

**RAPORT O SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ**  
**za 2020r.**

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

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

# **1. Organizacja i zarządzanie.**

## **1.1 Przedmiot działalności.**

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

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

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

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

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

## 1.2 Struktura organizacyjna i zasady zarządzania.

Strukturę organizacyjną 4. WSzKzP SPZOZ reguluje Regulamin Organizacyjny wprowadzony Zarządzeniem Komendanta nr 238 z dnia 19 października 2017r. Została ona przedstawiona w załączniku nr 1 do raportu.

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

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

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

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

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

### Ocena działalności pomocniczej realizowanej w outsourcingu

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

### 1.3 Informacja o posiadanych certyfikatach jakości.

Certyfikat	TAK	Termin ważności	NIE	W trakcie	Uwagi
Akredytacyjny CMJ	X	21.01.2021			W grudniu 2019r. został złożony wniosek, Szpital oczekuje na przegląd akredytacyjny
ISO 9001	X	23.04.2023			
ISO 14001			X		
ISO 18001			X		
ISO 27001				X	Odroczono wdrożenie ze względu na zaangażowanie pracowników w działania związane z pandemią COVID-19 i szczepieniami
Inne Akredytacja CMJ POZ				X	Odroczono wdrożenie ze względu na zaangażowanie pracowników w działania związane z pandemią COVID-19 i szczepieniami

### 1.4 Polityka kadrowa – informacje ogólne.

#### 1.4.1 Informacje o zatrudnieniu.

Na dzień 31.12.2020r. zatrudnionych w formie umowy o pracę razem z żołnierzami było 1.667 osób (1633,2 etaty). Na innych umowach tj. kontraktach i umowach zleceniach 377 osób.

### Ocena stanu zatrudnienia

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

1. Coroczna analiza zatrudnienia dokonywana w oparciu o możliwości rynku pracy oraz potrzeby, planowanie zapotrzebowania na personel, na kolejny rok.
2. Podejmowanie dodatkowych działań dla potrzeb rekrutacji pielęgniarek, np. udział w Dniach Kariery czy organizacja programów adaptacji zawodowej dla absolwentów pielęgniarstwa.
3. Utrzymywanie systemu podnoszenia kwalifikacji pozwalającego na modyfikację kwalifikacji zatrudnionych zgodnie ze zmieniającymi się potrzebami podmiotu leczniczego.
4. Wprowadzenie systemu ocen pracowniczych jako procesu wzmacniającego kwalifikacje i mocne strony pracowników.
5. Aktualizacja regulaminu oraz stawek wynagradzania zgodnie ze zmieniającymi się wymaganiami rynku pracy i przepisami prawa.
6. Aktualizacja stanu i struktury zatrudnienia zgodnie ze zmieniającymi się realiami w obszarze działalności podstawowej oraz administrowania podmiotem leczniczym; zwiększanie ilości pracowników administracyjnych odciążających pielęgniarki w obszarze pracy z dokumentami lub zwiększanie ilości zatrudnionych informatyków ze względu na rosnącą informatyzację obszaru świadczeń zdrowotnych.
7. Praca nad nowymi zasadami premiowania wzmacniającymi potrzebne kompetencje.
8. Aktualizacja struktury organizacyjnej zwiększająca efektywność zarządzania kapitałem ludzkim.

### **Prognoza dotycząca zatrudnienia w okresie 2021 - 2023**

Na lata 2021-2023 przewidywać można następujące zmiany w strukturze zatrudnienia w trzech obszarach:

1. Działalność podstawowa

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

2. Informatyzacja

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

3. Administracja i Logistyka

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

## **2. Działalność medyczna.**

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

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

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

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

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

**Tabela nr 2 - Wartość umów z NFZ na poszczególne rodzaje świadczeń w 2021r. oraz zafakturowany przychód za 2020r.**

Lp.	Rodzaj świadczeń	Zafakturowany przychód	Nadpłacone świadczenia przez NFZ do wykonania w 2021r.	Umowa styczeń-czerwiec
		2020		2021
1.	Podstawowe szpitalne zabezpieczenie świadczeń opieki zdrowotnej - RYCZAŁT	161 444 652,00		69 774 054,00
2.	Podstawowe szpitalne zabezpieczenie świadczeń opieki zdrowotnej - świadczenia poza ryczałtem (bez podwyżek wynagrodzeń)	90 479 752,87	3 811 590,87	44 472 963,23
3.	Ambulatoryjna opieka specjalistyczna - Audiologia i Foniatria	140 007,76	50 543,46	83 913,36
4.	Ambulatoryjna opieka specjalistyczna - Endokrynologia	319 957,85	134 576,46	202 933,58
5.	Lecznictwo szpitalne - Ginekologia Onkologiczna	2 753 843,79		838 623,00
6.	Program lekowy - leczenie akromegalii pasyreoptydem	56 918,70		32 081,00
7.	Opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień	1 975 474,13	525 374,21	1 009 873,00
8.	Rehabilitacja lecznicza	1 064 250,79	336 624,09	545 324,40
9.	Lecznictwo stomatologiczne	1 538 215,77	260 359,07	770 378,02
10.	Podstawowa opieka zdrowotna	5 985 426,64		3 200 000,00
11.	Hemodializoterapia	1 111 517,60	315 305,00	667 129,00
12.	Kompleksowa diagnostyka niepłodności	443 437,70		-
13.	COVID-19	33 000 421,37		81 237 593,99
14.	Wzrost wynagrodzeń lekarzy, pielęgniarek, ratowników medycznych	18 985 662,15		9 415 794,37
		<b>319 299 539,12</b>	<b>5 434 373,16</b>	<b>212 250 660,95</b>

#### Ocena wysokości umów zawartych z NFZ

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

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

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

Dotychczas wysokość przyznanego ryczałtu nie pozwalała na świadczenie usług w nowoczesnym ZBO na poziomie wyczerpującym jego potencjał, co powodowało stałą konieczność bieżącej analizy realizacji umów i ograniczania planowej operatywy.

Swoje możliwości diagnostyczno-lecznicze placówka wykorzystuje w produktach nielimitowanych, zwiększając realizację umów i tym samym wysokość przychodów z NFZ, pozyskując środki finansowe za wykonane świadczenia medyczne w drodze aneksów bilansujących i zwiększających wartość umów zawartych z płatnikiem.

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

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

W roku 2020 szpital zmagał się z problemami w zakresie realizacji limitów umów z NFZ, czego bezpośrednią przyczyną była pandemia COVID-19. 4.WSzKzP od początku 2020 roku był zaangażowany w walkę z wirusem SARS-CoV2. W lutym na nowo wyremontowany Oddział Chorób Wewnętrznych zostali przyjęci pacjenci z WUHAN. Od połowy marca zgodnie z wytycznymi zostały ograniczone przyjęcia planowe pacjentów, szpital stał się zabezpieczeniem II i III poziomu w zakresie przyjęć i obsługi pacjentów zakażonych wirusem SARS-CoV2. Zdarzenia te spowodowały brak możliwości realizowania świadczeń zgodnie z zawartymi umowami z NFZ.

Stopień zaistniałych niedowyońań w roku 2020, spowodowanych sytuacją sanitarno – epidemiologiczną, ma bezpośredni wpływ na stopień realizacji umów w roku 2021 z uwagi na konieczność realizacji powstałych zobowięzań szpitala, spowodowanych planem spłat niezbędnych do wykonania do końca 2021 roku. Zaistniała sytuacja będzie miała wpływ na stopień realizacji umów w roku 2021 i latach następnycy.

**Łączna wartość niedowyońań nierozliczonych na dzień 31.12.2020r.** wynosi 5,4 mln zł i dotyczy świadczeń nie objętych ryczałtem. Wartość ta wynika z płatności przez NFZ 1/12 umowy za okres od marca do czerwca 2020r. bez względu na ilość wykonanych świadczeń. Zgodnie z obecnymi wytycznymi szpital ma czas na rozliczenie tych świadczeń do końca 2021r. Brak realizacji będzie powodować konieczność zwrócenia środków finansowych do NFZ.

