

**RAPORT O SYTUACJI
EKONOMICZNO-FINANSOWEJ
za 2024 rok
20 WOJSKOWY SZPITAL
UZDROWISKOWO-REHABILITACYJNY SPZOZ
W KRYNICY-ZDROJU**

**sporządzony na podstawie art. 53a ustawy
z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej**

1. Organizacja i zarządzanie.

1.1 Przedmiot działalności.

20 Wojskowy Szpital Uzdrowiskowo-Rehabilitacyjny Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Krynicy-Zdroju z siedzibą w Krynicy-Zdroju, zwany dalej

20. WSzU-R SPZOZ w Krynicy-Zdroju został powołany w celu wykonywania działalności leczniczej, polegającej na udzielaniu świadczeń zdrowotnych, w szczególności przez organizowanie i prowadzenie:

1. działalności leczniczej w rodzaju:

1) stacjonarne i całodobowe świadczenia zdrowotne:

- a) leczenie uzdrowiskowe dorosłych
- b) rehabilitacja lecznicza

2) ambulatoryjnego leczenia uzdrowiskowego.

2. zadań dydaktycznych i badawczych, w szczególności badań naukowych i prac badawczo – rozwojowych w powiązaniu z udzielaniem świadczeń zdrowotnych i promocji zdrowia, w tym wdrażaniem nowych technologii medycznych oraz metod leczenia;

3. promocji zdrowia.

Zadania 20. WSzU-R SPZOZ w Krynicy-Zdroju obejmują w szczególności zadania własne, do których należy:

1) udzielanie świadczeń w rodzaju:

- a) badania i porady lekarskie,
- b) leczenie,
- c) rehabilitacja lecznicza,
- d) edukacja zdrowotna,
- e) badania diagnostyczne,
- f) badania i terapie psychiatryczne oraz psychologiczne,
- g) pielęgnacja chorych,
- h) pielęgnacja niepełnosprawnych i opieka nad nimi,
- i) fizjoterapia;

- 2) realizacja inwestycji, wyposażenie w sprzęt i aparaturę medyczną oraz zaopatrywanie w środki i wyroby medyczne;
- 3) profilaktyka i promocja zdrowia;
- 4) organizowanie i prowadzenie działalności w zakresie kształcenia, szkolenia i doskonalenia zawodowego kadr medycznych, we wszystkich formach określonych odrębnymi przepisami;
- 5) prowadzenie badań klinicznych, badań naukowych w zakresie terapii, nowych technik i metod leczenia i innej działalności naukowej, związanej z leczeniem pacjentów;
- 6) uczestnictwo w programach klinicznych finansowanych przez inne uprawnione podmioty gospodarcze.

Szpital może realizować zadania zlecone przez Ministra Obrony Narodowej obejmujące:

- 1) realizację zadań z zakresu obronności i bezpieczeństwa państwa, określonych w przepisach wydanych przez Ministra Obrony Narodowej regulujących zadania zlecone z zakresu obronności i bezpieczeństwa państwa, realizowane przez samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej nadzorowane przez Ministra Obrony Narodowej oraz instytuty badawcze wojskowej służby zdrowia;
- 2) organizowanie i prowadzenie turnusów leczniczo-profilaktycznych i rehabilitacyjnych;
- 3) szkolenie i doskonalenie kadr medycznych;
- 4) realizację programów polityki zdrowotnej i promocji zdrowia;
- 5) programowe profilaktyczne badania lekarskie w celu wczesnego rozpoznawania chorób;
- 6) propagowanie zachowań prozdrowotnych;
- 7) prowadzenie działalności badawczej, naukowej i dydaktycznej w różnych dziedzinach medycyny;
- 8) wykonywanie szczepień ochronnych;
- 9) wykonywanie zadań służby medycyny pracy, w tym właściwych dla wojskowej służby medycyny pracy określonych w odrębnych przepisach;
- 10) wykonywanie badań specjalistycznych żołnierzy i pracowników resortu obrony narodowej pełniących służbę i pracujących w szczególnych warunkach.

Szpital może realizować programy zdrowotne na zlecenie Narodowego Funduszu Zdrowia oraz programy polityki zdrowotnej, programy promocji zdrowia ministra właściwego do spraw zdrowia, Ministra Obrony Narodowej, jednostki samorządu terytorialnego lub innych organów na podstawie odrębnych przepisów lub zawartej umowy.

Zgodnie ze Statutem 20. WSzU-R SPZOZ w Krynicy-Zdroju może również prowadzić wydzieloną działalność gospodarczą, inną niż działalność lecznicza, przy czym prowadzenie tej działalności nie może ograniczać zadań własnych Szpitala.

20. WSzU-R SPZOZ w Krynicy-Zdroju udziela świadczeń opieki zdrowotnej w rodzaju leczenie uzdrowiskowe, rehabilitacja ogólnoustrojowa, ambulatoryjnego leczenia uzdrowiskowego oraz promocji zdrowia w zakresie:

- 1) choroby ortopedyczno-urazowe;
- 2) choroby reumatologiczne;
- 3) choroby układu trawienia;
- 4) cukrzyca;
- 5) otyłość;
- 6) osteoporoza;
- 7) choroby kobiece;
- 8) choroby nerek i dróg moczowych,
- 9) realizacji turnusów leczniczo-profilaktycznych dla żołnierzy powracających ze służby poza granicami kraju oraz innych osób uprawnionych.

