

**Realizacja zadań
Programu naprawczego
Samodzielnego Publicznego
Specjalistycznego Zakładu Opieki
Zdrowotnej w Lęborku
na lata 2023-2025
- stan na dzień 31.12.2024 r.**



Lębork, kwiecień-2025 r.

Działania naprawcze realizowane w SPS ZOZ w oparciu o pozytywnie zaopiniowany przez Organ Założycielski Program Naprawczy SPS ZOZ na lata 2023 – 2025 przyczyniły się do wypracowania w kolejnych dwóch okresach rozliczeniowych (tj. 2023 r. oraz 2024 r.) dodatniego wyniku finansowego. Pierwszoplanowym działaniem w dalszym ciągu pozostaje optymalizacja obszaru przychodów wraz z dalszym doskonaleniem jakości udzielanych świadczeń oraz optymalizacja kosztów ich realizacji. Podjęte działania naprawcze oraz realizowane inwestycje przyczyniają się już na obecnym etapie do poprawy sytuacji finansowej zakładu chociaż nie zakończono jeszcze zaplanowanych prac modernizacyjnych w ramach projektów: „Dostosowanie infrastruktury i wyposażenia SPS ZOZ w obszarze Oddziałów Położniczo-Ginekologicznego, Neonatologicznego i Pediatrycznego oraz utworzenie ZOL w ramach drugiej edycji Rządowego Funduszu Polski Ład: Programu Inwestycji Strategicznych” oraz „Modernizacji i doposażenia w sprzęt medyczny Szpitalnego Oddziału Ratunkowego SPS ZOZ w Lęborku”. Ponadto finansowanie wydatków inwestycyjnych w ramach pozyskanych dotacji zapewnia wymianę sprzętu i aparatury medycznej, której dotychczasowe koszty napraw stanowiły istotne obciążenie dla finansów Szpitala.

I. Optymalizacja przychodów

- Dalsze rozwijanie systemu ustalania wynagrodzeń w zawieranych umowach kontraktowych w zależności od efektywności wykonywania świadczeń zdrowotnych, przede wszystkim w oddziałach zabiegowych (ginekologia i położnictwo, chirurgia, chirurgia urazowo-ortopedyczna oraz ambulatoryjnej opiece specjalistycznej) - tzw. „umowy zadaniowe”.**

Tabela 1. Poziom realizacji w zakresach świadczeń wyodrębnionych umowy PSZ: 2023 i 2024.

Typ finansowania	Nazwa zakresu	2023	2024	
		Realizacja w okresie punkty	Realizacja w okresie punkty	
Ryczałt PSZ	POŁOŻNICTWO I GINEKOLOGIA - HOSPITALIZACJA II POZIOM REFERENCYJNY	2 532 917,66	2 661 143,89	↑
PSZ - odrębnie finansowane	POŁOŻNICTWO I GINEKOLOGIA - HOSPITALIZACJA II POZIOM REFERENCYJNY - ŚWIADCZENIA UDZIELANE OSOBOM DO UKOŃCZENIA 18. ROKU ŻYCIA (ŚWIADCZENIA FINANSOWANE ODRĘBNIEM W PSZ)	2 824,20	534,91	↓
PSZ - odrębnie finansowane	POŁOŻNICTWO I GINEKOLOGIA - HOSPITALIZACJA II POZIOM REFERENCYJNY - ŚWIADCZENIA DIAGNOSTYKI I LECZENIA ONKOLOGICZNEGO - POZA PAKIETEM ONKOLOGICZNYM	7 837,00	2 794,97	↓
Ryczałt PSZ	CHIRURGIA OGÓLNA - HOSPITALIZACJA	5 549 930,88	5 955 545,86	↑
PSZ - odrębnie finansowane	CHIRURGIA OGÓLNA - HOSPITALIZACJA - PAKIET ONKOLOGICZNY	161 386,00	49 266,07	↓
PSZ - odrębnie finansowane	CHIRURGIA OGÓLNA - HOSPITALIZACJA - ŚWIADCZENIA DIAGNOSTYKI I LECZENIA ONKOLOGICZNEGO - POZA PAKIETEM ONKOLOGICZNYM	337 530,70	100 958,37	↓
Ryczałt PSZ	ORTOPEDIA I TRAUMATOLOGIA NARZĄDU RUCHU - HOSPITALIZACJA	6 777 082,02	7 161 529,59	↑
PSZ - odrębnie finansowane	ORTOPEDIA I TRAUMATOLOGIA NARZĄDU RUCHU - HOSPITALIZACJA- ŚWIADCZENIA UDZIELANE OSOBOM DO UKOŃCZENIA 18. ROKU ŻYCIA (ŚWIADCZENIA FINANSOWANE ODRĘBNIEM W PSZ)	42 505,90	42 817,45	↑
PSZ - odrębnie finansowane	ORTOPEDIA I TRAUMATOLOGIA NARZĄDU RUCHU - HOSPITALIZACJA - ŚWIADCZENIA ENDOPROTEZOPLASTYKI STAWU BIODROWEGO LUB KOLANOWEGO (ŚWIADCZENIA FINANSOWANE ODRĘBNIEM W PSZ)	1 780 108,80	2 154 946,89	↑
Razem		17 192 123,16	18 129 537,98	

