

**UCHWAŁA NR LI/413/2023
RADY MIEJSKIEJ ŁASIN**

z dnia 8 listopada 2023 r.

**w sprawie zatwierdzenia Programu Naprawczego Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki
Zdrowotnej im. Macieja z Miechowa w Łasinie na lata 2023-2025**

Na podstawie art. 18 ust. 1 i ust. 2 pkt 15 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2023 r. poz. 40 z późn. zm.¹⁾) oraz art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. z 2023 r., poz. 991 z późn. zm.²⁾) uchwala się, co następuje:

§ 1. Zatwierdza się Program Naprawczy Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej im. Macieja z Miechowa w Łasinie na lata 2023-2025.

§ 2. Program Naprawczy Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej im. Macieja z Miechowa w Łasinie na lata 2023-2025 stanowi załącznik do niniejszej uchwały.

§ 3. Wykonanie uchwały powierza się Burmistrzowi Miasta i Gminy Łasin.

§ 4. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący Rady

Janusz Heinrich

¹⁾Dz. U. z 2023 r., poz. 572, poz. 1463, poz. 1688

²⁾Dz. U. z 2022 r., poz. 2705; Dz. U. z 2023 r., poz. 1675

Załącznik do uchwały Nr LI/413/2023
Rady Miejskiej Łasin
z dnia 8 listopada 2023 r.

Program Naprawczy

Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej im. Macieja z Miechowa w Łasinie

na lata 2023-2025

Łasin, wrzesień 2023 r.

I WPROWADZENIE

Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej im. Macieja z Miechowa w Łasinie jest jednostką, dla której organem tworzącym i sprawującym nadzór jest Gmina – Miasto Łasin.

Art. 59 ust 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, (Dz. U z 2022 r. poz.633 ze zmianami) zobowiązuje Kierownika Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej do sporządzenia Programu Naprawczego i przedstawienie go podmiotowi tworzącym do zatwierdzenia.

1. Samodzielny Publiczny Zakład Opieki zdrowotnej im. Macieja z Miechowa w Łasinie prowadzi działalność leczniczą w następującym zakresie:

1) Świadczenia szpitalne w oddziałach

- wewnętrznym – liczba łóżek 26

- chirurgicznym – liczba łóżek 15

2) Świadczenia w Zakładzie Opieki Długoterminowej – liczba łóżek 37

3) Ambulatoryjne Świadczenia Specjalistyczne w poradniach:

- chirurgicznej

- ortopedycznej

- okulistycznej

- rehabilitacyjnej

- położniczo-ginekologicznej

- stomatologicznej - dla dorosłych - dla dzieci

4) Świadczenia w Podstawowej Opiece Zdrowotnej dla

- 8505 pacjentów zadeklarowanych do lekarza

- 8603 pacjentów zadeklarowanych do pielęgniarki środowiskowej

- 4293 pacjentek zadeklarowanych do położnej

- 1038 uczniów objętych opieką pielęgniarską w szkołach.

2. ZATRUDNIENIE

Liczba i struktura zatrudnienia w SP ZOZ w Łasinie uwarunkowana jest rodzajem świadczeń udzielanych w zakładzie i związanymi z tym regulacjami i wymaganiami w zakresie minimalnych norm zatrudnienia osób o odpowiednich kwalifikacjach zawodowych i kompetencjach dodatkowych, wymogów wskazanych przez NFZ oraz sytuacji na rynku pracy.

W zakładzie dopuszcza się różne formy zatrudnienia – umowy o pracę, umowy zlecenia oraz umowy cywilno – prawne.

Przeciętne zatrudnienie w 2022 roku

Lp.	Wyszczególnienie	Przeciętne zatrudnienie w 2022 r.	Liczba zawartych umów cywilno-prawnych w 2022 r.
1.	lekarze	1,13	38 umów kontraktowych
2.	pielęgniarki	19,66	25 umów kontraktowych, 4 umowy zlecenia
3.	rehabilitanci i fizjoterapeuci	–	5 umów kontraktowych
4.	pozostały personel medyczny	7,58	3 umowy kontraktowe, 5 umów zleceń
5.	personel niemedyczny działalności podstawowej	4,38	–
6.	laboranci	3,00	2 umowy kontraktowe
7.	salowe	10,13	1 umowa zlecenie
8.	personel techniczny i gospodarczy	15,88	–
9.	administracja	11,05	–

3. OCENA INFRASTRUKTURY TECHNICZNEJ

SP ZOZ w Łasinie prowadzi działalność w trzech lokalizacjach, w kilku budynkach. Są to w większości budynki w nie najlepszym stanie technicznym. Również standard funkcjonalny budynków jest niezadowalający.

