez środki dedykowane na ten cel z budżetu NFZ, w postaci programu pn.: „dobry posiłek”, środki otrzymane z tego tytułu w 2023 roku wynosiły 57 747,48 zł.

Nastąpił również wzrost kosztów ochrony osób i mienia, pomimo iż ograniczono czas pracy. Usługi ochrony nie są świadczone w dni robocze od godziny 7-15.

Wzrosły koszty sterylizacji narzędzi i prania bielizny. Spadły koszty utylizacji odpadów.



## Outsourcing usług 2023



## 11. Diagnoza najważniejszych problemów

Wśród przyczyn obecnie trudnej sytuacji finansowej należy wymienić:

- niedoszacowanie procedur medycznych;
- zbyt wysokie koszty osobowe w stosunku do przychodów;
- zbyt wysokie koszty zużycia materiałów medycznych i leków w stosunku do przychodów;
- brak pokrycia finansowego kosztów wykonywanych usług, rosnące zadłużenie i brak stabilności finansowej jednostki – utrata płynności finansowej;  
brak wystarczających środków finansowych na dostosowanie do wymogów rozporządzenia rozporządzeniu Ministra Zdrowia z dnia 26 marca 2019 r. w sprawie szczegółowych wymagań jakim powinny odpowiadać pomieszczenia i urządzenia podmiotu wykonującego działalność leczniczą;
- ustawowy wzrost wynagrodzeń, bez zapewnienia pełnego jego finansowania;
- rosnące braki specjalistów – lekarzy i pielęgniarek.

W SP ZOZ w Mogilni należy wprowadzić politykę zmierzającą do ograniczenia kosztów, w szczególności ograniczenia kosztów zatrudnienia, ograniczenie bieżącego zużycia materiałów, wyrobów medycznych oraz wielu innych niezbędnych do funkcjonowania wydatków i zwiększyć przychody.

Z drugiej strony kosztochłonne są wzrastające wymagania NFZ w stosunku do placówek medycznych, które nie mają niestety przełożenia na współmierny przyrost finansowania i wyceny realizowanych świadczeń zdrowotnych.

Monopson NFZ w finansowaniu świadczeń zdrowotnych oraz trudna sytuacja finansowa płatnika świadczeń powoduje, że zawierane kontrakty na danym obszarze po pierwsze nie są w stanie w całości zabezpieczyć potrzeb mieszkańców, a po drugie zapewnić takiego poziomu finansowania, by zostały pokryte całkowite koszty ich wytworzenia. Limity punktów narzucone przez NFZ na poszczególne poradnie, czy specjalistyczne zabiegi powodują, że czas oczekiwania na świadczenia medyczne wydłuża się. Zbyt małe kontrakty stawiają ZOZy przed dylematem – czy nie udzielać świadczeń, odmawiając pomocy potrzebującym czy przyjmując pacjentów ponad limit NFZ – narażać Podmiot na niebezpieczeństwo zadłużania się.

## 12. Działania naprawcze

---

### 12.1 Informacja opisowa o planowanych przedsięwzięciach

#### **Redukcja kosztów**

W kontekście trudnej sytuacji finansowej wielu placówek medycznych, kluczowe staje się wdrażanie skutecznych działań mających na celu ograniczanie kosztów oraz optymalizację funkcjonowania. Poprawa zarządzania zasobami, efektywne wykorzystanie personelu oraz racjonalizacja wydatków to niezbędne kroki, które mogą znacząco poprawić bilans finansowy instytucji medycznych. Poniżej przedstawiono propozycje działań w zakresie ograniczania kosztów i optymalizacji procesów w różnych obszarach placówki medycznej, obejmujące zarówno działania kliniczne, jak i administracyjne.

#### 1. Zwiększenie operatywy zabiegowej oraz optymalizacja oddziału ginekologiczno-położniczego

Oddział ginekologiczno-położniczy, jako jedno z głównych źródeł strat, wymaga szczególnej uwagi w procesie optymalizacji. Pierwszym krokiem powinno być zwiększenie operatywy zabiegowej w zakresie ginekologii. Nawiązanie współpracy z ginekologami spoza placówki może znacząco przyczynić się do zwiększenia liczby pacjentek (położnic) skierowanych do oddziału, a tym samym wzrostu przychodów. Nawiązanie współpracy z prywatnymi gabinetami ginekologicznymi oraz ośrodkami zdrowia może umożliwić kierowanie pacjentek do oddziału położniczego, co z kolei przyczyni się do zwiększenia liczby porodów oraz procedur ginekologicznych.

Kolejnym istotnym krokiem jest weryfikacja i poprawa sprawozdawczości do Narodowego Funduszu Zdrowia (NFZ). Utworzenie sekcji kontrolingu, której zadaniem będzie bieżąca analiza i kontrola prawidłowości rozliczeń, pozwoli na wychwytywanie ewentualnych błędów i optymalizację rozliczeń z NFZ. Dzięki temu placówka będzie mogła lepiej monitorować swoje przychody i unikać potencjalnych strat wynikających z nieprawidłowego rozliczania świadczeń.

W kontekście optymalizacji struktury oddziałów, proponowane jest połączenie oddziału ginekologii i położnictwa poprzez przeniesienie ich na jeden poziom. Takie działanie może przyczynić się do poprawy organizacji pracy, lepszego wykorzystania personelu oraz zmniejszenia kosztów operacyjnych, na przykład poprzez zmniejszenie liczby personelu administracyjnego. Ważnym elementem jest także optymalizacja zatrudnienia. Przeprowadzenie audytu struktury zatrudnienia może wskazać obszary, w których możliwe jest zmniejszenie liczby etatów bez obniżania jakości opieki medycznej. W ten sposób możliwe będzie ograniczenie kosztów osobowych, które stanowią znaczący procent wydatków placówki.

#### 2. Chirurgia – rozwój operatywy zabiegowej i nowe możliwości diagnostyczne

Oddział chirurgiczny również powinien zostać poddany procesowi optymalizacji, z naciskiem na zwiększenie operatywy zabiegowej. Jednym z działań, które mogą przynieść korzyści finansowe, jest

utworzenie pracowni diagnostycznej realizującej zabiegi cholangiokreatografii (ECPW). Takie procedury, polegające na badaniu i leczeniu schorzeń dróg żółciowych, są dobrze refundowane przez NFZ. Wprowadzenie tego rodzaju zabiegów może przyczynić się do zwiększenia przychodów oddziału oraz lepszego wykorzystania potencjału kadrowego.

Równocześnie istotne jest utrzymanie operatywy ortopedycznej, która również generuje przychody, zwłaszcza w kontekście refundowanych procedur ortopedycznych. Optymalizacja harmonogramów zabiegów, lepsze zarządzanie czasem operacyjnym oraz wprowadzenie dodatkowych procedur chirurgicznych mogą przyczynić się do poprawy wyników finansowych oddziału.

### 3. Optymalizacja działań na oddziale wewnętrznym

Oddział wewnętrzny, podobnie jak inne oddziały, wymaga działań mających na celu poprawę efektywności i redukcję kosztów. Jednym z rozwiązań jest zwiększenie liczby endoskopowych zabiegów diagnostycznych i leczniczych, które są dobrze refundowane i cieszą się dużym zapotrzebowaniem wśród pacjentów. Wprowadzenie dodatkowych procedur może przyczynić się do zwiększenia przychodów placówki, przy jednoczesnym zwiększeniu dostępności dla pacjentów.

Równie ważnym elementem optymalizacji jest zmniejszenie kosztów związanych z wykonywaniem badań obrazowych. Poprawa zarządzania zasobami, lepsza koordynacja z innymi oddziałami oraz ograniczenie niepotrzebnych badań diagnostycznych mogą przynieść znaczące oszczędności. Należy również rozważyć wprowadzenie systemu weryfikacji konieczności wykonywania badań diagnostycznych, który pozwoli na racjonalizację wydatków związanych z diagnostyką obrazową.

### 4. Podstawowa Opieka Zdrowotna – wdrożenie nowych rozwiązań i programów

W obszarze Podstawowej Opieki Zdrowotnej (POZ) kluczowym krokiem będzie wdrożenie opieki koordynowanej. Koordynacja opieki nad pacjentami, zwłaszcza tymi z chorobami przewlekłymi, może przyczynić się do poprawy jakości leczenia oraz zwiększenia przychodów z tytułu rozliczania badań laboratoryjnych. Rozliczanie w ramach Opieki Koordynowanej (OK) i Chorób Układu Krążenia (CHUK) czy profilaktyki 40+ i wdrożenie Kompleksowej Opieki Pielęgniarskiej może generować dodatkowe przychody, a jednocześnie przyczynić się do lepszej opieki nad pacjentami oraz obniżenia obecnie generowanych kosztów.

Dodatkowo, należy przeanalizować godziny otwarcia placówek POZ, zwłaszcza tych o niskiej liczbie pacjentów zapisanych w liście aktywnej. Weryfikacja godzin pracy i dostosowanie ich do realnego zapotrzebowania może przynieść oszczędności, zmniejszając koszty operacyjne.

