

**- PROJEKT -**

**Uchwała Nr .....  
Rady Powiatu w Nidzicy**

**z dnia .....2025r.**

**w sprawie zatwierdzenia Programu Naprawczego Zespołu Opieki Zdrowotnej w Nidzicy  
Aktualizacja - Prognoza na lata 2025-2028**

Na podstawie art. 12 pkt 11 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz. U. z 2024 r. poz. 107), w związku z art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. z 2025 r. poz. 450, 637, 620) uchwała się, co następuje:

**§1**

Zatwierdza się „Program Naprawczy Zespołu Opieki Zdrowotnej w Nidzicy Aktualizacja – Prognoza na lata 2025-2028”.

**§ 2**

Wykonanie uchwały powierza się Zarządowi Powiatu w Nidzicy oraz Dyrektorowi Zespołu Opieki Zdrowotnej w Nidzicy.

**§ 3**

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia

**Przewodnicząca Rady Powiatu**

***Elżbieta Góralska***

Poprawność nieznana

Dokument podpisany przez  
Klaudia Przewdzka  
Data: 2025.09.12 12:02:20  
CEST

Uzasadnienie do Uchwały  
Rady Powiatu w Nidzicy  
z dnia.....2025r.

Zgodnie z art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011r. o działalności leczniczej (tekst jednolity: Dz. U. z 2024r. poz. 799): „jeżeli w sprawozdaniu finansowym wystąpiła strata netto kierownik samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej, w terminie 3 miesięcy od upływu zatwierdzenia sprawozdania finansowego, sporządza program naprawczy, z uwzględnieniem raportu o którym mowa w art. 53a ust. 1 w/w ustawy, na okres nie dłuższy niż 3 lata i przedstawia go podmiotowi tworzącemu w celu zatwierdzenia”. Taki program naprawczy został przez Zespół Opieki Zdrowotnej w Nidzicy sporządzony w 2024 roku. W związku ze zmianą przepisów oraz wykazaniem straty netto za rok 2024, program został zaktualizowany i dostosowany do obowiązujących regulacji.

ZESPÓŁ OPIEKI ZDROWOTNEJ  
13-100 Nidzica, ul. Mickiewicza 23  
NIP 984-00-78-782, Reg. 000306561  
tel. 89-625-05-35, fax 89-625-05-59

**Program naprawczy  
„Zespołu Opieki Zdrowotnej  
w Nidzicy”  
Aktualizacja - Prognoza na lata 2025 – 2028**

**Z up. Dyrektora**  
Zespołu Opieki Zdrowotnej  
w Nidzicy

**Z-ca Dyrektora**  
ds. administracyjnych  
Zespołu Opieki Zdrowotnej w Nidzicy  
  
**mgr Paweł Szulc**

**Sierpień 2025**

## Wstęp

„Zespół Opieki Zdrowotnej w Nidzicy” (zwany w dalszej części opracowania podmiot leczniczy) jest podmiotem wykonującym działalność leczniczą niebędącym przedsiębiorcą utworzony przez Powiat Nidzicki. Organem sprawującym nadzór nad działalnością Szpitala w imieniu podmiotu tworzącego jest Zarząd Powiatu.

Szpital rozpoczął swoją działalność w 2001 roku, a następnie przekształcony w SPZZOZ, posiada numer NIP 7761482499, numer REGON 00030676200000, a jego siedziba mieści się pod adresem: ul. J. Mickiewicza 23, 13-100 Nidzica, woj. Warmińsko-mazurskie.

W roku 2024 opracowano dla ZOZ w Nidzicy Program naprawczy obejmujący swoimi założeniami okres 2024 – 2027. Głównym założeniem Programu naprawczego było określenie działań jakie powinny zostać podjęte w podmiocie leczniczym w celu optymalizacji przychodów i kosztów. Istotną kwestią determinującą wskazanie konkretnych działań naprawczych była przede wszystkim analiza:

- chorobowości obsługiwanej populacji przez SP ZOZ w Nidzicy,
- potencjału zasobowego (m.in. kadra, infrastruktura, wyposażenie, systemy informatyczne) podmiotu leczniczego niezbędnego do obsłużenia potrzeb zdrowotnych mieszkańców,
- kierunków zmian polityki ochrony zdrowia,

w wyniku, której określono potencjalne ścieżki rozwoju profilu medycznego SP ZOZ w Nidzicy.

W szczególności zmiany podejmowane w polityce ochrony zdrowia, w tym przede wszystkim system płatności za poszczególne świadczenia zdrowotne w dużym stopniu obecnie determinuje profil medyczny wielu podmiotów leczniczych. Kierunek objęty przez państwo polskie zakłada tworzenie modelu opieki koordynowanej i w tym zakresie należy spodziewać się koncentracji środków finansowych. Przyjęty model zakłada integrację działań podmiotów leczniczych umiejscowionych na adekwatnym poziomie tj. POZ, AOS, leczenie szpitalne, w zależności od rozpoznania i stopnia zaawansowania danej choroby. Istotnym kierunkiem rozwoju jest również wzmocnienie współpracy i więzi funkcjonalnych pomiędzy różnymi poziomami opieki, m.in. poprzez wzmocnienie funkcji konsultacyjnej AOS i lecznictwa szpitalnego dla POZ, wzmocnienie integracji POZ i AOS oraz wdrożenie narzędzi teleinformatycznych wspomagających komunikację i wymianę dokumentacji medycznej pomiędzy tymi podmiotami.

Ważnym elementem wskazującym na koncentrację funkcji płatnika jest także utworzenie w latach 2024-2025 Krajowej Sieci Onkologicznej oraz Krajowej Sieci Kardiologicznej umożliwiających lepszą koordynację opieki dla pacjenta. Obie sieci mają umożliwiać pacjentom Nielimitowany dostęp do diagnostyki i terapii, koordynację leczenia, wdrożenie programów prewencji pierwotnej i wtórnej, a przez to docelowo obniżyć śmiertelności z powodu chorób układu sercowo-naczyniowego oraz onkologicznych, pozostających wciąż głównymi przyczynami zgonów Polaków. **W ramach sieci onkologicznej SP ZOZ w Nidzicy został zakwalifikowany jako ośrodek kooperacyjny, pełniący istotną rolę w zakresie opieki ambulatoryjnej. W ramach sieci kardiologicznej SP ZOZ w Nidzicy został zakwalifikowany jako I**

**poziom ośrodka kardiologicznego, zapewniający opiekę w zakresie podstawowej diagnostyki oraz leczenia chorób układu krążenia.**

Istotnym kierunkiem planowanych zmian w systemie ochrony zdrowia jest ograniczenie hospitalizacji poprzez zwiększenie kompetencji AOS, w szczególności poprzez docelowe przeniesienie jednodniowych procedur zabiegowych (również wykonywanych przy udziale anestezjologa) do opieki ambulatoryjnej wraz z optymalizacją wyceny świadczeń oraz rozszerzenie katalogu ambulatoryjnych diagnostycznych pakietów specjalistycznych w celu ograniczenia hospitalizacji zachowawczych. Ponadto istotne jest tworzenie warunków systemowych do powstawania specjalizacji poradni przyszpitalnych w zakresie opieki około szpitalnej i wysokospecjalistycznej dedykowanej pacjentom narażonym na częste rehospitalizacje i ze skomplikowanymi problemami zdrowotnymi oraz ograniczanie świadczeń tych poradni na rzecz pacjentów, których potrzeby mogą być realizowane na niższych poziomach opieki np. POZ i objęcie opieką koordynowaną na tym poziomie opieki<sup>1</sup>.