Zmniejszenie ilości udzielanych świadczeń oraz pogorszenie wyniku finansowego zaobserwowano w obszarze działalności Oddziału Chirurgii Ogólnej. Na osiągnięte parametry ekonomiczne miały wpływ czasowe ograniczeniem działalności w dodatkowym zakresie chirurgii onkologicznej, których przyczyną były braki kadrowe wynikające z migracji specjalistycznego personelu lekarskiego do innych ośrodków opieki. Obecnie współpraca została wznowiona, a świadczenia są realizowane zgodnie z warunkami określonymi w umowach z Narodowym Funduszem Zdrowia. Drugą niekorzystną zmianę zaobserwowano w działalności Oddziału Ginekologiczno-Położniczego. Wiodącym czynnikiem odpowiedzialnym za pogorszenie rentowności działalności, który potwierdzają ogólnopolskie statystyki jest spadek liczby porodów, który w województwie pomorskim wyniósł rok do roku ok. 10%, a w SPS ZOZ w Lęborku ok. 13%. Poniżej zaprezentowano wyniki na działalności obszarów zabiegowych w Szpitalu.

2. Dalsze zwiększanie ilości świadczeń opieki zdrowotnej udzielanych w obszarze opieki ambulatoryjnej o nielimitowanym zakresie finansowania tj.: (Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna, Pracownia Diagnostyki Obrazowej – TK, Mammografia, Pracownia Endoskopii)

1) Korzyści:

- a) zwiększenie dostępności do świadczeń zdrowotnych;
- b) zabezpieczenie realizacji świadczeń na bazie systematycznie odnawianego potencjału sprzętowego;
- c) optymalizacja poziomu wykorzystania AOS oraz Pracowni Diagnostycznych i Zabiegowych;
- d) stały nadzór nad stanem zdrowia pacjentów z list aktywnych lekarzy POZ w kontekście efektywniejszego wykorzystania bazy łóżkowej Szpitala ze stałym monitorowaniem ilościowym hospitalizacji,
- e) zwiększenie wartości przychodów,

Tabela 2. Poziom wykonania świadczeń dla poszczególnych umów w zestawianiu z wartością umowy.

Nazwa zakresu	Realizacja w okresie I-XII 2023	Realizacja w okresie I-XII 2024	Zmiana	
PORADNIA ALERGOLOGICZNA	461 787,76 zł	531 608,60 zł	69 820,84 zł	↑
PORADNIA DIABETOLOGICZNA	640 679,06 zł	698 734,62 zł	58 055,56 zł	↑
PORADNIA KARDIOLOGICZNA	1 241 885,61 zł	1 715 331,80 zł	473 446,19 zł	↑
PORADNIA NEUROLOGICZNA	660 812,92 zł	580 586,32 zł	-80 226,60 zł	↓
PORADNIA ONKOLOGICZNA	937 812,82 zł	1 557 717,60 zł	619 904,78 zł	↑
PORADNIA NEONATOLOGICZNA	41 843,31 zł	32 386,91 zł	-9 456,40 zł	↓
PORADNIA POŁOŻNICZO-GINEKOLOGICZNA	399 487,78 zł	366 313,32 zł	-33 174,46 zł	↓
PORADNIA CHIRURGII OGÓLNEJ	1 172 920,67 zł	1 164 280,00 zł	-8 640,67 zł	↓
PORADNIA CHIRURGII URAZOWO-ORTOPEDYCZNEJ	2 349 028,51 zł	2 647 827,66 zł	298 799,15 zł	↑
Razem	7 906 258,44 zł	9 294 786,83 zł	1 388 528,39 zł	

Wartość udzielonych świadczeń oraz zaprezentowane poniżej wyniki finansowe poradni specjalistycznych potwierdzają ekonomiczną zasadność rozwijania ambulatoryjnej opieki specjalistycznej, która charakteryzuje się w większości przypadków dodatnim wynikiem finansowym lub zmniejszeniem generowanej dotychczas straty. W ocenie Dyrekcji poradnie, które w 2024 r. udzieliły mniejszej ilości świadczeń bądź pogorszyły wynik finansowy w dalszym ciągu dysponują potencjałem do rozwoju, który będzie systematycznie monitorowany i analizowany w bieżącej działalności.

Tabela 3. Wynik finansowy 2023 oraz wynik finansowy 2024 r. na podstawie poziomu realizacji świadczeń.

PORADNIE SPECJALISTYCZNE	Wynik Finansowy I- XII 2023	Wynik Finansowy I- XII 2024	
Poradnia Alergologiczna	90 159,28	77 101,72	↓
Poradnia Diabetologiczna	-12 770,56	-46 701,93	↓
Poradnia Onkologiczna	-122 582,63	-87 656,96	↑
Poradnia Logopedyczna	57 240,46	26 243,75	↓
Poradnia Kardiologiczna	352 209,02	528 165,62	↑
Poradnia Neonatologiczna	-88 147,25	-82 987,58	↑
Poradnia Neurologiczna	158 164,82	17 941,84	↓
Poradnia Chirurgii Ogólnej	-41 396,75	90 133,37	↑
Poradnia Chirurgii Urazowo - Ortopedycznej	623 585,56	761 156,85	↑
Poradnia Medycyny Pracy	150 367,93	180 528,58	↑
Poradnia Położniczo-Ginekologiczna	-322 475,39	-20 675,78	↑
POZ	31 431,47	-61 387,93	↓
POZ Łeba	-	-57 786,62	—
NOCH	745 280,41	867 483,53	↑
	1 621 066,37	2 191 558,46	

3. Dalsze zwiększanie dostępności do świadczeń w obszarze Centrum Zdrowia Psychicznego dla mieszkańców powiatu lęborskiego oraz części powiatu wejherowskiego (gminy jn. w tabeli) od dnia 01.12.2022 r. w ramach pilotażu reformy Narodowego Programu Ochrony Zdrowia psychicznego.