### 5. Obniżanie kosztów stałych

Optymalizacja kosztów stałych jest niezbędna do poprawy ogólnej sytuacji finansowej placówki. Jednym z działań może być utworzenie działu zamówień publicznych, który będzie odpowiedzialny za realizację wszystkich zakupów. Centralizacja zakupów pozwoli na lepsze negocjacje cen oraz zmniejszenie kosztów operacyjnych. Dział zamówień publicznych będzie miał również za zadanie weryfikację zasadności utrzymywania dotychczasowych umów oraz renegowację tych, które są niekorzystne dla placówki.

Dodatkowo, należy przeprowadzić szczegółową analizę kosztów stałych i sprawdzić, które umowy można wypowiedzieć lub renegotjować. Weryfikacja zasadności utrzymywania poszczególnych kontraktów może przynieść znaczące oszczędności, zwłaszcza w przypadku umów, które nie przynoszą placówce realnych korzyści.

#### 6. Wdrożenie rozwiązań energooszczędnych

Zmniejszenie kosztów związanych z energią może być kolejnym krokiem w optymalizacji kosztów operacyjnych. Wprowadzenie zautomatyzowanego systemu obniżania utraty ciepła oraz termomodernizacja budynków może przyczynić się do znaczącej redukcji kosztów związanych z ogrzewaniem i energią. Działania te, choć wymagają inwestycji na początku, mogą przynieść długofalowe korzyści w postaci niższych rachunków za media.

#### 7. Analizy dotyczące outsourcingu usług

W celu dalszej optymalizacji kosztów, warto rozważyć przeprowadzenie analiz dotyczących outsourcingu niektórych usług, takich jak sprzątnięcie. Zlecenie zewnętrznym firmom tych zadań może być bardziej opłacalne niż utrzymywanie własnego personelu zajmującego się sprzątnięciem. Outsourcing może pozwolić na zmniejszenie kosztów osobowych oraz lepsze zarządzanie zasobami.

Podsumowując, ograniczenie kosztów i optymalizacja działań w placówce medycznej to proces wymagający kompleksowego podejścia. Kluczowe działania

## ***12.2 Strategia rozwoju***

Strategia rozwoju placówki medycznej powinna opierać się na kilku kluczowych elementach, które pozwolą na poprawę jakości świadczeń zdrowotnych, lepsze wykorzystanie zasobów, a także zwiększenie przychodów. W kontekście zmieniających się potrzeb zdrowotnych społeczeństwa oraz rosnącego zapotrzebowania na określone usługi medyczne, istotne jest, aby działania rozwojowe były przemyślane i ukierunkowane na konkretne obszary, które mogą przynieść korzyści zarówno pacjentom, jak i samej placówce. Poniżej przedstawiono strategię rozwoju obejmującą utworzenie nowych oddziałów, zwiększenie operatywy medycznej w istniejących strukturach oraz pozyskanie dodatkowych środków zewnętrznych.

### 1. Utworzenie 10-łóżkowego oddziału gastroenterologii

Jednym z kluczowych elementów strategii rozwoju jest utworzenie 10-łóżkowego oddziału gastroenterologii jako struktury organizacyjnej oddziału wewnętrznego. Oddział ten będzie nie tylko miejscem hospitalizacji pacjentów z chorobami układu pokarmowego, ale również ośrodkiem realizującym zabiegi endoskopowe. Zwiększenie operatywy w zakresie endoskopii może przynieść znaczące korzyści finansowe, biorąc pod uwagę rosnące zapotrzebowanie na takie zabiegi oraz ich refundację przez NFZ.

Pozyskanie odrębnego kontraktu z NFZ pozwoli na realizację świadczeń nie tylko w zakresie hospitalizacji, ale również w ramach programów lekowych dla pacjentów cierpiących na choroby przewlekłe, takie jak choroba Leśniowskiego-Crohna czy wrzodziejące zapalenie jelita grubego. Dzięki temu możliwe będzie nie tylko zwiększenie liczby pacjentów korzystających z usług oddziału, ale również zapewnienie im kompleksowej opieki, od diagnostyki po leczenie farmakologiczne. Oddział miałby być zlokalizowany w

obszarze, który wcześniej zajmowała ginekologia, co pozwoli na efektywne wykorzystanie istniejącej infrastruktury.

## 2. Utworzenie 20-lóżkowego oddziału geriatry

Drugim ważnym krokiem w rozwoju placówki jest utworzenie 20-lóżkowego oddziału geriatry, który działałby jako odrębna struktura organizacyjna. Wraz ze starzeniem się społeczeństwa rośnie zapotrzebowanie na specjalistyczne świadczenia medyczne dla osób starszych, które często cierpią na wiele chorób przewlekłych i wymagają kompleksowej opieki. Utworzenie oddziału geriatry nie tylko odpowiada na te potrzeby, ale również wpisuje się w trendy demograficzne, które wskazują na rosnącą liczbę seniorów wymagających opieki medycznej.

Oddział geriatry zlokalizowany byłby na tym samym piętrze, co oddział chorób wewnętrznych, co pozwoli na lepszą integrację działań oraz współpracę pomiędzy zespołami medycznymi. Pacjenci geriatryczni często wymagają opieki wielodyscyplinarnej, a bliskość oddziału wewnętrznego umożliwi szybszy dostęp do konsultacji specjalistycznych i zaawansowanej diagnostyki.

## 3. Rozwinięcie operatywy pulmonologicznej w oddziale chorób wewnętrznych

Kolejnym krokiem w strategii rozwoju jest rozwinięcie operatywy pulmonologicznej w ramach oddziału chorób wewnętrznych. Choroby płuc, takie jak przewlekła obturacyjna choroba płuc (POChP) czy astma, są coraz częstszym problemem zdrowotnym, zwłaszcza w kontekście zanieczyszczenia środowiska i starzenia się społeczeństwa. Rozwinięcie pulmonologii w ramach istniejącego oddziału pozwoli na lepszą diagnostykę i leczenie pacjentów z chorobami układu oddechowego.

Operatywa pulmonologiczna może obejmować zarówno diagnostykę obrazową, jak i inwazyjne zabiegi diagnostyczne oraz terapeutyczne. Zwiększenie liczby pacjentów korzystających z usług pulmonologicznych (np. bronchoskopia) może przynieść dodatkowe przychody, a także podnieść prestiż placówki jako ośrodka oferującego szeroki wachlarz specjalistycznych świadczeń medycznych.

## 4. Utworzenie oddziału okulistyki jednodniowej

Wznowienie operatywy okulistycznej w poradni oraz utworzenie oddziału okulistyki jednodniowej to kolejny element strategii rozwoju. Oddziały okulistyki jednodniowej, realizujące zabiegi takie jak operacje zaćmy, są wysoko refundowane przez NFZ i cieszą się dużym zapotrzebowaniem ze strony pacjentów. Wznowienie operatywy w poradni okulistycznej oraz stworzenie odrębnego oddziału pozwoli na zwiększenie liczby zabiegów, a tym samym na poprawę wyników finansowych placówki.

Jednodniowy charakter oddziału oznacza, że pacjenci będą mogli być wypisywani do domu w dniu zabiegu, co zmniejszy koszty hospitalizacji i umożliwi większy przepływ pacjentów. Tego typu rozwiązanie jest zarówno korzystne dla pacjentów, jak i efektywne z punktu widzenia organizacji pracy oddziału.

## 5. Zwiększenie liczby dziennych miejsc psychiatrii dziecięcej w Strzelnie

W odpowiedzi na rosnące potrzeby w zakresie opieki psychiatrycznej dla dzieci, strategia rozwoju zakłada zwiększenie liczby dziennych miejsc psychiatrii dziecięcej w Strzelnie do 30. W ostatnich latach obserwuje się wzrost liczby dzieci i młodzieży cierpiących na różnorodne zaburzenia psychiczne, takie jak depresja, zaburzenia lękowe czy problemy związane z zachowaniem. Zwiększenie liczby miejsc pozwoli na udzielanie

pomocy większej liczbie pacjentów, co nie tylko poprawi dostępność do opieki, ale również przyczyni się do pozyskania dodatkowych środków z NFZ na realizację świadczeń psychiatrycznych.

#### 6. Pozyskanie środków na budowę Centrum Zdrowia Psychicznego dla Dorosłych w Strzelnie

Równie istotnym elementem strategii rozwoju jest pozyskanie środków zewnętrznych na budowę Centrum Zdrowia Psychicznego dla Dorosłych w Strzelnie. W kontekście rosnących problemów zdrowia psychicznego w populacji dorosłych, utworzenie nowoczesnego centrum oferującego kompleksową opiekę psychiatryczną jest niezwykle potrzebne. Budowa Centrum Zdrowia Psychicznego pozwoli na oferowanie szerokiego zakresu usług, od diagnozy i leczenia po rehabilitację psychiatryczną.

