

UCHWAŁA NR XIX.111.2025
RADY GMINY ZAGRODNO

z dnia 30 września 2025 r.

**w sprawie zatwierdzenia Programu Naprawczego dla Gminnego Ośrodka Zdrowia w Zagrodnie na lata
2025-2027**

Na podstawie art. 18 ust. 2 pkt. 15 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz.U.z 2025 r. poz. 1153) oraz art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (t.j.Dz. U. z 2025 r. poz. 450 ze zm.) uchwala się, co następuje:

§ 1. Zatwierdza się Program Naprawczy na lata 2025-2027 Gminnego Ośrodka Zdrowia w Zagrodnie, będący załącznikiem do niniejszej Uchwały.

§ 2. Wykonanie uchwały powierza się Kierownikowi Gminnego Ośrodka Zdrowia w Zagrodnie.

§ 3. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący Rady Gminy
Zagrodno

Bartosz Kunecki

Załącznik do uchwały nr XIX.111.2025
Rady Gminy Zagrodno
z dnia 30 września 2025 r.



Plan Naprawczy

Gminnego Ośrodka Zdrowia w Zagrodnie na lata 2025 – 2027

29 sierpnia 2025

Podstawy Prawne

Na podstawie art. 59 ust. 4 ustawy o działalności leczniczej (Dz.U. 2025 poz. 450) oraz art. 53a tej samej ustawy, niniejszy plan naprawczy Gminnego Ośrodka Zdrowia w Zagrodnie na lata 2025-2027 ma na celu zaprezentowanie szczegółowych działań, które pozwolą na poprawę wyników finansowych oraz stabilność budżetową ośrodka. Zgodnie z art. 59 ust. 4 ustawy, program sporządza się w terminie 3 miesięcy od upływu terminu do zatwierdzenia sprawozdania finansowego i na okres nie dłuższy niż 3 lata. Program uwzględnia Raport o sytuacji ekonomiczno-finansowej (art. 53a) opublikowany w BIP w terminie 2 miesięcy od dnia upływu terminu do sporządzenia sprawozdania finansowego, przygotowany w oparciu o wskaźniki określone w rozporządzeniu Ministra Zdrowia z 12.04.2017 r. (Dz.U. 2017 poz. 832).

Podsumowanie Zarządcze

Opis Problemów

Gminny Ośrodek Zdrowia w Zagrodnie, mimo zapewnienia dobrej płynności finansowej, zmaga się z problemami finansowymi związanymi z niewystarczającą liczbą pacjentów. Niska liczba zapisanych osób nie pozwala na pokrycie minimalnych kosztów zatrudnienia wymaganych przez Narodowy Fundusz Zdrowia (NFZ). Strata na koniec roku 2024 jest wynikiem tej sytuacji, co skutkuje koniecznością podjęcia działań naprawczych.

Cele Naprawcze

Celem głównym planu naprawczego jest osiągnięcie stabilności finansowej ośrodka. Cele szczegółowe obejmują:

- Zwiększenie liczby pacjentów o 10% w ciągu najbliższych 12 miesięcy,
- Osiągnięcie zrównoważonego budżetu do końca 2027 roku,
- Zmniejszenie straty finansowej o 30% do końca 2025 roku.

Kluczowe Działania

Działania naprawcze skoncentrowane będą na trzech głównych obszarach:

- Kampania promująca usługi ośrodka zdrowia w mediach społecznościowych oraz w lokalnych mediach,
- Współpraca z innymi placówkami medycznymi i organizacjami, mająca na celu zwiększenie dostępności do usług,
- Optymalizacja kosztów operacyjnych poprzez renegocjacje umów z dostawcami i usługodawcami.

Spodziewane Efekty

- Zwiększenie liczby pacjentów o 10% w ciągu 12 miesięcy,
- Redukcja miesięcznych kosztów operacyjnych o 5% poprzez renegocjacje kontraktów,
- Zmniejszenie straty finansowej o 30% do końca 2025 roku.

Diagnoza Finansowa i Operacyjna

Wskaźniki Finansowe

- Rentowność operacyjna (marża operacyjna): **-5,61%**¹.
- Wskaźnik płynności finansowej: **1,65**².
- Wskaźnik zadłużenia (ogółem): **0,61**³.

Wskaźniki Operacyjne

- Liczba wizyt pacjentów: ok. 612 miesięcznie (wzrost o 9% r/r).
- Liczba pacjentów (POZ w roku 2024): **2 420**.
- Średni koszt leczenia pacjenta: **606,92 zł** rocznie → **50,58 zł** miesięcznie⁴.
- Koszt całkowity leczenia pacjentów miesięcznie: **122 396,50 zł**.

