Raport o sytuacji ekonomiczno-finansowej

Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki

Zdrowotnej przy ulicy Eugeniusza Kwiatkowskiego 2

za rok 2025

Część A. Analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej za rok 2025

Część B. Prognoza na lata 2026-2028 wraz z opisem założeń

Część C. Informacja o istotnych zdarzeniach wpływających na sytuację jednostki

Stalowa Wola, 2026 r.

SPIS TREŚCI

Część A. Analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej za rok 2025

1. Wprowadzenie……5
2. Podstawowe dane finansowe……6
3. Przychody i koszty działalności……8
4. Wynik finansowy……8
5. Płynność finansowa……9
6. Efektywność rozliczeń……10
7. Zadłużenie i struktura finansowania……10
8. Nadwykonania świadczeń……11
9. Analiza trendów 2021–2025……12
10. Wnioski syntetyczne……12

Część B. Prognoza na lata 2026–2028 wraz z opisem założeń

1. Wprowadzenie……15
2. Założenia prognozy finansowej……16
3. Główne kierunki działań stabilizacyjnych i rozwojowych……16
   - 3.1. Poprawa efektywności wykorzystania kontraktów NFZ……16
   - 3.2. Rozwój podstawowej opieki zdrowotnej oraz opieki koordynowanej……17
   - 3.3. Rozwój diagnostyki oraz poprawa wykorzystania infrastruktury medycznej……19
   - 3.4. Optymalizacja procesów organizacyjnych i administracyjnych……20
   - 3.5. Rozwój działań profilaktycznych i programów zdrowotnych……21
   - 3.6. Rozwój opieki długoterminowej i paliatywnej……22
   - 3.7. Standaryzacja zarządzania i rozwój systemów jakości……23

4. Kierunki poprawy efektywności finansowej……..24
4.1. Monitoring kosztów i efektywności działalności……..24
4.2. Optymalizacja kosztów i poprawa efektywności ekonomicznej……25
4.3. Ograniczenie ryzyk finansowych……..26
5. Prognozowane efekty wdrażanych działań……27
6. Ryzyka dla realizacji prognozy……29
7. Podsumowanie……29

Część C. Informacja o istotnych zdarzeniach wpływających na sytuację jednostki

1. Uwarunkowania systemowe finansowania świadczeń zdrowotnych……31
2. Wzrost kosztów działalności……32
3. Cyfryzacja oraz zmiany organizacyjne……32
4. Rozwój opieki paliatywnej i ambulatoryjnej……33
5. Podsumowanie……33

SPIS TABEL

Tabela 1.

Kluczowe dane ekonomiczno-finansowe SPZOZ w latach 2021–2025……6

Tabela 2.

Wskaźniki płynności i zadłużenia SPZOZ w latach 2021–2025……11

Tabela 3.

Główne obszary ryzyka finansowego SPZOZ……13

Tabela 4.

Punktowa ocena sytuacji ekonomiczno-finansowej SPZOZ za rok 2025……14

Tabela 5.

Główne kierunki działań stabilizacyjnych i rozwojowych na lata 2026–2028……24

Tabela 6.

Kluczowe wskaźniki monitorowania działalności (KPI)……27

Tabela 7.

Prognoza podstawowych danych finansowych SPZOZ na lata 2026–2028……28

Tabela 8.

Prognozowane wskaźniki ekonomiczno-finansowe SPZOZ w latach 2026-2028……..28

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1.

Trend przychodów i kosztów działalności SPZOZ w latach 2021–2025……7

Wykres 2.

Wynik finansowy netto SPZOZ w latach 2021–2025……7

Część A. Analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej za rok 2025

Wprowadzenie

Raport o sytuacji ekonomiczno-finansowej Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej sporządzono na podstawie art. 53a ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej.

Dokument obejmuje analizę sytuacji ekonomiczno-finansowej SPZOZ za rok 2025, prognozę na lata 2026-2028 wraz z opisem przyjętych założeń oraz informację o istotnych zdarzeniach wpływających na funkcjonowanie jednostki.

Analiza została opracowana w oparciu o sprawozdanie finansowe za rok 2025, sporządzone zgodnie z ustawą o rachunkowości oraz dane zarządcze dotyczące działalności operacyjnej SPZOZ.

Celem raportu jest nie tylko przedstawienie aktualnej sytuacji finansowej jednostki, ale również identyfikacja głównych ryzyk, kierunków zmian organizacyjnych oraz działań zmierzających do poprawy efektywności funkcjonowania SPZOZ w kolejnych latach.

Raport przygotowano z uwzględnieniem aktualnych uwarunkowań systemu ochrony zdrowia, w szczególności zmian organizacyjnych i finansowych wpływających na funkcjonowanie podmiotów leczniczych realizujących świadczenia finansowane ze środków publicznych.

1. Podstawowe dane finansowe

Sprawozdanie finansowe za rok 2025 obejmuje:

- wprowadzenie do sprawozdania finansowego,
- bilans sporządzony na dzień 31.12.2025 r., który po stronie aktywów i pasywów zamyka się sumą **8 986 197,23 zł**,
- rachunek zysków i strat wykazujący stratę netto w wysokości: -**1 979 728,71 zł**,
- ujemny kapitał własny na poziomie -**336 056,91 zł**,
- rachunek przepływów pieniężnych wykazujący wzrost środków pieniężnych o **165 213,21 zł**.