Pozyskanie środków z funduszy zewnętrznych, takich jak programy unijne czy krajowe, będzie kluczowe dla realizacji tego projektu. Centrum Zdrowia Psychicznego nie tylko odpowie na potrzeby społeczne, ale także zwiększy przychody placówki poprzez realizację refundowanych świadczeń medycznych.

7. W obliczu rosnącej liczby zachorowań na choroby nowotworowe, utworzenie ośrodka 20-lóżkowego opieki paliatywnej staje się pilną potrzebą. Opieka hospicyjna staje się coraz większym wyzwaniem dla systemu opieki zdrowotnej, wymagającym rozwiązań, które pozwolą na zbliżenie opieki do pacjenta, szczególnie w regionach dotkniętych wzrostem liczby pacjentów onkologicznych. Obecne placówki są często przeciążone, zmuszając pacjentów do szukania pomocy daleko od miejsca zamieszkania, co negatywnie wpływa na ich komfort i jakość życia. Nowy ośrodek ma na celu zapewnienie kompleksowej opieki medycznej i psychologicznej, odpowiadając na potrzeby pacjentów w ostatnim etapie życia. Inwestycja ta znajduje odzwierciedlenie w projektowanym Wojewódzkim Planie Transformacji dla województwa kujawsko-pomorskiego, który zakłada rozwój infrastruktury zdrowotnej, w tym opieki paliatywnej. Realizacja tego projektu wymaga jednak pozyskania znacznych środków finansowych, z funduszy zewnętrznych.

L.p.	Działanie restrukturyzacyjne	Priorytet wg spodziewanego efektu ekonomicznego	2024				2025				2026			
			1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
1.	Utworzenie zespołu ds. controllingu	wysoki				X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.	Przeprowadzenie audytów pod względem kodowania procedur medycznych we wszystkich komórkach organizacyjnych sprawozdających świadczenia do NFZ	wysoki				X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.	Opracowanie koncepcji rozwoju Szpitala pod względem jego funkcjonalności	wysoki				X	X	X	X	X	X	X	X	X
4.	Przeprowadzenie audytu zatrudnienia	wysoki			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5.	Sporządzenie dokumentacji (regulamin, procedury, procesy) kontroli zarządczej	średni				X	X	X	X	X	X	X	X	X
6.	Weryfikacja i optymalizacja wszystkich badań i konsultacji medycznych realizowanych na zewnątrz oraz usług medycznych kontraktowanych zewnętrznie	wysoki				X	X	X	X	X	X	X	X	X
7.	Przeniesienie pracowni fizjoterapii do budynku przy dworcu PKP	średni				X	X	X	X	X	X	X	X	X
8.	Zakup nowej diatermii i nowego napędu chirurgicznego	wysoki			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9.	Weryfikacja stanów aptecznych i magazynów oddziałowych	średni			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X



Program naprawczy SP ZOZ w Mogilnie 2023 r.

10.	Ustalenie limitów wydatków bieżących	wysoki				X	X	X	X	X	X	X	X	X
11.	Zwiększenie realizacji opieki koordynowanej w POZ	wysoki			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
12.	Rozpoczęcie realizacji programu profilaktyki chorób krążenia (CHUK)	wysoki				X	X	X	X	X	X	X	X	X
13.	Rozpoczęcie realizacji programu Kompleksowej Opieki Pielęgniarskiej	wysoki				X	X	X	X	X	X	X	X	X
14.	Rozpoczęcie realizacji inwestycji modernizacji POZ w Mogilnie, Strzelnie po przyznaniu środków z projektu FENIX, doposażenie POZ w Dąbrowie	niski							X	X	X	X	X	X
15.	Pozyskanie środków z Funduszy Europejskich dla Pomorza i Kujaw na lata 2021 – 2027 r. na modernizację poradni specjalistycznych w tym utworzenie okulistyki 1-dnia	wysoki				X	X	X	X	X	X	X	X	X
16.	Rozpoczęcie realizacji modernizacji poradni specjalistycznej po uzyskaniu dofinansowania ze środków zewnętrznych	niski							X	X	X	X	X	X
17.	Zwiększenie realizacji procedur w ambulatoryjnej opiece specjalistycznej oraz renegecja umów z NFZ w zakresie świadczeń nielimitowanych ustanawiając zwiększenie wartości kontraktów wyjściowych o co najmniej 15%	wysoki				X	X	X	X	X	X	X	X	X
18.	Pozyskanie kontraktu z NFZ na realizację świadczeń z zakresu stomatologii w Mogilnie	średni				X	X	X	X	X	X	X	X	X
19.	Zwiększenie realizacji świadczeń w Zakładzie Opieki Długoterminowej	wysoki			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Program naprawczy SP ZOZ w Mogilnie 2023 r

20.	Renegocjacja kontraktu z NFZ w zakresie fizjoterapii w Mogilnie i Strzelnie	wysoki					X	X	X	X	X	X	X	X	X
21.	Pozyskanie środków zewnętrznych na zakup aparatury do realizacji procedur za zakresu urologii, rozszerzenie zakresu realizacji procedur urologicznych w poradni urologii oraz oddziale chirurgii	wysoki						X	X	X	X	X	X	X	X
22.	Przeniesienie oddziału ginekologii i połączenie z oddziałem położniczym	wysoki						X	X	X	X	X	X	X	X
23.	Pozyskanie środków zewnętrznych na zakup sprzętu cholangiokreatografii (ECPW)	średni					X	X	X	X	X	X	X	X	X
24.	Uruchomienie pododdziału gastroenterologii	wysoki							X	X	X	X	X	X	X
25.	Pozyskanie kontraktu z NFZ w zakresie programów lekowych leczenia pacjentów na chorobę Leśniowskiego-Crohna czy wrzodziejące zapalenie jelita grubego	wysoki											X	X	X
26.	Pozyskanie środków zewnętrznych na doposażenie oddziału chorób wewnętrznych umożliwiające realizację zaawansowanych procedur z zakresu chorób płuc	średni					X	X	X	X	X	X	X	X	X
27.	Zwiększenie realizacji procedur z zakresu chorób płuc możliwych do zrealizowania w oddziale chorób wewnętrznych w ramach kontraktu z PSZ	średni							X	X	X	X	X	X	X
28.	Uruchomienie oddziału geriatry	niski										X	X	X	X

Program naprawczy SP ZOZ w Mogilnie 2023 r.

29.	Pozyskanie środków zewnętrznych na realizację rozbudowy pracowni diagnostyki o rezonans magnetyczny	średni										X	X	X	X
30.	Uruchomienie nowych poradni specjalistycznych w zakresach: - diabetologicznym - chorób płuc - nefrologii - okulistyki	średni					X	X	X	X		X	X	X	X
31.	Utworzenie oddziału okulistyki 1 dnia	wysoki							X	X		X	X	X	X
32.	Utworzenie 2 łóżkowego oddziału Intensywnej Opieki Medycznej	niski										X	X	X	X
33.	Pozyskanie lokalizacji lub budowa budynku na potrzeby Centrum Zdrowia Psychicznego w Strzelnie i 20 łóżkowego oddziału opieki paliatywnej	średni							X	X		X	X	X	X
34.	Utworzenie Centrum Zdrowia Psychicznego dla dorosłych typu B w Strzelnie	średni										X	X	X	X
35.	Utworzenie 20 łóżkowego oddziału opieki paliatywnej	wysoki										X	X	X	X
36.	Rewitalizacja terenów zielony otaczających Szpital w Mogilnie	niski							X	X		X	X	X	X
37.	Przebudowa parkingu w Szpitalu w Mogilnie, utworzenie płatnej strefy parkowania	średni					X	X	X	X		X	X	X	X

Program naprawy SP ZOZ w Mogilnie 2023 r

38.	Pozyskanie środków zewnętrznych i budowa 20 łóżkowego oddziału opieki paliatywnej	średni									X	X	X	X
39,	Analiza i weryfikacja możliwości przeniesienia części usług wspomagających do firm zewnętrznych	wysoki				X	X	X	X	X	X	X	X	X
40.	Wymiana wyeksploatowanych aparatów z RTG – pozyskanie środków zewnętrznych	niski						X	X	X	X	X	X	X

W powyższych kwotach nie uwzględniono kosztów niezbędnych inwestycji.Jednak SP ZOZ w Mogilnie aplikował o środki pochodzące z programów rządowych tzw. Feniks z przeznaczeniem na remont pomieszczeń i zakup sprzętu do POZ w budynkach przychodni w Mogilnie, w Strzelnie i w Dąbrowie. Jednocześnie planowane jest również pozyskanie środków zewnętrznych z regionalnych projektów na inwestycje modernizacji poradni specjalistycznych w Mogilnie.

