

**PROGRAM NAPRAWCZY
SPZOZ W OBROWIE Z SIEDZIBĄ W DOBRZEJEWICACH
NA LATA 2025 - 2027**

SPIS TREŚCI

1. Wprowadzenie.....	2
2. Raport o sytuacji ekonomiczno-finansowej za rok 2024.....	2
3. Prognoza planu finansowego na lata 2025 – 2027.....	2
4. Analiza SWOT.....	4
5. Plan inwestycyjny na lata 2025 – 2027.....	6
6. Planowane działania naprawcze na lata 2025 – 2027.....	6

Dobrzejewice, lipiec 2025 r.

PRZYCHODNIA DOBRZEJEWICE

SAMODZIELNY PUBLICZNY ZAKŁAD OPIEKI ZDROWOTNEJ
W OBROWIE Z SIEDZIBĄ W DOBRZEJEWICACH

1. WPROWADZENIE

Celem programu przedłożonego programu naprawczego jest przedstawienie nowych założeń w zakresie przeprowadzenia zmian w funkcjonowaniu, organizacji oraz ilości, jakości i rodzaju świadczonych usług tak, aby działalność SPZOZ w Obrowie z siedzibą w Dobrzejewicach (zwanego dalej Przychodnią) dążyła do zbilansowania się, stwarzając szansę na niezależność ekonomiczną i dalszy rozwój.

Rok 2024 był rokiem, który zakończył się stratą finansową.

Celem osiągnięcia bilansu finansowego Kierownictwo Przychodni podejmuje działania, które mają doprowadzić do osiągnięcia następujących celów strategicznych :

1. zbilansowanie działalności/zmniejszenie zadłużenia/osiągnięcie rentowności;
2. obniżenie jednostkowych kosztów zmiennych poprzez weryfikację umów z dostawcami materiałów i usług;
3. podwyższenie jakości świadczonych usług;
4. wzrost sprawności organizacyjnej i efektywności;
5. uruchomienie nowych działalności, w tym programów profilaktycznych i opieki koordynowanej.

Głównym założeniem jest rozszerzenie działalności w tych kierunkach, które znacząco wpłyną na osiągnięcie dodatkowych przychodów. Równolegle Przychodnia cały czas dąży do minimalizacji kosztów poprzez optymalizację czasu pracy oraz weryfikację umów z dostawcami.

W programie naprawczym wskazano na zidentyfikowane ryzyka, których potencjalna możliwość wystąpienia może prowadzić do niepożądanych efektów w realizacji przyjętych parametrów ekonomicznych i finansowych.

Niniejsze opracowanie zawiera informację o danych finansowych osiągniętych w 2024 roku oraz prognozę na lata 2025 – 2027 oraz określenie działań naprawczych na planowany okres.

2. RAPORT O SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ

Raport o sytuacji ekonomiczno-finansowej za rok 2024 stanowi załącznik nr 1 do niniejszego opracowania. Dokument został przedłożony 23 kwietnia 2025 roku na posiedzeniu Rady Społecznej Przychodni, gdzie dokonano szczegółowej jego prezentacji oraz analizy.

3. PROGNOZA PALNU FINANSOWEGO NA LATA 2025 – 2027

Biorąc pod uwagę nieustannie zmieniające się otoczenie w zakresie uzyskiwanych przychodów i ponoszonych kosztów w tabeli nr 1 zostały zawarte założenia do planu finansowego na okres realizacji programu naprawczego.