Kolejnym ważnym elementem optymalizacji piramidy świadczeń będzie redefinicja sieci podstawowego zabezpieczenia szpitalnego po 30.06.2027 roku, obejmująca modyfikację kryteriów kwalifikacji do sieci i finansowania, jak również wprowadzenie obligatoryjnych mechanizmów monitorowania jakości klinicznej, obsługi pacjenta i efektywności zarządzania i związanych z nimi mechanizmów premiowania. Obecnie podmioty lecznicze zakwalifikowane do podstawowej sieci szpitali przygotowują się do procesu autoryzacji przeprowadzanej przez NFZ, w wyniku którego określona zostanie docelowo sieć oddziałów funkcjonujących na terenie danego województwa. SP ZOZ w Nidzicy rozpocznie proces autoryzacji od 06.03.2026r, który potrwa 3 miesiące. W ramach autoryzacji, NFZ oceni sposób funkcjonowania wewnętrznego systemu jakości i bezpieczeństwa w SP ZOZ w Nidzicy oraz posiadane przez podmiot zasoby, w tym sprzętowe i kadrowe (specjalizacje kadry) niezbędne do funkcjonowania w nowej Sieci podmiotów szpitalnych.

Wskazane powyżej wyzwania stanowiły istotny element zaproponowanych działań naprawczych w SP ZOZ w Nidzicy. Trzonem działań było opracowanie w roku 2024 ścieżek diagnostyczno-terapeutycznych w ramach koordynowanych wewnętrznie programów medycznych obejmujących schorzenia dominujące w populacji mieszkańców powiatu nidzickiego tj.:

- Program medyczny - Choroby sercowo-neurologiczne,
- Program medyczny - Koordynacja leczenia Cukrzycy i jej powikłań ,
- Program medyczny – Koordynacja leczenia chorób kobiecych i ich powikłań,
- Program medyczny - Zespoły bólowe kręgosłupa.

Koncepcja programów medycznych poza uwzględnieniem problemów zdrowotnych mieszkańców powiatu uwzględniała przede wszystkim potencjał zasobowy i organizacyjny SP ZOZ w Nidzicy oraz planowane zmiany w systemie ochrony zdrowia.

---

<sup>1</sup> Zdrowa Przyszłość. Ramy strategiczne rozwoju systemu ochrony zdrowia na lata 2021-2027 z perspektywą do 2030r.

## 1. Realizacja działań naprawczych w latach 2025

W ramach realizacji działań zaprezentowanych w Programie naprawczym na lata 2024-2027 wybrano Wariant II rozwoju, którego celem jest stopniowe przeprofilowanie podmiotu leczniczego na:

- aktywne profile terapeutyczno-diagnostyczne, wdrożone w ramach opracowanych programów medycznych,
- docelowo nawiązanie współpracy z POZ, które mają w swojej ofercie opiekę koordynowaną,
- wprowadzenie oferty komercyjnej na usługi opieki długoterminowej.

Walorem Wariantu II jest skonsolidowanie działalności szpitalnej SP ZOZ w Nidzicy w oparciu o oddział zachowawczy tj. oddział chorób wewnętrznych oraz oddziały zabiegowe tj. oddział chirurgiczny i oddział ginekologiczny uzupełnionej o świadczenia zdrowotne realizowane w ambulatoryjnej opiece specjalistycznej i rehabilitacyjne. Dopelnieniem dotychczasowej działalności w zakresie opieki geriatrycznej i długoterminowej będzie zaproponowanie komercyjnych świadczeń opieki długoterminowej, których obecnie występuje deficyt w województwie warmińsko-mazurskim, jak również w województwach ościennych.

### Analiza wykorzystania zasobów 2023-2024

Analizując stopień wykorzystania zasobów będących w dyspozycji SP ZOZ w Nidzicy brano pod uwagę aspekt średniego czasu hospitalizacji oraz liczby zrealizowanych świadczeń w ambulatoryjnej opiece specjalistycznej w roku 2024 – będącym pierwszym rokiem wdrażania Programu Naprawczego w stosunku do roku 2023. Wybrane parametry oceny są istotne zarówno w kontekście realizacji założeń programu Naprawczego, jak również oceny wskaźników jakości opieki zdrowotnej, których osiągnięta wartość za dany rok będzie miała wpływ na ustalenie współczynników korygujących określających docelową wartość finansowania dla danego podmiotu leczniczego.

#### A) Średni czas hospitalizacji

Należy zauważyć, iż przede wszystkim skrócił się średni czas hospitalizacji w szczególności na oddziale chorób wewnętrznych, co jest istotnym parametrem, gdyż oddział ten jest ważnym zasobem w realizacji programów medycznych, ze względu na konieczność realizacji hospitalizacji diagnostycznych dla programu chorób sercowo – naczyniowych, cukrzycy oraz chorób kobiecych.

2023

| Nazwa jedn. Org. | Dane ilościowe | Wskaźniki |
|------------------|----------------|-----------|
|------------------|----------------|-----------|

|                                        | <i>Liczba łózek</i> | <i>Liczba hospit.</i> | <i>Liczba osobodni/<br/>doby/<br/>porady</i> | <i>Średni czas pobytu</i> |
|----------------------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------------------------------|---------------------------|
| Oddział Wewnętrzny                     | 10                  | 988                   | 9 244                                        | 9,4                       |
| Oddział Chirurgiczny                   | 10                  | 1 096                 | 3 210                                        | 2,9                       |
| Oddział Ginekologiczno-Położniczy      | 4                   | 186                   | 259                                          | 1,4                       |
| ZOL                                    | 44                  | 86                    | 11 927                                       | 138,7                     |
| ZOL-R                                  | 5                   | 17                    | 1 686                                        | 99,2                      |
| Oddział Geriatryczny                   | 28                  | 377                   | 5 009                                        | 13,3                      |
| Ośrodek Rehabilitacji Diennej          | 0                   | 285                   | 7 640                                        | 26,8                      |
| Pielęgniarska Opieka Długoterminowa    | 0                   | 11                    | 2 454                                        | 223,1                     |
| Oddział Rehabilitacji Ogólnoustrojowej | 15                  | 80                    | 2 028                                        | 25,4                      |
| <b>Ogółem</b>                          | <b>116</b>          | <b>3 126</b>          | <b>43 457</b>                                | <b>1390%</b>              |

**2024**

| <i>Nazwa jedn. Org.</i>                | <i>Dane ilościowe</i> |                       |                                              | <i>Wskaźniki</i>          |
|----------------------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------------------|---------------------------|
|                                        | <i>Liczba łózek</i>   | <i>Liczba hospit.</i> | <i>Liczba osobodni/<br/>doby/<br/>porady</i> | <i>Średni czas pobytu</i> |
| Oddział Wewnętrzny                     | 10                    | 752                   | 4 566                                        | 6,1                       |
| Oddział Chirurgiczny                   | 10                    | 1 045                 | 3 091                                        | 3,0                       |
| Oddział Ginekologiczno-Położniczy      | 4                     | 219                   | 309                                          | 1,4                       |
| ZOL                                    | 44                    | 71                    | 14 024                                       | 197,5                     |
| ZOL-R                                  | 10                    | 14                    | 2 859                                        | 204,2                     |
| Oddział Geriatryczny                   | 28                    | 447                   | 4 025                                        | 9,0                       |
| Ośrodek Rehabilitacji Diennej          | 0                     | 307                   | 8 104                                        | 26,4                      |
| Pielęgniarska Opieka Długoterminowa    | 0                     | 9                     | 2 420                                        | 268,9                     |
| Oddział Rehabilitacji Ogólnoustrojowej | 15                    | 233                   | 6 024                                        | 25,9                      |
| <b>Ogółem</b>                          | <b>121</b>            | <b>3 097</b>          | <b>45 422</b>                                | <b>1467%</b>              |

*Źródło: dane SP ZOZ w Nidzicy*

Należy również zwrócić uwagę na wzrost ilości świadczeń na oddziale ginekologicznym co jest pozytywnym wyrazem rozwoju świadczeń w ramach realizacji programu chorób kobiecych.