### **12.3..Nakłady inwestycyjne niezbędne do przeprowadzenia programu – priorytety**

1. Remont pomieszczeń na potrzeby Poradni Zdrowia Psychicznego w Strzelnie oraz zakup testów psychiatrycznych i wyposażenie 3 gabinetów w poradni - szacowane koszty 50 000 zł
2. Zakup nowej diatermii koszt ok. 35 000 zł
3. Zakup napędu do zabiegów chirurgicznych i ortopedycznych na salę operacyjną szacowany koszt ok. 80 000 zł.
4. Zakup karetki sanitarnej dla transportu szpitalnego – koszt ok.56 000 zł
5. Remont i modernizacja pomieszczeń oraz zakup aparatury do POZ
6. Remont pomieszczeń poradni dziecięcej w Mogilnie (naprawa podłóg, malowanie ścian, montaż stolarki drzwiowej, wyposażenie gabinetów i poczekalni) szacowane - koszt ok. 150 000 zł,
7. Remont pomieszczeń Przychodni Rejonowej w Mogilnie (naprawa podłóg, zabudowa rur i przewodów instalacji, malowanie ścian, montaż stolarki drzwiowej, montaż okna z roletą w rejestracji, montaż urządzeń sanitarnych, wyposażenie gabinetów i poczekalni) szacowane koszt ok.400 000 zł,
8. Zakup aparatury medycznej (aparaty EKG, holter, spirometr) -szacowane koszty ok.50 000 zł.
9. Remont pomieszczeń Przychodni Rejonowej w Strzelnie (montaż sufitów podwieszanych, malowanie ścian, montaż urządzeń sanitarnych, remont opaski budynku wyposażenie gabinetów i poczekalni) - szacowane koszt około 300 000 zł,
10. Zakup aparatury medycznej do Strzelna (aparaty EKG, holter, spirometr) - szacowane koszty około 50 000 zł
11. Zakup aparatury medycznej dla Wiejskiego Ośrodka Zdrowia w Dąbrowie (aparaty EKG, holter, spirometr) - szacowane koszty około 50 000 zł
12. Remont pomieszczeń Wiejskiego Ośrodka Zdrowia w Markowicach (remont elewacji i dachu, instalacja odgromowa i CO, instalacja fotowoltaiczna i elektryczna, roboty remontowo-wykończeniowe wewnątrz budynku) - szacowane koszt około 1 690 000 zł
13. Remont pomieszczeń Wiejskiego Ośrodka Zdrowia w Wylatowie (remont elewacji i dachu, instalacja odgromowa i CO, instalacja fotowoltaiczna i elektryczna, roboty remontowo-wykończeniowe wewnątrz budynku) - szacowane koszt około 1260 000 zł,
14. Remont i modernizacja przyłączającą wody do starej części budynku Szpitala w Mogilnie,
15. Naprawa schodów z balustradami i murów oporowych północnej ściany Szpitala w Mogilnie
16. Budowa zaplecza parkingowego dla pacjentów i pracowników w Mogilnie i Strzelnie
17. Montaż klimatyzacji - szacunkowy koszt około 5 000 zł/szt.

18. Zakup piaskarki stomatologicznej oraz wykonanie zabudowy meblowej do poradni stomatologicznej w Mogilnie - szacunkowy koszt ok. 10 000 zł

## 13. Przewidywane efekty działań naprawczych

### 13.1 Prognoza finansowa i wskaźniki ekonomiczno-finansowe

Opisane wcześniej działania naprawcze przyniosą swój efekt dopiero po kilku latach. Renegocjacja warunków zawartych umów wymaga czasu, aby nie narażać placówki na ewentualne kary umowne. Z uwagi na konieczność zaangażowania środków finansowych, planowane inwestycje mogą być realizowane stopniowo w dłuższym okresie. Należałoby w tym zakresie skorzystać z możliwości sfinansowania części inwestycji ze środków zewnętrznych pochodzących funduszy rządowych lub europejskich.

Tabela 48 Projekcja wyników finansowych w latach 2024-2026

Wyszczególnienie	Bez wdrożenia działań naprawczych			Z uwzględnieniem działań naprawczych		
	2024	2025	2026	2024	2025	2026
<b>A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:</b>						
	64 809 000,00	71 419 623,00	77 868 815,00	64 809 000,00	72 419 623,00	78 868 815,00
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów	64 809 000,00	71 419 623,00	77 868 815,00	64 809 000,00	71 419 623,00	77 868 815,00
II. Zmiana stanu produktów (zwiększenie – wartość)						
III. Koszty wytworzenia produktów na własne potrzeby						
IV. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów						
<b>B. Koszty działalności operacyjnej (bez amortyzacji)</b>	<b>69 863 000,00</b>	<b>72 757 849,26</b>	<b>77 912 854,99</b>	<b>66 921 069,00</b>	<b>71 579 509,00</b>	<b>76 734 328,00</b>
II. Zużycie materiałów i energii	7 851 000,00	8 379 325,00	8 602 327,00	7 851 069,00	8 259 325,00	8 482 327,00
III. Usługi obce	25 665 000,00	24 657 795,00	25 316 752,00	24 000 000,00	24 405 795,00	25 064 752,00
IV. Podatki i opłaty	147 000,00	120 820,24	125 653,09	120 000,00	119 624,00	124 409,00
V. Wynagrodzenia	30 250 000,00	32 231 294,00	35 721 736,00	29 000 000,00	31 531 294,00	35 021 736,00
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia w tym:	5 720 000,00	7 106 270,00	7 876 959,00	5 720 000,00	7 006 270,00	7 776 959,00
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	230 000,00	262 345,02	269 427,90	230 000,00	257 201,00	264 145,00
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów						
<b>C. Zysk (strata) ze sprzedaży (przed amortyzacją)</b>	<b>-5 054 000,00</b>	<b>-1 338 226,26</b>	<b>-44 039,99</b>	<b>-2 112 069,00</b>	<b>840 114,00</b>	<b>2 134 487,00</b>
I. Amortyzacja	3 450 000,00	3 450 000,00	3 450 000,00	3 450 000,00	3 450 000,00	3 450 000,00
<b>C. Zysk (strata) ze sprzedaży</b>	<b>-8 504 000,00</b>	<b>-4 788 226,26</b>	<b>-3 494 039,99</b>	<b>-5 562 069,00</b>	<b>-2 609 886,00</b>	<b>-1 315 513,00</b>
D. Pozostałe przychody operacyjne	3 400 000,00	3 400 000,00	3 400 000,00	3 400 000,00	3 400 000,00	3 400 000,00
E. Pozostałe koszty operacyjne	240 000,00	154 000,00	154 000,00	240 000,00	80 000,00	80 000,00
<b>F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)</b>	<b>-5 344 000,00</b>	<b>-1 542 226,26</b>	<b>-248 039,99</b>	<b>-2 402 069,00</b>	<b>710 114,00</b>	<b>2 004 487,00</b>
G. Przychody finansowe				0,00	0,00	0,00

Program naprawy SP ZOZ w Mielnie 2023 r.

H. Koszty finansowe	1 200 000,00	831 300,00	714 000,00	1 200 000,00	815 000,00	700 000,00
I. Zysk (strata) brutto (F+G-H)	-6 544 000,00	-2 373 526,26	-962 039,99	-3 602 069,00	-104 886,00	1 304 487,00
J. Podatek dochodowy						
K. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)						
L. Zysk (strata) netto (I-J-K)	-6 544 000,00	-2 373 526,26	-962 039,99	-3 602 069,00	-104 886,00	1 304 487,00

Jak wynika z powyższej tabeli, realizacja działań naprawczych pozwoli na obniżenie strat finansowych, a efektem końcowym ma być zbilansowanie działalności. Wygenerowane zyski zostaną przeznaczone na rozwój Zakładu, poszerzenie zakresu poprawę jakości świadczonych usług, warunków pracy oraz pokrycie dotychczasowych strat.



Tabela 49 Wskaźniki ekonomiczno- finansowe do projekcji wyników finansowych w latach 2024-2026

Wyszczególnienie		2024		2025		2026	
		Wartość wskaźnika	Liczba punktów	Wartość wskaźnika	Liczba punktów	Wartość wskaźnika	Liczba punktów
Wskaźniki zyskowności	Wskaźnik zyskowności netto	-5,28%	0	-1,48%	0	0,37%	0
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej	-3,52%	0	0,39%	0	1,24%	0
	Wskaźnik zyskowności aktywów	-4,70%	0	-1,36%	0	0,36%	0
	<b>SUMA</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>
Wskaźniki płynności	Wskaźnik bieżącej płynności	0,49	4	0,51	4	0,60	8
	Wskaźnik szybkiej płynności	0,46	8	0,49	8	0,57	13
	<b>SUMA</b>		<b>12</b>		<b>12</b>		<b>21</b>
Wskaźniki efektywności	Wskaźnik rotacji należności	25,98	3	27,49	3	26,24	3
	Wskaźnik rotacji zobowiązań	48,71	7	61,08	7	59,80	7
	<b>SUMA</b>		<b>10</b>		<b>10</b>		<b>10</b>
Wskaźniki zadłużenia	Wskaźnik zadłużenia aktywów	27%	10	28%	10	29%	10
	Wskaźnik wypłacalności	-2,35	0	-2,23	0	-2,47	0
	<b>SUMA</b>		<b>10</b>		<b>10</b>		<b>10</b>
	<b>ŁĄCZNIE</b>		<b>32</b>		<b>32</b>		<b>41</b>

## 13.2 Wzrost kosztów prowadzonej działalności

### 1. Podwyższenie stawek minimalnych

Ustawodawca podwyższył stawki minimalne wynagrodzeń. Przełożyło się to w szczególności na znaczący wzrost kosztów usług ochrony, żywienia, a także innych usług świadczonych przez usługodawców. Niestety SP ZOZ w Mogilnie nie posiada dodatkowych środków na pokrycie wzrastających zobowiązań z tego tytułu. Wartość ta finansowana będzie rosnącym zadłużeniem.

