

UCHWAŁA NR XLIII/348/2022
RADY MIEJSKIEJ ŁASIN

z dnia 24 listopada 2022 r.

**w sprawie zatwierdzenia Programu Naprawczego Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki
Zdrowotnej im. Macieja z Miechowa w Łasinie na lata 2022-2024.**

Na podstawie art. 18 ust. 1 i ust. 2 pkt 15 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2022r. poz. 559 ze zm.¹⁾) oraz art. 59 ust. 4 ustawy z 15 kwietnia 2011r. o działalności leczniczej (Dz.U. z 2022r. poz. 633 ze zm.²⁾) uchwala się, co następuje:

§ 1. Zatwierdza się Program Naprawczy Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej im. Macieja z Miechowa w Łasinie na lata 2021 – 2024.

§ 2. Program Naprawczy Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej im. Macieja z Miechowa w Łasinie na lata 2022 – 2024 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 2022 r., poz. 583, poz. 1005, 1079 i 1561

²⁾ Dz.U. z 2022 r., poz. 655, 974 i 1079

Załącznik do uchwały Nr XLIII/348/2022
Rady Miejskiej Łasin
z dnia 24 listopada 2022 r.

Program Naprawczy Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej im. Macieja z Miechowa w Łasinie na lata 2022-2024

I. WPROWADZENIE

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

SP ZOZ według sprawozdania finansowego zanotował za 2021 rok stratę netto w wysokości 169 260 zł. Art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011r. o działalności leczniczej (Dz.U. z 2022r. poz.633 ze zm.) zobowiązuje Kierownika Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej do sporządzenia Programu Naprawczego i przedstawienie go podmiotowi tworzącemu 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 20, od września 2022 – 26 łóżek
 - 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

Lp	Wyszczególnienie	Przeciętne zatrudnienie w 2021r.	Liczba zawartych umów cywilnoprawnych w 2021r.
1	lekarze	1,13	37 umów kontraktowych
2	pielęgniarki	20,7	31 umów kontraktowych 15 umów zlecenia
3	rehabilitanci i fizjoterapeuci	0	4 umowy kontraktowe
4	pozostały personel medyczny	11,66	2 umowy kontraktowe 6 umów zlecenia
5	laboranci	3,0	0
6	salowe	9,83	0
7	personel techniczny i gospodarczy	14,33	10 umów zlecenia
8	administracja	10,48	0

3. OCENA INFRASTRUKTURY TECHNICZNEJ

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

W ostatnim roku dokonano inwestycji w infrastrukturę budowlaną oraz techniczną, przeprowadzono inwestycję – Budowa Instalacji Tlenowej, dzięki której wyposażyliśmy szpital w instalację gazów medycznych oraz odświeżyliśmy oddziały. Wyremontowaliśmy i wyposażyliśmy w nowe meble Poradnię Chirurgiczną i Ortopedyczną, stworzyliśmy dwie sale Intensywnego Nadzoru. Ocieplono także obiekt administracji. Doposażyliśmy szpital w sprzęt specjalistyczny – laparoskop, wraz z materacami i szafkami przyłóżkowymi.

W 2021 roku zakupiliśmy samochód marki Opel Combo Life (leasing) z windą, przystosowany do przewozu osób niepełnosprawnych. Zrealizowaliśmy także drugi etap Programu E-Zdrowie, w ramach którego została rozbudowana infrastruktura sieciowa (utworzono nowe punkty elektryczno – logiczne) oraz utworzono punkty dostępne do wykorzystania pod infrastrukturę Wi-Fi. Wykupione zostały licencje wraz z usługą wsparcia na okres 3 lat do programów do obsługi przychodni, szpitala, laboratorium, systemu księgowego, systemu aptecznego oraz zmieniony został system kadrowo – płacowy, pozwalający na pełną integrację z posiadanym oprogramowaniem. Dostarczone zostały urządzenia sieciowe – switche, pozwalające na podłączenie urządzeń do sieci, baterie UPS podtrzymujące napięcie w urządzeniu w sytuacji zaniku prądu, szafa RACK – szafa na urządzenia sieciowe, urządzenie UTM – zwiększające bezpieczeństwo sieci, serwer – wymiana serwera na nowy celem zwiększenia wydajności oraz poprawy kondycji działania programów

sieciowych. W przychodni rejonowej został zainstalowany system kolejkowy oraz dokupiony został moduł wizyty domowej dla istniejącego oprogramowania.

