



**PROJEKT ROZWOJU  
Szpitala Powiatowego  
im. dr. A. Gacy i dr. J. Łaskiego  
w Więcborku  
prowadzonego przez  
NOVUM-MED sp. z o.o.**

Opracowanie:  
Bożena Pieczka  
Prezes Zarządu NOVUM-MED sp. z o.o.  
30.09.2024 roku

## SPIS TREŚCI:

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Wstęp.....                                                     | 1  |
| 2. Sytuacja finansowa NOVUM-MED Sp. z o.o.....                    | 3  |
| 2.1. Źródło finansowania.....                                     | 3  |
| 2.2. Struktura organizacyjna.....                                 | 4  |
| 3. Analiza stanu wykorzystania łóżek szpitalnych.....             | 5  |
| 4. Racjonalizacja wykorzystania łóżek szpitalnych .....           | 7  |
| 5. Propozycja rozwoju Szpitala poprzez proces transformacji ..... | 12 |
| 6. Podsumowanie .....                                             | 13 |

# I. Wstęp

Spółka NOVUM – MED na dzień opracowywania przedmiotowej analizy nie ma problemów finansowych zagrażających płynności finansowej Szpitala. Niemniej jednak czynniki zewnętrzne zachodzące w otoczeniu, w przyszłości mogą negatywnie wpływać na jej bilansowanie. W związku z powyższym, poniższa analiza ma na celu:

- ➔ zwrócenie uwagi na istniejące i pogłębiające się zagrożenia,
- ➔ przedstawienie alternatywnych rozwiązań zmierzających do optymalizacji kosztów funkcjonowania szpitala,
- ➔ rozwój szpitala poprzez poszerzenie zakresu udzielanych świadczeń zdrowotnych,
- ➔ podniesienie poziomu jakości udzielanych świadczeń i bezpieczeństwa pacjentów poprzez modernizację infrastruktury szpitala.

Analiza jest wyrazem świadomego podejścia do podejmowania racjonalnych decyzji finansowych w trybie planowania oraz zawiera również:

- uzasadnienie dla zaproponowanych działań,
- warianty, w zależności od zmian sytuacji prawnej i ekonomicznej dotyczącej rozwoju Szpitala.

Pragnę nadmienić, iż szczególnie istotnym aspektem analizy, jest zapewnienie finansowania przedsięwzięć rozwojowych.

Szpital w Programie Rozwoju zorientowany jest na cele strategiczne i minimalizację ryzyka.

## **Strategiczne cele do osiągnięcia to:**

- **zwiększenie jakości i dostępności usług medycznych Szpitala**, polegających na: zwiększeniu efektywności działania Szpitala w zakresie leczenia, zwiększeniu jego potencjału diagnostyczno-leczniczego, wprowadzaniu najnowszych metod leczenia, podniesienia jakości usług zdrowotnych, lepszej obsługi pacjenta. Prowadzić to ma do zwiększenia satysfakcji pacjenta, utrzymania obecnych i pozyskania nowych pacjentów (perspektywa pacjenta).
- **Zwiększenie zadowolenia pracowników Szpitala**, poprzez poprawę warunków i organizacji pracy, pozyskiwanie najlepszych specjalistów, wzrostu stabilności zatrudnienia, wzrost potencjału kadrowego Szpitala (perspektywa pracowników i rozwoju).
- **Zwiększenia efektywności ekonomiczno-finansowej Szpitala**, poprawa wykorzystania potencjału łóżkowego i zmniejszenie ryzyka gospodarczego, a także wzrost konkurencyjności na rynku usług medycznych (perspektywa finansowa, procesów wewnętrznych i rozwoju).

## **II. Sytuacja finansowa NOVUM-MED sp. z o.o.**

Szpital rok obrotowy 2023 zamknął zyskiem netto na poziomie 2 293 734,01 zł (uchwała nr 1/2024 Zwyczajnego Zgromadzenia Wspólników z dnia 18 czerwca 2024 roku zatwierdzająca złożone przez Zarząd Spółki sprawozdanie finansowe za okres: 01.01.2023r. – 31.12.2023 r.).