### **Wykaz działań, jakie będą podejmowane celem rozliczenia niedowyońań za 2020r.**

Szpital od początku 2021r. jako szpital zabezpieczenia II i III poziomu ma ograniczone możliwości wykonania bieżącego kontraktu, co ma także wpływ na rozliczenie zaliczek roku ubiegłego. Jednakże po zmniejszeniu liczby pacjentów zakażonych wszystkie działania zostaną skierowane na realizację bieżącego kontraktu oraz rozliczenie zaliczek za 2020r.

Duże możliwości, w zakresie dodatkowych środków finansowych, stwarza zaistniała sytuacja epidemiologiczna w kontekście występujących powikłań zdrowotnych po zakażeniach COVID-19.

Szpital, jako jedna z niewielu placówek medycznych posiadająca bardzo duże doświadczenie w leczeniu pacjentów zakażonych wirusem SarsCov-2, będzie brała czynny udział w leczeniu i pomocy pacjentom z powikłaniami po przebytych zachorowaniach.

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

W 2020r. z uwagi na panującą pandemię COVID-19 w znaczny sposób została ograniczona możliwość realizacji świadczeń w zakresie posiadanych umów z NFZ. Do połowy marca 2020r. wykonanie świadczeń było ograniczone na Oddziale Chorób Wewnętrznych, na którym nie mogły być wykonywane świadczenia z uwagi na wcześniejszy remont oraz na przebywanie pacjentów z WUHAN. Od połowy marca 2020r. rozpoczął się intensywny czas walki z pandemią COVID-19, więc zgodnie z wytycznymi szpital musiał ograniczyć przyjęcia planowe. Do końca 2020r. szpital stanowił zabezpieczenie dla pacjentów COVID-19 wymagających specjalistycznego leczenia oraz dla pacjentów zakażonych wymagających zwykłej hospitalizacji. Zdarzenia te spowodowały brak możliwości zrealizowania świadczeń w zakresie ryczałtu oraz w zakresie pozostałych umów.

Dodatkowym negatywnym skutkiem, związanym z ograniczeniem dostępności do świadczeń zdrowotnych podczas pandemii COVID-19, jest wpływ zrealizowanej ilości świadczeń na wyliczanie ryczału PSZ na kolejny okres rozliczeniowy, w odniesieniu do wskaźników jakościowych, których warunki formalno-prawne wynikające z obowiązujących przepisów nie zostały w pełni spełnione z uwagi na istniejące ograniczenia liczby przyjęć.

### **2.3 Blok operacyjny.**

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

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

<b>Ocena funkcjonowania bloku operacyjnego</b>
Potencjał wyższy niż możliwości wykorzystania bloku operacyjnego na podstawie ryczału określonego w umowie.

### **3. Plany dotyczące rozszerzenia lub ograniczenia działalności medycznej w latach 2021 – 2023.**

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

W roku 2019 Szpital rozpoczął działania zmierzające do otwarcia nowoczesnej Stacji Dializ, co zostało zakończone zawarciem umowy w NFZ na realizację usług w tym zakresie. Rozpoczęto także udzielanie świadczeń zdrowotnych w zakresie transplantacji narządów wewnętrznych, w tym nerek i wątroby.

Zaistniała sytuacja sanitarno-epidemiologiczna związana z leczeniem i zapobieganiem COVID-19 otworzyła nową drogę przed Szpitalem umożliwiając pozyskanie dodatkowych środków finansowych na realizację usług w zakresie diagnostyki laboratoryjnej jak i selekcji pacjentów w SOR pretriage, co ma bezpośredni wpływ zarówno na zwiększenie przychodów

jak i zabezpieczenie epidemiologiczne pacjentów i pracowników jednostki oraz szeroko rozumianą pomoc diagnostyczną na terenie Dolnego Śląska mającą na celu zwiększenie wykrywalności źródeł zakażeń SARS-CoV-2.

Plan 4.WSzKzP SPZOZ na rok 2021 zakłada pozyskanie nowych kontraktów z NFZ na finansowanie świadczeń zdrowotnych przez płatnika w zakresie oddziału pulmonologii oraz oddziału diabetologii w rodzaju leczenia szpitalne oraz w poradni pulmonologicznej w zakresie ambulatoryjnej opieki medycznej.

Szpital planuje rozszerzyć działalność w zakresie ambulatoryjnej opieki specjalistycznej w poradniach, w których sposób finansowania świadczeń zdrowotnych od II kwartału 2020 roku został wyłączony z ryczałtu i objęty nielimitowaniem usług. Potencjał swój Szpital planuje rozwinąć w zakresie poradni endokrynologicznej, neurologicznej, kardiologicznej i chirurgii urazowo-ortopedycznej. Planowany jest także udział w programie pilotażowym, dotyczącym kompleksowych badań patomorfologicznych JGPato.

#### 4. Inwestycje oraz istotne remonty planowane do realizacji w 2021 r. i w latach kolejnych.

Tabela nr 3 - planowane inwestycje w latach 2021 -2023.

Nazwa zadania	Wartość kosztorysowa (w tys. zł)	Planowane źródła finansowania	Planowany okres realizacji (od-do)	Uzasadnienie
Przebudowa Zakładu Patomorfologii	7 000,0 tys. zł	MON, środki własne	2020-2022	Nie spełnia wymogów MZ i WOMP (czasowe dopuszczenie)
Budowa SSP (Systemu Sygnalizacji Pożarowej) i budowa zabezpieczeń pożarowych	918,0 tys. zł	Środki własne	2021-2022	Zalecenie p.poż
Rozbudowa systemu BMS	300,0 tys. zł	Środki własne	2021-2022	Zadanie na wniosek SRIET
Zapewnienie drogi pożarowej do budynku nr 1 zgodnie z obowiązującymi przepisami	200,0 tys. zł	Środki własne	2021	Zalecenie p.poż
Modernizacja układu klima-went SOR z wymianą agregatu wody lodowej	984,0 tys. zł	Środki własne	2021-2022	Zły stan techniczny
Wykonanie ekspertyzy i odstępstwa ppoż. dla budynku nr 1	73,8 tys. zł	Środki własne	2021	
Przebudowa oddziału okulistycznego wraz z blokiem operacyjnym	5 945,5 tys. zł	MON, środki własne	2022-2023	Umowa dotacyjna
Budowa Centrum Interwencji Naczyniowej i Pododdziału Leczenia Udarów	14 524,9 tys. zł	MON, środki własne	2023-2024	

**Tabela nr 4 – planowane istotne remonty w latach 2021 - 2023.**

Nazwa zadania	Wartość kosztorysowa (w tys. zł)	Planowane źródła finansowania	Planowany okres realizacji (od-do)	Uzasadnienie
Odtworzenie wejścia do bud nr 3 – schody i podjazd dla niepełnosprawnych dla potrzeb lekarza zakładowego, wykonanie podjazdu dla niepełnosprawnych do bud nr 3 do części po byłym WCKiK, montaż nowych poręczy schodów do Zakładu Patomorfologii.	220,0 tys. zł	Środki własne	2021	Zły stan techniczny
Wymiana starej stolarki okiennej	100,0 tys. zł	Środki własne	2021	Nie spełnia wymogów MZ i WOMP
Remont tarasów bud nr 1	1 500,0 tys. zł	Środki własne	2021	Zły stan techniczny
Przebudowa dróg wewnętrznych, ciągów komunikacyjnych, placów i parkingów	10 000,0 tys. zł	Środki własne	2021-2035	Zły stan techniczny
Remont konstrukcji dachu wraz z wymianą pokrycia dachowego w budynku nr 3	1 680,0 tys. zł	Środki własne	2022	Zły stan techniczny
Remont konstrukcji dachu wraz z wymianą pokrycia dachowego budynku nr 1 w części VII	700,0 tys. zł	Środki własne	2022	Zły stan techniczny
Remont ściany szczytowej wraz z wykonaniem nowego napisu oraz ogrodzenia od strony ul. Weigla między bramą nr 2 i 3	150,0 tys. zł	Środki własne	2021	
Wymiana agregatu wody lodowej Chirurgii Urazowej	369,0 tys. zł	Środki własne	2022	
Wymiana dźwigów szpitalnych i osobowych (SRIET)	4 673,4 tys. zł	Środki własne	2021-2028	Wymagane przez WDT, zły stan techniczny (cykliczna wymiana wszystkich dźwigów szpitalnych)

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

## 5. Analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej.

### 5.1 Informacja o istotnych zdarzeniach, które mają wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej

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

- ograniczone przyjęcia pacjentów planowych, co wpłynęło na brak możliwości generowania przychodu z umów z NFZ oraz na poziom realizacji ryczaftu;
- ponoszenie kosztów stałych mimo braku realizacji umowy z NFZ, tj. zużycie energii, wynagrodzenia pracowników;

- wzrost cen i ilości zużycia materiałów na środki ochrony osobistej w związku z zabezpieczeniem personelu szpitala przed COVID-19;
- dodatkowe dotacje uzyskane na walkę z COVID-19. Szpital otrzymał dotacje z: MON, Gminy Wrocław, Ministerstwa Zdrowia, Unii Europejskiej na zakup sprzętu medycznego, środki ochrony osobistej, a także różnego rodzaju darowizny od innych podmiotów;
- konieczność wypłacania dodatków pracownikom pracującym z pacjentami zakażonymi wirusem SARS-CoV2;
- dostosowanie infrastruktury szpitala do możliwości przyjmowania zakażonych pacjentów, przenoszenie oddziałów w inne lokalizacje, ograniczona baza łóżkowa oddziałów.