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

4. DZIAŁALNOŚĆ MEDYCZNA

Leczenie szpitalne

NAZWA	LICZBA PACJENTÓW	
	2021r.	I połowa 2022r.
Oddział chorób wewnętrznych + COVID	424	140*
Oddział chirurgiczny	894	586
Zakład Opieki Długoterminowej		
- pielęgnacyjno-opiekuńczy	27	25
- opiekuńczo-leczniczy		
- pielęgnarska opieka długoterminowa domowa	19	16

*niskie wykonanie spowodowane funkcjonowaniem oddziału COVID

Podstawowa Opieka Zdrowotna

		Na dzień 31.12.2021r.	Na dzień 30.06.2022r.
Liczba zadeklarowanych pacjentów	POZ	8 505	8 505
	POŁOŻNA	4 297	4 293
	ŚRODOWISKOWA	8 626	8 603
	SZKOŁA	1 040	1 038
Liczba udzielonych porad	Dorośli	32 147	16 203
	Dzieci	7 338	4 364
Liczba wizyt domowych		303	160
Liczba wizyt pielęgniarki środowiskowej		2 418	1 302
Liczba wizyt położnej środowiskowej		1 779	653

Poradnie specjalistyczne

	2021r.	I połowa 2022r.
Poradnia ginekologiczno-położnicza Liczba porad	1 128	716
Poradnia stomatologiczna – liczba wizyt:		
dorośli	1355	640
dzieci	<u>1320</u>	<u>578</u>
ogółem	2 675	1 218
Poradnia chirurgiczna – liczba porad	4 720	3 030
Poradnia okulistyczna – liczba porad	885	482
Poradnia lekarska rehabilitacyjna – liczba porad	1 409	704
Poradnia fizjoterapii – liczba zabiegów	60 997	27 719

Diagnostyka

		2021r.	I połowa 2022r.
Laboratorium (szpital+ambulatorium)	Liczba badań	63 931	40 789
Poradnia endoskopowa (szpital+ambulatorium)	Liczba badań	363	222
RTG (szpital+ambulatorium)	Liczba badań	6 416	3 224
EKG ambulatorium	Liczba badań	449	296
USG (szpital+ambulatorium)	Liczba badań	1 139	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 2021 zakończyła się stratą w wysokości 169 260 zł. Stratę pokryto z zysku z lat ubiegłych. Na koniec 2021 roku nie zanotowaliśmy zobowiązań wymagalnych.

Analiza przyczyn powstania straty zwraca uwagę na fakt, że w 2021 roku trwała pandemia COVID, która zmieniła zakres dotychczasowych świadczeń. Znacznie także rozszerzyliśmy działalność medyczną, szczególnie zabiegową i wypracowaliśmy nadlimity, za które nie otrzymaliśmy zapłaty z Narodowego Funduszu Zdrowia (wielkość nadlimitów wyniosła ok. 600 000 zł).

Wysokość wykonanych nadlimitów, pomimo zapowiedzi, nie przełożyła się na ustalenie kontraktu na 2022 rok. Przyczyną była pandemia Covid i przyjęcie nowych zasad ustalania ryczału szpitalnego oparty na wykonaniu świadczeń za 2019 rok (to okres, kiedy szpital wykonywał bardzo mało świadczeń i miał niski kontrakt).