### **2.1 Źródło finansowania:**

Spółka NOVUM-MED prowadząca Szpital Powiatowy w Więcborku ma zawartą umowę z Narodowym Funduszem Zdrowia na finansowanie działalności medycznej z zakresu leczenia szpitalnego obowiązującą do 30.06.2027 roku (ryczałt szpitalny).

Zgodnie z ustawą z dnia 27 sierpnia 2024 roku o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz.U. 2024.146 t.j.) oraz rozporządzeniem Ministra Zdrowia z dnia 13 czerwca 2017 roku w sprawie określenia szczegółowych kryteriów kwalifikacji świadczeniodawców do poziomu systemu podstawowego szpitalnego zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej (Dz.U.2023.2153 t.j.) Szpital znajduje się w systemie podstawowego zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej, w I stopniu referencyjności.

**2.2 Struktura organizacyjna** zabezpieczenia szpitalnego wraz z potencjałem osobowym  
(z ograniczeniem do oddziałów szpitalnych – stan na dzień 30.09.2024r.):

| <b>Oddziały:</b>                                                                       | <b>Liczba łóżek</b>                                                  | <b>Pielęgniarki<br/>(w przeliczeniu<br/>na etaty)</b> | <b>Lekarze</b>                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Oddział Chorób Wewnętrznych<br>z Pododdziałem Intensywnego<br>Nadzoru Kardiologicznego | 32                                                                   | 15                                                    | 11                                                 |
| Oddział Pediatryczny<br>z Pododdziałem Niemowlęcym                                     | 14                                                                   | 10                                                    | 10                                                 |
| Oddział Noworodkowy                                                                    | 5                                                                    | 5                                                     | zabezpieczenie<br>przez potencjał<br>O/Pediatricii |
| Oddział Anestezjologii<br>i Intensywnej Terapii                                        | 4                                                                    | 10                                                    | 6                                                  |
| Oddział Chirurgii Ogólnej                                                              | 35                                                                   | 12                                                    | 8                                                  |
| Oddział Ginekologiczno –<br>Położniczy                                                 | 14<br>(w tym: 9 łóżek<br>ginekologicznych ,<br>5 łóżek położniczych) | 10                                                    | 5                                                  |
| <b>RAZEM:</b>                                                                          | <b>104</b>                                                           | <b>62</b>                                             | <b>40</b>                                          |

### III. Analiza stanu wykorzystania łóżek szpitalnych:

Zarząd Szpitala w ostatnich latach prowadzi stały monitoring stopnia wykorzystania łóżek szpitalnych w aspekcie racjonalizacji kosztów udzielania świadczeń zdrowotnych. Postępujący rozwój medycyny powoduje, iż obserwujemy skrócenie czasu hospitalizacji pacjentów w poszczególnych jednostkach chorobowych. Skutkuje to z jednej strony zwiększeniem dostępności do świadczeń medycznych, z drugiej wzrastającą tendencją niewykorzystania łóżek szpitalnych. Szczególnie widać to w obszarze noworodkowym, ginekologii i położnictwa oraz pediatrii.

W ostatnich latach obserwujemy znaczący spadek ilości porodów ogółem.

Zarząd dokonał analizy porodów w szpitalach powiatowych województwa Kujawsko-Pomorskim w okresie ostatnich 3 lat co obrazuje poniższe zestawienie:

| Wyszczególnienie                                                     | Lata | liczba miesz-<br>kańców | Liczba po-<br>rodów | Uwagi                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------|------|-------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| powiat sępoleński<br>NOVUM-MED Sp. z o. o<br>w Więcborku             | 2021 | 40685                   | 433                 |                                                                                                     |
|                                                                      | 2022 | 39218                   | 380                 |                                                                                                     |
|                                                                      | 2023 | 39078                   | 276                 |                                                                                                     |
| powiat tucholski<br>"Szpital Tucholski "<br>Sp. z o.o.               | 2021 | 48074                   | 696                 |                                                                                                     |
|                                                                      | 2022 | 47109                   | 639                 |                                                                                                     |
|                                                                      | 2023 | 47018                   | 602                 |                                                                                                     |
| powiat mogileński<br>Samodzielny Publiczny<br>ZSZ<br>w Mogilnie      | 2021 | 45482                   | 421                 |                                                                                                     |
|                                                                      | 2022 | 43853                   | 340                 |                                                                                                     |
|                                                                      | 2023 | 43698                   | 221                 | do XI. 2023                                                                                         |
| powiat radziejowski<br>Samodzielny Publiczny<br>ZSZ<br>w Radziejowie | 2021 | 10025                   | 117                 | od 01.06.2024r. oddział<br>zamknięty                                                                |
|                                                                      | 2022 | 38173                   | 72                  |                                                                                                     |
|                                                                      | 2023 | 38012                   | 344                 |                                                                                                     |
| powiat rypiński<br>Samodzielny Publiczny<br>ZSZ<br>w Rypinie         | 2021 | 43390                   |                     | Od 2020r. nie ma Oddziału<br>Położniczego, przekwalifiko-<br>wanie na Ginekologię jed-<br>nego dnia |
|                                                                      | 2022 | 41404                   |                     |                                                                                                     |
|                                                                      | 2023 | 41305                   |                     |                                                                                                     |
| powiat wąbrzeski<br>NZOZ "NOWY Szpital"<br>w Wąbrzeźnie Sp. z o.o.   | 2021 | 34040                   |                     | Likwidacja Położnictwa.<br>Pozostał Oddz. Ginekologii                                               |
|                                                                      | 2022 | 32756                   |                     |                                                                                                     |
|                                                                      | 2023 | 32633                   |                     |                                                                                                     |

|                                                                                                 |      |       |     |                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-----|---------------------------------------------|
| <b>powiat nakielski<br/>NZOZ "Nowy Szpital "<br/>w Nakle<br/>i Szubinie Sp. z o.o.</b>          | 2021 | 86119 |     | Nie ma oddz. Położniczego<br>w Nakle        |
|                                                                                                 | 2022 | 83148 |     | Oddz. Położniczy znajduje się<br>w Szubinie |
|                                                                                                 | 2023 | 82972 |     | odmówiono podania danych                    |
| <b>powiat golubsko-dobrzyński<br/>Szpital Powiatowy<br/>w Golubiu- Dobrzyniu<br/>Sp. z o. o</b> | 2021 | 44855 | 312 |                                             |
|                                                                                                 | 2022 | 43547 | 272 | w 2024 roku zlikwidowano<br>oddział         |
|                                                                                                 | 2023 | 43426 | 221 |                                             |
| <b>powiat lipnowski<br/>NZOZ " Szpital Lipno "<br/>Sp. z o.o.</b>                               | 2021 | 65450 | 437 |                                             |
|                                                                                                 | 2022 | 63051 | 349 |                                             |
|                                                                                                 | 2023 | 62826 | 335 |                                             |

Powyższe wyraźnie wskazuje, iż zmniejsza się liczba urodzeń zarówno w kraju, jak i w naszym powiecie. Stan depresji urodzeniowej trwa już prawie 30 lat – od 1990 r. Wielkość współczynnika dzietności kształtuje się poniżej progu gwarantującego zastępowalność pokoleń (na podstawie danych statystycznych UW w Bydgoszczy).

Liczba porodów w Szpitalu Powiatowym w Więcborku w 2023 roku stanowi zaledwie 72,63 % porodów w roku 2022.

Także bieżący rok wskazuje na pogłębianie się powyższego stanu. Do 30 czerwca br. w naszym Szpitalu urodziło się zaledwie 186 dzieci.