Model finansowania oparty o iloczyn liczby pełnoletnich mieszkańców obszaru objętego pilotażem oraz stawki kapitałowej zabezpiecza niezbędną wysokość środków do finansowania pilotażowego modelu realizacji świadczeń. Przekazywane przez NFZ środki w postaci ryczałtu wynoszą miesięcznie ok 1.9 mln zł i podlegają m.in. okresowym korektom z tytułu migracji pacjentów z obszaru objętego pilotażem do innych ośrodków. Korekta finansowa z tytułu migracji pacjentów z obszaru objętego pilotażowym modelem realizacji świadczeń przez SPS ZOZ do ośrodków zewnętrznych wyniosła za okres od stycznia do czerwca br. 1,8 mln zł. W celu przeciwdziałania zjawisku migracji w szczególności z obszaru powiatu wejherowskiego do trójmiejskich ośrodków opieki psychiatrycznej, SPS ZOZ wdrożył i rozwija w obszarze powiatu wejherowskiego działania polegające na zwiększeniu dostępności do świadczeń poprzez uruchomienie i optymalizowanie

opieki ambulatoryjnej, dziennej i środowiskowej, której działalność przynosi wymierne korzyści ekonomiczne co zaprezentowano w poniższej tabeli.

Tabela 4. Migracji pacjentów CZP do innych ośrodków opieki.

	Korekta za luty - czerwiec 2023	Korekta za II półrocze 2023	Korekta za I półrocze 2024
Migracja CZP	-2 053 950,60	-2 182 618,10	-1 882 441,96

4. Intensyfikacja działań w kierunku zwiększenia liczebności listy aktywnej gabinetu lekarza POZ poprzez zatrudnienie dodatkowego lekarza i stałe prowadzenie akcji promocyjnej oraz wdrożenie koordynowanej opieki POZ.

1) Korzyści:

- a) Zabezpieczenie wysokiej jakości świadczeń realizowanych przez ośrodek integrujący opiekę podstawową, ambulatoryjną opiekę specjalistyczną jak również lecznictwo szpitalne dla mieszkańców powiatu, nie wykluczając mieszkańców gmin sąsiadujących;
- b) zwiększenie przychodów z tytułu przyjętych deklaracji;
- c) włączenie ośrodka do grona realizatorów nowego modelu opieki koordynowanej z optymalizacją rozliczania zleczanych badań laboratoryjnych oraz konsultacji specjalistycznych.

2) Podjęte działania:

SPS ZOZ realizuje w ramach umowy z Narodowym Funduszem Zdrowia świadczenia w zakresie opieki koordynowanej w Poradni Podstawowej Opieki Zdrowotnej w dwóch lokalizacjach (Lębork i Łeba), która zwiększyła wartość finansowania ze względu na rosnącą liczbę deklaracji oraz dodatkowe środki z tyt. budżetu powierzonego. Dodatkowe finansowanie (budżet powierzony) jest dedykowane realizacji świadczeń na rzecz pacjentów z aktywnej listy Lekarza POZ, która obejmuje badania diagnostyczne oraz konsultacyjne w opiece kardiologicznej, diabetologicznej oraz konsultacje dietetyczne dla ściśle określonych jednostek chorobowych. Poziom aktywnych deklaracji przedstawia poniższa tabela.

Tabela 5. Liczba deklaracji lekarza POZ.

	liczba deklaracji 2023	liczba deklaracji 2024
Gabinet lekarza Podstawowej Opieki Zdrowotnej	3 846	5 227
lokalizacja Lębork	3 846	4 660
lokalizacja Łeba	0	567

5. Optymalizacja przyszłego kontraktu (aneksowanego obecnie do dnia 31.12.2024 r.) w zakresie fizjoterapii ambulatoryjnej poprzez monitorowanie z analizą rentowności w związku ze zmianą modelu rozliczania świadczeń poprzez ścisłe zdefiniowanie czasu trwania poszczególnych zabiegów.

Świadczenia zdrowotne realizowane w obszarze fizjoterapii ambulatoryjnej w dalszym ciągu charakteryzują się wysokimi kosztami realizacji, których finansowanie nie zapewnia bilansowania kosztów już na poziomie operacyjnym. Ponadto fizjoterapia ambulatoryjna nie zalicza się na do grupy świadczeń nielimitowanych co sprawia, że wypracowane nadwykonania nie mają gwarancji rozliczenia. Na podstawie analizy poprzednich okresów działalności należy zauważyć, że dotychczas maksymalna wysokość rozliczanych nadwykonań przez NFZ osiągała od 30% do 50% ich rzeczywistej wartości. Tak przyjęty model finansowania świadczeń nie gwarantuje obecnie oraz w najbliższej przyszłości poprawy rentowności tego rodzaju opieki.