PRZYCHODNIA DOBRZEJEWICE

SAMODZIELNY PUBLICZNY ZAKŁAD OPIEKI ZDROWOTNEJ
W OBROWIE Z SIEDZIBĄ W DOBRZEJEWICACH

Tabela nr 1 Prognoza założeń planu finansowego na lata 2025 – 2027

	Plan 2025	Plan 2025 po korekcie I półrocza	Prognoza planu 2026	Prognoza planu 2027
PRZYCHODY	2 600 000,00	2 600 000,00	2 726 000,00	2 998 600,00
POZ	2 500 000,00	2 500 000,00	2 625 000,00	2 887 500,00
linne	100 000,00	100 000,00	101 000,00	111 100,00
	Plan 2025	Plan 2025 po korekcie I półrocza	Prognoza planu 2026	Prognoza planu 2027
KOSZTY	2 986 230,00	2 808 700,00	2 821 900,00	2 990 000,00
Wynagrodzenie brutto	900 000,00	900 000,00	950 000,00	1 050 000,00
Świadczenia na rzecz pracowników	15 000,00	50 000,00	100 000,00	112 000,00
Kontrakty i umowy-zlecenia	1 500 000,00	1 200 000,00	1 050 000,00	1 070 000,00
Składki ZUS pracodawca	130 000,00	155 000,00	200 000,00	224 000,00
Transport	0,00	8 000,00	10 000,00	12 000,00
Usługi diagnostyczne	180 000,00	185 000,00	195 000,00	205 000,00
Remonty i naprawy	0,00	10 000,00	12 000,00	12 000,00
Wywóz odpadów, ścieki itp..	9 700,00	10 000,00	12 000,00	14 000,00
Usługi telekomunikacyjne	6 000,00	7 000,00	8 000,00	9 000,00
Materiały medyczne (w tym: szczepionki)	30 000,00	24 000,00	25 000,00	26 000,00
Pozostałe materiały	12 000,00	14 000,00	17 000,00	18 000,00
Zakupy sprzętu (w tym medycznego)	30 000,00	30 000,00	30 000,00	12 000,00
Obsługa informatyczna	65 000,00	65 000,00	65 000,00	65 000,00
Woda i co	20 000,00	18 000,00	19 000,00	20 000,00
Energia elektryczna	16 000,00	17 000,00	21 000,00	24 000,00
Usługi bankowe	400,00	700,00	900,00	1 000,00
Ryczałty i podróże służbowe	18 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00
Ubezpieczenie OC zakładu	3 500,00	3 500,00	4 000,00	4 000,00
Pozostałe usługi	5 000,00	60 000,00	72 000,00	78 000,00
Amortyzacja środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych	50 000,00	40 000,00	19 000,00	21 000,00
Podatek od nieruchomości	4 330,00	4 500,00	5 000,00	6 000,00
pozostałe koszty / opłaty	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00
	Plan 2025	Plan 2025 po korekcie I półrocza	Prognoza planu 2026	Prognoza planu 2027
WYNIK FINANSOWY BRUTTO	-386 230,00	-208 700,00	-95 900,00	8 600,00

PRZYCHODNIA DOBRZEJEWICE

SAMODZIELNY PUBLICZNY ZAKŁAD OPIEKI ZDROWOTNEJ W OBROWIE Z SIEDZIBĄ W DOBRZEJEWICACH

W prognozowanym okresie zakłada się wzrost przychodów i kosztów. Prognozowanie wyników finansowych na lata 2025-2027 oraz przeprowadzenie analizy wskaźnikowej obarczone jest dużym prawdopodobieństwem błędu, z uwagi na dynamicznie zmieniające się uwarunkowania ekonomiczne. Z punktu widzenia przychodów, brak jest możliwości precyzyjnego planowania ze względu na nieustanne zmiany w przepisach, które regulują sposób kalkulacji wyceny świadczeń medycznych. Mimo to głównym założeniem jest rozszerzenie świadczonych procedur medycznych, które powinny wpłynąć pozytywnie na wysokość przychodów z Narodowego Funduszu Zdrowia.