## IV. Racjonalizacja wykorzystania łóżek szpitalnych

Zarząd Novum-Med. sp. z o.o. od 2022 roku celem efektywnego wykorzystania łóżek szpitalnych na podstawie analiz rozpoczął proces zmniejszania ilości łóżek w Oddziałach, w których procent wykorzystania (obłożenia) był niesatysfakcjonujący. Działania te oparte są na prognozach w zakresie trendów demograficznych wskazujących na potrzebę weryfikacji obecnej liczby łóżek na oddziałach, gdzie obłożenie nie przekracza 50%. Spadek przyrostu naturalnego, zmniejszająca się liczba porodów skłoniła do optymalizacji kosztów, w celu racjonalniejszego wydatkowania środków.

Pierwsze działania zmniejszenia liczby łóżek w ramach procesu optymalizacji nastąpiły w roku **2022** i dotyczyły **Oddziału Chirurgii Ogólnej z Salą Intensywnego Nadzoru Pooperacyjnego: zmniejszenie z 37 łóżek na 35 (2 łóżka).**

Począwszy od 1 grudnia 2023 roku zmniejszono liczbę łóżek :

- w Oddziale Noworodkowym z 16 na 11 (5 łóżek)
- w Oddziale Ginekologiczno-Położniczym z 26 na 21 (5 łóżek).

Intensyfikacja przedmiotowych działań przypada na rok bieżący.

Z uwagi na utrzymujący się niski wskaźnik obłożenia w Oddziale Ginekologiczno-Położniczym i Oddziale Noworodkowym, tendencje spadkowe w zakresie porodów, jak i proces transformacji, czyli dostosowanie profilu udzielania świadczeń zdrowotnych do potrzeb pacjentów, we wrześniu bieżącego roku dokonano kolejnych zmian, tj.:

- w Oddziale Ginekologiczno- Położniczym **zmniejszono liczbę łóżek z 21 na 14,**
- w Oddziale Noworodkowym **zmniejszono liczbę łóżek z 11 na 5.**

Szczegółowe dane w zakresie zasadności wprowadzonych zmian, jak i ich efektów obrazują poniższe zestawienia:

- hipotetyczne procentowe wykorzystanie łóżek przed zmianami w okresie od stycznia 2022 do sierpnia 2024 roku,
- rzeczywiste wykorzystanie łóżek w okresie od stycznia 2022 do sierpnia 2024 roku,