Tabela 6. Analiza rentowności Fizjoterapii Ambulatoryjnej.

	Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec
Przychody - razem	91 788,38	91 861,77	91 875,26	92 216,34	161 537,83	93 657,79
Sprzedaż wewnętrzna	0,00	66,98	82,42	0,00	0,00	0,00
Przychody - sprzedaż zewnętrzna	91 788,38	91 794,79	91 792,84	92 216,34	161 537,83	93 657,79
Koszty całkowite	195 976,41	198 220,83	205 104,26	205 879,92	209 840,57	204 313,77
Wynik finansowy	-104 188,03	-106 359,06	-113 229,00	-113 663,58	-48 302,74	-110 655,98
Rentowność	-114%	-116%	-123%	-123%	-30%	-118%
KOSZTY OSOBOWE	138 722,46	145 427,45	147 786,57	154 488,54	155 202,05	153 310,12
UDZIAŁ PROCENTOWY KOSZTÓW WYNAGRODZEŃ W PRZYCHODACH OGÓŁEM	151%	158%	161%	168%	96%	164%
WYNIK PO KOSZTACH OSOBOWYCH	-46 934,08	-53 565,68	-55 911,31	-62 272,20	6 335,78	-59 652,33
KOSZTY DZIAŁALNOŚCI MEDYCZNEJ	775,77	1 582,51	919,25	1 422,64	2 198,25	1 262,52
WYNIK PO KOSZTACH DZIAŁALNOŚCI MEDYCZNEJ	-47 709,85	-55 148,19	-56 830,56	-63 694,84	4 137,53	-60 914,85
POZOSTAŁE KOSZTY DZIAŁALNOŚCI	56 478,18	51 210,87	56 398,44	49 968,74	52 440,27	49 741,13
WYNIK NA DZIAŁALNOŚCI	-104 188,03	-106 359,06	-113 229,00	-113 663,58	-48 302,74	-110 655,98

	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Październik	Listopad	Grudzień	Razem
Przychody - razem	171 421,00	96 669,00	99 331,00	107 276,00	99 250,00	411 081,00	1 607 965,37
Sprzedaż wewnętrzna	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	149,40
Przychody - sprzedaż zewnętrzna	171 421,00	96 669,00	99 331,00	107 276,00	99 250,00	411 081,00	1 607 815,97
Koszty całkowite	208 210,83	207 839,41	203 453,93	259 276,82	219 184,16	218 979,91	2 536 280,82
Wynik finansowy	-36 789,83	-111 170,41	-104 122,93	-152 000,82	-119 934,16	192 101,09	-928 315,45
Rentowność	-21%	-115%	-105%	-142%	-121%	47%	-58%
KOSZTY OSOBOWE	153 600,89	154 244,56	151 557,68	199 134,37	160 029,98	160 573,59	1 874 078,26
UDZIAŁ PROCENTOWY KOSZTÓW WYNAGRODZEŃ W PRZYCHODACH OGÓŁEM	90%	160%	153%	186%	161%	39%	117%
WYNIK PO KOSZTACH OSOBOWYCH	17 820,11	-57 575,56	-52 226,68	-91 858,37	-60 779,98	250 507,41	-266 112,89
KOSZTY DZIAŁALNOŚCI MEDYCZNEJ	609,87	811,11	1 289,32	1 472,53	1 368,22	524,87	14 236,86
WYNIK PO KOSZTACH DZIAŁALNOŚCI MEDYCZNEJ	17 210,24	-58 386,67	-53 516,00	-93 330,90	-62 148,20	249 982,54	-280 349,75
POZOSTAŁE KOSZTY DZIAŁALNOŚCI	54 000,07	52 783,74	50 606,93	58 669,92	57 785,96	57 881,45	647 965,70
WYNIK NA DZIAŁALNOŚCI	-36 789,83	-111 170,41	-104 122,93	-152 000,82	-119 934,16	192 101,09	-928 315,45

Tabela 7. Wynik finansowy 2023 oraz wynik finansowy 2024 r. na podstawie poziomu realizacji świadczeń.

Dział Fizjoterapii	Wynik Finansowy I-XII 2023	Wynik Finansowy I-XII 2024	
	-863 495,41	-928 315,45	↓

Utrzymujący się w ujemnych wartościach wynik na działalności już na poziomie kosztów osobowych będzie prawdopodobnie ulegać dalszemu pogorszeniu na skutek ustawowego wzrostu wynagrodzeń oraz niewspółmiernej do kosztów wyceny świadczeń.

Zaobserwowano natomiast zwiększenie przychodów w obszarze świadczeń dla osób o znacznym stopniu niepełnosprawności, których Nielimitowany charakter pozytywnie wpływa na wysokość przychodów i wynik :

Tabela 8. Realizacja świadczeń w ramach Fizjoterapii ambulatoryjnej 2023 i 2024.