Jednostka utrzymuje bieżącą zdolność operacyjną, jednak funkcjonuje przy pogarszającej się sytuacji kapitałowej.

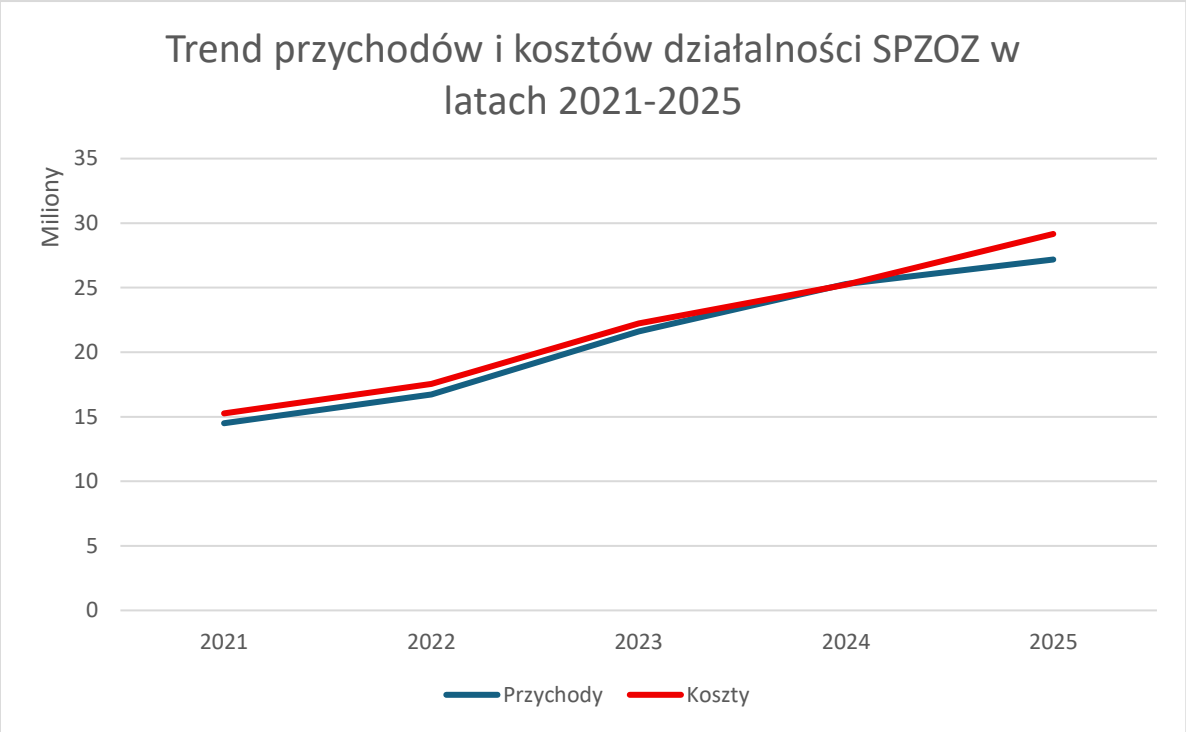
W związku ze zmianami organizacyjnymi i zarządczymi planowanymi od 2026 roku przewiduje się stopniowe wdrażanie działań mających na celu poprawę efektywności organizacyjnej, jakości danych zarządczych oraz standaryzację wybranych procesów funkcjonowania SPZOZ.

Tabela 1. Kluczowe dane ekonomiczno-finansowe SPZOZ w latach 2021-2025.

Rok	Przychody ogółem	Koszty działalności	Wynik netto	Suma bilansowa
2025	27 182 167,63	29 161 896,34	-1 979 728,71	8 986 197,23
2024	25 272 166,54	25 240 222,56	31 943,98	8 856 326,50
2023	21 621 390,98	22 238 367,44	-616 976,46	8 296 906,10
2022	16 734 063,16	17 537 010,02	-802 946,86	8 015 195,47
2021	14 500 575,89	15 262 128,30	-761 552,41	8 488 388,19

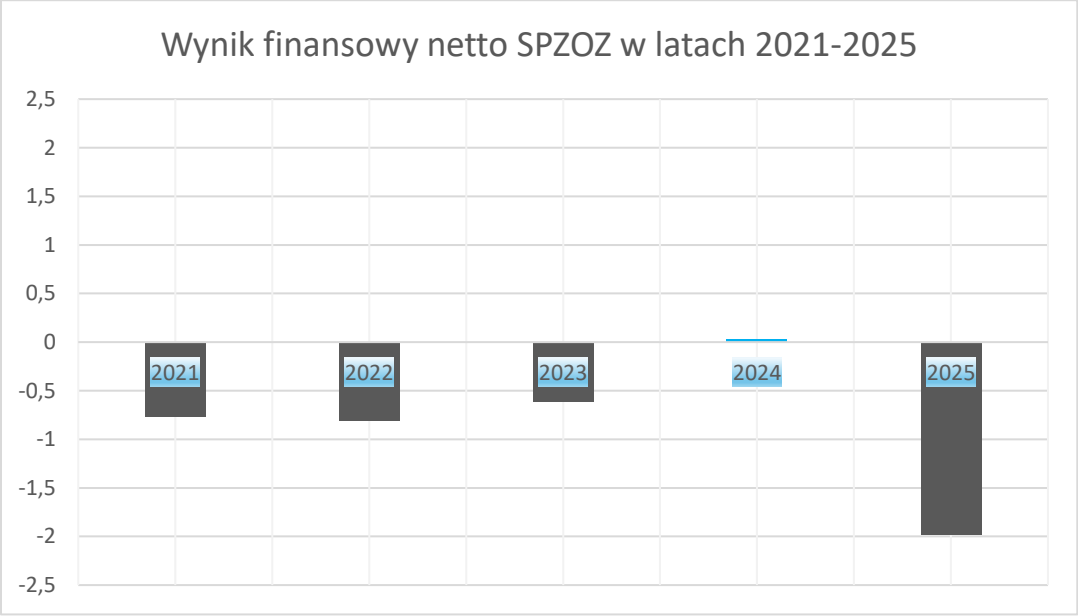
Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych SPZOZ za lata 2021-2025.