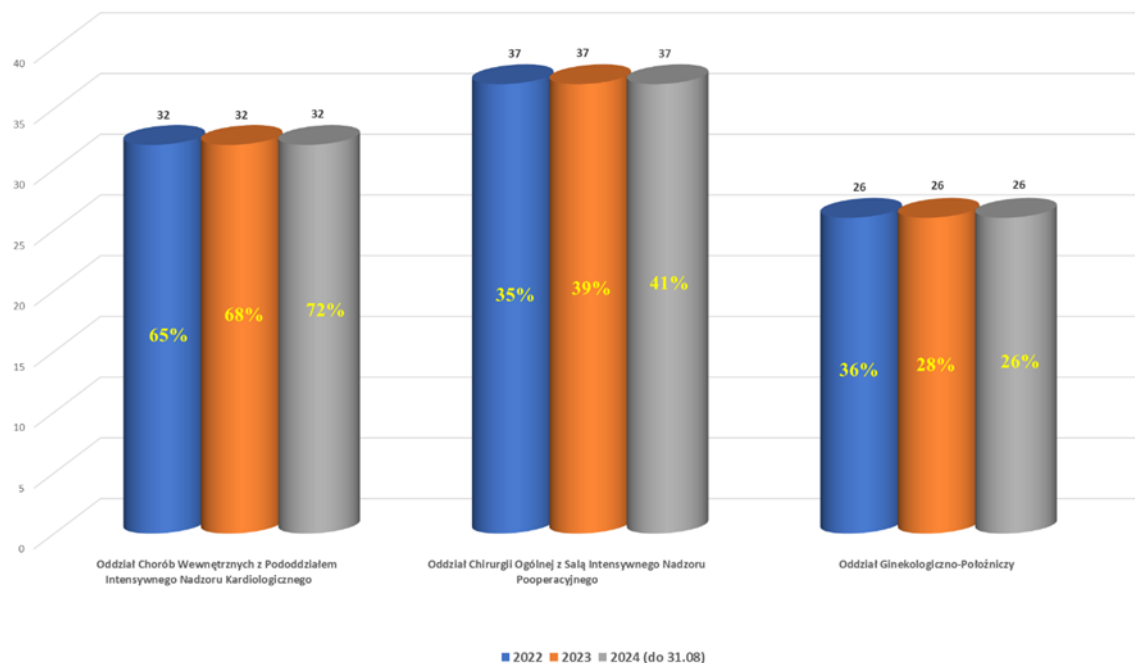
| Liczba łóżek i % wykorzystanie łóżek w okresie od 01.01. 2022- 31.08.2024<br>w NOVUM-MED Sp. z o.o w Więcborku<br>(hipoteza na podstawie łóżek obowiązujących przed zmianą) |                                                                                  |              |                       |              |                       |                     |                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------|--------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|
|                                                                                                                                                                             |                                                                                  | 2022 rok     |                       | 2023 rok     |                       | 2024 rok (do 31.08) |                       |
| Lp.                                                                                                                                                                         | Oddział                                                                          | Liczba łóżek | % wykorzystanie łóżek | Liczba łóżek | % wykorzystanie łóżek | Liczba łóżek        | % wykorzystanie łóżek |
| 1.                                                                                                                                                                          | Oddział Chorób Wewnętrznych z Pododdziałem Intensywnego Nadzoru Kardiologicznego | 32           | 64,94                 | 32           | 67,66                 | 32                  | 72,39                 |
| 2.                                                                                                                                                                          | Oddział Pediatryczny z Pododdziałem Niemowlęcym*                                 | 16           | 36,80                 | 16           | 34,81                 | 16                  | 28,64                 |
| 3.                                                                                                                                                                          | Oddział Noworodkowy*                                                             | 16           | 19,28                 | 16           | 13,10                 | 16                  | 10,53                 |
| 4.                                                                                                                                                                          | Oddział Ginekologiczno- Położniczy*                                              | 26           | 36,26                 | 26           | 28,10                 | 26                  | 26,25                 |
| 5.                                                                                                                                                                          | Oddział Chirurgii Ogólnej z Salą Intensywnego Nadzoru Pooperacyjnego*            | 37           | 34,51                 | 37           | 39,11                 | 37                  | 40,58                 |
| 6.                                                                                                                                                                          | Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii                                     | 4            | 69,38                 | 4            | 42,47                 | 4                   | 48,46                 |
|                                                                                                                                                                             | <b>Razem</b>                                                                     | <b>131</b>   |                       | <b>131</b>   |                       | <b>131</b>          |                       |

Uwaga  
\*Wskaźniki z lat 2022 do sierpnia 2024r. wyliczono na podstawie liczby łóżek, które obowiązywały w roku 2021 na podstawie Księgi Rejestrowej.