W przypadku pacjentów, kierowanych do ZOL nastąpił spadek hospitalizacji, przy jednoczesnym wzroście średniego czasu pobytu, co oznacza iż pacjenci przebywają dłużej, co może świadczyć o cięższych przypadkach. Nastąpił również wzrost liczby łózek w przypadku ZOL – R, co oznacza wyższe koszty funkcjonowania (zapewnienia opieki anestezyjologicznej) z uwagi na konieczność obsługi bardziej wymagających pacjentów.

Istotnym oddziałem w strukturze leczenia szpitalnego w SP ZOZ w Nidzicy jest oddział geriatryczny. Analizując dane należy zauważyć spadek średniego czasu pobytu z 13,3 dni na 9,0 dnia, co jest ważnym aspektem, gdyż pacjenci na oddziale geriatrycznym poddawani są całościowej ocenie geriatrycznej, w celu oceny stanu ogólnego, funkcjonalnego i psychicznego, czyli określenia specyficznych potrzeb zdrowotnych seniora, które następnie powinny być realizowane w oparciu o świadczenia w POZ, AOS lub instytucje specjalizujące się w opiece długoterminowej.

Dotychczasowym problemem oddziału geriatrycznego były przedłużające się pobyty pacjentów – seniorów, którzy mimo zakończenia diagnostyki wymagali stałej opieki długoterminowej, natomiast pozostawali w placówce leczniczej z braku odpowiedniego miejsca w systemie opieki. Problem ten nadal występuje, dlatego rozważana jest koncepcja utworzenia komercyjnych miejsc pobytu opieki długoterminowej, z uwagi na duże zapotrzebowanie w powiecie oraz okolicznych powiatach na tego typu zakres świadczeń.

## B) AOS – liczba udzielonych porad

Liczba udzielonych porad jest istotnym aspektem odnoszącym się do efektywności wykorzystania zasobów posiadanych przez podmiot leczniczy, zgodnie z ustawą o jakości w opiece zdrowotnej i bezpieczeństwie pacjenta, jak również w realizacji przyjętego II Wariantu rozwoju profilu medycznego SP ZOZ w Nidzicy. Analizę dokonano na podstawie liczby zrealizowanych świadczeń w ambulatoryjnej opiece specjalistycznej w roku 2024 – będącym pierwszym rokiem wdrażania Programu Naprawczego w stosunku do roku 2023.

### AOS 2023 - 2024

| Nazwa                        | liczba porad 2023 | liczba porad 2024 | zmiana %    | liczba pacjentów w 2023 | liczba pacjentów w 2024 | zmiana %    |
|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------|-------------------------|-------------------------|-------------|
| <b>RAZEM PORADNIE W TYM:</b> | <b>35 693</b>     | <b>37 041</b>     | <b>3,78</b> | <b>15 524</b>           | <b>16 143</b>           | <b>3,99</b> |
| Alergologiczna               | 595               | 498               | -16,30      | 401                     | 340                     | -15,21      |
| Kardiologiczna               | 952               | 865               | -9,14       | 613                     | 579                     | -5,55       |
| Neurologiczna                | 3<br>063          | 3<br>002          | -1,99       | 1<br>850                | 1886                    | 1,95        |
| Rehabilitacyjna              | 1<br>112          | 1<br>086          | -2,34       | 917                     | 863                     | -5,89       |
| Ginekologiczno-położnicza    | 8<br>417          | 9<br>144          | 8,64        | 2<br>398                | 2709                    | 12,97       |
| Chirurgiczna                 | 11<br>111         | 10<br>982         | -1,16       | 4<br>621                | 4573                    | -1,04       |
| Ortopedyczna                 | 4<br>198          | 4<br>728          | 12,63       | 2<br>230                | 2486                    | 11,48       |
| Urologiczna                  | 1<br>979          | 2<br>077          | 4,95        | 1<br>257                | 1325                    | 5,41        |
| Zdrowia psychicznego         | 3<br>708          | 3<br>980          | 7,34        | 860                     | 960                     | 11,63       |
| Preluksacyjna                | 245               | 274               | 11,84       | 161                     | 165                     | 2,48        |
| Gastroenterologiczna         | 313               | 405               | 29,39       | 216                     | 257                     | 18,98       |

Źródło: dane SP ZOZ w Nidzicy

Porównując zestawione dane, należy zauważyć niewielki około 4 % wzrost liczby udzielonych porad oraz objętych opieką świadczeniami zdrowotnymi indywidualnych pacjentów. Szczególnie wyraźny wzrost dotyczy porad ortopedycznych, ginekologicznych, urologicznych, gastroenterologicznych oraz w zakresie zdrowia



psychicznego. Natomiast mając na uwadze zakres diagnostyczno – terapeutyczny opracowanych programów medycznych oraz zakwalifikowanie SP ZOZ w Nidzicy do I Poziomu Ośrodka kardiologicznego istotne jest zwiększenie potencjału poradni kardiologicznej oraz neurologicznej. W szczególności iż, kwalifikacja do sieci kardiologicznej będzie weryfikowana również na podstawie wskaźników jakości osiągniętych przez dany poziom w zakresie efektywności leczenia.

### **c) ZOL/oddział geriatryczny**

Organizacja kompleksowej opieki geriatrycznej związana jest z koniecznością zapewnienia przez podmiot leczniczy możliwości konsultacji z różnorodnymi specjalistami z uwagi na fakt, iż u pacjentów występuje bardzo często zjawisko wielochorobowości. Leczenie szpitalne w oddziale geriatrycznym obejmuje całościową ocenę geriatryczną, leczenie ostrych lub zaostrzonych stanów chorobowych, wykrywanie i eliminację czynników wpływających na pogorszenie zdrowia i stanu funkcjonalnego pacjenta geriatrycznego, w szczególności z ograniczoną sprawnością fizyczną lub psychiczną, jak również planowanie dalszego leczenia, rehabilitacji i opieki celem poprawy jakości jego życia. Oddział geriatryczny powinien również współpracować z przyszpitalną poradnią geriatryczną, gwarantującą kontynuację leczenia poszpitalnego dla pacjentów geriatrycznych wymagających specjalistycznego nadzoru. Poradnia ta powinna stanowić równocześnie punkt konsultacyjny dla jednostek podstawowej opieki zdrowotnej. Obecnie w SP ZOZ w Nidzicy brak takiej poradni specjalistycznej.

Mając na uwadze posiadane zasoby kadrowe, w szczególności posiadaną specjalizację zatrudnionej kadry, rozważane jest przekształcenie części łóżek oddziału geriatrycznego tj. 15 łóżek, w oddział komercyjnego ZOL. Obecny problem oddziału geriatrycznego jest zaleganie pacjentów, którzy zostali zdiagnozowani, ustalony został zakres leczenia, natomiast występuje trudność w przekazaniu pacjenta do rodziny bądź miejsca opiekuńczego. Taka sytuacja powoduje, iż SP ZOZ w Nidzicy ponosi koszty utrzymania pacjenta przebywającego na oddziale oraz brakuje miejsca dla pacjentów, którzy mogliby zostać w tym czasie poddani diagnostyce. Utworzenie komercyjnego ZOL, zapewni stworzenie oferty dla rodzin, które nie mogą zapewnić pacjentom opieki we własnym zakresie oraz uwolni zasoby oddziału geriatrycznego, pomimo zmniejszenia liczby łóżek do aktywnej diagnostyki pacjentów oczekujących w kolejce na przyjęcie na oddział.

Od marca 2025 roku obowiązują nowe przepisy dotyczące funkcjonowania ZOL<sup>2</sup>, w wyniku których podmiot leczniczy zobowiązany jest do zapewnienia lekarza w łącznym wymiarze etatu 1 etatu na 40 łóżek (do zmiany przepisów wymóg był 35 łóżek), którego obowiązkiem jest nie mniej niż 2 razy w tygodniu przeprowadzić badanie pacjentów i udzielić porady na wezwanie oraz zapewnianie konsultacji specjalistycznych udzielanych przez lekarzy specjalistów w dziedzinie: 1)geriatrii lub medycyny rodzinnej, lub chorób płuc, 2) psychiatrii, 3)neurologii.