Wykres 1. Trend przychodów i kosztów działalności SPZOZ w latach 2021-2025.



Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych SPZOZ za lata 2021-2025.

Wykres 2. Wynik finansowy netto SPZOZ w latach 2021-2025



Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych SPZOZ za lata 2021-2025. Wartość w mln. zł.

2. Przychody i koszty działalności

W 2025 roku przychody netto ze sprzedaży wyniosły **23 638 308,87 zł**, a przychody ogółem **27 182 167,63 zł**, co oznacza wzrost względem roku 2024.

Koszty działalności operacyjnej osiągnęły poziom **29 139 295,97 zł**, rosnąc szybciej niż przychody.

Największe pozycje kosztowe stanowią:

- wynagrodzenia i świadczenia pracownicze,
- usługi obce (w tym kontrakty medyczne),
- materiały i energia.

Efektem tej relacji jest utrzymująca się nierównowaga pomiędzy dynamiką kosztów i przychodów.

3. Wynik finansowy

Wynik operacyjny oraz wynik netto za 2025 rok są ujemne i wynoszą odpowiednio:

- wynik operacyjny: **-1 979 868,11 zł**,
- wynik netto: **-1 979 728,71 zł**.

Strata wynika bezpośrednio z niedostosowania poziomu przychodów do kosztów prowadzonej działalności.

4. Płynność finansowa

Pomimo dodatnich przepływów pieniężnych, sytuacja płynnościowa jednostki jest napięta.

Wskaźniki płynności:

- płynność bieżąca: **0,81**,
- płynność szybka: **0,80**.

Wartości wskaźników płynności poniżej poziomów uznawanych za optymalne wskazują na ograniczony margines bezpieczeństwa finansowego w zakresie zobowiązań krótkoterminowych.

Bieżąca działalność finansowana jest w znacznym stopniu poprzez:

- wydłużanie terminów płatności zobowiązań,
- wykorzystanie kredytu kupieckiego.

W przypadku dalszego pogorszenia relacji przychodów do kosztów może wystąpić zwiększone ryzyko pogorszenia zdolności do terminowego regulowania zobowiązań.

5. Efektywność rozliczeń

Cykl rozliczeń finansowych pozostaje relatywnie stabilny:

- rotacja należności: ok. **33,91 dni**,
- rotacja zobowiązań: ok. **19,91 dni**.

Wskaźniki wskazują na zachowanie bieżącej zdolności do regulowania zobowiązań oraz utrzymanie płynności operacyjnej, przy jednoczesnym ograniczeniu marginesu bezpieczeństwa finansowego jednostki.

6. Zadłużenie i struktura finansowania

- wskaźnik zadłużenia aktywów: ok. **103,74%,**
- kapitał własny: **ujemny**,
- wskaźnik wypłacalności: **ujemny**.

Oznacza to:

- ograniczoną zdolność do finansowania działalności z własnych źródeł,
- pogorszenie stabilności kapitałowej jednostki,
- rosnącą zależność od finansowania zewnętrznego,
- dominację zobowiązań krótkoterminowych.

Tabela 2. Wskaźniki płynności i zadłużenia SPZOZ w latach 2021-2025.

Rok	Płynność bieżąca	Płynność szybka	Zadłużenie aktywów	Kapitał własny (zł)
2025	0,81	0,80	103,74%	-336 056,91
2024	1,03	1,02	81,44%	1 643 671,80
2023	0,99	0,98	80,57%	1 611 727,82
2022	1,18	1,18	76,35%	1 912 302,55
2021	1,41	1,39	73,10%	2 282 786,24

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowych SPZOZ.

7. Nadwykonania świadczeń

W 2025 roku jednostka realizowała świadczenia powyżej poziomu zakontraktowanego przez NFZ.

Nadwykonania:

- nie są objęte gwarancją finansowania,
- generują koszty nieposiadające pokrycia w przychodach, co bezpośrednio obciąża wynik finansowy jednostki,
- pogarszają wynik finansowy i płynność.

Zjawisko to ma charakter systemowy i wynika z niedopasowania poziomu finansowania do rzeczywistego zapotrzebowania na świadczenia zdrowotne.

Jednocześnie realizacja świadczeń ponadlimitowych w wielu przypadkach wynika z konieczności zabezpieczenia ciągłości opieki zdrowotnej mieszkańców oraz rzeczywistych potrzeb zdrowotnych populacji.

8. Analiza trendów 2021–2025

Analiza wieloletnia wskazuje na utrzymującą się niestabilność sytuacji ekonomiczno-finansowej jednostki oraz narastającą presję kosztową.