Pomimo zbyt niskiego finansowania wykonywanych usług medycznych przez NFZ i nie przeznaczenie przez NFZ środków celowanych na inwestycje, Kierownictwo Zakładu stara się przeznaczyć corocznie środki na remonty, modernizacje i przebudowy posiadanej infrastruktury technicznej. W ostatnim okresie przeprowadzono następujące inwestycje:

- Budowa parkingu przy budynku POZ
- Modernizacja pokrycia dachowego budynku Szpitala

Doposażyliśmy szpital w sprzęt specjalistyczny:

- myjnia-dezynfektor, aparat do drenażu limfatycznego, lampę Solux – 2 szt., aparat do elektroterapii (fizykoterapii), łóżko (kozetka) metalowa- 2 szt., łóżko drewniane- 3 szt., wałki rehabilitacyjne- 2 szt., narzędzia chirurgiczne i ortopedyczne do zabiegów na Bloku Operacyjnym.

W realizacji powyższych inwestycji i zakupów szpital posiłkował się środkami finansowymi pozyskanymi z dotacji jednostek samorządu terytorialnego oraz darowizn.

4. DZIAŁALNOŚĆ MEDYCZNA

Leczenie Szpitalne

NAZWA	LICZBA PACJENTÓW	
	2022 r.	I połowa 2023 r.
Oddział chorób wewnętrznych + COVID	377	143
Oddział chirurgiczny	1059	589
Zakład Opieki Długoterminowej		
-pielęgniacyjno-opiekuńczy	86	34
-opiekuńczo-leczniczy		
-pielęgniarska opieka długoterminowa domowa	17	17

Podstawowa Opieka Zdrowotna

		Na dzień 31.12.2022 r.	Na dzień 30.06.2023 r.
Liczba zadeklarowanych pacjentów	POZ	8 513	8 505
	POŁOŻNA	4 284	4 293
	ŚRODOWISKOWA	8 604	8 603
	SZKOŁA	1 017	1 038
Liczba udzielonych porad	Dorośli	32 490	16 203
	Dzieci	9 142	4 364
Liczba wizyt domowych		291	160
Liczba wizyt pielęgniarki środowiskowej		2 647	1 302
Liczba wizyt położnej - środowiskowej		1 197	653

Poradnie Specjalistyczne

	2022 r.	I połowa 2022 r.
Poradnia ginekologiczno- położnicza Liczba porad	1 478	716
Poradnia stomatologiczna – liczba wizyt - dorośli - dzieci	1 414 <u>1 178</u> 2 592	640 <u>578</u> 1 218
Poradnia chirurgiczna – liczba porad	3 857	2 150
Poradnia ortopedyczna – liczba porad	1 181	880
Poradnia okulistyczna – liczba porad	897	482
Poradnia lekarska rehabilitacyjna – liczba porad	1 487	704
Poradnia fizjoterapii – liczba zabiegów	58 825	27 719

Diagnostyka

		2022 r.	I połowa 2023 r.
Laboratorium (Szpital + ambulatorium)	Liczba badań	80 939	40 789
Poradnia endoskopowa (Szpital + ambulatorium)	Liczba badań	407	222
RTG (Szpital + ambulatorium)	Liczba badań	6 174	3 436
EKG ambulatorium	Liczba badań	585	296
USG (Szpital + ambulatorium)	Liczba badań	1 530	718

II SYTUACJA FINANSOWA

Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Łasinie prowadzi gospodarkę finansową na zasadach określonych w ustawie o rachunkowości oraz w ustawie o działalności leczniczej.

Podstawowym źródłem przychodów jest kontrakt z Narodowym Funduszem Zdrowia w Bydgoszczy na świadczenie usług medycznych.

Działalność SP ZOZ Łasin za rok 2022 zakończyła się stratą w wysokości - 316 334 zł.