Obecnie SP ZOZ w Nidzicy, w swojej strukturze posiada ZOL 44 łóżkowy dla chorych somatycznych oraz 10 łóżkowy dla pacjentów wymagających długotrwałej terapii oddechowej przy użyciu respiratora. Zatem utworzenie dodatkowego 15 łóżkowego komercyjnego ZOLu dla pacjentów somatycznych nie wymaga zapewniania

---

<sup>2</sup> Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 10 lutego 2025 zmieniające rozporządzenie w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu świadczeń pielęgnacyjnych i opiekuńczych w ramach opieki długoterminowej

dodatkowej obsady lekarskiej, w ramach tej którą i tak podmiot jest obecnie zobowiązany zapewnić.

Wskazane rozwiązanie umożliwi skoncentrowanie posiadanych zasobów, w tym kadrowych na stworzenie warunków do zapewniania opieki długoterminowej. Dodatkowo w przypadku ZOLu komercyjnego można zastosować elastyczne podejście w zakresie zatrudniania kadry i np. w dużej mierze oprzeć opiekę o np. opiekunów medycznych, co pozwoli obniżyć koszty zatrudnienia.

## 2. Ocena sytuacji ekonomicznej w okresie 2023-2024

W celu oceny sytuacji ekonomicznej podmiotu w związku z rozpoczęciem wdrażania w roku 2024 działań naprawczych, dokonano porównania sytuacji finansowej podmiotu w stosunku do roku 2023.

Analiza bilansu w przekroju poziomym polega na porównywaniu pozycji aktywów i pasywów za kolejne okresy obrachunkowe 2023 –2024 metodą porównawczą danych oraz ich dynamiki. Pozwoliło to ustalić zmiany w kwotach zachodzących z okresu na okres w sytuacji majątkowej i finansowej Szpitala. Analiza tych zmian, również przedstawiona w procentach do poprzedniego okresu, ułatwia wnioskowanie na temat prawidłowości funkcjonowania Szpitala.

### Aktywa

Poniższa tabela w syntetyczny sposób prezentuje strukturę ogólną aktywów w analizowanych latach.

| Lp   | AKTYWA                                              | 2023                     | 2024                 | Różnica między<br>2023-2024 | Dynamika 2023-<br>2024 |
|------|-----------------------------------------------------|--------------------------|----------------------|-----------------------------|------------------------|
| A.   | <b>Aktywa trwałe</b>                                | <b>42 909<br/>665,99</b> | <b>40 210 009,45</b> | <b>-2 699 656,54</b>        | <b>-6,29%</b>          |
| I.   | Wartości niematerialne i<br>prawne                  | 1 166 340,25             | 852 120,85           | -314 219,40                 | -26,94%                |
| II.  | Rzeczowe aktywa trwałe                              | 41 743<br>325,74         | 39 357 888,60        | -2 385 437,14               | -5,71%                 |
| B.   | <b>Aktywa obrotowe</b>                              | <b>5 421 773,91</b>      | <b>8 279 310,21</b>  | <b>2 857 536,30</b>         | <b>52,70%</b>          |
| I.   | Zapasy                                              | 670 406,87               | 1 081 762,43         | 411 355,56                  | 61,36%                 |
| II.  | Należności<br>krótkoterminowe                       | 4 434 695,74             | 5 928 522,15         | 1 493 826,41                | 33,68%                 |
| III. | Inwestycje<br>krótkoterminowe<br>(środki pieniężne) | 93 583,61                | 97 369,40            | 3 785,79                    | 4,05%                  |
| IV   | Krótkoterminowe<br>rozliczenia<br>międzyokresowe    | 223 087,69               | 1 171 656,23         | 948 568,54                  | 425,20%                |

W 2024 roku wartość aktywów trwałych uległa umiarkowanemu spadkowi w porównaniu do roku poprzedniego – obniżyła się o 6,29%, co stanowi różnicę ponad 2,6 mln zł. Spadek ten dotyczył zarówno wartości niematerialnych i prawnych (-26,94%), jak i rzeczowych aktywów trwałych (-5,71%). Jednocześnie odnotowano znaczący wzrost aktywów obrotowych, których wartość zwiększyła się o 52,70%, osiągając poziom ponad 8,2 mln zł. Na szczególną uwagę zasługuje wzrost w pozycji „krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe” – aż o 425,20%, co świadczy o

intensyfikacji działań krótkoterminowych lub przesunięciach w strukturze finansowania operacyjnego.

#### Środki trwałe w budowie

| AKTYWA                  | 2023       | 2024       | Różnica między 2023-2024 | Dynamika 2023-2024 |
|-------------------------|------------|------------|--------------------------|--------------------|
| Środki trwałe w budowie | 531 055,77 | 670 045,77 | 138 990,00               | 26,17%             |

W analizowanym okresie od 2023 do 2024 roku odnotowano wzrost wartości środków trwałych w budowie o 138 990,00 zł, co stanowi przyrost o 26,17%. Wzrost ten jest wynikiem kontynuacji wcześniej rozpoczętych zadań inwestycyjnych, co powinno pozytywnie wpłynąć na przyszłą efektywność operacyjną i wartość majątku trwałego po zakończeniu prac budowlanych.

#### Pasywa

Poniższa tabela w syntetyczny sposób prezentuje strukturę ogólną pasywów w analizowanych latach.

| L p  | PASYWA                                 | 2023          | 2024          | Różnica między 2023-2024 | Dynamika 2023-2024 |
|------|----------------------------------------|---------------|---------------|--------------------------|--------------------|
| A.   | Kapitał (fundusz) własny               | 2 251 942,73  | -633 329,39   | -2 885 272,12            | -128,12%           |
| B.   | Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania | 46 079 497,17 | 49 122 649,05 | 3 043 151,88             | 6,60%              |
| I.   | Rezerwy na zobowiązania                | 546 790,39    | 954 787,80    | 407 997,41               | 74,62%             |
| II.  | Zobowiązania długoterminowe            | 4 238 169,72  | 6 545 470,16  | 2 307 300,44             | 54,44%             |
| III. | Zobowiązania krótkoterminowe           | 11 458 776,97 | 14 578 114,72 | 3 119 337,75             | 27,22%             |
| IV   | Rozliczenia międzyokresowe             | 29 835 760,09 | 27 044 276,37 | -2 791 483,72            | -9,36%             |

W 2024 roku nastąpił istotny spadek wartości kapitału (funduszu) własnego jednostki – z 2 251 942,73 zł do ujemnej wartości -633 329,39 zł. Oznacza to pogorszenie sytuacji finansowej w tym obszarze o 2 885 272,12 zł, co przekłada się na ujemną dynamikę rzędu -128,12%. Taki wynik świadczy o poniesionych stratach netto oraz utracie kapitału własnego i w konsekwencji konieczności pokrycia zobowiązań środkami własnymi.

Z drugiej strony, zobowiązania i rezerwy na zobowiązania wzrosły o 3 043 151,88 zł, osiągając poziom 49 122 649,05 zł, co oznacza wzrost o 6,60% w porównaniu do roku poprzedniego. Wzrost ten dotyczy przede wszystkim:

- Zobowiązań krótkoterminowych, które wzrosły o 27,22% (o 3,1 mln zł),

- Zobowiązań długoterminowych, gdzie odnotowano wzrost o 2,3 mln zł (czyli 54,44%),
- Rezerw na zobowiązania, które zwiększyły się o 74,62%.

Natomiast rozliczenia międzyokresowe zmniejszyły się o 2 791 483,72 zł, czyli o 9,36%, co może sugerować mniejsze finansowanie przyszłych okresów.