1. WSKAŹNIKI FINANSOWE

GRUPA	WSKAŹNIKI	2020r.	2021r.
Wskaźnik zyskowności	Wskaźnik zyskowności netto (%)	- 0,52	- 1,15
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	- 0,24	- 1,00
	Wskaźnik zyskowności aktywów	- 0,74	- 2,19
Wskaźnik płynności	Wskaźnik płynności bieżącej	1,85	1,53
	Wskaźnik płynności szybkiej	1,76	1,44
Wskaźnik efektywności	Wskaźnik rotacji należności (w dniach)	32,17	37,31
	Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	36,27	19,32
Wskaźnik zadłużenia	Wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	21,94	28,18
	Wskaźnik wypłacalności	0,89	1,24

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. -1,15% wskazuje, iż dla zrównoważenia finansów 2021 roku brakowało nam zwiększenia przychodów w wysokości 1,15%. Określona w przypadku Zakładu efektywność gospodarki finansowej jest niezadowalająca.
- 2) Uzyskany przez Zakład wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej pokazuje, iż -1,00% przychodów (bez przychodów finansowych), stanowi odnotowaną stratę. Określona w przypadku Zakładu ekonomiczna efektywność działania, z uwzględnieniem działalności podstawowej oraz pozostałej działalności operacyjnej jest również niezadowalająca.
- 3) Uzyskany przez Zakład wskaźnik zyskowności aktywów pokazuje, iż wielkość zysku określa średni poziom zdolności Zakładu aktywów do generowania zysku. Wskaźnik ten jest także niezadowalający

II. Wskaźniki płynności

Wskaźniki płynności określają zdolność jednostki do terminowego regulowania zaciągniętych zobowiązań krótkoterminowych.

1) Uzyskany przez Zakład wskaźnik bieżącej płynności tj. 1,53 pokazuje, iż zdolność Zakładu do spłaty zobowiązań krótkoterminowych poprzez upłynnienie 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. 1,44 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. 37,31 pokazuje, iż długość cyklu oczekiwania przez nas na uzyskanie należności za świadczone usługi jest na bardzo wysokim poziomie i Zakład nie ma trudności ze ściągalnością należności.

2) Uzyskany przez Zakład wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach) tj. 19,32 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. 28,18 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. 1,24 świadczy, iż wielkość funduszy obcych przypadających 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 roku 2022 naszym nadrzędnym celem jest zrównoważenie przychodów i kosztów, ponoszonych przez Zakład, poprzez zwiększenie strony przychodowej i zrationalizowanie 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 dolożyć starań w celu stabilizowania finansów.

2. WYNIKI FINANSOWE

Wyniki finansowe podstawowych działalności		2020r.	2021r.
Szpital	Przychody	4 272 982,00	3 427 213,96
	Koszty	5 308 605,31	4 655 886,53
	Wynik finansowy	- 1 035 623,31	- 1 228 672,57
Choroby zakaźne (COVID)	Przychody	416 678,00	3 423 990,16
	Koszty	112 429,94	1 479 214,97
	Wynik finansowy	304 248,06	1 944 775,19
Zakład Opieki Długoterminowej	Przychody	1 696 740,00	1 536 556,41
	Odpłatność	432 228,00	340 232,00
	Koszty	2 402 438,00	2 227 973,53
	Wynik finansowy	- 273 470,00	- 351 185,12
POZ	Przychody	2 975 994,00	3 771 705,51
	Koszty	1 937 739,68	2 712 783,56
	Wynik finansowy	1 038 254,32	1 058 921,95
Rehabilitacja	Przychody	316 969,00	344 859,00
	Koszty	225 726,03	249 494,72
	Wynik finansowy	91 242,97	95 364,28
Specjalistyka, w tym: - ginekologia - okulistyka	Przychody	173 884,00	167 577,32
	Koszty	271 879,26	169 969,02
	Wynik finansowy	- 97 995,26	- 2 391,70
Stomatologia	Przychody	445 995,00	321 353,36
	Koszty	547 737,12	361 318,00
	Wynik finansowy	- 101 742,12	- 39 964,64

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 przez pozostałe działalności.