## 2. Wzrost wynagrodzeń personelu medycznego

Wobec tego, że wybrane grupy zawodowe otrzymują dodatkowe świadczenia, rosną roszczenia ze strony innych grup zawodowych. Ma to bezpośredni wpływ na poziom ponoszonych kosztów.

Zgodnie z projektem ustawy w sprawie minimalnego wynagrodzenia pracowników podmiotów wykonujących działalność leczniczą, określony zostanie sposób ustalania minimalnego wynagrodzenia za pracę pracowników podmiotów wykonujących działalność leczniczą, uwzględniający rodzaj wykonywanej pracy oraz kwalifikacje wymagane przy jej wykonywaniu, oraz tryb dochodzenia do tego wynagrodzenia.

## 3. Ponoszone straty - opis

Ponoszone straty powodują przyrastanie poziomu zobowiązań w kolejnych okresach sprawozdawczych. Ma to bezpośredni negatywny wpływ na możliwość pozyskiwania zewnętrznego finansowania, w celu zabezpieczenia bieżącej płynności.

### ***13.3 Informacje istotnych czynnikach ryzyka***

Należy wskazać na istotne czynniki ryzyka, które mogą zaważyć na prawidłowym funkcjonowaniu SP ZOZ w Mogilnie i mieć wpływ na jego sytuację ekonomiczno-finansową w latach przyszłych.

- sytuacja Zakładów znacznym stopniu jest uzależniona od polityki zdrowotnej realizowanej przez Państwo i Narodowy Fundusz Zdrowia. Rozwój lub ograniczanie wykonywanych w przyszłości świadczeń w medycznych zależy od czynników zewnętrznych, na które zakładanie ma wpływu.
- stawki za udzielanie świadczeń w znaczącej części wykonywanych procedur nie zapewniają odpowiedniego poziomu finansowania w pełni zabezpieczającego koniecznych do poniesienia w związku z ich realizacją kosztów. W szczególności nie uwzględniają one kosztów zewnętrznego finansowania.
- zbyt niska wartości zakontraktowanych świadczeń zdrowotnych w stosunku do zgłaszanego na nie zapotrzebowania społecznego może wpływać na pogarszanie sytuacji finansowej SP ZOZ w Mogilnie, który ma potencjał by wykonywać odpowiednio wyższą liczbę świadczeń, jednak występujące ograniczenia w postaci braku ich finansowania i zbyt niskiej wyceny mają wpływ na bieżącą złą sytuację finansową.
- systemowe rozwiązania dotyczące płacy minimalnej będą miały wpływ na wzrost wynagrodzeń w całej gospodarce. Nie jest w chwili obecnej możliwe oszacowanie ich wpływu na sytuację finansową SP ZOZ w Mogilnie.
- nie jest znany wpływ skutków regulacji płacowych w zakresie wzrostu wynagrodzenia pielęgniarek na roszczenia płacowe kierowane przez innych pracowników SP ZOZ w Mogilnie. Nie jest znany w

chwili obecnej wpływ jaki będą miały przyszłe roszczenia finansowe pracowników na sytuację finansową.

- W wyniku braku systemowych rozwiązań w zakresie kształcenia pielęgniarek będą następowały niekorzystne dla Zakładuprocesy w tej grupie zawodowej.
- nie ma pewności jak będzie wyglądał rynek usług świadczeń medycznych w Polsce w najbliższym czasie. Proponowane zmiany mogą w istotny sposób narzucić dodatkowe obciążenia podmiotom leczniczym bez zapewnienia dodatkowego finansowania. Wpływać to może zarówno na rentowność bieżącą jednostki, jak i na możliwość oferowania dodatkowych usług nie objętych kontraktem z NFZ.
- SP ZOZ w Mogilniewymaga znaczących nakładów inwestycyjnych na infrastrukturę. Będzie to miało wpływ na poziom realizowanych świadczeń podczas wykonywania remontów oddziałów.
- Wzrost cen energii, itd.
- Inflacja

## **14. Podsumowanie**

### **14.1 Główne przyczyny strat**

Analiza przyczyn wywołujących straty finansowe w placówce medycznej ujawnia szereg złożonych problemów, które dotknęły poszczególne obszary, przy czym każdy z nich ma inne źródło problemów, wpływających na ogólny bilans finansowy szpitala. Największe straty zostały wygenerowane na oddziale ginekologiczno-położniczym, który boryka się z poważnym wyzwaniem, jakim jest nieproporcjonalny wzrost kosztów wynagrodzeń personelu medycznego w porównaniu do spadających przychodów. Wzrost wynagrodzeń związany był rosnącymi wymaganiami na rynku pracy, potrzebą utrzymania wysoko wykwalifikowanego personelu oraz wyzwaniami związanymi z obciążeniem pracą. Jednocześnie odnotowano znaczący spadek liczby porodów, co przełożyło się na zmniejszenie przychodów z NFZ. Wysokie koszty stałe, związane z utrzymaniem personelu, nie były odpowiednio zrównoważone przychodami, co w konsekwencji doprowadziło do głębokiego deficytu. Sytuacja ta wymaga analizy możliwości optymalizacji kosztów, zwiększenia operatywny zabiegowej, dostosowania warunków udzielania świadczeń do faktycznego zapotrzebowania na usługi w tym zakresie.

Kolejnym istotnym źródłem strat jest Zakład Opiekuńczo-Leczniczy, który również wygenerował poważny deficyt. W tym przypadku problem wynikał z niewykonania kontraktu z NFZ, co bezpośrednio wpłynęło na poziom przychodów. Niewykonanie kontraktu było efektem planowanego przeniesienia zakładu do nowego budynku w Strzelnie. Proces ten, choć niezbędny ze względu na poprawę warunków dla pacjentów, spowodował czasowe zmniejszenie liczby pacjentów przyjętych do opieki, co skutkowało obniżeniem wpływów finansowych. Jednocześnie, placówka ponosiła stałe koszty związane z utrzymaniem personelu oraz obsługą dotychczasowej infrastruktury, co dodatkowo obciążało budżet. Przenosiny do nowego miejsca mogły być planowane jako inwestycja w przyszłość, jednak w krótkim terminie okazały się

przyczyną znacznych strat. Zwiększenie liczby pacjentów do zakontraktowanych z NFZ od 1 stycznia 2024 roku 55 łóżek oraz poprawa sprawozdawczości do NFZ zniweluje stratę.

Oddział chirurgii, choć przyniósł mniejsze straty w porównaniu do innych oddziałów, również odczuł negatywne skutki wysokich kosztów osobowych. Wspecjalizowany personel chirurgiczny, w tym lekarze i pielęgniarki, stanowił duże obciążenie finansowe dla budżetu oddziału, zwłaszcza w kontekście presji na podnoszenie wynagrodzeń oraz konieczności utrzymania wysokiej jakości usług. Koszty te nie były w pełni pokryte przez przychody generowane przez oddział, co w efekcie spowodowało deficyt. Problem może być związany z niewystarczającą liczbą pacjentów, zmniejszeniem operatywności zabiegowej. Optymalizacja struktury zatrudnienia, a także potencjalne zwiększenie liczby zabiegów mogłoby poprawić sytuację finansową oddziału.

Oddział wewnętrzny natomiast zanotował straty z powodu specyficznych wyzwań związanych z reorganizacją po pandemii COVID-19. W okresie po pandemii wzrosły koszty operacyjne (apteczne), związane zarówno z reorganizacją wewnętrznych procedur, jak i z koniecznością dostosowania się do nowych wymagań związanych z zaopatrzeniem w leki i materiały medyczne. Zmiany te, choć konieczne z punktu widzenia jakości opieki nad pacjentami, znacząco zwiększyły wydatki oddziału. Dodatkowym obciążeniem był wzrost liczby badań diagnostycznych, które były realizowane w celu poprawy diagnostyki pacjentów i przeciwdziałania powikłaniom po pandemii. O ile zwiększona liczba badań ma bezpośredni wpływ na jakość leczenia, to jednocześnie generuje wysokie koszty, które nie zawsze są w pełni refundowane. Kluczowym wyzwaniem dla tego oddziału będzie znalezienie równowagi między koniecznością utrzymania wysokiego standardu opieki a racjonalizacją kosztów, na przykład poprzez wprowadzenie bardziej efektywnych procedur diagnostycznych.