W analizowanym okresie obserwowano:

- brak trwałej stabilności rentowności,
- wzrost kosztów przewyższający dynamikę wzrostu przychodów,
- pogorszenie wskaźników płynności,
- wzrost poziomu zobowiązań oraz osłabienie sytuacji kapitałowej jednostki.

Poprawa wyniku finansowego osiągnięta w 2024 roku miała charakter przejściowy i nie doprowadziła do trwałej stabilizacji sytuacji ekonomiczno-finansowej SPZOZ.

9. Wnioski syntetyczne

Analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej za rok 2025 prowadzi do następujących wniosków:

- działalność operacyjna jednostki jest trwale nierentowna,
- dynamika wzrostu kosztów przewyższa dynamikę przychodów,
- płynność finansowa utrzymywana jest kosztem narastających zobowiązań,
- nadwykonania świadczeń stanowią istotne źródło ryzyka finansowego,
- struktura finansowania działalności uległa pogorszeniu, w tym wystąpił ujemny kapitał własny,
- obserwowane tendencje mają charakter systemowy i utrzymują się w ujęciu wieloletnim.

Jednocześnie analiza wskazuje, że SPZOZ posiada potencjał organizacyjny umożliwiający stopniową poprawę efektywności funkcjonowania, w szczególności w obszarze:

- podstawowej opieki zdrowotnej,
- opieki koordynowanej,
- diagnostyki,
- działalności ambulatoryjnej,
- rozwoju narzędzi raportowania i zarządzania.

Kluczowym kierunkiem działań na kolejne lata będzie poprawa efektywności organizacyjnej, zwiększenie wykorzystania istniejącej infrastruktury oraz rozwój modelu zarządzania opartego na bieżącej analizie danych operacyjnych i finansowych.

Przedstawiona analiza stanowi podstawę do określenia prognozy oraz kierunków działań zarządczych, zaprezentowanych w części B raportu.

Tabela 3. Główne obszary ryzyka finansowego SPZOZ.

Obszar	**Ryzyko**	**Potencjalny wpływ**
NFZ	Zmiana zasad rozliczeń	Spadek przychodów
Nadwykonania	Brak finansowania	Pogorszenie płynności
Kadry	Wzrost kosztów	Wzrost straty
Inflacja	Wzrost kosztów działalności	Pogorszenie wyniku

Źródło: opracowanie własne SPZOZ.

Tabela 4. Punktowa ocena sytuacji ekonomiczno-finansowej SPZOZ za rok 2025

Grupa	Wskaźnik	Wartość wskaźnika	Punkty
1.Wskaźniki zyskowności	Wskaźnik zyskowności netto (%)	**-7,28**	**0**
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	**-7,28**	**0**
	Wskaźnik zyskowności aktywów (%)	**-22,19**	**0**
1.Razem			**0**
2.Wskaźniki płynności	Wskaźnik bieżącej płynności	**0,81**	**4**
	Wskaźnik szybkiej płynności	**0,80**	**8**
2.Razem			**12**
3.Wskaźniki efektywności	Wskaźnik rotacji należności (dni)	**33,91**	**3**
	Wskaźnik rotacji zobowiązań (dni)	**19,91**	**7**
3.Razem			**10**
4.Wskaźniki zadłużenia	Wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	**103,74**	**0**
	Wskaźnik wypłacalności	**-27,74**	**0**
4.Razem			**0**
Łączna liczba punktów			**22**

Uzyskana łączna ocena punktowa wynosi 22 punkty. Wynik ten wskazuje na istotne ograniczenia w zakresie rentowności oraz struktury finansowania jednostki, przy jednoczesnym zachowaniu minimalnej zdolności do bieżącego funkcjonowania operacyjnego. Największy wpływ na ocenę miały ujemne wskaźniki zyskowności, ujemny kapitał własny oraz wysoki poziom zadłużenia aktywów. Wskaźniki płynności i efektywności rozliczeń wskazują na napiętą, ale utrzymywaną bieżącą zdolność operacyjną SPZOZ.

Oceny dokonano zgodnie z metodologią określoną w Rozporządzeniu Ministra Zdrowia w sprawie wskaźników ekonomiczno-finansowych niezbędnych do sporządzenia prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej SPZOZ.

Część B. Prognoza na lata 2026-2028 wraz z opisem przyjętych założeń

1. Wprowadzenie

Przedstawiona prognoza sytuacji ekonomiczno-finansowej Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Stalowej Woli została opracowana w oparciu o analizę aktualnej sytuacji finansowej jednostki, strukturę realizowanych świadczeń, istniejące zasoby organizacyjne oraz planowane działania naprawczo-rozwojowe.

Przyjęty model działań zakłada stopniowe przejście od zarządzania reaktywnego do modelu zintegrowanego, opartego na:

- koordynacji świadczeń,
- zarządzaniu przepływem pacjenta,
- bieżącej analizie danych organizacyjnych i finansowych,
- efektywnym wykorzystaniu istniejących zasobów kadrowych i infrastrukturalnych.

Kluczowym założeniem prognozy jest poprawa efektywności funkcjonowania jednostki bez istotnych nakładów inwestycyjnych oraz bez istotnego poziomu zwiększania zatrudnienia.

Działania przedstawione w niniejszym raporcie stanowią pierwszy etap budowy lokalnego, zintegrowanego modelu opieki zdrowotnej, obejmującego współpracę podstawowej opieki zdrowotnej, ambulatoryjnej opieki specjalistycznej, diagnostyki, rehabilitacji oraz opieki długoterminowej i paliatywnej.