#### Zobowiązania krótkoterminowe i fundusze specjalne

| Lp   | PASYWA                       | 2023          | 2024          | Różnica między 2023-2024 | Dynamika 2023-2024 |
|------|------------------------------|---------------|---------------|--------------------------|--------------------|
| III. | Zobowiązania krótkoterminowe | 11 458 776,97 | 14 578 114,72 | 3 119 337,75             | 27,22%             |
| 1    | Wobec pozostałych jednostek  | 11 159 440,89 | 14 223 542,26 | 3 064 101,37             | 27,46%             |
| 2    | Fundusze specjalne           | 299 336,08    | 354 572,46    | 55 236,38                | 18,45%             |

W 2024 roku zobowiązania krótkoterminowe wzrosły o 3 119 337,75 zł, co stanowi wzrost o 27,22% w porównaniu do roku 2023. Głównym czynnikiem wpływającym na ten przyrost były zobowiązania wobec pozostałych jednostek, które zwiększyły się o 3 064 101,37 zł – czyli o 27,46%. Z kolei fundusze specjalne wzrosły o 55 236,38 zł, co stanowi przyrost na poziomie 18,45%. Wzrost ten może wynikać z większego zaangażowania środków w fundusze celowe.

#### Analiza pionowa bilansu

| Lp   | AKTYWA                                                 | 2023          |         | 2024          |         |
|------|--------------------------------------------------------|---------------|---------|---------------|---------|
| A.   | Aktywa trwałe                                          | 42 909 665,99 | 88,78%  | 40 210 009,45 | 82,93%  |
| I.   | Wartości niematerialne i prawne                        | 1 166 340,25  | 2,41%   | 852 120,85    | 1,76%   |
| II.  | Rzeczowe aktywa trwałe                                 | 41 743 325,74 | 86,37%  | 39 357 888,60 | 81,17%  |
| III. | Należności długoterminowe                              | 0,00          | 0,00%   | 0,00          | 0,00%   |
| IV.  | Inwestycje długoterminowe                              | 0,00          | 0,00%   | 0,00          | 0,00%   |
| B.   | Aktywa obrotowe                                        | 5 421 773,91  | 11,22%  | 8 279 310,21  | 17,07%  |
| I.   | Zapasy                                                 | 670 406,87    | 1,39%   | 1 081 762,43  | 2,23%   |
| II.  | Należności krótkoterminowe                             | 4 434 695,74  | 9,18%   | 5 928 522,15  | 12,23%  |
| III. | Inwestycje krótkoterminowe (środki pieniężne)          | 93 583,61     | 0,19%   | 97 369,40     | 0,20%   |
| IV.  | Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe             | 223 087,69    | 0,46%   | 1 171 656,23  | 2,42%   |
| C.   | Należne wpłaty na kapitał podstawowy (wielkość ujemna) | 0,00          | 0,00%   | 0,00          | 0,00%   |
| D.   | Udziały (akcje) własne                                 | 0,00          | 0,00%   | 0,00          | 0,00%   |
|      | RAZEM AKTYWA                                           | 48 331 439,90 | 100,00% | 48 489 319,66 | 100,00% |

W 2024 roku łączna wartość aktywów jednostki wyniosła 48 489 319,66 zł, co oznacza niewielki wzrost w stosunku do roku 2023 (48 331 439,90 zł). Mimo stabilnego poziomu sumy bilansowej, zauważalne są istotne zmiany w strukturze poszczególnych składników aktywów.

Aktywa trwałe, mimo że nadal stanowią największą część majątku SP ZOZ w Nidzicy, zmniejszyły swój udział w strukturze z 88,78% w 2023 roku do 82,93% w 2024 roku. Wartość tej pozycji spadła z ponad 42,9 mln zł do 40,2 mln zł. Największy udział nadal mają rzeczowe aktywa trwałe (81,17% całkowitych aktywów w 2024 roku), jednak ich udział również zmalał.

Aktywa obrotowe odnotowały znaczący wzrost zarówno wartościowy, jak i udziałowy – z 5,4 mln zł (11,22%) do ponad 8,2 mln zł (17,07%). Wzrost ten wynika głównie z:

- zwiększenia należności krótkoterminowych z 9,18% do 12,23% sumy bilansowej,
- istotnego przyrostu krótkoterminowych rozliczeń międzyokresowych z 0,46% do 2,42%,
- wzrostu wartości zapasu z 1,39% do 2,23%.

Inwestycje krótkoterminowe (środki pieniężne) pozostały na zbliżonym poziomie (około 0,2%), wskazując na stabilny poziom gotówki i ekwiwalentów pieniężnych.

| Lp.                 | PASYWA                                        | 2023                 |                | 2024                 |                |
|---------------------|-----------------------------------------------|----------------------|----------------|----------------------|----------------|
|                     |                                               |                      |                |                      |                |
| A.                  | <b>Kapitał (fundusz) własny</b>               | <b>2 251 942,73</b>  | <b>4,66%</b>   | <b>-633 329,39</b>   | <b>-1,31%</b>  |
| B.                  | <b>Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania</b> | <b>46 079 497,17</b> | <b>95,34%</b>  | <b>49 122 649,05</b> | <b>101,31%</b> |
| I.                  | Rezerwy na zobowiązania                       | 546 790,39           | 1,13%          | 954 787,80           | 1,97%          |
| II.                 | Zobowiązania długoterminowe                   | 4 238 169,72         | 8,77%          | 6 545 470,16         | 13,50%         |
| III.                | Zobowiązania krótkoterminowe                  | 11 458 776,97        | 23,71%         | 14 578 114,72        | 30,06%         |
| IV.                 | Rozliczenia międzyokresowe                    | 29 835 760,09        | 61,73%         | 27 044 276,37        | 55,77%         |
| <b>RAZEM PASYWA</b> |                                               | <b>48 331 439,90</b> | <b>100,00%</b> | <b>48 489 319,66</b> | <b>100,00%</b> |

W 2024 roku nastąpiły znaczące zmiany w strukturze finansowania jednostki. Wartość pasywów ogółem wzrosła nieznacznie – z 48 331 439,90 zł do 48 489 319,66 zł, przy jednoczesnym głębokim przekształceniu wewnętrznej struktury źródeł finansowania.

Kapitał (fundusz) własny, który w 2023 roku stanowił 4,66% pasywów (2 251 942,73 zł), uległ drastycznemu spadkowi i w 2024 roku przyjął wartość ujemną -633 329,39 zł, czyli -1,31% struktury pasywów. **Oznacza to, że jednostka znajduje się w sytuacji, w której zobowiązania przewyższają wartość aktywów netto – co może sygnalizować poważne problemy finansowe, np. utratę zdolności do samofinansowania.**

Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania stanowią obecnie aż 101,31% pasywów (49 122 649,05 zł), podczas gdy w 2023 roku ich udział wynosił 95,34%. Składają się na to:

- zobowiązania krótkoterminowe, których udział wzrósł z 23,71% do 30,06%,
- zobowiązania długoterminowe, które zwiększyły swój udział z 8,77% do 13,50%,
- rezerwy na zobowiązania, których udział wzrósł z 1,13% do 1,97%,
- rozliczenia międzyokresowe, których udział co prawda spadł procentowo z 61,73% do 55,77%, ale nadal stanowią one dominującą część struktury pasywów.