5.1.2 Niezrealizowanie ryczału na kwotę 17,98 mln zł – szpital nie poniósł kosztów na wygenerowanie tego przychodu.

5.1.3 Wypłacone przez NFZ zaliczki w wysokości 1/12 umowy na świadczenia poza ryczałem za okres od marca do czerwca 2020r. – szpital otrzymał płatność za świadczenia, których nie wykonał w wysokości 5,43 mln zł. W 2020r. wartość ta została ujęta w pozostałych kosztach operacyjnych i w rozliczeniu międzyokresowym przychodów. Zaliczka powinna zostać rozliczona w 2021r. poprzez wykonanie świadczeń w tej samej wartości lub w formie zwrotu środków pieniężnych do NFZ w przypadku braku możliwości wykonania świadczeń (wpływ na środki finansowe szpitala, brak wpływu na wynik finansowy).

5.1.4 Stały wzrost kosztów osobowych (podwyżka wynagrodzeń pielęgniarek, która nie jest w pełni refundowana przez NFZ - tj. elementy wynagrodzenia, które są zależne od podstawy, czyli godziny nadliczbowe, premie, nagrody, dodatki stażowe); wzrost płac wynikający głównie z regulacji ustawowych w zakresie minimalnego wynagrodzenia, najniższego wynagrodzenia w służbie zdrowia; wzrost płac ratowników medycznych oraz konieczność utrzymania i pozyskiwania na rynku coraz droższych pracowników medycznych (lekarzy i pielęgniarek), a także pracowników obsługi (Dział Żywienia, Dział Utrzymania Czystości i Higieny, administracja itp.).

5.1.5 Konieczność przeprowadzania remontów, zakupu nowego sprzętu medycznego oraz wymiany starego, co powoduje ponoszenie przez Szpital dodatkowych nakładów. Wydatki te jednak są niezbędne, ponieważ brak inwestowania w infrastrukturę i sprzęt spowoduje problemy z funkcjonowaniem Szpitala.

## 5.2 Analiza wskaźnikowa

### 1) Wskaźniki zyskowności.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
wskaźnik zyskowności netto (%)	$\frac{\text{Wynik netto} \times 100\%}{\text{Przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów} + \text{pozostałe przychody operacyjne} + \text{przychody finansowe}}$	0,38%	3

wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	$\frac{\text{Wynik z działalności operacyjnej} \times 100\%}{\text{Przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów + pozostałe przychody operacyjne}}$	0,61%	3
wskaźnik zyskowności aktywów (%)	$\frac{\text{Wynik netto} \times 100\%}{\text{średni stan aktywów,}}$ <p>gdzie średni stan aktywów to suma aktywów razem na koniec poprzedniego roku obrotowego i aktywów razem na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2</p>	0,52%	3

### Interpretacja wyników

Pierwsza grupa wskaźników przedstawionych w tabeli, to wskaźniki rentowności. Określają one zdolność podmiotu do generowania zysku. Dodatkowo wartości informują o racjonalnym gospodarowaniu i odzwierciedlają m.in. wynik finansowy podmiotu. 4.WSzKzP SPZOZ we Wrocławiu za 2020r. wygenerował zysk w wysokości 1,46 mln zł, dlatego wszystkie wskaźniki są dodatnie i Szpital otrzymał 9 punktów.

### 2) Wskaźniki płynności.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
wskaźnik bieżącej płynności	$\frac{\text{Aktywa obrotowe – należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy – krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne)}}{\text{Zobowiązania krótkoterminowe – zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy + rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe}}$	0,74	4
wskaźnik szybkiej płynności	$\frac{\text{Aktywa obrotowe – należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy – krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne) - zapasy}}{\text{Zobowiązania krótkoterminowe – zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy + rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe}}$	0,60	8

### Interpretacja wyników

Wskaźniki płynności, określają zdolność podmiotu do terminowego regulowania zaciągniętych zobowiązań. Zbyt niski poziom oznaczałby, że szpital ma problemy z bieżącym regulowaniem zobowiązań. Z kolei zbyt wysoki poziom wskaźnika mógłby sugerować utrzymywanie zapasów na zbyt wysokim poziomie lub też problemy ze ściągalsnością należności. W 2020r. wskaźnik szybkiej płynności wzrósł w porównaniu z 2019r. do poziomu 0,60, za co Szpital otrzymał 8 punktów.

### 3) Wskaźniki efektywności.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
Wskaźnik rotacji należności (w dniach)	Średni stan należności z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365)	37,19	3
	$\frac{\text{Przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów}}{\text{gdzie średni stan należności z tytułu dostaw i usług to suma tych należności na koniec poprzedniego roku obrotowego i na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2}}$		
wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	Średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365)	31,76	7
	$\frac{\text{Przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów,}}{\text{gdzie średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług to suma tych zobowiązań na koniec poprzedniego roku obrotowego i na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2}}$		

#### Interpretacja wyników

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

- wskaźnik rotacji należności w dniach – 37,19 – co oznacza, że należności spłacane są w ciągu 37,19 dnia, porównując ten wskaźnik z rokiem poprzednim zauważamy pogorszenie w ściąganiu należności o 2,88 dnia;
- wskaźnik rotacji zobowiązań w dniach – 31,76 – co oznacza, że szpital spłaca swoje zobowiązania w ciągu 31,76 dni – wskaźnik ten jest lepszy w porównaniu z rokiem ubiegłym o 0,98 dnia.

### 4) Wskaźniki zadłużenia.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	$\frac{\text{(Zobowiązania długoterminowe + zobowiązania krótkoterminowe + rezerwy na zobowiązania)}}{\text{Aktywa razem}} \times 100\%$	33,33%	10
wskaźnik wypłacalności	$\frac{\text{Zobowiązania długoterminowe + zobowiązania krótkoterminowe + rezerwy na zobowiązania}}{\text{Fundusz własny}}$	4,80	0

#### Interpretacja wyników

Kolejna grupa wskaźników to wskaźniki zadłużenia. Określają one poziom zadłużenia podmiotu i tym samym oceniają jego wypłacalność w długim okresie. Wskaźnik zadłużenia aktywów w 2020r. wyniósł 33,33%, co oznacza, że 33,33% aktywów szpitala jest finansowanych kapitałami obcymi. Poziom zadłużenia ma istotne znaczenie nie tylko

z punktu widzenia wypłacalności szpitala, ale także ze względu na efekt, jaki struktura finansowa wywiera na wynik finansowy. Z jednej strony, im wyższy w podmiocie kapitał obcy, tym większe są koszty finansowe obniżające wynik finansowy oraz zwiększające prawdopodobieństwo kłopotów z wypłacalnością. Z drugiej jednak strony, szpital wykorzystując dźwignię finansową może rozwijać się znacznie szybciej niż przy wykorzystaniu jedynie kapitałów własnych, generując dodatkowe zyski, znacznie przewyższające koszty obsługi długu. W naszym przypadku wskaźnik ten otrzymał maksymalną ilość punktów tj. 10.

Wskaźnik wypłacalności za 2020r. wynosi powyżej 4, co oznacza brak wypłacalności Szpitala.