Koszty SP ZOZ	2020r.	2021r.
Koszty ogółem	11 936 804	14 886 875
I Koszty wg rodzaju	11 893 788	14 856 835
1. Zużycie materiałów	1 520 646	1 623 898
- leki	247 032	468 283
- żywność	191 442	179 806
- materiały i sprzęt medyczny jednorazowy (w tym COVID)	482 428	354 585

- materiały do remontów budowlanych	35 102	72 659
- odczynniki	154 054	226 367
- paliwo	17 392	20 529
- wyposażenie	77 085	89 200
- środki czystości	79 940	61 936
- pozostałe materiały (mat. biurowe, woda, pieluchomajtki)	236 171	150 533
2. Zużycie energii	274 464	329 863
- energia elektryczna	99 363	123 667
- energia cieplna	163 042	178 199
- woda	12 059	27 997
3. Usługi obce	4 601 377	6 922 997
- usługi remontowo-budowlane	28 791	92 034
- transport	1 274	1 378
- medyczne obce (badania diagnostyczne)	468 294	590 047
- komunalne	40 018	54 771
- telekomunikacyjne i pocztowe	20 615	19 755
- usługi pralnicze	79 837	75 896
- medyczne kontrakty (lekarze, pielęgniarki, dodatki, COVID)	3 797 607	5 892 692
- pozostałe usługi	148 603	196 424
- usługi związane z walką z COVID	16 338	
4. Podatki i opłaty	92 212	81 874
- podatek od nieruchomości	25 264	26 168
- PFRON	43 622	34 169
- pozostałe podatki i opłaty	23 326	21 537
5. Wynagrodzenia	3 853 684	4 306 285
- ze stosunku pracy	3 757 201	4 032 497
- prace zlecone (w tym COVID)	96 483	273 788
6. Składki na rzecz ZUS i inne świadczenia na rzecz pracowników	856 900	913 675
7. Pozostałe rozrachunki	93 151	76 920
- delegacje i ryczałty	1 951	4 603
- ubezpieczenie majątku zakładu	65 177	65 376
- pozostałe rozrachunki	26 023	6 941
8. Amortyzacja	601 354	601 323
II Pozostałe koszty operacyjne i finansowe	43 016	30 040
Przychody SP ZOZ	2020r.	2021r.
I Przychody ogółem	11 884 622	14 724 647
1. Przychody ze świadczeń medycznych	11 112 701	14 066 693
- przychody z NFZ	10 552 947	13 432 890
- przychody medyczne od osób fizycznych i pacjentów	559 754	633 803
2. Przychody ze sprzedaży usług	131 034	115 354
- przychody z dzierżawy	113 178	96 150
- przychody ze sprzedaży obiadów	9 798	6 861
- pozostałe przychody	8 058	12 343

3. Przychody finansowe	3 779	1 942
4. Przychody operacyjne	637 108	540 658

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 poszerzenia 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 zarządczą;
- 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) Przestarzała 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, satysfakcja 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 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 2022-2024

Podstawowe zadania Programu Naprawczego:

- 1) Zwiększenie przychodów Zakładu – na lata 2022, 2023, 2024:
 - zwiększenie kontraktu z NFZ,
 - pozyskanie dotacji samorządowych,
 - pozyskanie środków unijnych,
 - pozyskanie darowizn.
- 2) Prowadzenie monitoringu wprowadzonych procedur zamawiania i zakupu towarów i usług zewnętrznych – na lata 2022, 2023, 2024.
- 3) Monitorowanie przychodów i kosztów Zakładu, w oparciu o bieżącą analizę sprawozdań i informacji – na lata 2022, 2023, 2024.
- 4) Bieżące regulowanie zobowiązań – na lata 2022, 2023, 2024.
- 5) Przeprowadzenie zmian organizacyjnych:
 - zmniejszenie zatrudnienia personelu niemedycznego w 2022r.
 - zmiana zasad pełnienia dyżurów lekarskich w 2022r.
- 6) Bieżąca analiza realizacji kontraktu z NFZ – na lata 2022, 2023, 2024.
- 7) Bieżąca analiza zapasów magazynowych w celu zmniejszenia kosztów Zakładu – lata 2022, 2023, 2024.