Podsumowując, straty generowane przez poszczególne oddziały wynikają głównie z niewłaściwej proporcji pomiędzy kosztami a przychodami. Wzrost kosztów osobowych, reorganizacja po pandemii, niewykonanie kontraktu i zmniejszenie liczby pacjentów to kluczowe czynniki, które wpłynęły na deficyt finansowy placówki. Każdy z oddziałów wymaga indywidualnej analizy i wdrożenia strategii optymalizacyjnych, które pozwolą na poprawę sytuacji finansowej w przyszłości.

## ***14.2 Wnioski końcowe***

Strategia rozwoju placówki medycznej zakłada kompleksowe podejście do poprawy jakości świadczonych usług oraz zwiększenia przychodów. Utworzenie nowych oddziałów, rozwinięcie operatywy w istniejących strukturach oraz pozyskanie środków na budowę nowoczesnych ośrodków to kluczowe elementy, które pozwolą na długoterminowy rozwój placówki i lepsze dostosowanie do potrzeb pacjentów. Wszystkie działania, które mają wpłynąć na lepszą kondycję finansową Szpitala sprowadzają się do dwóch rodzajów czynności – reorganizacji mającej na celu ograniczenie kosztów oraz rozwoju zwiększającego przychodów.

Redukcja kosztów w placówce medycznej stanowi kluczowy element strategii poprawy sytuacji finansowej. Optymalizacja działań obejmuje racjonalizację wydatków osobowych, takich jak audyt zatrudnienia i lepsze

zarządzanie czasem pracy personelu, co może przynieść znaczące oszczędności. Dodatkowo, centralizacja zamówień publicznych pozwoli na uzyskanie lepszych warunków zakupowych, co obniży koszty operacyjne. Istotne jest również wdrożenie rozwiązań energooszczędnych, takich jak termomodernizacja budynków, co przyczyni się do redukcji kosztów związanych z ogrzewaniem i energią. Wprowadzenie bardziej efektywnych procedur diagnostycznych i ograniczenie zbędnych badań pomoże w racjonalizacji wydatków medycznych. Outsourcing niektórych usług, takich jak sprzątanie, również może przynieść realne korzyści finansowe poprzez zmniejszenie kosztów stałych.

Rozwoju placówki z kolei koncentruje się na wdrożeniu działań, które mają na celu poprawę jakości świadczonych usług, optymalizację kosztów oraz zwiększenie przychodów. Kluczowe elementy tej strategii obejmują zarówno utworzenie nowych oddziałów, jak i rozwinięcie operatywy medycznej w istniejących strukturach. Dodatkowo, pozyskanie środków zewnętrznych na inwestycje, w tym budowę nowoczesnych ośrodków, jest fundamentem dla długoterminowego rozwoju placówki oraz dostosowania jej oferty do zmieniających się potrzeb zdrowotnych społeczeństwa.

Poprawa kondycji finansowej szpitala opiera się efektywnym profilowaniu jednostki, które będzie odpowiadać na potrzeby lokalnej społeczności, ale i również trendy zdrowotne całego społeczeństwa. Optymalizacji kosztów oraz rozwój, który ma na celu zwiększenie przychodów jako komplementarne wzajemnie uzupełniające się strategie dadzą stabilność finansową a tworzące nowe oddziały i poszerzając zakres oferowanych usług, pozwoli lepiej odpowiadać na potrzeby pacjentów. Wspierane przez zewnętrzne inwestycje, te działania mają na celu zapewnienie stabilnej i zrównoważonej przyszłości placówki.

Mogilno, dn. 30.09.2024 r.

**p.o. Dyrektora  
Samodzielnego Publicznego  
Zakładu Opieki Zdrowotnej w Mogilnie**

*Jan Gessek*

.....  
Podpis Dyrektora SP ZOZ w Mogilnie

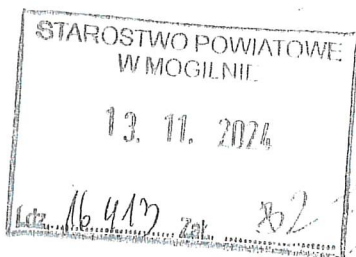
02.0021.75.2024



Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Mogilnie  
ul. Kościuszki 10, 88-300 Mogilno  
sekretariat: tel. 52 315 25 15, fax 52 315 25 33  
e-mail: agnieszka.matecka@mpcz.pl  
www.mpcz.pl

L.dz. ....5160/2024.....

Mogilno, dn. 2024-11-07



Starostwo Powiatowe  
w Mogilnie

dotyczy: raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej za 2023 r. oraz programu naprawczego

*Szanowny Pan Starosta,*

W odpowiedzi na pismo z dnia 07.10.2024 r. znak FN.3251.11.2024 informuję, że „Raport o sytuacji ekonomiczno-finansowej za 2023 rok” przedstawia prognozy wyniku finansowego na lata 2024 -2026, które stanowią ciągłość założeń przyjętych do prognoz z raportu i programu naprawczego za 2022 r. oraz planu finansowego na 2024 r., który został sporządzony jeszcze w grudniu 2023 r. W przedłożonych dokumentach zakładano wzrost przychodów z działalności, które miały pochodzić przede wszystkim ze zwiększonego kontraktu na świadczenia opieki zdrowotnej w ramach opieki długoterminowej (ZOL), zakładano bowiem, że oddział będzie w 2024 r. osiągał przychody około 400 000,00 zł miesięcznie. Planowano również uruchomienie Centrum Zdrowia Psychicznego od marca z kontraktem miesięcznym o wartości około 300 000 zł miesięcznie środki miały pochodzić z kontraktu z NFZ oraz bezpośrednio z Ministerstwa Zdrowia, jednak w rzeczywistości Centrum zaczęło przyjmować pierwszych pacjentów w sierpniu 2024 r. Powodem długotrwałego procesu kontraktowania były problemy z pozyskaniem kadry medycznej mającej udzielać świadczeń w nowopowstałym Centrum, obecnie działa już oddział, który może objąć opieką 15 dzieci i młodzieży oraz poradnia zdrowia psychicznego. Zakład cały czas stara się o pozyskanie kontraktu na uruchomienie poradni stomatologicznej, która ma działać w Mogilnie, jednak NFZ nie ogłasza kontaktu w tym zakresie.

A.M-S., nr tel.: 52 506 67 67, gsm: 511-929-529



Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Mogilnie  
ul. Kościuszki 10, 88-300 Mogilno  
sekretariat, tel. 52 315 25 15, fax 52 315 25 33  
e-mail: agnieszka.matecka@mpcz.pl  
www.mpcz.pl

Poniesione nakłady inwestycyjne na remonty pomieszczeń i zakup sprzętu wiążą się ze zwiększonymi kosztami amortyzacji, która również ma bezpośredni wpływ na wynik finansowy Zakładu.

Ponadto ciągle rosnące koszty zatrudnienia między innymi wzrost kosztów podwykonawstwa medycznego, regulacja wynagrodzeń wymuszona ustawą podwyżkową z dnia 8 czerwca 2017 r. o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych (DZ. U. z 2022 r. poz. 2139) istotnie wpływają na wynik finansowy Zakładu, należy bowiem stwierdzić, że koszty osobowe stanowią około 90 % przychodów z NFZ, czyli głównego źródła finansowania działalności. Ograniczenie kosztów osobowych jest trudne do zrealizowania ze względu na normy zatrudnienia personelu medycznego, które są konieczne do utrzymania kontraktów z NFZ co najmniej na obecnym poziomie. Od 1 lipca br. pracownicy zatrudnieni na umowach o pracę otrzymali wzrost wynagrodzenia zasadniczego, który wynosi prawie 12%. Wzrost pensji zasadniczej rodzi miesięcznie koszty około 125 000 zł, a pochodne od nich to kolejne 152 000 zł, składki pracodawcy to około 30 000 zł, łączne koszty podwyżki miesięczne to ponad 300 000 zł. Pozostałe osoby pracujące w Zakładzie również oczekują podwyższenia stawek co spowoduje wzrost kosztów o kolejne kilkadziesiąt tysięcy zł.

Ponadto rosną koszty zakupu leków, sprzętu jednorazowego, aparatury medycznej, usług obcych, czeka nas kolejny sezon grzewczy i rosnące koszty zakupu energii i gazu oraz opału.

Przedstawione wyżej przesłanki dotyczące prognozowanych przychodów, kosztów i wyniku finansowego stanowią podstawę do urealnienia danych finansowych na lata 2024-2026. Analiza wykonania planu finansowego za br. wręcz wymusza urzeczywistnienie przyjętych danych finansowych, właśnie dane zawarte w „Raportie o sytuacji ekonomiczno-finansowej za 2023 rok” wynikały z zachwiania ciągłości założeń zawartych we wcześniejszych dokumentach, o których mówimy na wstępie naszych wyjaśnień, jednak po zapoznaniu się z obowiązującymi w tym zakresie praktykami i doświadczeniem podjęliśmy próbę urealnienia prognoz finansowych. Nie chodzi przecież o zachowanie oceny punktowej wskaźników finansowych lecz rzeczywisty obraz sytuacji finansowej Zakładu.