### Analiza pozioma Rachunku zysków i strat

| Lp   | Wyszczególnienie wg stanu na dzień 31.12               | 2023           | 2024          | Różnica między 2023-2024 | Dynamika 2023-2024 |
|------|--------------------------------------------------------|----------------|---------------|--------------------------|--------------------|
| A.   | Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym: | 44 493 955,06  | 51 412 139,41 | 6 918 184,35             | 15,55%             |
| B.   | Koszty działalności operacyjnej                        | 56 993 992,33  | 57 353 451,36 | 359 459,03               | 0,63%              |
| I.   | Amortyzacja                                            | 3 913 426,81   | 3 589 609,67  | -323 817,14              | -8,27%             |
| II.  | Zużycie materiałów i energii                           | 6 045 369,83   | 5 596 084,00  | -449 285,83              | -7,43%             |
| III. | Usługi obce                                            | 23 664 741,10  | 24 879 073,03 | 1 214 331,93             | 5,13%              |
| IV.  | Podatki i opłaty,                                      | 201 569,86     | 202 255,43    | 685,57                   | 0,34%              |
| V.   | Wynagrodzenia                                          | 19 454 888,76  | 19 057 181,53 | -397 707,23              | -2,04%             |
| VI.  | Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia             | 3 177 565,23   | 3 412 857,17  | 235 291,94               | 7,40%              |
|      | - emerytalne                                           | 1 653 261,12   | 1 831 875,34  | 178 614,22               | 10,80%             |
| VII. | Pozostałe koszty rodzajowe                             | 536 430,74     | 616 390,53    | 79 959,79                | 14,91%             |
| VIII | Wartość sprzedanych towarów i materiałów               | 0,00           | 0,00          | 0,00                     | 0,00               |
| C.   | Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)                       | -12 500 037,27 | -5 941 311,95 | 6 558 725,32             | -52,47%            |
| D.   | Pozostałe przychody operacyjne                         | 7 488 869,61   | 3 502 933,90  | -3 985 935,71            | -53,22%            |
| E.   | Pozostałe koszty operacyjne                            | 13 767,06      | 30 617,29     | 16 850,23                | 122,40%            |
| F.   | Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)       | -5 024 934,72  | -2 468 995,34 | 2 555 939,38             | -50,87%            |
| G.   | Przychody finansowe                                    | 14 398,48      | 3 639,51      | -10 758,97               | -74,72%            |
| H.   | Koszty finansowe                                       | 561 479,96     | 567 890,42    | 6 410,46                 | 1,14%              |

|    |                                                          |               |               |              |         |
|----|----------------------------------------------------------|---------------|---------------|--------------|---------|
| I. | <b>Zysk (strata) z działalności gospodarczej (F+G-H)</b> | -5 572 016,20 | -3 033 246,25 | 2 538 769,95 | -45,56% |
| L. | <b>Zysk (strata) netto</b>                               | -5 572 016,20 | -3 033 246,25 | 2 538 769,95 | -45,56% |

W 2024 roku przychody netto ze sprzedaży wzrosły o 6 918 184,35 zł w porównaniu do roku 2023, osiągając poziom 51 412 139,41 zł (wzrost o 15,55%). To pozytywny sygnał wskazujący na poprawę efektywności działalności operacyjnej.

### **Koszty działalności operacyjnej**

Koszty działalności operacyjnej również wzrosły, jednak w dużo mniejszym stopniu – o 359 459,03 zł (0,63%). Warto jednak zauważyć zróżnicowanie w dynamice poszczególnych kategorii kosztów:

- Spadły:
  - Amortyzacja (-8,27%),
  - Zużycie materiałów i energii (-7,43%),
  - Wynagrodzenia (-2,04%).
- Wzrosły:
  - Usługi obce (+5,13%),
  - Ubezpieczenia społeczne (+7,40%),
  - Koszty emerytalne (+10,80%),
  - Pozostałe koszty rodzajowe (+14,91%).

Łącznie koszty wyniosły 57 353 451,36 zł, co przy rosnących przychodach przyczyniło się do poprawy wyniku sprzedaży.

### **Wynik na sprzedaży**

Strata na sprzedaży uległa istotnemu zmniejszeniu z -12 500 037,27 zł do -5 941 311,95 zł, czyli o ponad 52%. Oznacza to, że poprawa przychodów miała realny wpływ na ograniczenie strat z podstawowej działalności operacyjnej. Pozostała działalność operacyjna:

- pozostałe przychody operacyjne spadły o ponad połowę (-53,22%),
- pozostałe koszty operacyjne wzrosły ponad dwukrotnie (+122,40%).

W efekcie strata z działalności operacyjnej zmniejszyła się z -5 024 934,72 zł do -2 468 995,34 zł, co stanowi poprawę o 50,87%.

### **Działalność finansowa**

- Przychody finansowe spadły aż o 74,72%,
- Koszty finansowe wzrosły nieznacznie (o 1,14%).

To spowodowało, że strata z działalności gospodarczej wyniosła -3 033 246,25 zł, mimo wcześniejszej poprawy w obszarze operacyjnym.

### **Wynik netto**

Strata netto w roku 2024 zmniejszyła się z -5 572 016,20 zł do -3 033 246,25 zł, (spadek o 45,56%) czyli o 2 538 769,95 zł.

## Podsumowanie

Rok 2024 przyniósł znaczną poprawę rentowności jednostki. Mimo że nadal wykazywana jest strata netto, to nastąpił wzrost przychodów przy względnie stabilnych kosztach operacyjnych oraz ograniczenie strat na sprzedaży i działalności operacyjnej. Słabym punktem pozostaje nadal obszar działalności finansowej, który pogłębił wynik końcowy. W dłuższej perspektywie, jeśli trend wzrostu przychodów się utrzyma, a koszty finansowe zostaną zoptymalizowane, możliwe jest osiągnięcie dodatniego wyniku netto.

## Analiza pionowa Rachunku zysków i strat

| L p    | Wyszczególnienie wg stanu na dzień 31.12               | 2023           |         | 2024          |        |
|--------|--------------------------------------------------------|----------------|---------|---------------|--------|
| A.     | Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym: | 44 493 955,06  | 85,57 % | 51 412 139,41 | 93,61% |
| B.     | Koszty działalności operacyjnej                        | 56 993 992,33  | 99,00 % | 57 353 451,36 | 98,97% |
| I.     | Amortyzacja                                            | 3 913 426,81   | 8,80%   | 3 589 609,67  | 6,98%  |
| II.    | Zużycie materiałów i energii                           | 6 045 369,83   | 13,59%  | 5 596 084,00  | 10,88% |
| III.   | Usługi obce                                            | 23 664 741,10  | 53,19%  | 24 879 073,03 | 48,39% |
| IV.    | Podatki i opłaty,                                      | 201 569,86     | 0,45%   | 202 255,43    | 0,39%  |
| V.     | Wynagrodzenia                                          | 19 454 888,76  | 43,72%  | 19 057 181,53 | 37,07% |
| VI.    | Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia             | 3 177 565,23   | 7,14%   | 3 412 857,17  | 6,64%  |
|        | - emerytalne                                           | 1 653 261,12   | 3,72%   | 1 831 875,34  | 3,56%  |
| VI I.  | Pozostałe koszty rodzajowe                             | 536 430,74     | 1,21%   | 616 390,53    | 1,20%  |
| VI II. | Wartość sprzedanych towarów i materiałów               | 0,00           | 0,00%   | 0,00          | 0,00%  |
| C.     | Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)                       | -12 500 037,27 |         | -5 941 311,95 |        |
| D.     | Pozostałe przychody operacyjne                         | 7 488 869,61   | 14,40 % | 3 502 933,90  | 6,38%  |
| E.     | Pozostałe koszty operacyjne                            | 13 767,06      | 0,02%   | 30 617,29     | 0,05%  |



|    |                                                   |               |       |               |       |
|----|---------------------------------------------------|---------------|-------|---------------|-------|
| F. | Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)  | -5 024 934,72 |       | -2 468 995,34 |       |
| G  | Przychody finansowe                               | 14 398,48     | 0,03% | 3 639,51      | 0,01% |
| H. | Koszty finansowe                                  | 561 479,96    | 0,98% | 567 890,42    | 0,98% |
| I. | Zysk (strata) z działalności gospodarczej (F+G-H) | -5 572 016,20 |       | -3 033 246,25 |       |
| L. | Zysk (strata) netto                               | -5 572 016,20 |       | -3 033 246,25 |       |

### Przychody netto

W 2024 roku przychody netto ze sprzedaży stanowiły 93,61% wszystkich przychodów operacyjnych, co oznacza wzrost w porównaniu do roku 2023, gdzie udział ten wynosił 85,57%. Wskazuje to na poprawę efektywności podstawowej działalności operacyjnej jednostki.