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

	Wskaźnik	Uzyskane oceny za 2019 r.	Maksymalna ocena do osiągnięcia
Wskaźniki zyskowności	Wskaźnik zyskowności netto	3	5
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej	3	5
	Wskaźnik zyskowności aktywów	3	5
	<b>Razem</b>	<b>9</b>	<b>15</b>
Wskaźniki płynności	Wskaźniki bieżącej płynności	4	12
	Wskaźnik szybkiej płynności	8	13
	<b>Razem</b>	<b>12</b>	<b>25</b>
Wskaźnik efektywności	Wskaźnik rotacji należności	3	3
	Wskaźnik rotacji zobowiązań	7	7
	<b>Razem</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
Wskaźniki zadłużenia	Wskaźnik zadłużenia aktywów	10	10
	Wskaźnik wypłacalności	0	10
	<b>Razem</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>Łączna wartość punktów</b>		<b>41</b>	<b>70</b>

**Podsumowanie:** W wyniku analizy wskaźników sporządzonej na podstawie sprawozdania finansowego za 2020r. przy zastosowaniu metody punktowej uzyskano 41 pkt. (58,6%) na 70 możliwych do zdobycia.

#### 6. Analiza SWOT – wstęp do prognozy na lata 2021-2023.

Mocne strony	Kierunek działania	Wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową*
Renoma wynikająca z tradycji wśród mieszkańców Wrocławia i regionu	Utrzymanie wysokiej jakości świadczeń	3

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

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

Słabe strony	Kierunek działania	Wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową*
Wielkość Szpitala utrudniająca zarządzanie	Stałe doskonalenie i rozwiązywanie problemów	2
Problemy z przepływem informacji pomiędzy komórkami Szpitala	Wdrażanie rozwiązań eliminujących zakłócenia w komunikacji	2
Niski poziom utożsamiania się personelu ze Szpitalem	Wdrażanie rozwiązań ukierunkowanych na identyfikację pracownika z miejscem pracy	2
Wysoka kosztochłonność świadczonych usług	Obniżenie kosztów świadczonych usług	3
Ciągła potrzeba inwestycji w infrastrukturę	Wykorzystywanie środków unijnych oraz dotacji z MON w celu dostosowania infrastruktury do wymagań oraz potrzeb pacjentów	3
Brak czytelnych wskazówek/opisów ułatwiających poruszanie się osób chorych, starszych oraz często niepełnosprawnych po zawitej infrastrukturze Szpitala.	Wdrożenie rozwiązań ułatwiających poruszanie się po terenie Szpitala, tj. czytelne oznakowanie, podesty i podjazdy	1
Napięcia na tle płacowym wśród personelu medycznego i niemedycznego	Bezpośrednie rozmowy przełożonych z personelem	3
Niska jakość informacji zawartych na stronie internetowej Szpitala (obecnie największe i najczęściej wykorzystywane źródło informacji)	Przebudowa i unowocześnienie strony internetowej, dostosowanie danych do potrzeb odbiorców	1
Trudności z realizacją umowy z NFZ z powodu pandemii COVID-19	W miarę możliwości uruchomienie operacji planowych oraz utworzenie planowej Izby Przyjęć	3

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

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

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

<b>Zagrożenia</b>	<b>Kierunek działania</b>	<b>Wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową*</b>
Bliskie sąsiedztwo konkurencyjnego Szpitala	Utrzymywanie wysokiej jakości świadczonych usług, stały rozwój personelu	2
Niestabilność systemowych rozwiązań organizacyjno-prawnych w ochronie zdrowia	Ciągłe śledzenie zmian prawnych	2
Niedobory kadrowe w kluczowych grupach zawodowych	Pozyskanie kluczowego personelu i zapełnienie wakatów	2
Uzależnienie od jednego płatnika sterującego przepływem środków finansowych	Wykorzystywanie ryczałtu nie przekraczając 100% jego wykonania	3
Rosnąca konkurencja ze strony placówek niepublicznych	Utrzymywanie wysokiej jakości świadczonych usług, stały rozwój personelu	2
Duża częstotliwość płynności kadr, fluktuacja kadr	Utrzymanie pracownika	1
Koszty dostosowania szpitala do wymogów zawartych w Rozporządzeniu Ministra Zdrowia	Wnioskowanie o dofinansowanie inwestycji	3
Brak współmiernego wzrostu wartości punktu JGP w porównaniu ze wzrostem wynagrodzeń		3
Trwająca pandemia COVID-19 mająca znaczny wpływ na wykonywanie świadczeń zdrowotnych oraz gospodarkę kraju	Dostosowanie funkcjonowania działalności do panujących warunków	3
Obowiązek przystąpienia do Pracowniczych Planów Kapitałowych od 2021r. bez zwiększenia środków po stronie przychodów	Zwiększenie efektywności wykorzystania posiadanych zasobów ludzkich	2

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

## **7. Przyjęta strategia działania.**

### **Cele strategiczne i operacyjne:**

#### **7.1 Podnosić kwalifikacje pracowników cywilnych.**

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

#### **7.2 Podnosić kwalifikacje żołnierzy zawodowych.**

1. Zapewnić żołnierzom realizację szkolenia w zakresie gotowości bojowej i mobilizacyjnej.
2. Zapewnić żołnierzom realizację szkolenia w zakresie kształcenia obywatelskiego.
3. Zapewnić żołnierzom realizację szkolenia w zakresie szkolenia strzeleckiego.
4. Zapewnić żołnierzom realizację szkolenia w zakresie: profilaktyka i dyscyplina wojskowa.
5. Zapewnić żołnierzom realizację szkolenia w zakresie: BHP, P/poż, rekonwersji, kadr, informatyki i ochrony informacji niejawnych.
6. Zapewnić żołnierzom realizację szkolenia w zakresie: regulaminy.
7. Organizować szkolenia dla żołnierzy zawodowych.
8. Uczestniczyć w zaplanowanych szkoleniach w ujętych w „Planie szkoleń uzupełniających”.
9. Prowadzić bieżącą dokumentację w zakresie szkoleń uzupełniających.

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

1. Rozbudować system Szpitalny o nowe moduły oraz zintegrować systemy medyczne.
2. Wymienić stronę internetową na zgodną z wymaganiami WCAG oraz przygotowaną do współpracy z systemem UZP.
3. Przygotować systemy informatyczne do podłączenia do szyny danych P1 i P2.
4. Rozszerzyć strefy przetwarzania systemu MILNET-Z w części administracyjnej.

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

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

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

1. Zabezpieczyć środki w planie finansowym Szpitala na 2021r.
2. Zapewnić realizację zadań wynikających z ujętych w Planie Zamówień Publicznych zakupów sprzętu medycznego.
3. Przygotować wnioski oraz ogłoszenia postępowań przetargowych.
4. Podpisać umowy po zakończeniu postępowania przetargowego.

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

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

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

1. Usprawnić komunikację poprzez wdrożenie i eksploatację Elektronicznego Obiegu Dokumentów.
2. Usprawnić komunikację poprzez wdrożenie i eksploatację Portalu dla Pracownika.
3. Usprawnić komunikację poprzez wdrożenie elektronicznego systemu zgłaszania awarii.

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

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

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

1. Rozwijać e-Usługi o nowe funkcjonalności oraz poprzez integrację z systemami zewnętrznymi.

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

1. Negocjować nowe umowy o badanie kliniczne oraz koordynować podpisane umowy.
2. Umożliwić prowadzenie badań naukowych na terenie Szpitala.
3. Rozwijać Ośrodek Badań i Innowacji.
4. Rozwijać program transplantacji nerek i wątroby.
5. Udzielać świadczenia w Stacji Dializ zgodnie z zawartą umową z NFZ.
6. Utworzyć Kliniczny Oddział Pulmonologiczny.
7. Stworzyć Centrum Interwencji Naczyniowych z nadbudową na potrzeby Pododdziału Udarowego.