Prognozowanie strony kosztowej charakteryzuje się natomiast niepewnością w zakresie regulacji wynagrodzeń pracowników medycznych. Równolegle Przychodnia będzie dążyła do zmniejszenia kosztów poprzez optymalizację czasu pracy, dokładniejsze i bardziej optymalne planowanie pracy, przy czym niezbędne są w tym obszarze do poniesienia koszty inwestycji w kadry (brak obecnie pełnoetatowego lekarza medycyny rodzinnej oraz co najmniej jednej pielęgniarki z wykształceniem magisterskim). Poza tym od początku 2025 r. prowadzona jest polityka racjonalnej gospodarki lekami, materiałami jednorazowego użytku, materiałami biurowymi. Pomimo wszystkich podejmowanych działań, w roku 2026 przewiduje się, że poniesione koszty przewyższą osiągnięte przychody, dopiero w roku 2027 istnieje prawdopodobieństwo zbilansowania działalności Przychodni. Największą pozycją w kosztach stanowią wynagrodzenia wraz z pochodnymi oraz usługi obce, w skład których wchodzi wynagrodzenia kontraktowe oraz usługi, w tym w szczególności kontrakty lekarskie, usługi diagnostyczne, informatyczne oraz prawne. Z roku na rok w/w pozycje kosztowe wzrastają, a związane jest to między innymi z rocznym ustawowym podnoszeniem płacy minimalnej oraz wzrostem wynagrodzeń pracowników medycznych. Łącznie pozycje kosztowe związane z wynagrodzeniami stanowią ok 82% kosztów ogółem, jednocześnie Przychodnia nie ma na nie żadnego wpływu.

4. ANALIZA SWAT

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

Analiza SWOT poprzez zestawienie z jednej strony wewnętrznie słabych i mocnych stron Przychodni, a z drugiej – szans i zagrożeń (związanych z zewnętrznymi wpływami politycznymi, ekonomicznymi, społecznymi i technologicznymi), pozwala uświadomić jakie atuty ma Przychodnia i w jaki sposób powinna eliminować słabe strony, jak przeciwstawiać się zagrożeniom, a jak skorzystać z szans związanych z czynnikami zewnętrznymi.

MOCNE STRONY

- duże i pozytywne zaangażowanie kadry Przychodni,
- indywidualne podejście do pacjenta,
- z roku na rok coraz większa świadomość personelu dotycząca rozliczania procedur medycznych,

PRZYCHODNIA DOBRZEJEWICE

SAMODZIELNY PUBLICZNY ZAKŁAD OPIEKI ZDROWOTNEJ W OBROWIE Z SIEDZIBĄ W DOBRZEJEWICACH

- jedyny POZ w tej części gminy,
- doświadczona kadra medyczna i administracyjna,
- determinacja kierownictwa w zakresie wdrażania zasad nowoczesnego zarządzania we wszystkich obszarach,
- szeroki zakres wykorzystania narzędzi informatycznych w celu dokonywania działalności leczniczej i administracyjnej,
- odpowiednie wyposażenie w sprzęt medyczny niezbędny w działaniach bezpośrednio ratujących zdrowie i życie,
- zaangażowanie personelu medycznego w podnoszenie kwalifikacji,
- przychylność i poparcie podmiotu tworzącego.

SŁABE STRONY

- ośrodek gminny – trudności z pozyskiwaniem specjalistycznej kadry medycznej,
- w pobliżu duże miasto z dużą ilością POZ (Toruń),
- znaczne utrudnienia możliwości świadczenia usług zdrowotnych komercyjnych,
- brak potencjału kadrowego do pozyskania akredytacji na specjalizację,
- brak potencjału kadrowego do kształcenia pielęgniarek.

SZANSE

- możliwość pozyskiwania środków z funduszy unijnych i pomocowych na modernizację, rozwój infrastruktury i doskonalenie kadr,
- trendy demograficzne, które sprzyjają rozwojowi określonych usług medycznych, starzejące się społeczeństwo, pogorszenie stanu zdrowia społeczeństwa,
- poprawa wyceny za niektóre świadczenia medyczne,
- zagwarantowany wzrost nakładów państwa na ochronę zdrowia,
- zwiększenie ilości miejsc na uczelniach medycznych.