### Koszty działalności operacyjnej

Udział kosztów operacyjnych w strukturze przychodów spadł nieznacznie – z 99,00% w 2023 r. do 98,97% w 2024 r. Najważniejsze zmiany:

- Spadek udziału kosztów:
  - amortyzacji (z 8,80% do 6,98%),
  - zużycia materiałów i energii (z 13,59% do 10,88%),
  - usług obcych (z 53,19% do 48,39%),
  - wynagrodzeń (z 43,72% do 37,07%),
  - świadczeń społecznych (z 7,14% do 6,64%).
- Udział kosztów pozostałych kosztów rodzajowych pozostał na stabilnym poziomie (ok. 1,2%).

Zmniejszenie udziału głównych kategorii kosztów w strukturze przychodów wskazuje na poprawę efektywności kosztowej jednostki.

### Wynik ze sprzedaży (A-B)

Wskaźnik straty ze sprzedaży uległ poprawie – w 2023 roku wynosił -12 500 037,27 zł, co stanowiło aż -28,10% względem przychodów, natomiast w 2024 roku strata zmniejszyła się do -5 941 311,95 zł, co odpowiada -11,56%. To spowodowało korzystniejszą relację przychodów do kosztów.

### Pozostałe operacje

- Pozostałe przychody operacyjne zmniejszyły swój udział z 14,40% do 6,38%,
- Pozostałe koszty operacyjne pozostały marginalne (wzrost z 0,02% do 0,05%).

### Wynik operacyjny

Strata z działalności operacyjnej zmniejszyła się z -5 024 934,72 zł (2023) do -2 468 995,34 zł (2024), co stanowi spadek udziału w przychodach z 11,3% do około 4,8% – bardzo istotna poprawa.

### Działalność finansowa

- Przychody finansowe były marginalne i spadły z 0,03% do 0,01%,
- Koszty finansowe utrzymały się na stabilnym poziomie ok. 0,98%.

### **Zysk (strata) netto**

Strata netto uległa wyraźnemu ograniczeniu – z -5 572 016,20 zł do -3 033 246,25 zł, co oznacza spadek udziału straty w przychodach z ok. 12,5% do 5,9%.

Wyniki analizy pionowej wskazują na poprawę struktury rachunku zysków i strat – szczególnie w zakresie efektywności kosztowej i ograniczenia strat. Spadek udziału kosztów w przychodach, przy jednoczesnym wzroście udziału sprzedaży w strukturze operacyjnej, sugeruje, że jednostka poprzez wdrożenie skoordynowanych wewnętrznych programów zdrowotnych jest w stanie w dłuższym okresie osiągnąć stabilizację finansową.

### **Podstawowe wskaźniki finansowe**

Wskaźniki finansowe za rok 2024 osiągnęły następujące wartości:

#### **1. Wskaźniki zyskowości:**

- a. Wskaźnik zyskowości netto = -5,52%

Jednostka ponosi stratę na każdej złotówce przychodu traci 5,52 grosza. Oznacza to, że działalność nie przynosi zysku, a wynik netto jest ujemny.

- b. Wskaźnik zyskowości działalności operacyjnej = -4,50%

Działalność podstawowa jednostki generuje stratę operacyjną bez uwzględnienia przychodów i kosztów finansowych. Świadczy to o niedostatecznej efektywności operacyjnej.

- c. Wskaźnik zyskowości aktywów = -6,27%

Jednostka nie generuje zysku z zaangażowanego majątku zamiast tego osiąga stratę. Wskazuje to na niską lub nieefektywną gospodarność majątkiem.

#### **2. Wskaźniki płynności:**

- a. Wskaźnik bieżącej płynności = 0,56

Wartość poniżej 1 oznacza, iż podmiot nie jest w stanie pokryć swoich zobowiązań krótkoterminowych posiadanymi aktywami obrotowymi.

- b. Wskaźnik szybkiej płynności = 0,49

Wartość poniżej 1 oznacza, iż podmiot nie posiada wystarczająco szybko zbywalnych aktywów, aby spłacić zobowiązania krótkoterminowe.

#### **3. Wskaźniki efektywności zarządzania przepływami pieniężnymi:**

- a. Wskaźnik rotacji należności (w dniach) = 35,10

Średni czas oczekiwania na spłatę należności wynosi 35 dni, co jest wartością akceptowalną. Pokazuje to umiarkowaną efektywność w egzekwowaniu należności od kontrahentów.

- b. Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach) = 52,32

Jednostka przeciętnie reguluje swoje zobowiązania po 52,32 dniach. To długi okres, który może oznaczać wydłużanie płatności z powodu braku płynności.

#### **4. Wskaźniki zadłużenia jednostki:**

a. Wskaźnik zadłużenia aktywów = 45,53%

Prawie połowa majątku jednostki finansowana jest kapitałem obcym. To poziom uznawany za jeszcze bezpieczny, choć dalszy wzrost może być ryzykowny.

b. Wskaźnik wypłacalności = -34,86

Jednostka posiada ujemny kapitał własny, co oznacza, że wartość zobowiązań przekracza wartość aktywów. To bardzo niepokojący sygnał, wskazujący na potencjalne zagrożenie niewypłacalnością.

Podsumowując sytuację ekonomiczną w roku 2024 SP ZOZ w Nidzicy poprawił wyniki finansowe w stosunku do roku 2023. Niestety ujemny wynik finansowy za rok 2023 spowodował osiągnięcie ujemnej wartości funduszu własnego, co oznacza iż zobowiązania SP ZOZ w Nidzicy przewyższą jego aktywa. Taka sytuacja w przypadku braku podjęcia aktywnych działań może w najbliższym okresie prowadzić do utraty zdolności SP ZOZ do regulowania zobowiązań oraz konieczności podjęcia działań restrukturyzacyjnych. Dodatkowo wartość ujemna funduszu własnego utrudniać będzie pozyskanie przez SP ZOZ finansowania zewnętrznego.

### 3. Etapy wdrażania proponowanych działań w ramach aktualizacji Programu Naprawczego na lata 2025-2028

Mając na uwadze zaproponowane w Programie działania naprawcze, rok 2025 umożliwia rozpoczęcie zaprojektowanych działań. Jest to niezwykle ważne, jak już wspomniano we wstępie do aktualizacji Programu, w kontekście planowanej zmiany w zakresie nowelizacji ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych, w ramach której planowana jest kwalifikacja do systemu zabezpieczenia zdrowotnego poszczególnych zakresów świadczeń, zaś w przypadku profili zabiegowych dodatkowo istotne jest aby oddziały zabiegowe osiągnęły liczbę zabiegów, która zostanie określona przez NFZ dla danego zakresu. Informacja o ilości wykonanych świadczeń pochodzić będzie ze sprawozdawczości i raportowania do P1 zatem dodatkowo ważnym wyzwaniem organizacyjnym staje się prawidłowe wypełnianie elektronicznej dokumentacji medycznej przez personel medyczny.