A.M-S., nr tel.: 52 506 67 67, gsm: 511-929-529

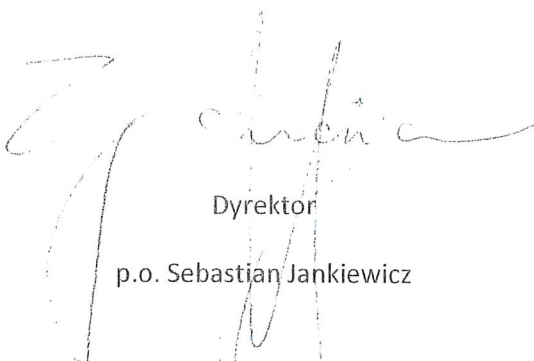


Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Mogilnie  
ul. Kościuszki 10, 88 300 Mogilno  
sekretariat: tel. 52 315 25 15, fax 52 315 25 33  
e-mail: agnieszka.matecka@mpcz.pl  
www.mpcz.pl

W związku z powyższym przedłożone do zatwierdzenia dokumenty nadal się uzupełniają, ponieważ raport w zasadzie opisuje i odnosi się do tego co miało miejsce w przeszłości, a program naprawczy omawia słabe strony i wskazuje strategię na przyszłość. Zatem oba dokumenty tworzą całkowity obraz Zakładu z jego dobrymi i słabymi stronami pokazując zagrożenia i szanse rozwoju.

Ponadto w załączeniu przesyłam aktualną prognozę danych finansowych zawartych w bilansie, rachunku zysków i strat oraz wskaźniki na lata 2024-2026, która stanowi uzupełnienie, a zarazem aktualizację raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej za 2023 rok po sporządzeniu programu naprawczego.

Przedkładamy również tabele dotyczące programu naprawczego, w których nastąpił błąd pisarski przy przepisywaniu danych, tabela ze strony 84 „Projekcja wyników finansowych w latach 2024-2026” oraz aktualizację tabeli ze strony 86 „Wskaźniki ekonomiczno-finansowe do projekcji wyników finansowych w latach 2024-2026”.



Dyrektor  
p.o. Sebastian Jankiewicz

A.M-S., nr tel.: 52 506 67 67, gsm: 511-929-529



Prognoza po uwzględnieniu działań naprawczych

AKTYWA	PROGNOZA ROK 2024	PROGNOZA ROK 2025	PROGNOZA ROK 2026
<b>A. AKTYWA TRWAŁE</b>	<b>68 728 725,00</b>	<b>67 944 524,00</b>	<b>71 439 486,00</b>
I. Wartości niematerialne i prawne	330 209,00	264 167,00	198 125,00
II. Rzeczowe aktywa trwałe	68 398 516,00	67 680 357,00	71 241 361,00
III. Należności długoterminowe			
IV. Inwestycje długoterminowe			
V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe			
<b>B. AKTYWA OBROTOWE</b>	<b>6 280 356,00</b>	<b>6 866 749,00</b>	<b>7 442 591,00</b>
I. Zapasy	471 065,00	495 560,00	508 940,00
II. Należności krótkoterminowe	5 450 000,00	6 005 032,00	6 543 990,00
III. Inwestycje krótkoterminowe	105 000,00	105 000,00	105 000,00
IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	254 291,00	261 157,00	284 661,00
C. Należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawowy	0,00	0,00	
D. Udziały (akcje) własne	0,00	0,00	
<b>SUMA AKTYWÓW</b>	<b>75 009 081,00</b>	<b>74 811 273,00</b>	<b>78 882 077,00</b>
<b>A. KAPITAŁ (FUNDUSZ) WŁASNY</b>	<b>-9 315 919,00</b>	<b>-10 420 805,00</b>	<b>-10 116 318,00</b>
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	5 795 631,00	5 795 631,00	5 795 631,00
II. Kapitał (fundusz) zapasowy, w tym:	0,00	0,00	
III. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny, w tym:	0,00	0,00	
IV. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe, w tym:	0,00	0,00	
V. Zysk (strata) z lat ubiegłych	-11 509 481,00	-15 111 550,00	-16 216 436,00
VI. Zysk (strata) netto	-3 602 069,00	-1 104 886,00	304 487,00
VII. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)	0,00	0,00	
<b>B. ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA</b>	<b>84 325 000,00</b>	<b>85 232 078,00</b>	<b>88 998 395,00</b>
I. Rezerwy na zobowiązania	2 001 000,00	2 175 659,00	2 416 500,00
II. Zobowiązania długoterminowe	6 932 000,00	6 889 000,00	6 889 000,00
3. Wobec pozostałych jednostek	6 932 000,00	6 889 000,00	6 889 000,00
a) kredyty i pożyczki	6 889 000,00	6 889 000,00	6 889 000,00
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych			
c) inne zobowiązania finansowe	0,00	0,00	
d) zobowiązania wekslowe	43 000,00	0,00	0,00
e) inne	0,00	0,00	
III. Zobowiązania krótkoterminowe	19 392 000,00	17 827 419,00	19 012 895,00
3. Zobowiązania wobec pozostałych jednostek	19 362 000,00	17 794 119,00	18 975 932,00
a) kredyty i pożyczki	3 951 000,00	3 951 000,00	3 951 000,00
c) inne zobowiązania finansowe	0,00	0,00	0,00
d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:			
	10 830 000,00	8 222 412,00	8 787 324,00
g) z tytułu podatków, cel, ubezpieczeń i innych świadczeń	2 350 000,00	3 211 465,00	3 566 558,00
h) z tytułu wynagrodzeń	2 001 000,00	2 173 032,00	2 413 581,00
i) inne	230 000,00	236 210,00	257 469,00
3. Fundusze specjalne	30 000,00	33 300,00	36 963,00
IV. Rozliczenia międzyokresowe	56 000 000,00	58 340 000,00	60 680 000,00
<b>SUMA PASYWÓW</b>	<b>75 009 081,00</b>	<b>74 811 273,00</b>	<b>78 882 077,00</b>

Prognoza po uwzględnieniu działań naprawczych

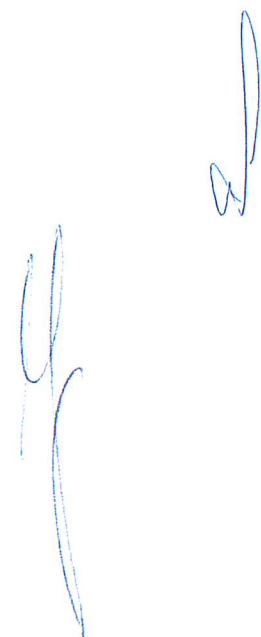
	PROGNOZA ROK 2024	PROGNOZA ROK 2025	PROGNOZA ROK 2026
<b>A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:</b>	<b>64 809 000,00</b>	<b>71 419 623,00</b>	<b>77 868 815,00</b>
<b>B. Koszty działalności operacyjnej</b>	<b>70 371 069,00</b>	<b>75 029 509,00</b>	<b>80 184 328,00</b>
I. Amortyzacja	3 450 000,00	3 450 000,00	3 450 000,00
II. Zużycie materiałów i energii	7 851 069,00	8 259 325,00	8 482 327,00
III. Usługi obce	24 000 000,00	24 405 795,00	25 064 752,00
IV. Podatki i opłaty, w tym:	120 000,00	119 624,00	124 409,00
V. Wynagrodzenia	29 000 000,00	31 531 294,00	35 021 736,00
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia:	5 720 000,00	7 006 270,00	7 776 959,00
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	230 000,00	257 201,00	264 145,00
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów			
<b>C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)</b>	<b>-5 562 069,00</b>	<b>-3 609 886,00</b>	<b>-2 315 513,00</b>
<b>D. Pozostałe przychody operacyjne</b>	<b>3 400 000,00</b>	<b>3 400 000,00</b>	<b>3 400 000,00</b>
I. Zysk z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych			
II. Dotacje			
III. Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	3 200 000,00	3 200 000,00	3 200 000,00
IV. Inne przychody operacyjne	200 000,00	200 000,00	200 000,00
<b>E. Pozostałe koszty operacyjne</b>	<b>240 000,00</b>	<b>80 000,00</b>	<b>80 000,00</b>
I. Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych			
II. Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych			
III. Inne koszty operacyjne	240 000,00	80 000,00	80 000,00
<b>F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)</b>	<b>-2 402 069,00</b>	<b>-289 886,00</b>	<b>1 004 487,00</b>
<b>G. Przychody finansowe</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
<b>H. Koszty finansowe</b>	<b>1 200 000,00</b>	<b>815 000,00</b>	<b>700 000,00</b>
I. Odsetki, w tym:	1 119 000,00	800 000,00	680 000,00
<b>I. Zysk (strata) brutto (F+G-H)</b>	<b>-3 602 069,00</b>	<b>-1 104 886,00</b>	<b>304 487,00</b>
<b>L. Zysk (strata) netto (I-J-K)</b>	<b>-3 602 069,00</b>	<b>-1 104 886,00</b>	<b>304 487,00</b>