1.2 Struktura organizacyjna i zasady zarządzania.

Strukturę organizacyjną 20. WSzU-R SPZOZ w Krynicy-Zdroju w 2024 r. regulował regulamin organizacyjny wprowadzony Zarządzeniem nr 142/2024 Dyrektora 20. WSzU-R SPZOZ w Krynicy-Zdroju z dnia 14 czerwca 2024 r.

Obecnie - w związku z koniecznością dokonania niezbędnych zmian - strukturę organizacyjną 20. WSzU-R SPZOZ w Krynicy-Zdroju reguluje regulamin organizacyjny wprowadzony Zarządzeniem nr 23/2025 Dyrektora 20. WSzU-R SPZOZ w Krynicy-Zdroju z dnia 15 kwietnia 2025 r.

Aktualna struktura organizacyjna została przedstawiona w załączniku nr 1 do raportu.

Ocena struktury organizacyjnej

Obowiązująca w 2024 r. struktura organizacyjna wprowadzona została na mocy regulaminu organizacyjnego w drodze zarządzenia Dyrektora 20. WSzU-R SPZOZ w Krynicy-Zdroju w związku ze zmianami organizacyjnymi jakie miały miejsce w 2021 r., m.in. na stanowiskach kierowniczych i funkcyjnych.

W związku z przeprowadzoną w 2024 r. zmianą na stanowisku Dyrektora szpitala, a tym samym przeorganizowaniem pracy poszczególnych komórek organizacyjnych, jak również z uwagi na inne uwarunkowania tj. zmiany w zatrudnieniu oraz zmiany w systemie administracyjnym - dotychczasowa struktura przestała być optymalna i zaistniała konieczność zmiany struktury w celu poprawy efektywności i zdolności adaptacyjnych do zmieniającej się wewnętrznej organizacji pracy.

Ostatecznie struktura organizacyjna 20. WSzU-R SPZOZ w Krynicy-Zdroju została zaktualizowana i wprowadzona do stosowania w dniu 15 kwietnia 2025 r. na mocy Zarządzenia nr 23/2025 Dyrektora 20. WSzU-R SPZOZ w Krynicy-Zdroju.

Zgodnie z aktualną strukturą na czele jednostki stoi Dyrektor, który zarządza całokształtem działalności Szpitala zgodnie z obowiązującymi przepisami. Dyrektor jest odpowiedzialny za ogólne kierownictwo, a jego obowiązki podzielone są i delegowane do Zastępców Dyrektora oraz innych pracowników na stanowiskach funkcyjnych. Taki schemat struktury pozwala na dużą wymianę doświadczeń wewnątrz jednostki, a także na bardziej funkcjonalną kontrolę realizowanych zadań.

Schemat struktury organizacyjnej ustala hierarchę i podporządkowanie poszczególnych komórek organizacyjnych oraz samodzielnych stanowisk. Komórki organizacyjne oraz pracownicy Szpitala realizują zadania określone w zakresach czynności, regulaminie organizacyjnym oraz na podstawie bieżących decyzji, poleceń i wytycznych bezpośredniego przełożonego.

Aktualnie obowiązująca struktura organizacyjna ma za zadanie zapewnić prawidłowe funkcjonowanie jednostki oraz efektywną realizację celów szpitala.

Istnieją w strukturze komórki organizacyjne, które w chwili obecnej nie funkcjonują i są to: poradnia rehabilitacyjna, oddział szpitalny uzdrowiskowy oraz oddział rehabilitacji sanatoryjnej. Powyższe oddziały oraz poradnia nie funkcjonują z uwagi na brak zawartego kontraktu z NFZ na ten rodzaj świadczeń, ale są utrzymane z uwagi na możliwość zawarcia w przyszłości umowy z NFZ na mocy, której będzie konieczne wznowienie ich działalności.

Ponadto 20. WSzU-R SPZOZ w Krynicy-Zdroju realizuje niżej wymienione funkcje/zadania pomocnicze medyczne i niemedyczne w oparciu o zawarte umowy z podmiotami zewnętrznymi.

Tabela nr 1 - realizacja podstawowych usług pomocniczych w oparciu o outsourcing w 2024 r.

Funkcja pomocnicza*	Nazwa i adres podmiotu
Transport medyczny	SPZOZ Sądeckie Pogotowie Ratunkowe w Nowym Sączu, ul. Śniadeckich 15 33-300 Nowy Sącz
Badania laboratoryjne, diagnostyka obrazowa, specjalistyczne konsultacje lekarskie	SPZOZ Szpital im. Dr. J. Dietla w Krynicy-Zdroju Ul. Kraszewskiego 142 33-380 Krynica-Zdrój
Inspektor danych osobowych	Cogitus Agencja Rozwoju dr Agnieszka Zarotyńska ul. Uroczna 27 33-300 Nowy Sącz
Licencja i nadzór autorski nad systemem informatycznym	Softor.pl Sp. z o. o. Ul. Bema 25 87-720 Ciechocinek
Ochrona	Eugeniusz Halczak "ATUT" ul. Kraszewskiego 163A 33-380 Krynica-Zdrój
Obsługa prawna	Zaber&Zaber Kancelaria Adwokacka ul. Żabiniec 69/1 31-215 Kraków Olszowski Jantos Radcowie Prawni Kancelaria Krakowska s.c. Ul. Chełmońskie 100B/3 31-340 Kraków

* najważniejsze zakresy np. diagnostyka obrazowa, laboratorium, wyżywienie, pranie, ochrona, utrzymanie czystości, transport medyczny, obsługa prawna

Ocena działalności pomocniczej realizowanej w outsourcingu
Działalność pomocnicza realizowana w ramach outsourcingu kompleksowo zabezpiecza potrzeby Szpitala. Nie są planowane zmiany w tym zakresie. Z powodu braku możliwości prowadzenia w/w działalności w ramach struktur Szpitala nie planuje się rezygnacji z outsourcingu usług w zakresie działalności pomocniczej.