	Realizacja wartość 2023	Realizacja wartość 2024
LEKARSKA AMBULATORYJNA OPIEKA REHABILITACYJNA	23 089,80	23 487,00
LEKARSKA AMBULATORYJNA OPIEKA REHABILITACYJNA DLA OSÓB O ZNACZNYM STOPNIU NIEPEŁNOSPRAWNOŚCI	3 786,60	3 898,80
FIZJOTERAPIA AMBULATORYJNA	1 197 437,59	1 418 771,17
FIZJOTERAPIA AMBULATORYJNA DLA OSÓB O ZNACZNYM STOPNIU NIEPEŁNOSPRAWNOŚCI	194 994,43	362 085,44
	1 419 308,42	1 808 242,41

6. Utrzymanie tempa wzrostu ilości świadczeń realizowanych w Pracowni Endoskopii. Warunki infrastruktury lokalowej, sprzętowej oraz dostępność specjalistycznej kadry medycznej zapewniają możliwość wykonania badań w ilości przekraczającej zakres umowy z gwarancją ich finansowania co stanowi dla ZOZ obszar, w którym zwiększanie ilości badań diagnostycznych jest ekonomicznie uzasadnione.

Tabela 9. Analiza rentowności Pracowni Endoskopowej.

	Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec
Przychody - razem	115 232,10	67 574,03	92 652,54	112 352,74	414 777,62	105 734,77
Sprzedaż wewnętrzna	51 593,41	4 028,86	29 012,22	48 579,79	31 304,54	25 959,79
Przychody - sprzedaż zewnętrzna	63 638,69	63 545,17	63 640,32	63 772,95	383 473,08	79 774,98
Środki na wzrost wynagrodzeń	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Koszty całkowite	173 390,35	155 775,89	197 093,18	166 979,36	137 940,15	132 804,03
Wynik finansowy	-58 158,25	-88 201,86	-104 440,64	-54 626,62	276 837,47	-27 069,26
Rentowność	-50%	-131%	-113%	-49%	67%	-26%
KOSZTY OSOBOWE	117 894,18	114 999,98	97 204,90	100 596,95	102 533,97	102 200,69
UDZIAŁ PROCENTOWY KOSZTÓW WYNAGRODZEŃ W PRZYCHODACH OGÓŁEM	102%	170%	105%	90%	25%	97%
WYNIK PO KOSZTACH OSOBOWYCH	-2 662,08	-47 425,95	-4 552,36	11 755,79	312 243,65	3 534,08
KOSZTY DZIAŁALNOŚCI MEDYCZNEJ	37 752,00	23 853,76	81 341,12	28 485,35	12 682,85	11 891,67
WYNIK PO KOSZTACH DZIAŁALNOŚCI MEDYCZNEJ	-40 414,08	-71 279,71	-85 893,48	-16 729,56	299 560,80	-8 357,59
POZOSTAŁE KOSZTY DZIAŁALNOŚCI	17 744,17	16 922,15	18 547,16	37 897,06	22 723,33	18 711,67
WYNIK NA DZIAŁALNOŚCI	-58 158,25	-88 201,86	-104 440,64	-54 626,62	276 837,47	-27 069,26

	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Październik	Listopad	Grudzień	Razem
Przychody - razem	109 659,32	313 993,68	96 557,45	134 710,57	111 579,59	577 263,80	2 252 088,21
Sprzedaż wewnętrzna	40 579,32	32 160,68	27 216,45	65 515,57	42 464,59	57 901,80	456 317,02
Przychody - sprzedaż zewnętrzna	69 080,00	281 833,00	69 341,00	69 195,00	69 115,00	519 362,00	1 795 771,19
Środki na wzrost wynagrodzeń	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Koszty całkowite	163 721,92	129 603,82	127 268,86	254 208,23	134 512,59	184 555,88	1 957 854,26
Wynik finansowy	-54 062,60	184 389,86	-30 711,41	-119 497,66	-22 933,00	392 707,92	294 233,95
Rentowność	-49%	59%	-32%	-89%	-21%	68%	13%
KOSZTY OSOBOWE	107 144,90	97 658,07	97 774,58	136 246,71	103 019,18	147 561,28	1 324 835,39
UDZIAŁ PROCENTOWY KOSZTÓW WYNAGRODZEŃ W PRZYCHODACH OGÓŁEM	98%	31%	101%	101%	92%	26%	59%
WYNIK PO KOSZTACH OSOBOWYCH	2 514,42	216 335,61	-1 217,13	-1 536,14	8 560,41	429 702,52	927 252,82
KOSZTY DZIAŁALNOŚCI MEDYCZNEJ	23 467,27	9 614,07	10 219,14	72 403,66	14 364,95	15 054,54	341 130,38
WYNIK PO KOSZTACH DZIAŁALNOŚCI MEDYCZNEJ	-20 952,85	206 721,54	-11 436,27	-73 939,80	-5 804,54	414 647,98	586 122,44
POZOSTAŁE KOSZTY DZIAŁALNOŚCI	33 109,75	22 331,68	19 275,14	45 557,86	17 128,46	21 940,06	291 888,49
WYNIK NA DZIAŁALNOŚCI	-54 062,60	184 389,86	-30 711,41	-119 497,66	-22 933,00	392 707,92	294 233,95

Analiza rentowności działalności oraz utrzymująca się na stałym wysokim poziomie zapotrzebowanie na nielimitowane świadczenia gwarantuje stały i zyskowy poziom realizacji świadczeń. Optymalizacja poprzez wydłużenie czasu pracy Pracowni skutkuje poprawą wyniku finansowego oraz skróceniem kolejek oczekujących.