Prognozowane wartości wskaźników na lata 2024-2026		2024		2025		2026	
		war. wsk.	L. pkt	war. wsk.	L. pkt	war. wsk.	L. pkt
Wskaźniki zyskowności	Wskaźnik zyskowności netto	-5,28	0	-1,48	0	0,37	3
	Wskaźnik zyskowności z dział. operacyjnej	-3,52	0	-0,39	0	1,24	3
	Wskaźnik zyskowności	-4,86	0	-1,47	0	0,4	3
	<b>SUMA</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>9</b>
Wskaźniki płynności	Wskaźnik bieżącej płynności	0,29	0	0,34	0	0,35	0
	Wskaźnik szybkiej płynności	0,27	0	0,32	0	0,32	0
	<b>SUMA</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>
Wskaźniki efektywności	Wskaźnik rotacji należności	25,91	3	28,87	3	29,02	3
	Wskaźnik rotacji zobowiązań	46,64	7	48,69	7	39,87	7
	<b>SUMA</b>		<b>10</b>		<b>10</b>		<b>10</b>
Wskaźniki zadłużenia	Wskaźnik zadłużenia aktywów	38	10	36	10	36	10
	Wskaźnik wypłacalności	-3,04	0	-2,58	0	-2,8	0
	<b>SUMA</b>		<b>10</b>		<b>10</b>		<b>10</b>
<b>Łączna wartość punktów</b>			<b>20</b>		<b>20</b>		<b>29</b>

Tabela 48 Projektja wyników finansowych w latach 2024-2026

Wyszczególnienie	Bez wdrożenia działań naprawczych			Z uwzględnieniem działań naprawczych		
	2024	2025	2026	2024	2025	2026
<b>A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:</b>						
	64 809 000,00	71 419 623,00	77 868 815,00	64 809 000,00	71 419 623,00	77 868 815,00
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów	64 809 000,00	71 419 623,00	77 868 815,00	64 809 000,00	71 419 623,00	77 868 815,00
II. Zmiana stanu produktów (zwiększenie – wartość)						
III. Koszty wytworzenia produktów na własne potrzeby						
IV. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów						
<b>B. Koszty działalności operacyjnej (bez amortyzacji)</b>	<b>69 863 000,00</b>	<b>72 757 849,26</b>	<b>77 912 854,99</b>	<b>66 921 069,00</b>	<b>71 579 509,00</b>	<b>76 734 328,00</b>
II. Zużycie materiałów i energii	7 851 000,00	8 379 325,00	8 602 327,00	7 851 069,00	8 259 325,00	8 482 327,00
III. Usługi obce	25 665 000,00	24 657 795,00	25 316 752,00	24 000 000,00	24 405 795,00	25 064 752,00
IV. Podatki i opłaty	147 000,00	120 820,24	125 653,09	120 000,00	119 624,00	124 409,00
V. Wynagrodzenia	30 250 000,00	32 231 294,00	35 721 736,00	29 000 000,00	31 531 294,00	35 021 736,00
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia w tym:	5 720 000,00	7 106 270,00	7 876 959,00	5 720 000,00	7 006 270,00	7 776 959,00
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	230 000,00	262 345,02	269 427,90	230 000,00	257 201,00	264 145,00
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów						
<b>C. Zysk (strata) ze sprzedaży (przed amortyzacją)</b>	<b>-5 054 000,00</b>	<b>-1 338 226,26</b>	<b>-44 039,99</b>	<b>-2 112 069,00</b>	<b>- 159 886,00</b>	<b>1 134 487,00</b>
I. Amortyzacja	3 450 000,00	3 450 000,00	3 450 000,00	3 450 000,00	3 450 000,00	3 450 000,00
<b>C. Zysk (strata) ze sprzedaży</b>	<b>-8 504 000,00</b>	<b>-4 788 226,26</b>	<b>-3 494 039,99</b>	<b>-5 562 069,00</b>	<b>-3 609 886,00</b>	<b>-2 315 513,00</b>
D. Pozostałe przychody operacyjne	3 400 000,00	3 400 000,00	3 400 000,00	3 400 000,00	3 400 000,00	3 400 000,00
E. Pozostałe koszty operacyjne	240 000,00	154 000,00	154 000,00	240 000,00	80 000,00	80 000,00
<b>F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)</b>	<b>-5 344 000,00</b>	<b>-1 542 226,26</b>	<b>-248 039,99</b>	<b>-2 402 069,00</b>	<b>- 289 886,00</b>	<b>1 004 487,00</b>
G. Przychody finansowe				0,00	0,00	0,00
H. Koszty finansowe	1 200 000,00	831 300,00	714 000,00	1 200 000,00	815 000,00	700 000,00
<b>I. Zysk (strata) brutto (F+G-H)</b>	<b>-6 544 000,00</b>	<b>-2 373 526,26</b>	<b>-962 039,99</b>	<b>-3 602 069,00</b>	<b>-1 104 886,00</b>	<b>304 487,00</b>
J. Podatek dochodowy						
K. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)						
<b>L. Zysk (strata) netto (I-J-K)</b>	<b>-6 544 000,00</b>	<b>-2 373 526,26</b>	<b>-962 039,99</b>	<b>-3 602 069,00</b>	<b>- 1 104 886,00</b>	<b>304 487,00</b>

Wyszczególnienie		2024		2025		2026	
		Wartość wskaźnika	Liczba punktów	Wartość wskaźnika	Liczba punktów	Wartość wskaźnika	Liczba punktów
Wskaźniki zyskowności	Wskaźnik zyskowności netto	-5,28%	0	-1,48%	0	0,37%	3
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej	-3,52%	0	-0,39%	0	1,24%	3
	Wskaźnik zyskowności aktywów	-4,86%	0	-1,47%	0	0,40%	3
	<b>SUMA</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>9</b>
Wskaźniki płynności	Wskaźnik bieżącej płynności	0,29	0	0,34	0	0,35	0
	Wskaźnik szybkiej płynności	0,27	0	0,32	0	0,32	0
	<b>SUMA</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>
Wskaźniki efektywności	Wskaźnik rotacji należności	25,91	3	28,87	3	29,02	3
	Wskaźnik rotacji zobowiązań	46,64	7	48,69	7	39,87	7
	<b>SUMA</b>		<b>10</b>		<b>10</b>		<b>10</b>
Wskaźniki zadłużenia	Wskaźnik zadłużenia aktywów	38%	10	36%	10	36%	10
	Wskaźnik wypłacalności	-3,04	0	-2,58	0	-2,80	0
	<b>SUMA</b>		<b>10</b>		<b>10</b>		<b>10</b>
	<b>ŁĄCZNIE</b>		<b>20</b>		<b>20</b>		<b>29</b>



**Temat:** FW: uchwały

**Nadawca:** <skarbnik@powiatmogilno.pl>

**Data:** 20.11.2024, 12:20

**Adresat:** "Anita Barczak" <anitabarczak@powiat.mogilno.pl>

Skarbnik Powiatu Mogileńskiego

Karina Kostyra

Tel. 601 593 107

Administratorem przetwarzanych Pani/Pana danych osobowych jest:

Starosta Mogileński, ul. Narutowicza 1, 88-300 Mogilno, tel. 52 58 88 312

Dodatkowe informacje dotyczące ochrony danych osobowych mogą Państwo znaleźć na stronie:

[www.powiat.mogilno.pl](http://www.powiat.mogilno.pl), <https://pow-mogilenski.rbip.mojregion.info/>

-----Original Message-----

From: Adw. Aleksandra Chołub <[kancelaria@adwokat-cholub.pl](mailto:kancelaria@adwokat-cholub.pl)>

Sent: Wednesday, November 20, 2024 12:04 PM

To: [skarbnik@powiatmogilno.pl](mailto:skarbnik@powiatmogilno.pl)

Subject: Re: uchwały

Nie mam uwag.

---

Kancelaria Adwokacka

ul. Szosa Chełmińska 26/409

87-100 Toruń

tel. 504 442 165

[www.adwokat-cholub.pl](http://www.adwokat-cholub.pl)

W dniu 2024-11-19 13:38, [skarbnik@powiatmogilno.pl](mailto:skarbnik@powiatmogilno.pl) napisał(a):

Dzień dobry

Przesyłam uchwały dotyczące sp zoz.

Karina Kostyra

Skarbnik Powiatu Mogileńskiego

Karina Kostyra

Tel. 601 593 107

Administratorem przetwarzanych Pani/Pana danych osobowych jest:

Starosta Mogileński, ul. Narutowicza 1, 88-300 Mogilno, tel. 52 58 88 312

Dodatkowe informacje dotyczące ochrony danych osobowych mogą Państwo znaleźć na stronie:

[www.powiat.mogilno.pl](http://www.powiat.mogilno.pl) [1], <https://pow-mogilenski.rbip.mojregion.info/> [2]

Links:

-----

[1] <http://www.powiat.mogilno.pl/>

[2] <https://pow-mogilenski.rbip.mojregion.info/>