Stratę pokryto z zysku z lat ubiegłych.

Na koniec 2022 roku nie zanotowaliśmy zobowiązań wymagalnych.

Rok 2022 był kolejnym rokiem stwarzającym szczególne wyzwania dla SP ZOZ Łasin w kontekście zadań statutowych stawianych przed instytucją jaką jest nasz podmiot leczniczy.

Trudny czas w związku z niedoszacowaniem wyceny udzielanych świadczeń, która powinna być wyższa; postępująca inflacja, wojna w Ukrainie i nieprzewidywalny wpływ jej skutków na gospodarkę europejską i światową - zachwiały i znacznie pogorszyły sytuację ekonomiczno-finansową.

Pomimo tego faktu - wg stanu na dzień dzisiejszy - sytuacja jednostki jest stosunkowo dobra, a poprzez wewnętrzne zmiany organizacyjne dąży do minimalizacji kosztów i zwiększenia przychodów.

SP ZOZ Łasin jest podmiotem o ugruntowanej tradycji. Posiada wielki potencjał do rozwoju. Najważniejsza aktualnie jest poprawa kondycji finansowej.

1. WSKAŹNIKI FINANSOWE

GRUPA	WSKAŹNIKI	2021 r.	2022 r.
Wskaźnik zyskowności	Wskaźnik zyskowności netto (%)	-1,15	-1,99
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	-1,00	-1,70
	Wskaźnik zyskowności aktywów	-2,19	-4,24
Wskaźnik płynności	Wskaźnik płynności bieżącej	1,53	1,35
	Wskaźnik płynności szybkiej	1,44	1,28
Wskaźnik efektywności	Wskaźnik rotacji należności (w dniach)	37,31	45,91
	Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	19,32	19,92
Wskaźnik zadłużenia	Wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	28,18	27,31
	Wskaźnik wypłacalności	1,24	1,45

B. Analiza wskaźników

I. Wskaźniki zyskowności

Wskaźniki zyskowności określają zdolność podmiotu do generowania zysków, a zatem ekonomiczną efektywność działalności. Dodatkowo wartości wskaźników informują o racjonalnym gospodarowaniu, gdzie przychody podmiotu przewyższają koszty.

- 1) Uzyskany przez Zakład wskaźnik zyskowności netto tj. **-1,99 %** wskazuje, iż dla zrównoważenia finansów 2022 roku brakowało nam zwiększenia przychodów w wysokości 1,99 %. Określona w przypadku Zakładu efektywność gospodarki finansowej jest niezadawalająca.
- 2) Uzyskany przez Zakład wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej pokazuje, iż **-1,70 %** przychodów (bez przychodów finansowych) stanowi odnotowaną stratę bez uwzględnienia przychodów finansowych. Określona w przypadku Zakładu ekonomiczna efektywność działania, z uwzględnieniem działalności podstawowej oraz pozostałej działalności operacyjnej jest również niezadawalająca.
- 3) Uzyskany przez Zakład wskaźnik zyskowności aktywów pokazuje, iż wielkość zysku przypadającego na jednostkę wartości zaangażowanych w zakładzie aktywów wynosi **-4,24 %** i określa średni poziom zdolności Zakładu aktywów do generowania zysku. Wskaźnik ten jest także niezadawalający.

II. Wskaźniki płynności

Wskaźniki płynności określają zdolność jednostki do terminowego regulowania zaciągniętych zobowiązań krótkoterminowych. Jeżeli poziom wskaźników obniża się, to występuje ryzyko utraty przez zakład zdolności do wywiązywania się z zaciągniętych zobowiązań.

W przypadku, gdy wskaźniki są zbyt wysokie, może to świadczyć o nieefektywnym gospodarowaniu posiadanymi środkami obrotowymi, takimi jak zapasy, należności lub środki finansowe.

1) Uzyskany przez Zakład wskaźnik bieżącej płynności tj. **1,35** pokazuje, iż zdolność Zakładu do spłaty zobowiązań krótkoterminowych poprzez upłynienie wszystkich środków obrotowych jest na bardzo dobrym poziomie. Uzyskany wskaźnik świadczy o optymalnym gospodarowaniu środkami w celu regulowania zobowiązań.