1.3 Informacja o posiadanych certyfikatach jakości .

Certyfikat	TAK	Termin ważności	NIE	W trakcie	Uwagi
ISO 9001:2015	X	15.10.2026			
ISO/IEC 27001:2013	X	31.10.2025			Planuje się odnowienie certyfikatu w 2025 r.
Akredytacja CMJ	X	08.10.2027			

1.4 Polityka kadrowa – informacje ogólne.

1.4.1 Informacje o zatrudnieniu.

Ocena stanu zatrudnienia
<u>Stan zatrudnienia na dzień 31.12.2024r. : 153,58 etatu</u> Personel Szpitala posiada wszelkie niezbędne kwalifikacje umożliwiające świadczenie usług medycznych na najwyższym poziomie oraz zapewnienie sprawnego funkcjonowania jednostki. Kadra medyczna, w tym lekarze, pielęgniarki, fizjoterapeuci, technicy medyczni oraz inni specjaliści, legitymuje się odpowiednim wykształceniem i przeszkoleniem, co pozwala na realizację powierzonych obowiązków zgodnie z obowiązującymi standardami oraz aktualną wiedzą medyczną. Pracownicy administracyjni, techniczni oraz pomocniczy również dysponują kwalifikacjami niezbędnymi do efektywnego wspierania działalności operacyjnej Szpitala we wszystkich jej obszarach. W trosce o systematyczne podnoszenie kompetencji zawodowych personelu, Szpital regularnie inicjuje i finansuje specjalistyczne szkolenia oraz kursy doskonalące. Działania te umożliwiają pracownikom nie tylko rozwój umiejętności, ale również pozyskiwanie wiedzy na temat nowoczesnych technologii i innowacyjnych metod terapeutycznych, co przekłada się bezpośrednio na jakość świadczonych usług oraz bezpieczeństwo pacjentów. Polityka kadrowa Szpitala ukierunkowana jest na budowaniu profesjonalnego, skutecznego i zaangażowanego zespołu realizującego misję jednostki. Obejmuje ona zatrudnianie wysoce wykwalifikowanych specjalistów oraz zapewnianie im warunków do dalszego rozwoju zawodowego – zarówno na stanowiskach wykonawczych, jak i kierowniczych. Szczególną wagę przywiązuje się do odpowiedniego doboru kadry w poszczególnych komórkach organizacyjnych.

W roku 2024, mając na uwadze uwarunkowania ekonomiczne, Szpital prowadził racjonalną i efektywną politykę zatrudnienia. Wszystkie decyzje personalne podejmowano z uwzględnieniem konieczności zapewnienia ciągłości funkcjonowania placówki przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiego standardu opieki medycznej. Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi umożliwiło utrzymanie właściwej obsady kadrowej, co pozostaje kluczowe dla niezakłóconego funkcjonowania Szpitala oraz wysokiego poziomu satysfakcji pacjentów.

Prognoza dotycząca zatrudnienia w okresie 2025 – 2027

Zmiany stanu zatrudnienia jakie nastąpiły zarówno w 2024 r. jak również w I półroczu 2025r. zapewniły dostosowanie obecnej struktury zatrudnienia do realizacji celów i świadczenia usług na wysokim poziomie, dlatego nie przewiduje się dalszych zmian w tym zakresie.

Mając jednak na uwadze trudne do przewidzenia w dłuższej perspektywie inne uwarunkowania np. możliwe zmiany w przepisach i finansowaniu ochrony zdrowia – nie można wykluczyć w przyszłości konieczności dostosowania zatrudnienia do nowych wymagań w tym zakresie.

2. Działalność medyczna.

2.1 Realizacja umów zawartych z NFZ.

20. WSzU-R SPZOZ w Krynicy-Zdroju zabezpiecza potrzeby zdrowotne powiatu nowosądeckiego, województwa małopolskiego jak również udziela świadczeń zdrowotnych dla pacjentów z całej Polski.

20. WSzU-R SPZOZ w Krynicy-Zdroju prowadzi działalność medyczną w oparciu o umowy zawarte przede wszystkim z Małopolskim Oddziałem Wojewódzkim Narodowego Funduszu Zdrowia, a także umowę z Ministrem Obrony Narodowej w zakresie realizacji pobytów leczniczo-profilaktycznych dla osób uprawnionych powracających z misji poza granicami kraju oraz pełnoletnich członków ich rodzin.

Działalność medyczna prowadzona jest na bazie 3 oddziałów tj.

- Oddziału rehabilitacyjnego,
- Oddziału sanatoryjnego uzdrowiskowego,
- Oddziału uzdrowiskowo-sanatoryjnego

Tabela nr 2 - Wartość umów z NFZ na poszczególne rodzaje świadczeń w 2024 r. oraz 2025 r.