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

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

#### **7.12 Poprawiać efektywność zarządzania zasobami ludzkimi.**

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

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

1. Prowadzić systematyczny monitoring i identyfikację nowych wymagań prawnych.

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

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

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

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

1. Przebudować Zakład Patomorfologii
2. Zbudować Centrum Interwencji Naczyniowej i Pododdziału Leczenia Udarów.
3. Rozbudować budynek nr 1 na potrzeby: Stacji Dializ, Centrum Zabiegowego, Endokrynologii, Kardiologii i Apteki Szpitalnej.
4. Dostosować Budynek nr 2 do wymogów Rozporządzenia Ministra Zdrowia MZ - budowa instalacji gazów medycznych wraz ze stacjami zasilania.
5. Przebudować instalację c.w.u wraz z węzłem dla bud nr. 1,2 3 (zabezpieczenie przed Legionellą).
6. Zbudować SSP (Systemu Sygnalizacji Pożarowej) oraz zbudować zabezpieczenia pożarowe.
7. Termomodernizować obiekty szpitala (BUDYNEK NR 1,3,36).
8. Termoizolować budynek nr 2 z wymianą stolarki otworowej, grzejników i instalacji grzewczych, zgodnie z audytem energetycznym.
9. Przebudować i rozbudować Stację Dializ.
10. Przebudować sieć/instalację p.poż i wodną na terenie zewnętrznym kompleksu szpitala.
11. Rozbudować system BMS.
12. Zapewnić drogę pożarową do budynku nr 1 zgodnie z obowiązującymi przepisami.
13. Przebudować drogi wewnętrzne, ciągi komunikacyjne, place i parkingi.
14. Wzmocnić konstrukcję pod kabinę ciszy w bud nr 36.
15. Zmodernizować układ klima-went SOR z wymianą agregatu wody lodowej.
16. Wykonać ekspertyzy i odstępstwa ppoż. dla budynku nr 1.
17. Wymienić dźwigi szpitalne i osobowe.

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

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

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

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

## **8. Prognoza sytuacji ekonomiczno-finansowej na lata 2021-2023**

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

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

- 1) Prognoza na 2021r. opiera się na Planie finansowym na 2021r. po korekcie nr 3. Niektóre pozycje kosztowe oraz przychodowe urealniono do prognozowanego wykonania w roku 2021. W szczególności zwiększono przychód z NFZ oraz koszty osobowe o dodatki COVID-19, które zostaną wypłacone za miesiąc maj.
- 2) Przychody ze sprzedaży - przychody z tytułu udzielania świadczeń zdrowotnych oraz przychody niemedyczne zostały zaplanowane w oparciu o dynamikę przychodów z lat ubiegłych.
- 3) Wysokość pozostałych kosztów i przychodów operacyjnych zaprognozowano na podstawie danych z lat ubiegłych. W przypadku pozostałych przychodów operacyjnych uwzględniono prognozę amortyzacji środków trwałych zakupionych z dotacji.
- 4) Przychody i koszty finansowe zaplanowano na podstawie lat ubiegłych.
- 5) Koszty działalności podstawowej:
  - malejący udział kosztów materiałów medycznych do wartości przychodu ze sprzedaży (w 2021r – 29,25%; 2022r. – 29,93%. 2023r. – 29,50%; 2024r. – 28,88%; 2025r. – 28,27%);
  - wzrost zużycia energii w kolejnych latach w oparciu o prognozowaną inflację;
  - koszt usług obcych w kolejnych latach oparto na zawartych umowach, prognozowanej inflacji oraz w oparciu o wiedzę dotyczącą planowanych remontów;
  - wzrost kosztów osobowych (wynagrodzeń, kontraktów medycznych i umów zleceń oraz narzutów) w związku ze zmianami ustawowymi (planowany wzrost płacy minimalnej w 2022r. do 3 tys. zł, zmiany związane z minimalnym wynagrodzeniem w służbie zdrowia);
  - koszty amortyzacji zostały oparte na planie amortyzacji środków trwałych z uwzględnieniem prognozowanych inwestycji w latach 2021-2025;

- od roku 2021 zostały dodatkowo ujęte wpłaty na pracownicze plany kapitałowe.
- 6) Należności z tytułu dostaw i usług – 10% przychodu ze sprzedaży świadczeń zdrowotnych
- 7) Zobowiązania z tytułu dostaw i usług – 17,5 % kosztów usług obcych i zużycia materiałów.
- 8) 4.WSzKzP SPZOZ co roku uruchamia kredyt obrotowy w odnawialnej linii kredytowej.

## 8.2 Analiza wskaźnikowa na lata 2021-2023:

### 1) Wskaźniki zyskowności.

Wskaźniki zyskowności	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2021r.	2022r.	2023r.
wskaźnik zyskowności netto (%)	-2,16%	0,17%	0,08%
wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	-1,99%	0,35%	0,26%
wskaźnik zyskowności aktywów (%)	-3,21%	0,24%	0,13%

#### Interpretacja wyników

Wskaźniki zyskowności w 2021r. są ujemne, co wynika z prognozowanej straty (Szpital otrzymał 0 punktów za ten rok). Prognozowany zysk na lata 2021-2022r. powoduje uzyskanie 9 pkt. za zyskowność.

### 2) Wskaźniki płynności.

Wskaźniki płynności	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2021r.	2022r.	2023r.
wskaźnik bieżącej płynności	0,62	0,62	0,64
wskaźnik szybkiej płynności	0,52	0,51	0,53

#### Interpretacja wyników

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

### 3) Wskaźniki efektywności.

Wskaźniki efektywności	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2021r.	2022r.	2023r.
wskaźnik rotacji należności (w dniach)	36,36	38,02	36,14
wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	30,09	32,48	30,53

#### Interpretacja wyników

Wskaźniki efektywności przez cały okres prognozowania otrzymały 10 punktów na 10 możliwych do uzyskania. Należności średnio w kolejnych latach będą spłacane co 36 dni, a zobowiązania co 31 dni.

### 4) Wskaźniki zadłużenia.

Wskaźniki zadłużenia	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2021r.	2022r.	2023r.
wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	37,28%	37,84%	38,71%
wskaźnik wypłacalności	9,01	8,09	7,87

### Interpretacja wyników

Wskaźnik zadłużenia aktywów w latach 2021-2023 z roku na rok wzrasta, czego powodem jest konieczność finansowania działalności poprzez kapitały obce. Ocena wskaźnika w latach 2021-2023 wynosi 10 punktów na 10 możliwych do zdobycia.

Wskaźnik wypłacalności w latach 2021-2023 jest na bardzo wysokim poziomie. Wskaźnik ten mówi o możliwości pokrycia zobowiązań z posiadanego kapitału własnego. Ponoszenie przez Szpital straty w latach ubiegłych powoduje zmniejszanie kapitału własnego. Poprawa wskaźnika jest w szczególności zależna od możliwości wygenerowania zysku przez Szpital w latach następnych oraz od możliwości pokrycia straty Szpitala przez organ założycielski.

## 9. Podsumowanie

Poniesiona w 2018 i 2019r. strata wymusiła na szpitalu konieczność wdrożenia Programu Naprawczego, który początkowo obejmował lata 2019-2021, następnie został zaktualizowany na lata 2020-2022. Zadania ujęte w programie dotyczą w szczególności zwiększenia przychodów z NFZ, kontroli kosztów osobowych oraz kosztów materiałów medycznych. Sytuacja związana z panującą od 2020r. pandemią COVID-19 spowodowała dodatni wynik finansowy szpitala za 2020r., który wyniósł 1,5 mln zł.

Szpital od 16 marca 2020r. wstrzymał wszystkie planowe zabiegi operacyjne (z wyłączeniem przypadków ratujących życie, świadczeń wykonanych w trybie nagłym oraz usług zrealizowanych na rzecz pacjentów onkologicznych lub objętych stałym leczeniem w ramach prowadzonych programów lekowych). Skutkiem czasowego ograniczenia działalności podstawowej jednostki był spadek realizacji umów zawartych z NFZ, w szczególności realizacji ryczału za 2020r. Ta sama sytuacja dotyczy także roku 2021, gdzie ograniczone przyjęcia planowe wpływają negatywnie na realizację obecnego kontraktu oraz na rozliczenie niedowyońań z roku 2020 (szpital otrzymał w 2020r. „zaliczki” na świadczenia, które musi rozliczyć do końca 2021r.).