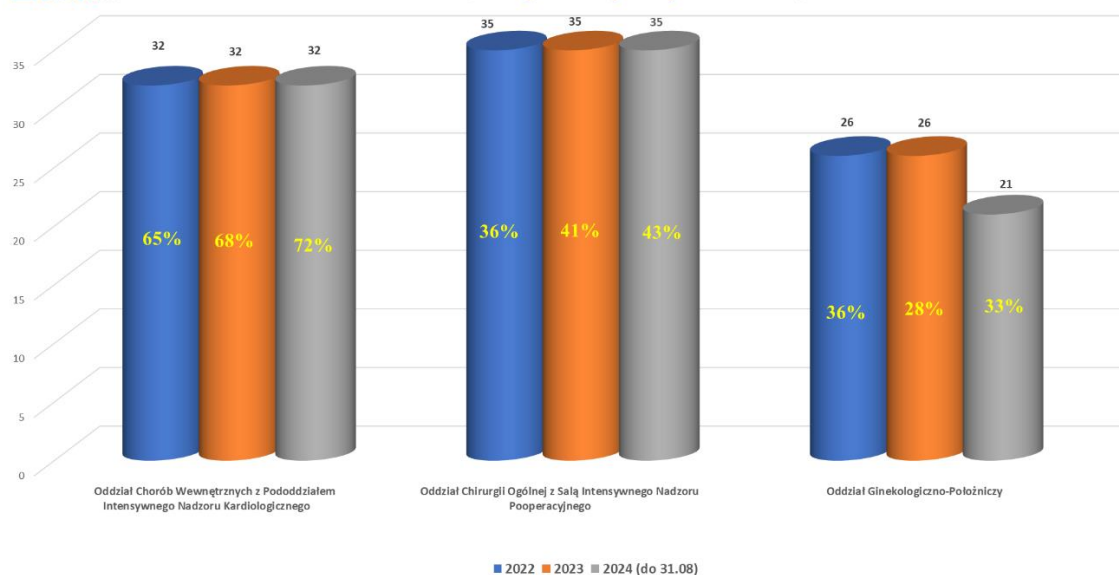
| Liczba łóżek i % wykorzystanie łóżek w okresie od 01.01. 2022- 31.08.2024<br>w NOVUM-MED Sp. z o.o w Więcborku<br>(rzeczywiste wykorzystanie łóżek) |                                                                                  |              |                       |              |                       |                     |                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------|--------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|
|                                                                                                                                                     |                                                                                  | 2022 rok     |                       | 2023 rok     |                       | 2024 rok (do 31.08) |                       |
| Lp.                                                                                                                                                 | Oddział                                                                          | Liczba łóżek | % wykorzystanie łóżek | Liczba łóżek | % wykorzystanie łóżek | Liczba łóżek        | % wykorzystanie łóżek |
| 1.                                                                                                                                                  | Oddział Chorób Wewnętrznych z Pododdziałem Intensywnego Nadzoru Kardiologicznego | 32           | 64,94                 | 32           | 67,66                 | 32                  | 72,39                 |
| 2.                                                                                                                                                  | Oddział Pediatryczny z Pododdziałem Niemowlęcym                                  | 16           | 36,80                 | 16           | 34,81                 | 14                  | 32,73                 |
| 3.                                                                                                                                                  | Oddział Noworodkowy                                                              | 16           | 19,28                 | 16           | 13,1                  | 10                  | 16,84                 |
| 4.                                                                                                                                                  | Oddział Ginekologiczno- Położniczy                                               | 26           | 36,26                 | 26           | 28,1                  | 21                  | 32,49                 |
| 5.                                                                                                                                                  | Oddział Chirurgii Ogólnej z Salą Intensywnego Nadzoru Pooperacyjnego             | 35           | 36,48                 | 35           | 41,35                 | 35                  | 42,9                  |
| 6.                                                                                                                                                  | Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii                                     | 4            | 69,38                 | 4            | 42,47                 | 4                   | 48,46                 |
|                                                                                                                                                     | <b>Razem</b>                                                                     | <b>129</b>   |                       | <b>129</b>   |                       | <b>116</b>          |                       |



**LICZBA ŁÓŻEK W ODDZIAŁACH SZPITALA WRAZ Z % WYKORZYSTANIA ŁÓŻEK  
ZA OKRES OD 1.01.2022 - 31.08.2024**  
(hipoteza na podstawie łóżek obowiązujących przed zmianą)