Lp.	Rodzaj świadczeń	Wartość umowy w zł		Struktura (w %)		Dynamika
		2024 r.	2025 r.	2024 r.	2025 r.	2025/2024
1	Rehabilitacja lecznicza	4 241 394,38	3 993 667,92	23,87	21,50	-5,84%
2	Lecznictwo uzdrowiskowe	13 526 862,39	14 579 014,38	76,13	78,50	7,78%
	RAZEM	17 768 256,77	18 572 682,30	100	100	4,53%

Ocena wysokości umów zawartych z NFZ

Zawarte umowy z Narodowym Funduszem Zdrowia w ramach leczenia uzdrowiskowego optymalnie wykorzystują aktualny potencjał szpitala jeżeli chodzi o ilość posiadanej bazy łóżkowej.

Nie jest natomiast wykorzystany potencjał szpitala jeżeli chodzi o możliwość realizacji leczenia pacjentów w zakresie rehabilitacji. Wartość zawartego kontraktu z NFZ na rehabilitację ogólnoustrojową jest zdecydowanie za niska w stosunku do możliwości Szpitala, który posiada profesjonalną bazę zabiegową, nowoczesny sprzęt i aparaturę medyczną, jak również wykwalifikowany personel medyczny. Ponadto podjęte działania rozwojowe szpitala, w tym realizowane inwestycje mające na celu m.in. usuwanie barier architektonicznych oraz dostosowanie obiektów szpitala do potrzeb osób niepełnosprawnych – zwiększają gotowość Szpitala na rehabilitację pacjentów nawet ze znacznym stopniem niepełnosprawności.

Opis ewentualnych problemów w zakresie realizacji umowy/umów z NFZ.

Najistotniejszym problemem w zakresie realizacji umów z NFZ stanowi brak na lokalnym rynku medycznym lekarzy specjalistów z zakresu balneologii i rehabilitacji oraz uregulowania prawne ograniczające zakres odpowiedzialności lekarzy posiadających kurs z zakresu balneologii, którzy mają inną specjalizację medyczną niż ta, która jest bezpośrednio związana z profilem leczenia naszego szpitala.

Problemem w realizacji umów z Narodowym Funduszem Zdrowia – szczególnie w zakresie leczenia uzdrowiskowego - są również tzw. „niedojazdy” pacjentów w pierwszych turnusach każdego rozpoczynającego się roku. Szpital nie ma możliwości przyjęcia większej liczby pacjentów w późniejszych terminach co w konsekwencji często powoduje brak pełnej realizacji umowy na leczenie uzdrowiskowe.

łączna wartość nadwykonań nierozliczonych na dzień 31.12.2024 r. wynosi 0,00 zł, z tego:

łączna wartość nadwykonań rozliczonych na dzień sporządzenia raportu 0,00 zł.

łączna wartość nadwykonań dochodzonych na drodze sądowej wynosi 0,00 zł.

2.2 Lecznictwo stacjonarne.

Tabela nr 3 - podstawowe informacje charakteryzujące leczenie stacjonarne w 2024 r.

Komórka organizacyjna	Analiza wykonania umów z NFZ				% wskaźnik wykorzystania łóżek	Ocena wysokości kontraktu z NFZ do posiadanego potencjału
	Wartość umowy po aneksach i ugodach (w zł)	Wykonanie umowy (w zł)	Wartość świadczeń niezapłaconych (w zł)	% wykonanie umowy		
Oddział rehabilitacyjny	4 241 394,38	4 173 928,49	0	98%	51,47	wysokość adekwatna w stosunku do potencjału jaki szpital posiadał w 2024 r.
Oddział Sanatoryjny Uzdrowskiowy oraz Oddział Uzdrowskowo-Sanatoryjny	13 526 862,39	12 990 323,46	0	96%	80,5	wysokość adekwatna w stosunku do potencjału jaki szpital posiadał w 2024 r.
Podsumowanie	17 768 256,77	17 164 251,95	0	97%	x	x

Tabela nr 3 - baza łóżkowa (w dniu 31 grudnia)

Lp.	Komórka organizacyjna	Liczba łóżek					Adres
		2023	2024	Plan na 2025	Plan na 2026	Plan na 2027	
1	Oddział rehabilitacyjny	70	70	70	70	70	ul. Świdzińskiego 4, 33-380 Krynica-Zdrój
2	Oddział Sanatoryjny Uzdrowskiowy	203	250	250	250	250	ul. Świdzińskiego 4, 33-380 Krynica-Zdrój,
3	Oddział uzdrowskowo-sanatoryjny	67	67	67	67	67	ul. Pułaskiego 10, 33-380 Krynica-Zdrój
Ogółem		340	387	387	387	387	

3. Plany dotyczące rozszerzenia lub ograniczenia działalności medycznej w latach 2025 – 2027.

W planach na lata 2025–2027 nie przewiduje się ograniczenia działalności medycznej, lecz zwiększenie liczby łóżek oddziału rehabilitacyjnego. Kluczowym elementem tego procesu będzie utworzenie pododdziału rehabilitacji ginekologicznej i urologicznej, co umożliwi lepsze dostosowanie oferty terapeutycznej do aktualnych potrzeb zdrowotnych pacjentów oraz efektywniejsze wykorzystanie dostępnych zasobów lokalowych i kadrowych. Działanie to wpisuje się w szerszy proces reorganizacji i optymalizacji struktury funkcjonalnej oddziału.