Pomimo ograniczenia działalności Szpital ponosi koszty stałe związane z kosztami wynagrodzeń oraz z utrzymaniem infrastruktury, co powoduje znaczne obniżenie rentowności wykonywanych procedur. Na potrzeby związane z możliwą, nieprzewidzianą sytuacją rozwijającą się pandemii oraz zapobieganiu jej skutków, w Szpitalu zostały wydzielone oddziały z całkowitym ograniczeniem działalności podstawowej, w celu zabezpieczenia miejsca do leczenia pacjentów COVID-19. Z tego powodu został wyłączony z działalności podstawowej nowoczesny, 27 łóżkowy Oddział Chorób Wewnętrznych oraz Oddział Gastroenterologii stanowiący bufor dla pacjentów COVID-19. Wskazane miejsca udzielania świadczeń ograniczają możliwości leczenia pacjentów we wskazanych obiektach, a tym samym uzyskanie przychodu z NFZ oraz z innych źródeł za gotowość do hospitalizacji pacjentów COVID-19.

Ponoszenie przez Szpital straty od 2018r. ma wpływ na spadek kapitałów własnych. Brak jest jednak możliwości pokrycia straty przez organ założycielski, ponieważ ponoszona przez Szpital strata w kolejnych latach nie przekracza wysokości amortyzacji środków trwałych. Jej poziom jest wysoki (25 mln zł w 2020r.) z powodu oddania do użytku w 2017r. Zintegrowanego Bloku Operacyjnego. Problemy z płynnością finansową powodują konieczność zaciągania w kolejnych latach kredytu, co skutkuje wysokimi kosztami finansowymi (odsetki i prowizje od kredytu).

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

Koszty osobowe w Szpitalu stanowią obecnie około 60% przychodów ze sprzedaży świadczeń zdrowotnych. Na koniec 2020r. liczba etatów pracowników zatrudnionych na umowę o pracę wynosiła 1633,20, natomiast zatrudnionych na pozostałych umowach (kontrakty i umowy zlecenia) wynosiła 377 osób. Regulacje ustawowe wymuszają na szpitalu stały wzrost kosztów osobowych - w szczególności wzrost płacy minimalnej, która w 2022r. ma wynieść 3 tys. zł oraz wzrost minimalnego wynagrodzenia w służbie zdrowia (zmiana od 1 lipca 2021r. spowoduje wyższy koszt podstawy wynagrodzenia o ok. 450 tys. zł miesięcznie). Powyższe zmiany powodują spłaszczenie siatki płac, co również wymusza podniesienie wynagrodzeń personelowi nieobjętemu tymi regulacjami. W związku z koniecznością efektywniejszego wykorzystania posiadanych zasobów ludzkich Szpital podjął działania w kierunku obniżenia kosztów osobowych w stosunku do osiąganego przychodu ze sprzedaży świadczeń zdrowotnych, jednakże jeśli wycena procedur medycznych nie zostanie zaktualizowana, działania te nie będą wystarczające do poprawy sytuacji finansowej Szpitala.

Koszt zużycia materiałów medycznych stanowi ok. 30% przychodów ze sprzedaży świadczeń zdrowotnych. 55% tej grupy stanowią koszty sprzętu jednorazowego użytku. Wśród tego sprzętu wyróżnia się stymulatory, sprzęt używany do koronografii, ablacji, a także różnego rodzaju endoprotezy, soczewki okulistyczne, protezy naczyniowe. Pod koniec 2018r. w Szpitalu rozpoczęto wykonywanie zabiegów naprawy tętniaka aorty brzusznej przy pomocy stentgraftu branchowanego (stentgraft dopasowywany do anatomii konkretnego pacjenta). Koszt jednego stentgraftu wynosi ok. 173 tys. zł. Dla pacjentów z ciężkim przebiegiem tętniaka aorty brzusznej, stentgraft branchowany jest jedyną metodą leczenia. Drugą największą grupę kosztów stanowią leki, środki opatrunkowe i dezynfekcyjne (ok. 30% zużycia materiałów medycznych). Wysokość zużycia materiałów w tej grupie uzależniona jest w szczególności od ilości zrealizowanych świadczeń w zakresie programów lekowych oraz chemioterapii (75% leków stanowią leki wykorzystywane w programach lekowych oraz substancje czynne w chemioterapii).

Podjęte przez Szpital działania mają służyć poprawie wyniku finansowego w kolejnych latach. Jednakże w związku z panującą pandemią COVID-19 trudno jest oszacować, jaki będzie miała ona wpływ na gospodarkę (w tym na inflację), a także jakie będą wytyczne rządu w zakresie minimalnego wynagrodzenia, nakładów na służbę zdrowia oraz poziomu przekazywanych dotacji na inwestycje i sprzęt medyczny.

KOMENDANT  
4 WOJSKOWEGO SZPITALA KLINICZNEGO  
z POLIKLINIKĄ SPZOZ WE WROCŁAWIU  
Komenda IV Obwodu,  
Profilaktyczno-Lecznicy  
.....  
pik dr n. med. Wojciech Jański  
podpis i pieczęć kierownika zakładu

Załączniki:

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

**DZIAŁ IV**  
**Struktura organizacyjna**  
**Rozdział 1**  
**Struktura organizacyjna Szpitala**

**§ 14**

Strukturę organizacyjną Szpitala tworzą jednostki i komórki organizacyjne prowadzące działalność leczniczą, komórki organizacyjne prowadzące obsługę administracyjną i techniczną oraz samodzielne stanowiska pracy.

**§ 15**

W skład struktury organizacyjnej Szpitala wchodzi:

- 1) komenda;
- 2) pion leczenia szpitalnego;
- 3) pion leczenia otwartego i obvodu profilaktyczno - leczniczego;
- 4) jednostki i komórki organizacyjne działalności pomocniczej.

**§ 16**

Strukturę Organizacyjną Szpitala tworzą poszczególne jednostki, komórki organizacyjne i samodzielne stanowiska pracy:

**1. Komenda, w tym:**

- 1) komendant szpitala;
- 2) zastępca komendanta ds. leczenia szpitalnego;
- 3) zastępca komendanta szpitala klinicznego ds. obvodu profilaktyczno – leczniczego;
- 4) zastępca komendanta - dyrektor ds. ekonomiczno-- finansowych;
  - 4a) kierownik leczenia otwartego;
- 5) szef logistyki;
- 6) główny księgowy;
- 7) szef wydziału administracji ogólnej;
- 7a) kierownik działu kadr;
- 8) naczelną pielęgniarka.

**2. Pion leczenia szpitalnego, w tym:**

- 1) Szpitalny Oddział Ratunkowy z Izbą Przyjęć, w tym:
  - Depozytem,
  - Zespołem Transportu Sanitarnego,
  - Zespołem Transportu Wewnętrzznego;
- 2) Ośrodek Chorób Serca, w tym:
  - a) Klinika Kardiologii z Oddziałami, w tym:
    - Kliniczny Oddział Niewydolności Serca z:
      - Pracownią Niewydolności Serca;
    - Kliniczny Oddział Zaburzeń Rytmu Serca z:
      - Pracownią Elektrofizjologii Inwazyjnej,
      - Pracownią Badania Odruchów,
      - Pracownią Holterowską i EKG;
    - Kliniczny Oddział Kardiologii Ogólnej z:
      - Pracownią Prób Wysiłkowych;
    - Kliniczny Oddział Intensywnej Terapii Kardiologicznej;
    - Pracownią Hemodynamiki;
    - Zakład Diagnostyki Obrazowej z:
      - Pracownią Echokardiografii,
      - Pracownią Ultrasonografii Naczyniowej;

**Regulamin Organizacyjny**  
**4 Wojskowy Szpital Kliniczny z Polikliniką**  
**Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej we Wrocławiu**