2. Założenia prognozy finansowej

Prognoza na lata 2026–2028 opiera się na następujących założeniach:

- utrzymaniu ciągłości finansowania świadczeń przez NFZ,
- stopniowej poprawie wykorzystania kontraktów,
- ograniczaniu świadczeń ponadlimitowych nieobjętych gwarancją finansowania,
- wzroście efektywności organizacyjnej i zarządczej,
- poprawie struktury realizowanych świadczeń,
- rozwoju świadczeń realizowanych w ramach istniejących zasobów,
- dalszej cyfryzacji i standaryzacji procesów,
- utrzymaniu stabilności kadrowej jednostki.

Prognoza nie zakłada gwałtownej poprawy wyniku finansowego, lecz stopniowe ograniczanie negatywnych trendów wskazanych w części A raportu.

3. Główne kierunki działań stabilizacyjnych i rozwojowych

3.1. Poprawa efektywności wykorzystania kontraktów NFZ

Jednym z kluczowych obszarów wymagających działań organizacyjnych pozostaje ambulatoryjna opieka specjalistyczna (AOS), w szczególności w zakresie dostosowania struktury świadczeń do aktualnych wymogów NFZ dotyczących udziału świadczeń pierwszorazowych.

Analiza danych wykazała istotne różnice pomiędzy poradniami specjalistycznymi w zakresie struktury realizowanych świadczeń, co może wpływać na poziom finansowania oraz skutkować obniżeniem wartości rozliczeń.

W związku z tym planuje się:

- wdrożenie systematycznego monitorowania realizacji kontraktów,
- bieżącą analizę struktury świadczeń,
- uporządkowanie harmonogramów poradni,
- poprawę nadzoru nad kolejkami oczekujących,
- zwiększenie wykorzystania danych zarządczych i raportowych.

Celem działań będzie poprawa efektywności wykorzystania kontraktów oraz ograniczenie ryzyk finansowych związanych z realizacją świadczeń ponadlimitowych.

3.2. Rozwój podstawowej opieki zdrowotnej oraz opieki koordynowanej

Jednym z podstawowych kierunków rozwoju SPZOZ będzie dalsze wzmacnianie podstawowej opieki zdrowotnej oraz rozwój opieki koordynowanej.

Zakład posiada potencjał organizacyjny umożliwiający rozwój tego obszaru, wynikający m.in. z:

- funkcjonowania POZ,
- własnego zaplecza diagnostycznego,
- działalności poradni specjalistycznych,

- możliwości prowadzenia kompleksowej opieki nad pacjentami przewlekle chorymi.

Planowane działania obejmują rozwój świadczeń związanych przede wszystkim z:

- diabetologią,
- kardiologią,
- pulmonologią,
- nefrologią,
- endokrynologią.

Założeniem organizacyjnym jest budowa modelu opieki opartego na współpracy POZ, diagnostyki i AOS, umożliwiającego poprawę ciągłości leczenia, zwiększenie dostępności świadczeń oraz lepsze monitorowanie pacjentów przewlekle chorych.

Rozwój opieki koordynowanej ma również umożliwić:

- zwiększenie liczby deklaracji POZ,
- poprawę wykorzystania własnej diagnostyki,
- rozwój świadczeń nielimitowanych,
- zwiększenie stabilności finansowania działalności podstawowej.

3.3. Rozwój diagnostyki oraz poprawa wykorzystania infrastruktury medycznej

Jednym z podstawowych kierunków rozwoju SPZOZ będzie zwiększenie wykorzystania potencjału diagnostycznego jednostki oraz poprawa organizacji działalności diagnostycznej.

Analiza funkcjonowania pracowni diagnostycznych wykazała, że głównymi ograniczeniami rozwoju są obecnie:

- niewystarczające wykorzystanie istniejącej infrastruktury,
- braki organizacyjne,
- ograniczona cyfryzacja procesów,
- niedobory kadrowe w wybranych obszarach,
- częściowo przestarzała infrastruktura sprzętowa.

Planowane działania obejmują:

- rozwój diagnostyki laboratoryjnej,
- poprawę wykorzystania pracowni RTG, mammografii, USG i diagnostyki czynnościowej,
- ograniczanie kosztów outsourcingu badań,
- rozwój działalności profilaktycznej i komercyjnej,
- integrację diagnostyki z EDM i systemami raportowania,
- poprawę organizacji rejestracji i harmonogramów badań.

Istotnym kierunkiem działań będzie również dalsza cyfryzacja procesów diagnostycznych oraz rozwój elektronicznego obiegu danych medycznych.

Celem działań będzie zwiększenie dostępności świadczeń diagnostycznych, poprawa wykorzystania infrastruktury oraz rozwój stabilnych źródeł przychodów wspierających działalność ambulatoryjną i opiekę koordynowaną.

3.4. Optymalizacja procesów organizacyjnych i administracyjnych

W latach 2026–2028 planowana jest realizacja działań organizacyjnych mających na celu poprawę efektywności funkcjonowania Zakładu oraz zwiększenie wykorzystania posiadanych systemów informatycznych i zasobów organizacyjnych.

Przeprowadzona analiza wykazała konieczność:

- standaryzacji procesów rejestracji i planowania harmonogramów,
- zwiększenia wykorzystania funkcjonalności systemów informatycznych,
- ograniczenia równoległego obiegu papierowego i elektronicznego,
- poprawy przepływu informacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi,
- zwiększenia wykorzystania danych zarządczych i raportowych.