Lista Działań Naprawczych

Działania Optymalizacyjne

- **Kampania informacyjno-promocyjna o usługach ośrodka** – działania w mediach społecznościowych i lokalnych, w ramach bieżącego budżetu; cel: zwiększenie liczby pacjentów o 10% do końca 2025 roku,
- **Programy profilaktyczne (kontynuacja i rozszerzenie)**: przychód roczny **70 000 zł** (wariant ostrożny) do **100 000 zł** (wariant realistyczny); wariant realistyczny oznacza wzrost o **42,86%** względem wariantu ostrożnego.
- **Dostosowanie zatrudnienia**: zmniejszenie kosztów o około **2 000 zł miesięcznie (24 000 zł rocznie)**; wpływ netto: stałe obniżenie kosztów działalności.
- **Racjonalizacja kosztów operacyjnych**: oszczędności na poziomie 5% miesięcznych kosztów operacyjnych, uzyskane poprzez renegowację umów z dostawcami i usługodawcami.

¹Marża = EBIT / Przychody netto. Orientacja: >5% dobry, 0–5% słaby, <0% strata.

²Płynność = aktywa obrotowe / zobowiązania krótkoterminowe. >1,5 — dobra; <1 — ryzyko płynności.

³Zadłużenie = zobowiązania ogółem / aktywa ogółem. <40% niskie, 40–60% umiarkowane, >60% wysokie.

⁴Koszt roczny na pacjenta obliczony jako suma kosztów POZ / liczba pacjentów.

Harmonogram i Przypisanie Odpowiedzialnych

Działanie	Termin	Odpowiedzialny
Kampania promująca usługi	lata 2025–2027	Kierownik GOZ
Współpraca z placówkami i organizacjami	lata 2025–2027	Kierownik GOZ
Programy profilaktyczne	lata 2025–2027	Kierownik GOZ
Dostosowanie zatrudnienia	IV kwartał 2025	Kierownik GOZ / Główny Księgowy
Racjonalizacja kosztów operacyjnych	cały rok 2025	Główny Księgowy

Prognozy Finansowe

Wariant Realistyczny

- Zwiększenie przychodów o 15% do końca 2026 roku dzięki kampaniom promującym usługi,
- Zmniejszenie straty o 30% w wyniku działań naprawczych,
- Dodatkowy wpływ programów profilaktycznych i dostosowania zatrudnienia na wynik: ok. **+124 000 zł/rok**.

Wariant Ostrożny

- Zwiększenie przychodów o 10% do końca 2025 roku,
- Brak poprawy wyników finansowych w krótkim okresie, ale stabilizacja budżetu do końca roku 2025,
- Dodatkowy wpływ programów profilaktycznych i dostosowania zatrudnienia na wynik: ok. **+94 000 zł/rok** (wariant ostrożny).

Ryzyka i Plan Awaryjny

Ryzyka

- Niska skuteczność działań promocyjnych (wpływ: średni),
- Brak zainteresowania współpracą z innymi placówkami (wpływ: średni),
- Wzrost kosztów wynagrodzeń lub mediów (wpływ: wysoki),
- Zmiany warunków kontraktowania / wyceny świadczeń przez NFZ (wpływ: wysoki).

Plan Awaryjny

Progi uruchomienia: płynność bieżąca $< 1,2$ lub miesięczna strata wyższa od planu o $> 15\%$.

Działania w 30 dniach:

- zamrożenie wydatków niekrytycznych i przesunięcie zakupów,
- renegocjacja terminów płatności z dostawcami,
- wniosek do organu tworzącego o krótkoterminowe wsparcie.

Odpowiedzialność: Za realizację działań awaryjnych odpowiada Kierownik GOZ (organizacja pracy) oraz Główny Księgowy (finanse). W przypadku przekroczenia progów ryzyka, organ tworzący zostaje poinformowany w ciągu 7 dni.

Tryb Monitoringu i Raportowania

Monitoring

Wskaźniki operacyjne monitorowane **miesięcznie**, wskaźniki finansowe **kwartalnie**. W razie spadku płynności $< 1,2$ lub odchylenia straty $> 15\%$ względem planu – **raport ad hoc** i uruchomienie działań awaryjnych.

Raportowanie

Raport do organu tworzącego **rocznie** (oraz ad hoc po przekroczeniu progów).