Jak już wskazano pozytywnym aspektem jest zakwalifikowanie SP ZOZ w Nidzicy w ramach Krajowej Sieci Kardiologicznej do Ośrodka I stopnia.

| Etapy wdrażania Programu Naprawczego                            |                                                                                                                        |                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Obszar zmian                                                    | Działania do realizacji                                                                                                |                                                                                             |
|                                                                 | 2025                                                                                                                   | 2026-2028                                                                                   |
| Profil medyczny                                                 |                                                                                                                        |                                                                                             |
| Działanie nr 1 – wdrożenie Programu chorób sercowo-naczyniowych | Rozwój działalności poradni kardiologicznej i neurologicznej, wdrożenie wewnętrznych mechanizmów koordynacji świadczeń | Nawiązanie współpracy z lokalnymi POZ, monitorowanie ilości i jakości udzielanych świadczeń |
| Działanie nr 2 – wdrożenie                                      | Wdrożenie wewnętrznych                                                                                                 | Monitorowanie ilości i                                                                      |

|                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Programu dla kobiet 45 + w zakresie chorób kobiecych</b>                                                   | mechanizmów koordynacji świadczeń                                                                                                                                                                                                                        | jakości udzielanych świadczeń                                                                                                                                                |
| <b>Działanie nr 3 – wdrożenie Programu Cukrzyca</b>                                                           | Wdrożenie wewnętrznych mechanizmów koordynacji świadczeń                                                                                                                                                                                                 | Nawiązanie współpracy z lokalnymi POZ, monitorowanie ilości i jakości udzielanych świadczeń                                                                                  |
| <b>Działanie nr 4 – wdrożenie Programu Zespoły bólowe kręgosłupa</b>                                          | Wdrożenie wewnętrznych mechanizmów koordynacji świadczeń                                                                                                                                                                                                 | Monitorowanie ilości i jakości udzielanych świadczeń                                                                                                                         |
| <b>Działanie nr 5 – opracowanie oferty komercyjnej w zakresie opieki długoterminowej</b>                      | Przekształcenie 4 łóżek geriatrycznych na ZOL - komercja                                                                                                                                                                                                 | Monitorowanie potrzeb na opiekę długoterminową                                                                                                                               |
| <b>Obszar organizacyjno-zarządczy</b>                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                              |
| <b>Rachunek kosztów</b>                                                                                       | Opracowanie i wdrożenie narzędzi do analizy kosztów oddziałów i poradni w stosunku do obłożenia łóżek i udzielonych porad na podstawie m.in. wskaźników jakości.<br><br>Opcjonalnie konieczność podjęcia działań restrukturyzacyjnych.                   | Systematyczna analiza kosztów oddziałów i poradni.<br><br>Opcjonalnie restrukturyzacja lub likwidacja podmiotu leczniczego.                                                  |
| <b>Ustawa o jakości i bezpieczeństwie pacjenta</b>                                                            | Analiza wskaźników w obszarach klinicznych, konsumenckich i zarządczych w kontekście planowanej kwalifikacji do systemu zabezpieczenia, wskazanie obszaru do dalszego doskonalenia w roku 2026, podjęcie działań przygotowujących podmiot do autoryzacji | Analiza wskaźników w obszarach klinicznych, konsumenckich i zarządczych w kontekście planowanej kwalifikacji do systemu podstawowego zabezpieczenia szpitalnego w roku 2027, |
| <b>Elektroniczna dokumentacja medyczna</b>                                                                    | Opracowanie i wdrożenie systemu do monitorowania jakości prowadzonej dokumentacji medycznej i sprawozdawanej do P1                                                                                                                                       | Monitoring dokumentacji                                                                                                                                                      |
| <b>Koordynacja świadczeń medycznych w kontekście nowej kwalifikacji do systemu zabezpieczenia zdrowotnego</b> | Podjęcie działań mających na celu nawiązanie umów kooperacyjnych z placówkami POZ w obszarach stanowiących potencjał szpitala oraz wdrożenie koordynacji w zakresie świadczeń                                                                            | Monitorowanie działań koordynacyjnych w zakresie udzielanych świadczeń zdrowotnych na oddziałach i w poradniach                                                              |

### Projekcja wyniku finansowego przy wdrożeniu działań naprawczych

Projekcja wyniku finansowego została sporządzona w wariantcie zachowawczym w oparciu o dane wyjściowe przyjęte na podstawie wartości wskazanych w Rachunku zysku i strat za rok 2024. Wariant zachowawczy zakłada przyjęcie wartości zaprogramowanych dla roku 2025 przychodów z programów zdrowotnych wskazanych w Wariantcie I dokumentu wdrożeniowego – Ścieżki diagnostyczno-terapeutyczne w Programach medycznych zawartych w Programie Naprawczym dla ZOZ w Nidzicy na lata 2024-2027. Kolejnym istotnym założeniem było przyjęcie pozostałych przychodów operacyjnych wynikających z utworzenie w roku 2025 15 łóżkowego ZOLu komercyjnego ze średnią stawką 250 zł za dobę pobytu pacjenta. Dodatkowo w celu zobrazowania przychodów i kosztów w czasie założono w latach 2025-2026 10 % wzrost kosztów ogółem oraz w latach 2027-2028 8 % wzrost kosztów ogółem, przyjmując optymalizację kosztów funkcjonowania na poziomie 2 %. W przypadku przychodów założono wersje wzrostu przychodów na poziomie 10 % na przestrzeni lat 2025 – 2026 oraz 5 % wzrost roczny opłaty za ZOL komercyjny.

### Projekcja finansowa

| Wyszczególnienie                         | 2024              | 2025              | 2026              | 2027              | 2028              |
|------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Przychody netto ze sprzedaży produktów   | 51 412 139        | 51 412 139        | 56 553 353        | 62 208 688        | 68 429 557        |
| Przychody z Programów                    |                   | 9 130 291         | 9 586 806         | 10 066 146        | 10 569 453        |
| <b>Razem przychody</b>                   | <b>51 412 139</b> | <b>60 542 430</b> | <b>66 140 158</b> | <b>72 274 835</b> | <b>78 999 010</b> |
| <b>Razem koszty operacyjne</b>           | <b>57 353 451</b> | <b>63 088 796</b> | 69 397 676        | 74 949 490        | 80 945 449        |
| <b>Wynik na sprzedaży</b>                | <b>-5 941 312</b> | <b>-2 546 366</b> | <b>-3 257 517</b> | <b>-2 674 655</b> | <b>-1 946 439</b> |
| Pozostałe przychody operacyjne           | 3 502 934         | 4 189 184         | 4 940 122         | 5 008 559         | 5 076 997         |
| w tym ZOL komercja                       |                   | 686 250           | 1 437 188         | 1 505 625         | 1 574 063         |
| Pozostałe koszty operacyjne              | 30 617            | 30 617            | 30 617            | 30 617            | 30 617            |
| <b>Wynik działalności operacyjnej</b>    | <b>-2 468 995</b> | <b>1 612 201</b>  | <b>1 651 987</b>  | <b>2 303 287</b>  | <b>3 099 940</b>  |
| Przychody z operacji finansowych         | 3 640             | 3 640             | 3 640             | 3 640             | 3 640             |
| Koszty operacji finansowych              | 567 890           | 567 890           | 567 890           | 567 890           | 567 890           |
| <b>Wynik z działalności gospodarczej</b> | <b>-3 033 245</b> | <b>1 047 951</b>  | <b>1 087 737</b>  | <b>1 739 037</b>  | <b>2 535 690</b>  |
| <b>Wynik brutto</b>                      | <b>-3 033 245</b> | <b>1 047 951</b>  | <b>1 087 737</b>  | <b>1 739 037</b>  | <b>2 535 690</b>  |

Podsumowując jak wskazano na wstępie opracowania aktualizacji Programu Naprawczego dla SP ZOZ w Nidzicy, sytuacja ekonomiczna podmiotu będzie przede wszystkim zależała od zmiany organizacji pracy i wdrożenia zakładanych programów zdrowotnych, które w swoich założeniach są adekwatne do realizowalnej obecnie polityki ochrony zdrowia przez rząd. Kolejnym istotnym elementem jest przeorganizowanie opieki długoterminowej w celu optymalnego wykorzystania posiadanych w tym zakresie zasobów kadrowych i infrastrukturalnych oraz utworzenie komercyjnego ZOŁu.