2) Uzyskany przez Zakład wskaźnik szybkiej płynności tj. **1,28** pokazuje, iż zdolność Zakładu do spłacania zobowiązań krótkoterminowych najbardziej płynnymi aktywami tj. krótkoterminowymi należnościami i aktywami finansowymi jest na bardzo dobrym poziomie. Uzyskiwane należności w pełni pokrywały zobowiązania z tytułu prowadzonej przez Zakład działalności.

III. Wskaźniki efektywności

1) Uzyskany przez Zakład wskaźnik rotacji należności (w dniach) tj. **45,91** pokazuje, iż długość cyklu oczekiwania przez nas na uzyskanie należności za świadczone usługi jest na wysokim poziomie i Zakład nie ma trudności ze ściągalnością należności.

2) Uzyskany przez Zakład wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach) tj. **19,92** pokazuje, iż okres, jaki jest potrzebny do spłacenia zobowiązań krótkoterminowych jest na bardzo dobrym poziomie i nie ma trudności w regulowaniu przez Zakład bieżących zobowiązań.

IV. Wskaźniki zadłużenia

1) Uzyskany przez Zakład wskaźnik zadłużenia aktywów (%) tj. **27,31** świadczy, iż stopień finansowania aktywów kapitałami obcymi jest na bardzo dobrym poziomie. Niski poziom zobowiązań w stosunku do wielkości aktywów pozwala na pełną obsługę ciężących na Zakładzie zobowiązań.

2) Uzyskany przez Zakład wskaźnik wypłacalności tj. **1,45** świadczy, iż wielkość funduszy obcych przypadającą na jednostkę funduszu własnego jest na dobrym poziomie i także wskazuje na zdolność do regulowania zobowiązań.

Dokonując analizy sprawozdań finansowych należy zwrócić uwagę na obniżenie się wskaźników zyskowności w stosunku do lat ubiegłych, co jest konsekwencją uzyskania przez Zakład ujemnego wyniku finansowego. W związku z kosztami przewyższającymi kwotę przychodów. Analizując uzasadnienie powstania straty należy zwrócić uwagę na fakt, że w 2022 r. znacznie rozszerzyliśmy działalność medyczną, szczególnie zabiegową i wypracowaliśmy nadlimity za które otrzymaliśmy częściową zapłatę tzn. 60% z Narodowego Funduszy Zdrowia Wysokość wykonanych świadczeń (w tym nadlimitów) i była podstawą do ustalenia wysokości kontraktu na 2023 r.

W roku 2023 naszym nadrzędnym celem Dyrekcji SP ZOZ jest zrównoważenie przychodów i kosztów, ponoszonych przez Zakład, poprzez zwiększenie strony przychodowej i zracjonalizowanie kosztów prowadzonej przez Zakład działalności. Podsumowując należy stwierdzić, iż sytuacja finansowa SP ZOZ Łasin wymaga bieżącego jej analizowania i nadzoru pod względem ponoszonych kosztów oraz pozyskiwanych przychodów.

Analiza funkcjonowania Zakładu za ostatnie 12 miesięcy pozwala stwierdzić iż jest wiele czynników, także niezależnych od Zakładu, które mają wpływ na bieżące funkcjonowanie np.: pandemia, wzrost cen materiałów, żywności, leków, materiałów medycznych. Niemniej należy dołożyć starań w celu stabilizowania finansów.

2. WYNIKI FINANSOWE

Wyniki finansowe podstawowych działalności		2021 r.	2022 r.
Szpital	Przychody	3 427 213,96	4 864 118,13
	Koszty	4 655 886,53	5 907 869,67
	Wynik finansowy	-1 228 672,57	-1 043 751,54
Choroby zakaźne (COVID)	Przychody	3 423 990,16	1 388 725,33
	Koszty	1 479 214,97	1 026 266,56
	Wynik finansowy	1 944 775,19	362 458,77
Zakład Opieki Długoterminowej	Przychody	1 536 556,41	1 863 081,27
	Odpłatność	340 232,00	371 985,52
	Koszty	2 227 973,53	2 485 077,42
	Wynik finansowy	-351 185,12	-250 010,63
POZ	Przychody	3 771 705,51	3 885 659,70
	Koszty	2 712 783,56	3 208 226,57
	Wynik finansowy	1 058 921,95	677 433,13
Rehabilitacja	Przychody	344 859,00	451 915,93
	Koszty	249 494,72	216 739,25
	Wynik finansowy	95 364,28	235 176,68
Specjalistyka w tym: -ginekologia -okulistyka	Przychody	167 577,32	281 204,99
	Koszty	169 969,02	292 500,74
	Wynik finansowy	-2 391,70	-11 295,75
Stomatologia	Przychody	321 353,36	448 413,60
	Koszty	361 318,00	502 537,69
	Wynik finansowy	-39 964,64	-54 124,09