Planowane jest rozszerzenie zakresu świadczeń rehabilitacyjnych o specjalistyczne usługi w zakresie rehabilitacji ginekologicznej i urologicznej. Wprowadzenie tych świadczeń stanowi odpowiedź na rosnące zapotrzebowanie zdrowotne pacjentów i umożliwi świadczenie bardziej kompleksowej, interdyscyplinarnej w ramach rehabilitacji specjalistycznej.

4. Analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej za 2024 r.

4.1 Informacja o istotnych zdarzeniach, które miały wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej

20 Wojskowy Szpital Uzdrowskowo-Rehabilitacyjny SPZOZ położony jest w uzdrowisku Krynica-Zdrój, w którym prowadzone jest leczenie uzdrowskowe na bazie naturalnych surowców leczniczych, do których należą wody mineralne, wody lecznicze oraz czynniki klimatyczne. Krynica-Zdrój posiada typową dla uzdrowiska infrastrukturę zdrojowo-leczniczą w postaci leczniczej bazy noclegowej, zakładów przyrodoleczniczych, łaźni mineralnych, parku zdrojowego, pijalni wód czy deptaku. Na terenie uzdrowiska funkcjonuje kilkanaście obiektów prowadzących działalność sanatoryjną i posiadających bazy zabiegowe.

Istotnymi zdarzeniami, które miały wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową 20 Wojskowego Szpitala Uzdrowskowo-Rehabilitacyjnego SPZOZ w Krynicy-Zdroju w roku 2024 r. są:

- wzrost kosztów osobowych w związku z realizacją obowiązku wynikającego z ustawy z dnia 8 czerwca 2017 r. o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego pracowników wykonujących zawody medyczne zatrudnionych w podmiotach leczniczych,
- osiągnięcie za rok 2024 r. zysku netto w kwocie 2.769.345,58 zł, który został przeznaczony na zwiększenie funduszu zakładu szpitala,

- realizacja inwestycji budowlanych oraz remontów mających na celu poprawę stanu technicznego obiektów szpitala,
- otrzymanie dofinansowanie inwestycji budowlanych ze środków PFRON będących w dyspozycji Województwa Małopolskiego w kwocie 438.580,39 zł,
- zrealizowanie zakupów inwestycyjnych w zakresie nowoczesnego sprzętu medycznego zwiększającego potencjał bazy zabiegowej szpitala oraz uzyskanie dotacji na sfinansowanie przedmiotowych zakupów ze środków budżetu MON w kwocie 855.000,00 zł,
- zwiększenie wartości umowy zawartej z MON na organizację pobytów leczniczo-profilaktycznych,
- uzyskania certyfikatu akredytacyjnego od Ministra Zdrowia.

Głównym źródłem finansowania działalności bieżącej szpitala są środki z Narodowego Funduszu Zdrowia oraz Ministra Obrony Narodowej stanowiące wynagrodzenie za realizowane świadczenia zdrowotne zgodnie z zawartymi umowami w tym zakresie.

4.2 Analiza wskaźnikowa.

1) Wskaźniki zyskowności.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
wskaźnik zyskowności netto (%)	$\frac{\text{Wynik netto} \times 100\%}{\text{Przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów} + \text{pozostałe przychody operacyjne} + \text{przychody finansowe}}$	9,11 %	5
wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	$\frac{\text{Wynik z działalności operacyjnej} \times 100\%}{\text{Przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów} + \text{pozostałe przychody operacyjne}}$	8,28%	5
wskaźnik zyskowności aktywów (%)	$\frac{\text{Wynik netto} \times 100\%}{\text{średni stan aktywów,}}$ gdzie średni stan aktywów to suma aktywów razem na koniec poprzedniego roku obrotowego i aktywów razem na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2	4,25%	5

Interpretacja wyników

Wysoka wartość wskaźnika zyskowności netto wynika z osiągnięcia w 2024 r. zysku netto w kwocie 2.769.345,58 zł, dzięki czemu jego wartość stanowi 9,11 % przychodów ogółem.

Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej kształtuje się na poziomie 8,28%

i – podobnie jak wskaźnik zyskowności netto – wskazuje na wysoki udział zysku z działalności operacyjnej w przychodach ogółem. Jednocześnie pozwala nam ocenić jaki wpływ na jego wysokość mają pozostałe przychody operacyjne.

Wskaźnik zyskowności aktywów – podobnie jak powyższe wskaźniki – również nie odbiega od wartości optymalnej i wynosi 4,25 % co prezentuje wypracowaną rentowność z podstawowej działalności operacyjnej w stosunku do zaangażowania majątku.

Głównym celem szpitala jest przede wszystkim udzielanie świadczeń zdrowotnych oraz promocja zdrowia, a nie maksymalizacja zysku, stąd uzyskanie dodatnich wskaźników zyskowności można uznać za satysfakcjonujące.

2) Wskaźniki płynności.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
wskaźnik bieżącej płynności	Aktywa obrotowe – należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy – krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne)	2,37	12
	Zobowiązania krótkoterminowe – zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy + rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe		
wskaźnik szybkiej płynności	Aktywa obrotowe – należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy – krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne) – zapasy	2,25	13
	Zobowiązania krótkoterminowe – zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy + rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe		

Interpretacja wyników

Wskaźnik bieżącej płynności za 2024 r. wyniósł 2,37 i stanowi wartość optymalną przewidzianą dla tego wskaźnika. Wynik wskaźnika bieżącej płynności wskazuje jaka jest zdolność jednostki do regulowania krótkoterminowych zobowiązań środkami obrotowymi. Wysoki poziom tego wskaźnika świadczy o dużej zdolności szpitala do regulowania zobowiązań w oparciu o aktywa obrotowe.