ZAGROŻENIA

- gwarantowane ustawowo podwyżki wynagrodzeń wpływają negatywnie na stabilność finansową Przychodni,
- ryzyko utraty ciągłości udzielania świadczeń w związku z brakiem stałego lekarza medycyny rodzinnej,
- niepewność w zakresie planowania wieloletniego ze względu na krótkoterminowe umowy z NFZ,
- ograniczone możliwości wykorzystania zewnętrznych środków,
- niedoszacowana wycena finansowania przez NFZ podstawowej opieki zdrowotnej (nie uwzględniając programów profilaktycznych i opieki koordynowanej),
- przechodzenie wykwalifikowanej kadry do sektora niepublicznego,

PRZYCHODNIA DOBRZEJEWICE

SAMODZIELNY PUBLICZNY ZAKŁAD OPIEKI ZDROWOTNEJ W OBROWIE Z SIEDZIBĄ W DOBRZEJEWICACH

- pozostawanie młodej kadry medycznej w dużych miastach,
- niedobór kadry medycznej prowadzi do wzrostu wynagrodzeń,
- funkcjonowanie w warunkach otoczenia rynkowego podmiotów leczniczych w tym konkurencji w postaci zakładów niepublicznych,
- nierówne szanse pozyskania przychodów komercyjnych względem prywatnych oraz posiadających ambulatoryjną opiekę specjalistyczną,
- niespójna polityka zdrowotna Państwa w zakresie obowiązków i zakresu działania POZ, AOS, SZP.

5. PLAN INWESTYCYJNY NA LATA 2025 – 2027

- a) Rozszerzenie działalności w zakresie opieki koordynowanej
- b) Pozyskanie środków na inwestycje w infrastrukturę IT oraz sprzęt medyczny niezbędny do uruchomienia opieki koordynowanej w ramach programu Feniks
- c) Uruchomienie poradni ginekologiczno-położniczej (wyposażenie, podjęcie współpracy z lekarzem ginekologiem)
- d) Zakup aparatu usg oraz podjęcie współpracy z lekarzem specjalistą radiologii
- e) Szkolenie kadry pielęgniarskiej i położniczej w zakresie uprawnień do wystawiania recept, kursu szczepień, ekg oraz pobierania cytologii.

6. PLANOWANE DZIAŁANIA NAPRAWCZE NA LATA 2025 – 2027.

A. Zwiększenie przychodów z NFZ

- a. podjęcie stałej współpracy z lekarzem specjalistą medycyny rodzinnej celem:
 - umożliwienia starania się o miejsca rezydenckie – zabezpieczenie kadrowe na przyszłość
 - rozszerzenia działalności o opiekę koordynowaną
- b. Stworzenie możliwości wykonywania cytologii w ramach programu profilaktycznego HPV
- c. Utworzenie medycznych pakietów diagnostycznych celem zwiększenia przychodów komercyjnych

B. Ustabilizowanie sytuacji kadrowej:

- a. podjęcie stałej współpracy z lekarzem specjalistą medycyny rodzinnej
- b. pozyskanie akredytacji na specjalizację
- c. pozyskanie możliwości kształcenia pielęgniarek

Niniejszy program naprawczy został przygotowany i będzie wdrażany w okresie szczególnie trudnym ze względu na pogarszającą się koniunkturę gospodarczą (spadek tempa wzrostu PKB, inflacja), presję rynku dostawców, a co za tym idzie wzrost cen usług m.in. takich jak diagnostyka laboratoryjna, diagnostyka obrazowa, obsługa IT oraz kosztów leków, materiałów i sprzętu jednorazowego, energii elektrycznej i ciepłej, płacy minimalnej i dlatego obciążony jest dużym ryzykiem. W tym trudnym i niepewnym czasie problemy niedofinansowania procedur medycznych czy braki kadrowe stają się szczególnie dotkliwe.

PRZYCHODNIA DOBRZEJEWICE

SAMODZIELNY PUBLICZNY ZAKŁAD OPIEKI ZDROWOTNEJ
W OBROWIE Z SIEDZIBĄ W DOBRZEJEWICACH

Projekcja finansowa przedstawiona na lata 2025-2027 została sporządzana na bazie aktualnie posiadanej wiedzy w zakresie możliwych przychodów i kosztów. Uwzględniono szacowane coroczne wzrosty kontraktu z NFZ przy jednoczesnym wzroście kosztów (m.in. wynagrodzenia, kontrakty, usługi obce, leki, media).

/podpis elektroniczny/

Karolina Welka
KIEROWNIK
SPZOZ w Obrowie
z siedzibą w Dobrzejewicach

ZAŁĄCZNIKI

1. Raport o sytuacji ekonomiczno-finansowej za rok 2024