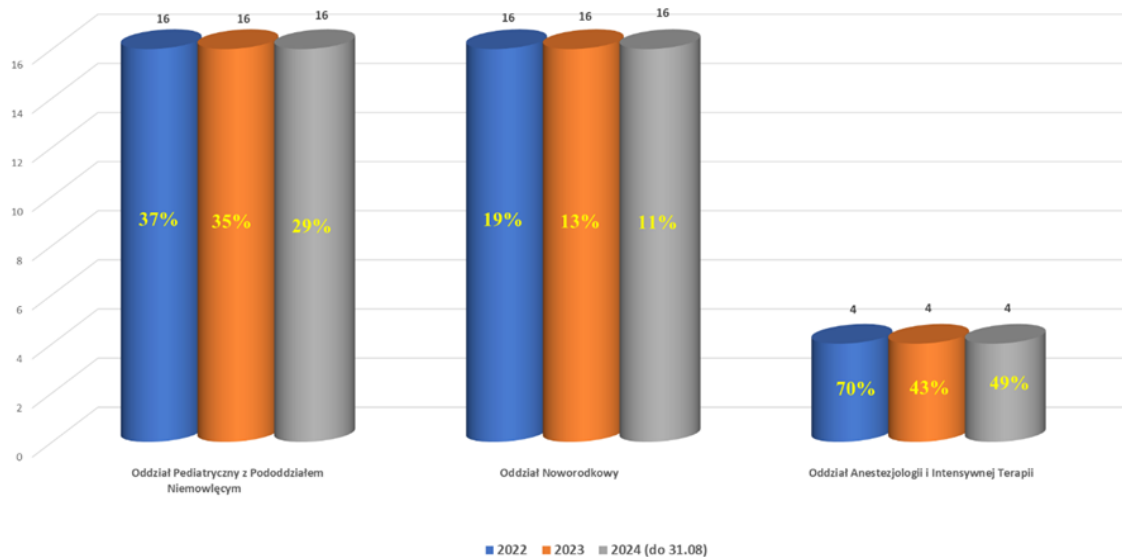


**LICZBA ŁÓŻEK W ODDZIAŁACH SZPITALA WRAZ Z % WYKORZYSTANIA ŁÓŻEK  
ZA OKRES OD 1.01.2022 - 31.08.2024**  
(rzeczywiste wykorzystanie łóżek)