Wskaźnik szybkiej płynności jest uzupełnieniem wskaźnika bieżącej płynności i informuje o możliwościach spłacania krótkoterminowych zobowiązań aktywami o wysokiej płynności tj. bez konieczności zamiany zapasów w środki pieniężne. Powyższy wskaźnik wyniósł w analizowanym okresie poziom 2,25. Osiągnięty poziom wskazuje na dużą zdolność pokrycia zobowiązań szpitala przy pomocy płynnych aktywów finansowych.

3) Wskaźniki efektywności.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
Wskaźnik rotacji należności (w dniach)	Średni stan należności z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365)	23,88	3
	Przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów gdzie średni stan należności z tytułu dostaw i usług to suma tych należności na koniec poprzedniego roku obrotowego i na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2		
wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	Średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365)	14,56	7
	Przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów, gdzie średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług to suma tych zobowiązań na koniec poprzedniego roku obrotowego i na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2		

Interpretacja wyników

Na koniec 2024 r. wskaźnik rotacji należności w dniach kształtował się na optymalnym poziomie. Powyższy wskaźnik daje informację na temat cyklu oczekiwania jednostki na uzyskanie należności za swoją sprzedaż czyli ile razy w ciągu badanego okresu nastąpił dopływ gotówki od odbiorców. W przypadku 20. WSzU-R SZPOZ w Krynicy-Zdroju uzyskana wartość tego wskaźnika świadczy o tym, że jednostka nie ma problemu ze ściągalnością swoich należności i nie ma zagrożenia zatorów płatniczych.

Wskaźnik rotacji zobowiązań pokazuje liczbę dni jaka potrzebna jest jednostce do spłacenia swoich zobowiązań krótkoterminowych. Wskaźnik rotacji zobowiązań kształtuje się na poziomie optymalnym i wynosi 14,56 co jest zjawiskiem pozytywnym, ponieważ szpital nie ma trudności w regulowaniu swoich bieżących zobowiązań.

4) Wskaźniki zadłużenia.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	$\frac{\text{Zobowiązania długoterminowe} + \text{zobowiązania krótkoterminowe} + \text{rezerwy na zobowiązania}}{\text{Aktywa razem}} \times 100\%$	9,17%	10
wskaźnik wypłacalności	$\frac{\text{Zobowiązania długoterminowe} + \text{zobowiązania krótkoterminowe} + \text{rezerwy na zobowiązania}}{\text{Fundusz własny}}$	0,20	10

Interpretacja wyników

Wskaźnik zadłużenia aktywów, który informuje o skali zadłużenia szpitala, tj. stopniu obciążenia majątku zobowiązaniami jednostki w analizowanym okresie mieścił się w pożądanym zakresie i wynosił na koniec 2024 r. – 9,17 %.

Wskaźnik wypłacalności pozwala ocenić wiarygodność handlową jednostki i w przypadku 20. WszU-R SZPOZ w Krynicy-Zdroju wynosił on w 2024 r. – 0,20 co należy ocenić pozytywnie. Optymalny poziom tego wskaźnika świadczy o zdolności jednostki do natychmiastowego spłacenia bieżących zobowiązań, a więc wypłacalności szpitala w bardzo krótkim okresie.

Podsumowanie wyników oceny sytuacji ekonomiczno – finansowej.

	Wskaźnik	Uzyskane oceny za 2024 r.	Maksymalna ocena do osiągnięcia
Wskaźniki zyskowności	Wskaźnik zyskowności netto	5	5
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej	5	5
	Wskaźnik zyskowności aktywów	5	5
	Razem	15	15
Wskaźniki płynności	Wskaźniki bieżącej płynności	12	12
	Wskaźnik szybkiej płynności	13	13
	Razem	25	25
Wskaźnik efektywności	Wskaźnik rotacji należności	3	3
	Wskaźnik rotacji zobowiązań	7	7
	Razem	10	10
Wskaźniki zadłużenia	Wskaźnik zadłużenia aktywów	10	10
	Wskaźnik wypłacalności	10	10
	Razem	20	20
Łączna wartość punktów		70	70

Podsumowanie:

W wyniku analizy wskaźników, sporządzonej na podstawie sprawozdania finansowego za 2024r., przy zastosowaniu metody punktowej otrzymano w sumie 70 punkty, co stanowi 100 % maksymalnej liczby możliwej do uzyskania.