---

- b) Zespół Fizjoterapeutów;
- c) Kliniką Kardiologii, w tym:
  - Kliniczny Oddział Kardiologiczny z:
    - Poradnią Kardiologiczną (przyszpitalną);
    - Kliniczny Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii II,
    - Blok Operacyjny.
- 3) Klinika Chirurgiczna, w tym:
  - a) Kliniczny Oddział Chirurgiczny Ogólny,
  - b) Kliniczny Oddział Chirurgii Klatki Piersiowej,
  - c) Kliniczny Oddział Chirurgii Onkologicznej,
  - d) Kliniczny Oddział Chirurgii Naczyniowej,
  - e) Kliniczny Oddział Chirurgii Transplantacyjnej
  - f) Pracownia Endoskopii Zabiegowej,
  - g) Skreślony,
  - h) Zespół Fizjoterapeutów.
- 4) Ośrodek Chorób Wewnętrznych, w tym:
  - a) Klinika Chorób Wewnętrznych w tym:
    - Kliniczny Oddział Chorób Wewnętrznych z:
      - Pododdziałem Angiologicznym,
      - Pododdziałem Reumatologicznym,
      - Pracownią USG Naczyń,
      - Pracownią USG;
    - Kliniczny Oddział Endokrynologii z:
      - Pododdziałem Diabetologii i Chorób Metabolicznych,
      - Poradnią Endokrynologiczną (przyszpitalną),
      - Pracownią Densytometrii,
      - Pracownią USG i Biopsji Tarczycy;
    - Kliniczny Oddział Gastroenterologiczny z:
      - Pracownią Endoskopową,
      - Pracownią USG,
      - Poradnią Gastrologiczną (przyszpitalną);
    - Kliniczny Oddział Pulmonologiczno- Alergiczny i Chorób Wewnętrznych z:
      - Poradnią Pulmonologiczną (przyszpitalną),
      - Pracownią Bronchoskopii,
      - Pracownią Zaburzeń Oddychania w Czasie Snu,
      - Pracownią Badań Czynnościowych Płuc,
    - Pracownia Fizjoterapii;
  - b) Oddział Onkologii Klinicznej z:
    - Poradnią Onkologiczną (przyszpitalną);
  - c) Kliniczny Oddział Dermatologiczno-Wenerologiczny z Odcinkiem Obserwacyjnym, w tym:
    - Pracownia Światłolecznictwa,
    - Pracownia Laseroterapii;
  - d) Stacja Dializ;
  - e) Zakład Endoskopii Zabiegowej.”
- 5) Klinika Ortopedii i Traumatologii Narządu Ruchu, w tym:
  - a) Kliniczny Oddział Ortopedii,
  - b) Kliniczny Oddział Traumatologii Narządu Ruchu,
  - c) Zespół Fizjoterapeutów
  - d) Skreślony,
- 6) Ośrodek Chorób Układu Nerwowego, w tym:
  - a) Kliniczny Oddział Neurochirurgiczny,
  - b) Kliniczny Oddział Neurologiczny z Pododdziałem Udarów Mózgu, w tym:

**Regulamin Organizacyjny**  
**4 Wojskowy Szpital Kliniczny z Polikliniką**  
**Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej we Wrocławiu**

---

- Pracownia USG Tętnic Dogłowych,
  - Pracownia EEG,
  - Pracownia EMG i PW;
- 7) Skreślony;
  - 8) Kliniczny Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii,
    - a) Poradnia Anestezjologiczna (przyszpitalna);
  - 9) Klinika Otolaryngologii, Chirurgii Głowy i Szyi, w tym:
    - a) Kliniczny Oddział Otolaryngologiczny, w tym:
      - Ośrodek Badania i Leczenia Narządu Słuchu i Równowagi z Pracownią Potencjałów Słuchu;
      - Gabinet Diagnostyczno-Zabiegowy;
    - b) Kliniczny Oddział Chirurgii Szczękowo – Twarzowej, w tym:
      - Poradnia Chirurgii Szczękowo –Twarzowej z Gabinetem Diagnostyczno-Zabiegowym (przyszpitalna);
  - 10) skreślony
  - 11) Kliniczny Oddział Urologiczny, w tym:
    - a) Pracownia USG,
    - b) Pracownia Endoskopii Urologicznej,
    - c) Skreślony,
    - d) Pracownia Urodynamiczna;
  - 12) Kliniczny Oddział Psychiatryczny i Leczenia Stresu Bojowego;
  - 13) Skreślony
  - 14) Kliniczny Oddział Okulistyczny, w tym:
    - a) Pracownia Obrazowej Diagnostyki Okulistycznej,
    - b) Pracownia Laseroterapii Okulistycznej,
    - c) Poradnia Chorób Siatkówki (przyszpitalna),
    - d) Zespół Gabinetów Diagnostyczno-Zabiegowych,
    - e) Poradnia Okulistyczna z Gabinetem Diagnostyczno-Zabiegowym (przyszpitalna),
    - f) Poradnia Leczenia Jaskry (przyszpitalna),
    - g) Poradnia Chorób Rogówki (przyszpitalna),
  - 15) Kliniczny Oddział Ginekologii Onkologicznej i Prokreacyjnej z:
    - a) Poradnią Ginekologii Onkologicznej (przyszpitalna),
    - b) Poradnią Zaburzeń Prokreacji i Leczenia Endometriozy (przyszpitalna);
    - c) Gabinet Diagnostyczno- Zabiegowy;
  - 16) Bank Krwi;
  - 17) Zintegrowany Blok Operacyjny z:
    - a) Centralną Sterylizacją,
    - b) Grupą Transportu Wewnętrzznego i Utrzymania Czystości ZBO;
  - 18) Zakład Diagnostyki Laboratoryjnej, w tym:
    - a) Pracownia Hematologii,
    - b) Pracownia Analityki Ogólnej,
    - c) Pracownia Biochemii,
    - d) Pracownia Mikrobiologii,
    - e) Pracownia Białek,
    - f) Pracownia Pilnych Analiz CITO,
    - g) Pracownia Koagulologii,
    - h) Pracownia Immunochemii,
    - i) Pracownia POCT (Kardiochirurgia);
  - 19) Ośrodek Diagnostyki Obrazowej, w tym:
    - a) Zakład Radiologii Lekarskiej i Diagnostyki Obrazowej, z:
      - Pracownią Rezonansu Magnetycznego,
      - Pracowniami Tomografii Komputerowej,
      - Pracowniami Rentgenodiagnostyki Ogólnej,
      - Pracownią EKG,
      - Pracownią USG;

**Regulamin Organizacyjny**  
**4 Wojskowy Szpital Kliniczny z Polikliniką**  
**Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej we Wrocławiu**

---

- b) Zakład Radiologii Zabiegowej, z:
    - Pracownią Mammografii i Mammotomii,
    - Pracownią USG i Biopsji Cienkoigłowych;
  - c) Zakład Medycyny Nuklearnej;
  - d) Pracownia Diagnostyczno- Zabiegowa Naczyń Obwodowych;
  - e) Pracownia Neuroradiologii Zabiegowej;
  - f) Pracownia Nieinwazyjnych Badań Obrazowych Układu Krążenia.
  - g) Zakład Patomorfologii, w tym:
    - Pracownia Sekcyjna,
    - Pracownia Histopatologii i Cytologii,
    - Prosektorium;
- 20) Skreśla się;
- 21) Zakład Rehabilitacji Leczniczej w tym:
- a) Ośrodek Rehabilitacji Leczniczej z Pobytem Dziennym,
  - b) Dział Fizjoterapii z:
    - Pracownią Fizykoterapii,
    - Pracownią Hydroterapii,
    - Pracownią Kinezyterapii,
    - Pracownią Masażu Leczniczego,
    - Pracownią Krioterapii;
  - c) Poradnia Rehabilitacyjna,
  - d) Pracownia EMG i Potencjałów Wywołanych;
- 22) Wydział Zaopatrzenia Medycznego, w tym:
- a) Zastępca Szefa Wydziału
    - Sekcja Planowania i Ewidencji,
    - Sekcja organizacji i Rozliczeń;
  - b) Apteka Zakładowa (Szpitalna),
  - c) Dział Aparatury Medycznej z:
    - Sekcją Zakupów i Ewidencji,
    - Sekcją Serwisu z Warsztatami,
  - d) Pracownia Leków Cytostatycznych;
- 22a) Skreślony;
- 22b) Biuro Badań i Innowacji, w tym:
- Dział Planowania i Organizacji Doskonalenia Zawodowego,
  - Dział Badań i Analiz”.
- 23) Skreślony;
- 24) Zespół Kontroli Zakażeń Szpitalnych;
- 25) Sekcja Statystyki Medycznej z Archiwum Medycznym;
- 26) Pracownik Socjalny;
- 27) Sekcja Pakietu Onkologicznego;
- 28) Dział Utrzymania Czystości i Higieny;
- 29) Skreślony,
3. **Pion lecznictwa otwartego i obwodu profilaktyczno - leczniczego**, w tym:
- 1) Lecznictwo otwarte z:**
- a) Polikliniką z Przychodnimi POZ i Poradniami Specjalistycznymi, w tym:
    - Ambulatoryjne lecznictwo specjalistyczne z:
      - Poradnią Alergologiczną,
      - Poradnią Audiologiczną z Gabinetem Diagnostyczno- Zabiegowym,
      - Poradnią Chirurgii Ogólnej z Gabinetem Diagnostyczno-Zabiegowym,
      - Poradnią Chirurgii Onkologicznej,
      - Poradnią Chirurgii Naczyniowej,
      - Poradnią Chorób Naczyń (angiologiczna),
      - Poradnią Dermatologiczno-Wenerologiczną,
      - Poradnią Ginekologiczną z Gabinetem Diagnostyczno-Zabiegowym,
      - Poradnią Kardiologiczną z pracowniami EKG i USG Serca (w ramach poradni