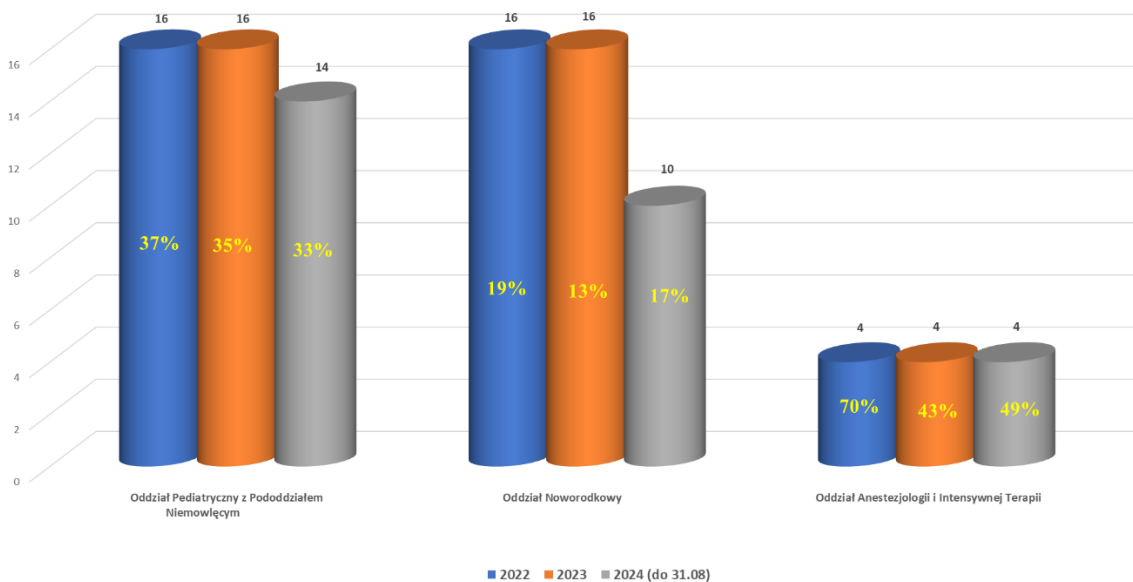




**LICZBA ŁÓZEK W ODDZIAŁACH SZPITALA WRAZ Z % WYKORZYSTANIA ŁÓZEK  
ZA OKRES OD 1.01.2022 - 31.08.2024  
(hipoteza na podstawie łóżek obowiązujących przed zmianą)**



**LICZBA ŁÓZEK W ODDZIAŁACH SZPITALA WRAZ Z % WYKORZYSTANIA ŁÓZEK  
ZA OKRES OD 1.01.2022 - 31.08.2024  
(rzeczywiste wykorzystanie łóżek)**



W trzech oddziałach wprowadzone zmiany przyniosły najbardziej zauważalny efekt wzrostu wartości wskaźnika obejmującego procent wykorzystania łóżek, tj.

➤ **w Oddziale Pediatrycznym z Pododdziałem Niemowlęcym:**

w roku 2024 z 29% na 33%,

➤ **w Oddziale Ginekologiczno- Położniczym:**

w roku 2024 z 26% na 33%,

➤ **w Oddziale Noworodkowym:**

w roku 2024 z 11% na 17%.

Podsumowując, od 2022 do 2024 roku łącznie zmniejszono stan łóżek o 27, które docelowo mają być przekształcone na rzecz łóżek opieki długoterminowej w ilości 41.

## **V. Propozycja Rozwoju Szpitala poprzez Proces Transformacji**

Uwzględniając okoliczności faktyczne, kierując się racjonalizacją kosztów prowadzonej działalności leczniczej, a przede wszystkim mając na względzie rozwój szpitala, dobro pacjentów oraz wysoką jakość i bezpieczeństwo udzielanych świadczeń medycznych, Zarząd Novum-Med. sp. z o.o. rekomenduje:

- **poszerzenie profilu udzielanych świadczeń o zakres opieki długoterminowej (przekształcenie łóżek szpitalnych na wskazany zakres) poprzez rozbudowę infrastruktury Szpitala.**

Z uwagi na możliwości infrastrukturalne Szpitala, jak również ujęcie Szpitala Powiatowego w Więcborku w Wojewódzkim Planie Zabezpieczenia Świadczeń w obszarze opieki długoterminowej, Zarząd rekomenduje podjęcie starań zmierzających do utworzenia w szpitalu zakresu opieki długoterminowej. W konsekwencji powyższego, zasadnym jest aplikowanie o środki z KPO na rozbudowę Szpitala poprzez dobudowanie budynku z przeznaczeniem na Zakład Opiekuńczo-Leczniczy z 41 łózkami.

Powyższe zadanie wynika z prowadzonego w okresie ostatnich lat: 2022-2024, procesu racjonalizacji wykorzystania łóżek poprzez przekształcenie ich w łóżka opieki długoterminowej.

## **VI. Podsumowanie**

W ocenie Zarządu Novum-Med. sp. z o.o., przedstawiona koncepcja pozwoli na dalszy rozwój szpitala, podyktowany zmieniającymi się potrzebami społecznymi.

Odpowiedzialność za wdrożenie wskazanych działań rozwojowych przyjmuje Zarząd Novum-Med Sp. z o.o.

Monitorowanie procesu utworzenia oddziału opieki długoterminowej w formule rozbudowy/przebudowy istniejącej infrastruktury szpitala powierza się powołanemu w tym celu Zespołowi ds. Realizacji Rozbudowy Szpitala poprzez rozszerzenie zakresu udzielania świadczeń medycznych o opiekę długoterminową.