W związku z tym planowane jest:

- ujednolicenie zasad organizacji poradni i harmonogramów,
- rozwój elektronicznej rejestracji,
- zwiększenie wykorzystania EDM,
- rozwój raportowania zarządczego,

- standaryzacja zgłoszeń organizacyjnych i informatycznych,

- rozwój kompetencji personelu w zakresie obsługi systemów informatycznych.

Zakłada się, że działania te pozwolą na poprawę organizacji pracy, ograniczenie liczby błędów administracyjnych oraz zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów.

3.5. Rozwój działań profilaktycznych i programów zdrowotnych

Jednym z kierunków rozwoju SPZOZ będzie dalsze rozszerzanie działań profilaktycznych oraz udziału w programach polityki zdrowotnej realizowanych we współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego.

Planowane działania obejmują w szczególności:

- profilaktykę chorób układu sercowo-naczyniowego,

- profilaktykę cukrzycy i chorób metabolicznych,

- profilaktykę chorób układu oddechowego,

- programy zdrowia kobiet,

- działania profilaktyczne dla seniorów,

- działania edukacyjne i promocję zdrowia.

Rozwój działań profilaktycznych oparty będzie przede wszystkim na wykorzystaniu istniejących zasobów organizacyjnych i diagnostycznych SPZOZ.

Istotnym elementem planowanych działań będzie również rozwój narzędzi cyfrowych wspierających komunikację z mieszkańcami oraz promocję świadczeń zdrowotnych.

Zakłada się, że rozwój programów profilaktycznych będzie wspierał poprawę efektów zdrowotnych populacji oraz zwiększał efektywność wykorzystania środków publicznych.

3.6. Rozwój opieki długoterminowej i paliatywnej

W latach 2026–2028 SPZOZ planuje rozwój opieki paliatywnej i długoterminowej w oparciu o nowo wybudowany obiekt Hospicjum Stacjonarnego wraz z Poradnią Medycyny Paliatywnej.

Zakład prowadzi już Hospicjum Domowe oraz Poradnię Medycyny Paliatywnej, które wykazują systematyczny wzrost liczby pacjentów i świadczeń.

Docelowy model organizacyjny zakłada funkcjonowanie zintegrowanego systemu opieki paliatywnej obejmującego:

- poradnię medycyny paliatywnej,
- hospicjum domowe,
- hospicjum stacjonarne,
- współpracę z POZ, AOS oraz oddziałami szpitalnymi.

Planowane działania obejmują:

- etapowe uruchamianie łóżek hospicjum stacjonarnego,
- dostosowywanie skali działalności do możliwości finansowania i sytuacji kadrowej,
- rozwój hospicjum domowego,

- rozwój wsparcia psychologicznego i rehabilitacyjnego,

- poprawę organizacji opieki nad pacjentem paliatywnym.

Rozwój opieki paliatywnej ma umożliwić lepsze zabezpieczenie potrzeb zdrowotnych mieszkańców oraz bardziej efektywne wykorzystanie zrealizowanej infrastruktury publicznej.

3.7. Standaryzacja zarządzania i rozwój systemów jakości

W latach 2026–2028 planowany jest dalszy rozwój jednolitego modelu zarządzania organizacyjnego i jakościowego SPZOZ.

Działania obejmować będą:

- standaryzację procesów organizacyjnych,

- rozwój systemów monitorowania jakości i bezpieczeństwa świadczeń,

- poprawę przepływu informacji,

- rozwój narzędzi raportowania zarządczego,

- rozwój elektronicznego obiegu dokumentów,

- monitorowanie jakości dokumentacji medycznej,

- analizę zdarzeń niepożądanych oraz ryzyk organizacyjnych.

Planowane jest również etapowe dostosowywanie organizacji do standardów jakości i bezpieczeństwa wynikających z aktualnych wymagań akredytacyjnych.

Zakłada się, że działania te pozwolą na poprawę organizacji pracy, zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów oraz poprawę jakości i bezpieczeństwa świadczeń zdrowotnych.

Tabela 5. Główne kierunki działań stabilizacyjnych i rozwojowych na lata 2026-2028.

Obszar	Cel	Zakładany efekt
AOS	Poprawa struktury świadczeń	Poprawa rozliczeń NFZ
POZ	Rozwój opieki koordynowanej	Wzrost stabilnych przychodów
Diagnostyka	Lepsze wykorzystanie infrastruktury	Zwiększenie efektywności
IT i organizacja	Poprawa przepływu danych	Poprawa zarządzania

Źródło: opracowanie własne SPZOZ.

4. Kierunki poprawy efektywności finansowej

4.1. Monitoring kosztów i efektywności działalności

Jednym z kluczowych działań planowanych na lata 2026–2028 będzie rozwój systemu monitorowania kosztów oraz efektywności działalności medycznej i administracyjnej SPZOZ.

W 2025 roku rozpoczęto wdrażanie standardu rachunku kosztów zgodnego z wymaganiami Ministerstwa Zdrowia i NFZ.

Planowane działania obejmują:

- uporządkowanie struktury OPK,
- wdrożenie jednolitych zasad ewidencji kosztów,
- monitorowanie kosztów osobowych i administracyjnych,
- rozwój raportowania zarządczego,

- integrację danych finansowych, kadrowych i kontraktowych,
- monitorowanie realizacji kontraktów i świadczeń ponadlimitowych.