Tabela 10. Wynik finansowy 2023 oraz wynik finansowy 2024 r. na podstawie poziomu realizacji świadczeń.

Pracownia Endoskopii	Wynik Finansowy I-XII 2023	Wynik Finansowy I-XII 2024	
	75 041,96	294 233,95	↑

7. Funkcjonowanie Zakładu Pielęgnacyjno –Opiekuńczy (ZPO),

Zakontraktowane w 2023 roku z Narodowym Funduszem Zdrowia świadczenia pielęgnacyjno - opiekuńcze zabezpieczają finansowanie świadczeń dla chorych w ilości sześciu stanowisk łóżkowych, z dostępnym potencjałem stopniowego zwiększania liczby stanowisk opieki do 35 łóżek. Dyrekcja pozostaje w stałym dialogu z POW NFZ w Gdańsku w celu zakontraktowania całości dostępnego potencjału, który w przypadku otrzymania finansowania poprawi dostępności do świadczeń oraz rentowność funkcjonującego Zakładu.

Tabela 11. Analiza rentowności funkcjonującego 6 łóżkowego Zakładu Pielęgnacyjno-Opiekuńczego.

Zakład/Oddział pielęgnacyjno-opiekuńczy	Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec
Przychody ogółem	56 897,68	52 534,66	80 018,45	61 747,97	58 943,12	64 451,04
Przychody SPO	56 897,68	52 534,66	80 018,45	61 747,97	58 943,12	64 451,04
Koszty całkowite	131 474,74	146 405,15	153 146,80	150 527,90	151 599,27	156 718,06
Wynik finansowy	-74 577,06	-93 870,49	-73 128,35	-88 779,93	-92 656,15	-92 267,02
Rentowność	-131%	-179%	-91%	-144%	-157%	-143%
KOSZTY OSOBOWE	62 078,67	62 494,93	75 256,28	72 213,23	80 232,62	84 620,95
UDZIAŁ PROCENTOWY KOSZTÓW WYNAGRODZEŃ W PRZYCHODACH OGÓŁEM	109%	119%	94%	117%	136%	131%
WYNIK PO KOSZTACH OSOBOWYCH	-5 180,99	-9 960,27	4 762,17	-10 465,26	-21 289,50	-20 169,91
KOSZTY DZIAŁALNOŚCI MEDYCZNEJ	6 892,74	25 356,60	15 010,11	18 532,73	13 406,27	17 334,29
WYNIK PO KOSZTACH DZIAŁALNOŚCI MEDYCZNEJ	-12 073,73	-35 316,87	-10 247,94	-28 997,99	-34 695,77	-37 504,20
POZOSTAŁE KOSZTY DZIAŁALNOŚCI	62 503,33	58 553,62	62 880,41	59 781,94	57 960,38	54 762,82
WYNIK NA DZIAŁALNOŚCI	-74 577,06	-93 870,49	-73 128,35	-88 779,93	-92 656,15	-92 267,02

Zakład/Oddział pielęgnacyjno-opiekuńczy	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Październik	Listopad	Grudzień	Razem
Przychody ogółem	-63 236,00	61 628,00	62 464,00	213 155,00	77 819,00	460 586,00	1 187 008,92
Przychody SPO	-63 236,00	61 628,00	62 464,00	213 155,00	77 819,00	460 586,00	1 187 008,92
Koszty całkowite	285 407,51	173 050,36	168 375,52	175 249,43	177 513,29	178 752,69	2 048 220,72
Wynik finansowy	-348 643,51	-111 422,36	-105 911,52	37 905,57	-99 694,29	281 833,31	-861 211,80
Rentowność	551%	-181%	-170%	18%	-128%	61%	-73%
KOSZTY OSOBOWE	85 018,56	89 477,84	90 952,60	87 482,43	89 205,86	89 928,17	968 962,14
UDZIAŁ PROCENTOWY KOSZTÓW WYNAGRODZEŃ W PRZYCHODACH OGÓŁEM	-134%	145%	146%	41%	115%	20%	82%
WYNIK PO KOSZTACH OSOBOWYCH	-148 254,56	-27 849,84	-28 488,60	125 672,57	-11 386,86	370 657,83	218 046,78
KOSZTY DZIAŁALNOŚCI MEDYCZNEJ	16 621,40	17 765,33	10 918,05	15 542,17	13 445,60	15 599,47	186 424,76
WYNIK PO KOSZTACH DZIAŁALNOŚCI MEDYCZNEJ	-164 875,96	-45 615,17	-39 406,65	110 130,40	-24 832,46	355 058,36	31 622,02
POZOSTAŁE KOSZTY DZIAŁALNOŚCI	183 767,55	65 807,19	66 504,87	72 224,83	74 861,83	73 225,05	892 833,82
WYNIK NA DZIAŁALNOŚCI	-348 643,51	-111 422,36	-105 911,52	37 905,57	-99 694,29	281 833,31	-861 211,80

Tabela 12. Wynik finansowy 2023 oraz wynik finansowy 2024 r. na podstawie poziomu realizacji świadczeń.