Ocena wyników finansowych poszczególnych rodzajów działalności prowadzonych przez SP ZOZ w Łasinie nie jest zadowalająca. Większość działalności rokrocznie generuje straty, tylko Podstawowa Opieka Zdrowotna oraz Rehabilitacja przynoszą zysk, który jest konsumowany był przez pozostałe działalności.

Koszty SP ZOZ	2021 r.	2022 r.
Koszty ogółem	14 886 875	16 604 621
I Koszty wg rodzaju	14 856 835	16 486 029
1. Zużycie materiałów	1 623 898	1 394 625
-leki	468 283	337 336
-żywność	179 806	194 010
-materiały i sprzęt medyczny jednorazowy (w tym COVID)	354 585	289 170
-materiały do remontów budowlanych	72 659	71 702
-odczynniki	226 367	210 974
-paliwo	20 529	24 604
-środki czystości	61 936	45 819
-pozostałe materiały (wyposażenie, mat.biurowe, techniczne, gospodarcze)	239 733	221 010
2. Zużycie energii	329 863	327 758
-energia elektryczna	123 667	110 303
-energia cieplna	178 199	188 502
-woda	27 997	28 953
3. Usługi obce	6 922 997	8 082 163
-usługi remontowo-budowlane	92 034	77 126
-transport	1 378	5 046
-medyczne obce (badania diagnostyczne)	590 047	580 714
-komunalne	54 771	53 138
-telekomunikacyjne i pocztowe	19 755	18 701
-usługi pralnicze	75 896	63 012
-medyczne kontrakty (lekarze, pielęgniarki, dodatki. COVID)	5 892 692	6 954 415
-pozostałe usługi	196 424	330 011
4. Podatki i opłaty	81 874	85 667
-podatek od nieruchomości	26 168	27 148
-PFRON	34 169	38 365
-pozostałe podatki i opłaty	21 537	20 154
5. Wynagrodzenia	4 306 285	4 882 112
-ze stosunku pracy	4 032 497	4 771 855
-prace zlecone (w tym COVID)	273 788	110 257
6. Składki na rzecz ZUS i inne świadczenia na rzecz pracowników	913 675	1 032 422
7. Pozostałe koszty rodzajowe	76 920	59 143
-delegacje i ryczałty	4 603	4 897
-ubezpieczenie majątku zakładu	65 376	50 811
-pozostałe rozrachunki	6 941	3 435
8. Amortyzacja	601 323	622 139
II Pozostałe koszty operacyjne i finansowe	30 040	118 592

Przychody SP ZOZ	2021 r.	2022 r.
I Przychody ogółem	14 724 647	16 288 287
1. Przychody ze świadczeń medycznych	14 066 693	15 423 583
-przychody z NFZ	13 432 890	14 794 773
-przychody medyczne od osób fizycznych i pacjentów	633 803	628 810
2. Przychody ze sprzedaży usług	115 354	147 149
-przychody z dzierżawy	96 150	115 834
-przychody ze sprzedaży obiadów	6 861	24 352
-pozostałe przychody	12 343	6 963
3. Przychody finansowe	1 942	2 472
4. Przychody operacyjne	540 658	715 083

III. ANALIZA SWOT

Analiza SWOT jest powszechnie stosowaną metodą w planowaniu zmian i służy do porządkowania najważniejszych informacji przedsiębiorstw/organizacji. Umożliwia segregowanie dostępnych informacji na cztery grupy. Polega na identyfikacji kluczowych atutów i słabości przedsiębiorstwa oraz skonfrontowaniu ich z aktualnymi i przyszłymi szansami oraz zagrożeniami.