Podsumowanie

Plan naprawczy Gminnego Ośrodka Zdrowia w Zagrodnie na lata 2025–2027 stanowi kompleksową odpowiedź na wyzwania finansowe, z którymi zmagają się placówki. W wyniku analizy sytuacji operacyjnej i finansowej ośrodka, zidentyfikowano kluczowe problemy związane z niewystarczającą liczbą pacjentów, co negatywnie wpływa na zdolność ośrodka do pokrycia kosztów minimalnego zatrudnienia wymaganych przez Narodowy Fundusz Zdrowia (NFZ). Dodatkowo, zwiększająca się liczba wizyt pacjentów, a także postępujące starzenie się społeczeństwa, prowadzą do większego zapotrzebowania na świadczenia zdrowotne i wzrostu nakładów na opiekę (m.in. leczenie przewlekłe, rehabilitacja). Dodatkowo, rosnące koszty operacyjne powodują narastającą stratę, co stanowi zagrożenie dla dalszego funkcjonowania placówki.

W odpowiedzi na te wyzwania, zaproponowane działania naprawcze obejmują zarówno krótkoterminowe, jak i długoterminowe inicjatywy, które mają na celu poprawę efektywności funkcjonowania ośrodka, zwiększenie liczby pacjentów oraz optymalizację kosztów. Kluczowym celem jest osiągnięcie stabilności finansowej, poprzez zrównoważenie budżetu w ciągu najbliższych 12 miesięcy oraz zmniejszenie straty do końca roku 2025.

Wśród działań naprawczych przewiduje się szeroko zakrojoną kampanię promującą usługi ośrodka w mediach społecznościowych i lokalnych mediach, której celem jest zwiększenie liczby pacjentów o 10%. Ponadto, współpraca z innymi placówkami medycznymi i organizacjami zdrowotnymi ma na celu poprawę dostępności do świadczonych usług, co powinno pozytywnie wpłynąć na poziom zapisów. Działania te będą wspierane przez optymalizację kosztów operacyjnych, w tym renegocjacje kontraktów z dostawcami, co pozwoli na osiągnięcie oszczędności rzędu 5% miesięcznych kosztów.

Równocześnie, zaproponowane działania naprawcze uwzględniają realistyczną prognozę finansową, która przewiduje zwiększenie przychodów o 15% do końca 2026 roku, w wyniku rozwoju usług ośrodka oraz poprawy jego marketingu. W wariantcie ostrożnym, przewiduje się stabilizację budżetu oraz powolne odbudowywanie dochodów, co pozwoli na stopniowe osiągnięcie zakładanych celów.

Ryzyko niepowodzenia w realizacji poszczególnych działań zostało uwzględnione w planie awaryjnym, który przewiduje możliwość pozyskania dodatkowych funduszy z Gminy Zagrodno lub zewnętrznych źródeł finansowania. Dodatkowo, regularny monitoring postępów realizacji planu będzie odbywał się co rok, a raporty o postępach będą składane organowi założycielskiemu, co zapewni przejrzystość działań oraz umożliwi szybszą reakcję na ewentualne trudności.

Podsumowując, niniejszy plan naprawczy stanowi strategiczną odpowiedź na trudną sytuację finansową Gminnego Ośrodka Zdrowia w Zagrodnie. Jego realizacja, przy pełnym zaangażowaniu zespołu kierowniczego oraz współpracy z zewnętrznymi partnerami, pozwoli na poprawę sytuacji finansowej ośrodka oraz zapewni jego długoterminową stabilność operacyjną. Implementacja zaproponowanych działań naprawczych powinna przyczynić się do odzyskania równowagi finansowej i stworzenia silnej podstawy do dalszego rozwoju usług zdrowotnych w gminie Zagrodno.

KIEROWNIK
Gminnego Ośrodka Zdrowia
w Zagrodnie
mgr Barbara Dyrka

Uzasadnienie
do UCHWAŁY NR. XIX.111.2025
RADY GMINY ZAGRODNO
z dnia 30 września 2025 r.

w sprawie zatwierdzenia Programu Naprawczego dla Gminnego Ośrodka Zdrowia w Zagrodnie na lata 2025-2027

W związku z tym, że Gminny Ośrodek Zdrowia w Zagrodnie za 2024 r. wygenerował stratę netto w wysokości 77.623,27 zł. Kierownik tej jednostki w dniu 29 sierpnia 2025 r. przedłożył Radzie Gminy Zagrodno „Program naprawczy dla Gminnego Ośrodka Zdrowia w Zagrodnie na lata 2025- 2027”