Oddziały	Wynik finansowy: I - XII 2023	Wynik finansowy: I - XII 2024	
Zakład pielęgnacyjno-opiekuńczy	-334 446,71	-861 211,80	↓

Zorganizowanie obszaru opieki długoterminowej w SPS ZOZ z punktu widzenia jakości i kompleksowości modelu realizowanych w tutejszej lecznicy świadczeń okazało się właściwe, jednak przy obecnym modelu finansowania obejmującego tylko 6 łóżek oraz braku adekwatnych środków finansowych ze strony POW NFZ na całość działalności w na bazie 35 łóżek, nie będzie ekonomicznie opłacalne.

II. Optymalizacja kosztów

1. Optymalizacja kosztów realizacji świadczeń poprzez wyminę wyeksploatowanego sprzętu w obszarze SOR, Laboratorium Analitycznym, Pracowni Diagnostyki Obrazowej oraz infrastrukturze towarzyszącej.

Rozstrzygnięty w miesiącu (wrześniu) 2023 roku konkurs na dofinansowanie ze Środków Funduszu Medycznego wydatków inwestycyjnych przeznaczonych na modernizację Szpitalnego Oddziału Ratunkowego wpływa na redukcję kosztów obsługi, napraw i konserwacji sprzętu i aparatury medycznej. Modernizacja infrastruktury budowlanej i technicznej przyczyniła się do poprawy warunków opieki oraz zredukuje min. koszty zużycia energii w szczególności Szpitalnego Oddziału Ratunkowego. W ramach projektu o łącznej wartości ok. 10 mln zł. SPS ZOZ przeprowadzi inwestycje przedstawione w poniższym zestawieniu.

W roku 2024 w ramach powyższej inwestycji wydatkowano kwotę ok. 2,7 mln zł, natomiast pozostała kwota ok. 7,2 mln zł zostanie przeznaczona na zakup sprzętu oraz modernizację SOR w roku 2025.

Tabela 13. Zakres prac oraz koszt modernizacji i przebudowy SOR

lp.	pozycja	Wartość robót brutto [zł] (*)
1	Modernizacja wiaty	1 078 647
2	Modernizacja pomieszczeń SOR	1 095 373
3	Modernizacja i przebudowa pomieszczeń pracowni TK	306 950
Suma:		2 480 970

(*) szacunkowe wartości robót budowlanych

lp.	pozycja	Wartość robót brutto [zł] (*)
1	Instalacje	150 000

(*) szacunkowe wartości robót budowlanych

2. Optymalizacja ilości wykonywanych badań diagnostycznych (analitik laboratoryjnej)

W zakresie analiz realizowanych na rzecz oddziałów szpitalnych poprzez nadzór nad zlecaniem badań w ścisłym związku z rozpoznaniem klinicznym będącym przyczyną bieżącej hospitalizacji. W ostatnich latach nastąpił znaczący wzrost ilości badań zlecanych w przeliczeniu na leczonego pacjenta przy czym wzrostowa tendencja nie związana była ze zmianą profilu działalności poszczególnych oddziałów. Istnieje więc ryzyko, że badania zlecane są pakietowo, a nie kierunkowo. Wzrost poniższego wskaźnika przekłada się bezpośrednio na koszty hospitalizacji. Ilości badań zlecanych na pacjenta hospitalizowanego.

III. Działania marketingowe i promocja zdrowia

Aktywne budowanie wizerunku firmy, z bieżącą analizą regionalnego rynku świadczeń zdrowotnych pod kątem rozwijania bądź ograniczania działalności w poszczególnych rodzajach i zakresach z respektowaniem zapisów dokumentu strategicznego - Mapy Potrzeb Zdrowotnych w opracowaniu Ministerstwa Zdrowia w celu pozyskiwania nowych klientów.

Tabela 14. Realizacja zabiegów neurochirurgicznych na Oddziale Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej.

	styczeń - grudzień 2023	styczeń - grudzień 2024	różnica	
liczba wykonanych punktów	2 985 714,16	5 507 340,80	2 521 626,64	↑
wartość wykonanych świadczeń w zł	3 593 103,10 zł	6 625 565,00 zł	3 032 461,90 zł	↑

Tabela 15. Liczba świadczeń zrealizowanych w ramach poradni.

PORADNIE SPECJALISTYCZNE	2023	2024	
ALERGOLOGICZNA	3 047	3 126	↑
DIABETOLOGICZNA	4 659	4 746	↑
KARDIOLOGICZNA	4 682	6 247	↑
NEUROLOGICZNA	2 440	2 363	↓
ONKOLOGICZNA	4 757	5 444	↑
REHABILITACYJNA	609	579	↓
NEONATOLOGICZNA	219	147	↓
POŁOŻNICZO - GINEKOLOGICZNA	3 120	2 598	↓
CHIRURGII OGÓLNEJ	6 659	6 928	↑
CHIRURGII URAZOWO-ORTOPEDYCZNEJ	8 946	8 724	↓
LOGOPEDYCZNA	1 717	1 670	↓
ZDROWIA PSYCHICZNEGO	2 732	0	↓
ZDROWIA PSYCHICZNEGO - Wejherowo	1 727	10 608	↑
ZDROWIA PSYCHICZNEGO - Żeromskiego	5 761	11 673	↑
PSYCHOLOGICZNA DLA DZIECI I MŁODZIEŻY	5 648	5 422	↓
PEDIATRYCZNA	255	388	↑
CHORÓB WEWNĘTRZNYCH	153	225	↑
NiŚOZ	16 816	18 416	↑
NiŚOZ - Łeba	2199	1798	↓
LEKARZA POZ	17 042	20 442	↑
LEKARZA POZ - Łeba	497	4 286	↑
RAZEM	93 685	115 830	