**Regulamin Organizacyjny**  
**4 Wojskowy Szpital Kliniczny z Polikliniką**  
**Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej we Wrocławiu**

funkcjonuje Poradnia: Zaburzeń Rytmu Serca, Niewydolności Serca i Kontroli stymulatorów i kardiowerterów),

- Poradnię Medycyny Pracy,
- Poradnię Neurochirurgiczną,
- Poradnię Neurologiczną,
- Skreślony,
- Skreślony,
- Skreślony,
- Poradnię Otolaryngologiczną z Gabinetem Diagnostyczno Zabiegowym,
- Poradnię Ortopedii i Traumatologii Narządu Ruchu z Gabinetem Diagnostyczno-Zabiegowym,
- Poradnię Reumatologiczną,
- Poradnię Urologiczną z Gabinetem Diagnostyczno-Zabiegowym,
- Poradnię Chirurgii Transplantacyjnej,
- Poradnię Badań Profilaktycznych;
- Opieka Psychiatryczna i Leczenie Uzależnień z:
  - Poradnię zdrowia psychicznego,
  - Poradnię psychologiczną;
- Przychodnie Podstawowej Opieki Zdrowotnej w tym:
  - Przychodnia POZ, Wrocław ul. R. Weigla 5 z:
    - Poradniami Lekarza POZ,
    - Poradnię Pielęgniarki Środowiskowej,
    - Gabinetem Zabiegowym,
    - Rejestracją;
  - Przychodnia POZ przy WSOWL we Wrocławiu, ul. P. Czajkowskiego 109 z:
    - Poradnię Lekarza POZ,
    - Gabinetem Zabiegowym,
    - Rejestracją;
  - Przychodnia POZ przy CSWIICH we Wrocławiu, ul. Obornicka 108 z:
    - Poradnię Lekarza POZ,
    - Gabinetem Zabiegowym,
    - Rejestracją;
  - Przychodnia POZ, Wrocław, ul. Róży Wiatrów 11B z:
    - Poradniami Lekarza POZ,
    - Poradnię Pielęgniarki Środowiskowej,
    - Poradnię Położnej Środowiskowej,
    - Gabinetem Zabiegowym,
    - Punktem Szczepień,
    - Rejestracją;
- b) Poliklinika Stomatologiczna z:
  - Poradniami (Gabinetami) Stomatologicznymi,
  - Poradnię Ortodontyczną,
  - Poradnię Chirurgii Stomatologicznej,
  - Poradnię Protetyki Stomatologicznej,
  - Gabinetem Rentgenodiagnostyki Stomatologicznej.
- c) Sekcja Organizacyjno-Administracyjna;
- d) Gabinet Lekarza Zakładowego.

**2) Obwód profilaktyczno -lecniczy z:**

- a) **Wydział Organizacyjno-Mobilizacyjny, w tym:**
  - Sekcja Planistyczno- Operacyjna,
  - Sekcja ds. Mobilizacyjnych."
- b) Rejonowa Baza Zaopatrzenia Medycznego, w tym:
  - Sekcja Przechowywania i Odnawiania Zapasów,
  - Sekcja Rotacji Indywidualnego Wyposażenia Medycznego Żołnierzy,
  - Sekcja Polowej Techniki Medycznej (Warsztat Aparatury Medycznej) z Konserwacyjną Grupą Wyjazdową,
  - Grupa Organizacyjna.

**4. Pion ekonomiczny, w tym:**

**Regulamin Organizacyjny**  
**4 Wojskowy Szpital Kliniczny z Polikliniką**  
**Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej we Wrocławiu**

---

- 1) Dział Controllingu i Planowania;
- 1a) Sekcja Inwentaryzacji;
  - a) skreślony
- 2) Wydział Rozliczania Świadczeń Medycznych z:
  - a) Sekcją Rozliczania i Statystyki Świadczeń Medycznych;
  - b) Zespołem Specjalistów ds. Wewnętrznej Kontroli Rozliczania Świadczeń Medycznych;
- 3) Sekcja Marketingu i Pozyskiwania Funduszy;
- 4) Sekcja Zamówień Publicznych.
5. **Pion głównego księgowego, w tym:**
  - 1) Dział Kosztów;
  - 2) Dział Ewidencji Zakupu Majątku;
  - 3) Dział Ewidencji Sprzedaży i Windykacji;
  - 4) Dział Płac.
6. **Pion zabezpieczenia logistycznego, w tym:**
  - 1) Sekcja Organizacyjna Logistyki z Inspektorem ds. higieny i ochrony środowiska i Metrologiem;
  - 2) Dział Inwestycji;
  - 3) Dział Gospodarczy, w tym
    - a) Sekcja Zaopatrzenia z:
      - Magazynami Wielobranżowymi,
    - b) Sekcja transportu,
    - c) Sekcja Obsługi Pralniczej;
  - 4) Dział Żywienia z Kuchnią Szpitalną;
  - 5) Sekcja Remontów i Eksploatacji Technicznej, w tym:
    - a) Grupa Obsługi Technicznej,
    - b) Grupa Obsługi Ogólnobudowlanej;
  - 6) Dział Zarządzania Nieruchomościami i Utrzymania Terenów Zewnętrznych, w tym:
    - a) Grupa Utrzymania Nieruchomości i Terenów Zewnętrznych,
    - b) Grupa Higieny i Utrzymania Czystości;
  - 7) Skreślony
  - 8) Skreślony
7. **Wydział Administracji Ogólnej, w tym:**
  - 1) Skreślony;
  - 2) Sekcja ds. Organizacyjnych;
  - 3) Komendant Ochrony z Grupą Ochrony;
  - 4) Służba Dyżurna - Lokalne Centrum Nadzoru;
  - 5) Starszy Inspektor;
  - 6) Starszy Referent;
  - 7) Ośrodek Przetwarzania informacji z:
    - a) Sekcją Techniczną,
    - b) Sekcją Utrzymania Systemów Informatycznych.
8. **Komórki organizacyjne i samodzielne stanowiska pracy podległe bezpośrednio Komendantowi Szpitala:**
  - 1) Dział Jakości, w tym;
    - a) Zespół Auditorów Wewnętrznych;
  - 1a) Dział Kadr, w tym:
    - a) Sekcja ds. Osobowych Żołnierzy Zawodowych;
    - b) Sekcja Spraw Pracowniczych,
    - c) Sekcja Umów Cywilnoprawnych,
    - d) Sekcja Zarządzania Zasobami Ludzkimi,
  - 1b) Skreślony
  - 2) Audyt Wewnętrzny;
  - 3) Sekcja Kontroli Zarządczej;

**Regulamin Organizacyjny**  
**4 Wojskowy Szpital Kliniczny z Polikliniką**  
**Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej we Wrocławiu**

---

- 4) Naczelną Pielęgniarką;
  - 5) Pełnomocnik Komendanta ds. Pacjenta;
  - 6) Pełnomocnik ds. Ochrony Informacji Niejawnych z Pionem Ochrony Informacji Niejawnych, w tym:
    - a) Punkt Ewidencyjny Informacji Niejawnych,
    - b) Kancelaria Główna (jawna);
    - c) Inspektor Bezpieczeństwa Teleinformatycznego;
  - 7) Inspektor Ochrony Danych;
  - 8) Rzecznik Prasowy;
  - 9) Zespół Radców Prawnych;
  - 10) Inspektor ds. Ochrony Przeciwpożarowej;
  - 11) Inspektor Ochrony Radiologicznej;
  - 12) Sekcja BHP;
  - 13) Asystent Komendanta;
  - 14) Kapelani Szpitalni.
9. **Organy kolegialne** – organy doradcze, komisje, komitety, zespoły.