5. Analiza SWOT – wstęp do prognozy na lata 2025-2027.

Mocne strony	Kierunek działania	Ocena wpływu na sytuację ekonomiczno-finansową*
Zawarcie umów na świadczenia zdrowotne dających stabilizację w zakresie osiągniętych przychodów	Zawarcie umów z Narodowym Funduszem Zdrowia na okres 10 lat	3
Wysokie kwalifikacje personelu	Podnoszenie kwalifikacji przez personel Szpitala	3
Nowoczesna baza zabiegowa	Ciągły rozwój bazy zabiegowej poprzez zakup nowoczesnego sprzętu, zwiększenie ilości i rodzajów zabiegów	3
Dobra renoma	Utrzymanie dobrej renomy szpitala oraz podjęcie działań promocyjnych	3
Silne przywództwo i spójna wizja przyszłości	Determinacja w wprowadzaniu zmian i rozwoju szpitala	3
Lokalizacja szpitala – Krynica-Zdrój, jedno z najbardziej znanych uzdrowisk w Polsce, bogate w złoża naturalne wód mineralnych, posiada bogate walory turystyczne	Większe wykorzystanie naturalnych surowców zabiegowych, promocja uzdrowiska.	2
System zarządzania jakością	Utrzymanie wysokich standardów jakości wykonywanych usług, przedłużenie terminów ważności posiadanych certyfikatów ISO.	2
Certyfikat akredytacyjny Ministra Zdrowia	Utrzymanie wysokich standardów i wymogów akredytacyjnych co pozwoli na przedłużenie terminu ważności posiadanego certyfikatu akredytacyjnego Ministra Zdrowia.	2

*3 – duży wpływ, 2 – średni wpływ, 1-mały wpływ, 0-brak wpływu

Słabe strony	Kierunek działania	Ocena wpływa na sytuację ekonomiczno-finansową*
Niewystarczające zasoby kadry lekarzy balneologów i rehabilitantów zarówno na lokalnym rynku medycznym jak i na rynku krajowym	W celu zapewnienia ciągłości kontraktu z NFZ szpital jest zmuszony zawierać umowy cywilno-prawne z lekarzami specjalistami, którzy nie wyrażają zgody na zawarcie umowy o pracę. Ponadto szpital podejmuje działania mające na celu skierowanie ofert pracy dla lekarzy spoza regionu.	3
Stan techniczny części obiektów Szpitala oraz murów oporowych	Systematyczna modernizacja dotychczasowej infrastruktury z wykorzystaniem nowoczesnych rozwiązań budowlanych i technologicznych. Zwiększenie nadzoru nad utrzymaniem dobrego stanu technicznego infrastruktury obiektów szpitala.	3

*3 – duży wpływ, 2 – średni wpływ, 1-mały wpływ, 0-brak wpływu

Szanse	Kierunek działania	Ocena wpływu na sytuację ekonomiczno-finansową*
Możliwość rozszerzenia zakresu usług medycznych	Rozszerzenie kontraktu z NFZ w zakresie rehabilitacji m.in. w zakresie rehabilitacji ginekologicznej i urologicznej	3
Korzystne procesy demograficzne i prozdrowotne zapewniające popyt na świadczenia zdrowotne, w tym komercyjne świadczenia medyczne	Należy wykorzystać dobrą renomę szpitala oraz podjąć działania promocyjne w celu wykorzystania potencjału szpitala w zakresie usług komercyjnych.	2

*3 – duży wpływ, 2 – średni wpływ, 1-mały wpływ, 0-brak wpływu

Zagrożenia	Kierunek działania	Wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową*
Ograniczony dostęp do kadry lekarskiej o specjalności balneologicznej i rehabilitacji	Przeprowadzanie konkursów na świadczenia zdrowotne , w celu zawarcia umów cywilnoprawnych z lekarzami co pozwoli na zapewnienia ciągłości kontraktu z NFZ	3
Rosnące koszty utrzymania szpitala	Optymalizacja kosztów m.in. poprzez inwestycje związane z termomodernizacją oraz odnawialnymi źródłami energii	2

*3 – duży wpływ, 2 – średni wpływ, 1-mały wpływ, 0-brak wpływu

6. Prognoza sytuacji ekonomiczno–finansowej na lata 2025-2027.

6.1 Opis przyjętych założeń do prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej.

Projekcję sytuacji ekonomiczno-finansowej 20. WSZU-R SPZOZ w Krynicy-Zdroju na lata 2025-2027, przeprowadzono w oparciu o dane finansowe i sprawozdania finansowe lat ubiegłych, ze szczególnym uwzględnieniem planowanej realizacji celów rozwojowych szpitala w najbliższych latach.

Podstawę określenia prognozowanych przychodów i kosztów na 2025 r. stanowi zatwierdzona przez Dyrektora 20. WSZU-R SPZOZ w Krynicy-Zdroju korekta nr 1 planu finansowego na 2025 r.

Przy planowaniu przychodów uwzględniono aktualne wartości zawartych umów z Narodowym Funduszem Zdrowia w zakresie poszczególnych rodzajów świadczeń zdrowotnych na 2025 r. Z uwagi na fakt, że na dzień sporządzenia niniejszego raportu nie jest znany przewidywany od 1 lipca 2025 r. wzrost kontraktu z NFZ w związku ze zmianą cen osobodnia w lecznictwie uzdrowiskowym oraz punktu rozliczeniowego w rehabilitacji leczniczej – w prognozie na 2025 r. uwzględniono wartość kontraktu na aktualnym niezmiennym poziomie.

Uwzględniono także wartość aktualnie zawartej umowy z Ministrem Obrony Narodowej na realizację pobytów leczniczo-profilaktycznych dla żołnierzy oraz członków ich rodzin i innych osób uprawnionych.

W prognozach sytuacji ekonomiczno-finansowej na kolejne trzy lata obrotowe założono utrzymanie stabilności ekonomiczno-finansowej oraz osiągnięcie dodatniego wyniku finansowego.