IV. Podsumowanie realizacji założeń programu naprawczego poprzedniej i wcześniejszych edycji

Systematycznie wdrażane i doskonalone działania naprawcze w latach 2023, 2024 poskutkowały wypracowaniem przez Zakład dodatniego wyniku finansowego. W procesie realizacji programu naprawczego wystąpiły nieplanowane i czasowe trudności w realizacji świadczeń, których przyczyny identyfikowano głównie z ograniczeniami w dostępności do personelu medycznego. W celu przeciwdziałania identyfikowanym zagrożeniom Zakład Leczniczy optymalizował działania ukierunkowane na obniżenie kosztów działalności przy równoległej współpracy z personelem medycznym w zakresie zabezpieczenia realizacji wszystkich dostępnych zakresów świadczeń.

1. ***Przystąpienie do pilotażu Centrum Zdrowia Psychicznego:***

- Dalsze doskonalenie świadczeń opartych o cztery filary opieki w trzech lokalizacjach poprzez rozwój współpracy ze specjalistycznym personelem medycznym w tym jedenastoma lekarzami w systemie rezydenckim, który poprawia dostępność do systemu opieki i obniża wskaźniki migracji mieszkańców terytorium objętego pilotażem.

2. ***Podjęcie działań w kierunku zwiększenia liczebności listy aktywnej gabinetu lekarza POZ poprzez zatrudnienie dodatkowego lekarza i stałe prowadzenie akcji promocyjnej:***

- Rozpoczęto współpracę z kolejnym lekarzem POZ w trybie rezydenckim z sukcesywnym zwiększaniem listy aktywnej oraz realizacją świadczeń z zakresu koordynowanej opieki lekarza POZ.
- Uruchomiono od dnia 01.09.2023 r. filię Gabinetu Lekarza POZ oraz Pielęgniarki POZ w Łebie.

3. ***Optymalizacja wysokości kontraktu w zakresie fizjoterapii ambulatoryjnej przez objęcie realizacją całości świadczeń przewidzianych przez NFZ dla powiatu lęborskiego w kolejnym postępowaniu konkursowym:***

- Zgodnie z harmonogramem realizacji zaprojektowanych działań naprawczych optymalizacja kontraktu w zakresie fizjoterapii ambulatoryjnej będzie możliwa po zakończeniu zawartej umowy z NFZ po dniu 31.12.2025 roku, oraz ogłoszeniu nowego postępowania konkursowego od dnia 01.01.2026 r. przez POW NFZ.

4. ***Zmiany organizacyjne oraz strukturalne w Oddziale Kardiologii, Chorób Wewnętrznych oraz Geriatrii.***

- W pierwszym kwartale 2023 r. przywrócono dawny model zintegrowania opieki kardiologicznej, internistycznej i geriatrycznej w ramach jednego oddziału zlokalizowanego w obrębie jednego terytorium. Wprowadzona zmiana zabezpieczyła w niezmiennym zakresie dostęp do świadczeń opieki pacjentom ze wskazań internistycznych oraz wpłynęła w pierwszym okresie realizacji na poprawę wyniku finansowego poprzez zmniejszenie kosztów prowadzenia działalności w 2023 roku. Niestety rentowność świadczeń na skutek rosnących kosztów: osobowych (ustawowy wzrost wynagrodzeń), leków i materiałów medycznych, zużycia energii elektrycznej i ciepłej oraz kosztów obsługi zobowiązań finansowych bez proporcjonalnej wyceny płatnika publicznego w dalszym ciągu pozostaje w wartościach ujemnych.

Tabela 16. Analiza rentowności oddziałów w 2023 i 2024 roku.

Oddziały	Wynik finansowy: I - XII 2023	Wynik finansowy: I - XII 2024	
Oddział Chorób Wewnętrznych	-1 601 584,39	-3 086 904,96	↓
Oddział Geriatryczny	-684 637,13	-513 867,83	↑
Oddział Kardiologiczny	-2 188 091,24	-2 589 428,08	↓
	-4 474 312,76	-6 190 200,87	

5. **Optymalizacja zatrudnienia w SPS ZOZ** – W związku z rosnącymi wymaganiami płatnika publicznego, obowiązującymi przepisami prawa oraz koniecznością zapewnienia ciągłości udzielania świadczeń zdrowotnych, obecny poziom zatrudnienia w SPS ZOZ został już dostosowany do granic efektywności organizacyjnej. Dalsze ograniczanie liczby etatów mogłoby negatywnie wpłynąć na funkcjonowanie jednostki. W najbliższym czasie konieczne będzie uzupełnienie zasobów kadrowych – zarówno z uwagi na wzmożoną mobilność personelu medycznego, jak i w celu zabezpieczenia realizacji nowych lub rozszerzonych zadań, w szczególności w obszarze opieki psychiatrycznej. Przewidywany wzrost zatrudnienia będzie wynikał bezpośrednio z poszerzenia zakresu i liczby świadczeń zdrowotnych w poszczególnych obszarach działalności.