Docelowo system ma umożliwić bieżącą ocenę kosztów działalności poszczególnych komórek organizacyjnych oraz poprawę jakości planowania finansowego.

4.2. Optymalizacja kosztów i poprawa efektywności ekonomicznej

W latach 2026–2028 planowane jest prowadzenie działań mających na celu poprawę efektywności ekonomicznej SPZOZ przy jednoczesnym zachowaniu jakości i dostępności świadczeń.

Działania obejmą:

- analizę rentowności zakresów działalności,
- monitorowanie kosztów osobowych,
- optymalizację harmonogramów pracy,
- poprawę wykorzystania infrastruktury i sprzętu,
- ograniczanie kosztów pośrednich,
- centralizację wybranych procesów administracyjnych,
- rozwój świadczeń o stabilniejszym modelu finansowania.

Szczególna uwaga poświęcona będzie działalności wymagającej wysokich nakładów organizacyjnych i infrastrukturalnych, w tym rehabilitacji oraz opiece paliatywnej.

Zakłada się, że wdrażane działania pozwolą na zwiększenie kontroli nad kosztami oraz stopniową poprawę stabilności finansowej jednostki.

4.3. Ograniczenie ryzyk finansowych

Jednym z podstawowych celów zarządczych SPZOZ będzie ograniczanie ryzyk finansowych związanych ze zmianami systemu finansowania świadczeń, wzrostem kosztów działalności oraz rosnącymi wymaganiami organizacyjnymi.

Planowane działania obejmują:

- bieżące monitorowanie realizacji kontraktów,
- analizę rentowności świadczeń,
- monitorowanie struktury świadczeń,
- kontrolę płynności finansowej i poziomu zobowiązań,
- etapowanie działań inwestycyjnych,
- rozwój świadczeń o większej przewidywalności finansowania,
- aktywne poszukiwanie źródeł finansowania zewnętrznego.

Istotnym elementem działań będzie również ograniczanie ryzyk organizacyjnych poprzez rozwój systemów jakości, standaryzację procesów oraz zwiększanie wykorzystania danych w procesach zarządczych.

Tabela 6. Kluczowe wskaźniki monitorowania działalności (KPI).

Obszar	KPI	Cel monitorowania
Finanse	Wynik netto	Stabilizacja finansowa
NFZ	Udział pierwszorazowych	Poprawa rozliczeń
Organizacja	Poziom wykorzystania EDM	Cyfryzacja procesów
POZ	Liczba deklaracji	Rozwój opieki koordynowanej
Kontrakty	Poziom nadwykonań	Ograniczenie ryzyka

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowych SPZOZ.

5. Prognozowane efekty wdrażanych działań

Planowane działania mają na celu:

- poprawę organizacji pracy i przepływu informacji,
- zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów,
- poprawę jakości danych zarządczych,
- zwiększenie kontroli nad kosztami działalności,
- poprawę wykorzystania kontraktów NFZ,
- rozwój opieki koordynowanej i diagnostyki,
- zwiększenie dostępności świadczeń ambulatoryjnych i profilaktycznych,
- rozwój opieki paliatywnej i długoterminowej,
- poprawę jakości i bezpieczeństwa świadczeń zdrowotnych.

Zakłada się, że wdrażane działania pozwolą na stopniową poprawę stabilności organizacyjnej i ekonomiczno-finansowej SPZOZ oraz zwiększenie możliwości dalszego rozwoju jednostki.

Tabela 7. Prognoza podstawowych danych finansowych SPZOZ na lata 2026-2028.

Rok	Przychody	Koszty	Wynik netto
2026	29 340 000	31 340 000	-1 957 000
2027	32 600 000	33 555 000	-982 000
2028	36 100 000	36 005 000	68 000

Źródło: prognoza własna SPZOZ na podstawie planu finansowego i założeń zarządczych. Dane mają charakter prognostyczny i zostały opracowane w oparciu o aktualne założenia finansowe oraz organizacyjne SPZOZ.

Tabela 8. Prognozowane wskaźniki ekonomiczno-finansowe SPZOZ w latach 2026-2028.

Prognoza sytuacji ekonomiczno-finansowej na lata 2026-2028				
Grupa	**Wskaźniki**	**Wartość wskaźnika 2026 r.**	**Wartość wskaźnika 2027 r.**	**Wartość wskaźnika 2028 r.**
1.Wskaźniki zyskowności	Wskaźnik zyskowności netto (%)	**-6,65**	**-3,01**	**0,19**
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	**-6,65**	**-3,01**	**0,19**
	Wskaźnik zyskowności aktywów (%)	**-6,65**	**-0,11**	**0,01**
2.Wskaźniki płynności	Wskaźnik bieżącej płynności	**0,52**	**0,51**	**0,56**
	Wskaźnik szybkiej płynności	**0,55**	**0,51**	**0,55**
3.Wskaźniki efektywności	Wskaźnik rotacji należności (dni)	**30,03**	**25,84**	**24,87**
	Wskaźnik rotacji zobowiązań (dni)	**33,92**	**36,37**	**31,91**
4.Wskaźniki zadłużenia	Wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	**116,27**	**121,95**	**108,07**
	Wskaźnik wypłacalności	**-5,12**	**-3,71**	**-3,85**

Źródło: opracowanie własne SPZOZ na podstawie prognozowanych sprawozdań finansowych (bilans, rachunek zysków i strat) oraz założeń organizacyjnych i finansowych przyjętych dla lat 2026-2028.