1. MOCNE STRONY

- 1) Determinacja kadry zarządzającej do wprowadzenia zmian
- 2) Możliwość poszerzania oferty świadczeń medycznych
- 3) Krótkie okresy oczekiwania na udzielanie świadczeń medycznych
- 4) Dobra współpraca z podmiotami leczenia specjalistycznego
- 5) Brak długoterminowych zobowiązań wymagalnych
- 6) Posiadanie zintegrowanego systemu informatycznego generującego bieżącą informację zarządcą
- 7) Możliwość zmiany funkcjonalności, przebudowy POZ.

2. SŁABE STRONY

- 1) Usytuowanie działalności szpitalnej w 7 obiektach, niefunkcjonalny rozkład obiektów
- 2) Potrzeba inwestycji w infrastrukturę techniczną i aparaturę medyczną
- 3) Niestabilna sytuacja personelu medycznego
- 4) Brak możliwości świadczenia usług zdrowotnych komercyjnych
- 5) Przystarzała infrastruktura techniczna oraz budynki, wymagające remontów, przebudowy
- 6) Brak realnej wyceny świadczonych usług.

3. SZANSE

- 1) Rozumienie specyfiki funkcjonowania i wsparcie ze strony Organu Założycielskiego
- 2) Zabezpieczenie finansowania ze strony NFZ (sieć szpitali)
- 3) Możliwość pozyskania środków zewnętrznych (dotacje od samorządu, darowizny, środki publiczne)
- 4) Pozyskanie lekarzy specjalistów i rozszerzenie zakresu świadczeń medycznych, szczególnie w usługach zabiegowych
- 5) Wysoki poziom oceny pacjentów, satysfakcji pacjentów (standard świadczonych usług, modernizacja i wyposażenie oddziałów, pozyskanie specjalistów).

4. ZAGROŻENIA

- 1) Niepewna sytuacja w zakresie poziomu finansowania ze środków publicznych
- 2) Brak przeszacowania kontraktu z NFZ w związku ze wzrostem kosztów działalności niezależnych od Zakładu – wzrost cen leków, materiałów, żywności, wynagrodzeń, nośników energii, usług (wzrost inflacji)
- 3) Ograniczony dostęp do kadry medycznej, silna konkurencja ze strony placówek położonych w sąsiedztwie w zakresie dostępnych zasobów kadrowych oraz diagnostyki
- 4) Wzrost kosztów wynagrodzeń pracowników (bez względu na formę zatrudnienia)
- 5) Pogarszające się wskaźniki finansowe , ze względu na niedoszacowanie kontraktu z NFZ
- 6) Niestabilna sytuacja kadry medycznej.

5. DZIAŁANIA NAPRAWCZE I RESTRUKTURYZACYJNE - NA LATA 2023-2025

Podstawowe Zadania Programu Naprawczego:

- Zwiększenie przychodów Zakładu- lata 2023,2024,2025:

- zwiększenie kontraktu z NFZ
- pozyskanie dotacji samorządowych
- pozyskanie środków unijnych
- pozyskanie darowizn

- Prowadzenie monitoringu wprowadzonych procedur zamawiania i zakupu towarów i usług zewnętrznych - lata 2023,2024,2025

- Monitorowanie przychodów i kosztów Zakładu, w oparciu o bieżącą analizę sprawozdań i informacji - lata 2023,2024,2025

- Bieżące regulowanie zobowiązań - lata 2023,2024,2025

- Przeprowadzenie zmian organizacyjnych:

- zmiana zasad pełnienia dyżurów lekarskich w 2023

- Bieżąca analiza realizacji kontraktu z NFZ - lata 2023,2024,2025

- Bieżąca analiza zapasów magazynowych w celu zmniejszenia kosztów Zakładu -
lata 2023,2025,2025

- Poprawa jakości Opieki Zdrowotnej

- wdrożenie programów szkoleniowych dla personelu medycznego w celu podniesienia kompetencji i jakości opieki pacjentów
- monitorowanie i analiza wyników leczenia oraz wskaźników jakościowych, aby identyfikować obszary wymagające ulepszeń
- skoncentrowanie się na zapobieganiu zakażeniom szpitalnym i podniesieniu standardów higieny.