6. Ryzyka dla realizacji prognozy

Realizacja prognozy obarczona jest ryzykiem wynikającym w szczególności z:

- zmian zasad finansowania świadczeń przez NFZ,
- wzrostu kosztów wynagrodzeń i usług medycznych,
- ograniczeń kadrowych w systemie ochrony zdrowia,
- niestabilności finansowania świadczeń ponadlimitowych,
- presji inflacyjnej i wzrostu kosztów działalności,
- zmian organizacyjnych związanych z przyszłymi procesami kontraktowania świadczeń.

7. Podsumowanie

Przedstawiona prognoza zakłada stopniową przebudowę modelu funkcjonowania SPZOZ w kierunku organizacji bardziej zintegrowanej, efektywnej organizacyjnie i opartej na aktywnym zarządzaniu procesami medycznymi oraz finansowymi.

Podstawowym celem działań planowanych na lata 2026–2028 jest:

- poprawa stabilności finansowej jednostki,
- zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów,
- poprawa dostępności świadczeń,

- rozwój nowoczesnego modelu ambulatoryjnej opieki zdrowotnej,

- dostosowanie funkcjonowania SPZOZ do zmieniających się warunków systemu ochrony zdrowia.

Planowane działania mają charakter etapowy i długofalowy oraz będą realizowane z uwzględnieniem aktualnych możliwości organizacyjnych, kadrowych i finansowych jednostki.

Część C. Informacja o istotnych zdarzeniach wpływających na sytuację jednostki

1. Uwarunkowania systemowe finansowania świadczeń zdrowotnych

Rok 2025 był okresem istotnych zmian organizacyjnych i finansowych w systemie ochrony zdrowia, wpływających bezpośrednio na funkcjonowanie podmiotów leczniczych realizujących świadczenia finansowane przez Narodowy Fundusz Zdrowia.

W szczególności dotyczyło to zmian zasad rozliczania ambulatoryjnej opieki specjalistycznej, w tym zwiększonego znaczenia wskaźników dotyczących udziału świadczeń pierwszorazowych oraz mechanizmów wpływających na poziom finansowania świadczeń.

Zmiany te wymagają dostosowania organizacji pracy poradni specjalistycznych, sposobu planowania harmonogramów oraz bieżącego monitorowania struktury realizowanych świadczeń.

Jednocześnie utrzymuje się wysoki poziom niepewności związany z finansowaniem świadczeń ponadlimitowych, co wpływa na możliwość długoterminowego planowania działalności oraz stabilność finansową podmiotów leczniczych.

2. Wzrost kosztów działalności

Na sytuację ekonomiczno-finansową SPZOZ w 2025 roku istotny wpływ miał dalszy wzrost kosztów działalności, w szczególności:

- kosztów wynagrodzeń,
- kosztów usług medycznych realizowanych przez podmioty zewnętrzne,
- kosztów energii i mediów,
- kosztów materiałów medycznych i leków.

Wzrost kosztów działalności następował szybciej niż wzrost poziomu finansowania świadczeń, co wpływało na pogorszenie wyniku finansowego jednostki.

3. Cyfryzacja oraz zmiany organizacyjne

W 2025 roku kontynuowano działania związane z rozwojem elektronicznej dokumentacji medycznej, cyfryzacją procesów administracyjnych oraz zwiększaniem wykorzystania systemów informatycznych w działalności SPZOZ.

Jednocześnie analiza funkcjonowania jednostki wykazała potrzebę dalszej standaryzacji procesów organizacyjnych, poprawy przepływu informacji oraz zwiększenia wykorzystania danych zarządczych w procesie planowania i monitorowania działalności.

W związku z tym planowane są dalsze działania związane z:

- rozwojem elektronicznej rejestracji,
- poprawą organizacji harmonogramów świadczeń,
- integracją danych medycznych i administracyjnych,
- rozwojem narzędzi raportowania zarządczego.

4. Rozwój opieki paliatywnej i ambulatoryjnej

W 2025 roku kontynuowano rozwój świadczeń ambulatoryjnych oraz opieki paliatywnej, odpowiadając na rosnące potrzeby zdrowotne mieszkańców.

Istotnym elementem rozwoju infrastruktury medycznej było zakończenie budowy Hospicjum Stacjonarnego wraz z zapleczem poradnianym i rehabilitacyjnym.

Dalszy rozwój tego obszaru uzależniony będzie od możliwości organizacyjnych, kadrowych oraz poziomu finansowania świadczeń przez NFZ.

5. Podsumowanie

Planowane działania mają charakter etapowy i długofalowy oraz będą realizowane z uwzględnieniem aktualnych możliwości organizacyjnych, kadrowych i finansowych jednostki.

Jednocześnie SPZOZ posiada potencjał organizacyjny, kadrowy i infrastrukturalny umożliwiający stopniową poprawę efektywności funkcjonowania oraz budowę nowoczesnego modelu opieki opartego na koordynacji świadczeń, danych zarządczych i racjonalnym wykorzystaniu zasobów.

Raport sporządzono zgodnie z art. 53a ustawy o działalności leczniczej.

p.o. Dyrektora SPZOZ

Michał Stachów

Elektronicznie podpisany przez:

Michał Stachów

Data:
2026-5-15 12:12:6