20. WSZU-R SPZOZ w Krynicy-Zdroju w swoich planach zakłada rozwój szpitala, dlatego też przewiduje się w okresie 2026-2027 systematyczne rozszerzanie zawartego

kontraktu z NFZ o nowe rodzaje świadczeń zdrowotnych np. o zakresie rehabilitacji ginekologicznej i urologicznej, a także zwiększanie wartości dotychczasowych umów. W ramach rozwoju jednostki planowane są także inwestycje - zarówno w infrastrukturę budowlaną jak i w sprzęt medyczny - oraz stała praca nad świadczeniem najwyższej jakości usług medycznych.

Prognozy ekonomiczne na lata 2025-2027 ustalone zostały m.in. w oparciu o:

- dane historyczne za 2024 r.,
- plan finansowy na 2025 r.,
- plan zatrudnienia,
- plany inwestycji budowlanych,
- plany zakupu sprzętu medycznego,
- aktualne warunki udzielania świadczeń,
- uwarunkowania makroekonomiczne tj. wzrost cen dóbr i usług oraz wzrost wynagrodzeń minimalnych, w tym pracowników medycznych.

Dokonując prognozowania wartości przychodów i kosztów w 2026 r. i 2027 r. opierano się m.in. na wartości wskaźników wynikających z wytycznych Ministra Finansów z dnia 6 maja 2025 r. dotyczących stosowania jednolitych wskaźników makroekonomicznych będących podstawą szacowania skutków finansowych projektów ustaw.

Ponadto przyjęto następujące założenia w zakresie:

1) przychodów ze sprzedaży:

Prognoza wzrostu przychodów ze sprzedaży, w tym świadczeń w I roku prognozy – zgodnie z planem finansowym.

Planuje się, że w latach 2026-2027 cena osobodnia zostanie zwiększona, a szpital podpisze nowe korzystniejsze kontrakty z Narodowym Funduszem Zdrowia.

W przychodach ze sprzedaży uwzględniono także przewidywane zawarcie w następnych latach umowy z MON na realizację „turnusów antystresowych” oraz wzrost zarówno ilości jak i wartości sprzedaży świadczeń komercyjnych.

2) kosztów działalności podstawowej:

Większość z prognozowanych kosztów przyjęto na poziomie oscylującym wokół planowanego ich wykonania w 2025 r. z uwzględnieniem zakładanej struktury kosztów oraz ich zwiększeniem w związku z przewidywanym wzrostem cen towarów i usług, a także założoną koniecznością wzrostu kosztów wynagrodzeń.

- 3) pozostałych przychodów operacyjnych:
Pozostałe przychody operacyjne zaplanowano z uwzględnieniem w przychodów operacyjnych rozliczenia amortyzacji aktywów trwałych sfinansowanych dotacją.
- 4) pozostałych kosztów operacyjnych:
Po analizie wielkości kosztów operacyjnych w latach ubiegłych ich wysokość na lata 2025-2027 została zaplanowana na podobnym poziomie jak przewiduje się realizację tej pozycji w 2025 r.
- 5) przychodów finansowych:
Przychody finansowe zaplanowane z uwzględnieniem poziomu oprocentowania środków pieniężnych na rachunkach bankowych i przewidywanej wartości środków pieniężnych na koniec danego roku.
- 6) kosztów finansowych:
Nie zaplanowano kosztów finansowych.
- 7) stanu aktywów:
Stan aktywów w poszczególnych latach został zaplanowany z uwzględnieniem zmniejszenia się wartości środków trwałych spowodowanej ich amortyzacją jak również zwiększenia wartości majątku trwałego wynikającej z planowanego zakupu nowych środków trwałych lub oddania do użytkowania nowych inwestycji budowlanych.
- 7.1.) w tym należności z tytułu dostaw i usług:
Stan należności z tytułu dostaw i usług został zaplanowany na poziomie przewidywanym w 2025 r., a w następnych latach z uwzględnieniem m.in. wzrostu wartości o przewidywany wzrost inflacyjny, a także z uwzględnieniem rodzaju należności.
- 8) stanu zobowiązań:
W związku z przewidywanym wzrostem cen towarów i usług oraz wynagrodzeń przewiduje się wzrost zobowiązań w poszczególnych latach.
20. WSZU-R SPZOZ w Krynicy-Zdroju nie planuje w latach 2025-2027 zaciągnąć zobowiązania z tytułu kredytu lub pożyczki.
- 9) Stanu rezerw na zobowiązania:
Przewiduje się, że wartość rezerw na zobowiązania będzie oscylowała na poziomie wyższym niż w roku 2024 r. m.in. po uwzględnieniu fluktuacji

pracowników, struktury zatrudnienia, wieku pracowników oraz przewidywanego dalszego wzrostu kosztów wynagrodzeń pracowników medycznych i niemedyceńskich w związku z ustawą o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych

10) funduszu własnego:

Osiągnięty za 2024r. zysk netto został przeznaczony na zwiększenie funduszu zakładu. Przewidywane zyski w latach przyszłych aktualnie planuje się przeznaczyć na zwiększenie funduszu zakładu.

6.2 Analiza wskaźnikowa.

1) Wskaźniki zyskowności.

Wskaźniki zyskowności	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2025 r.	2026 r.	2027 r.
wskaźnik zyskowności netto (%)	1,55%	4,81%	4,99%
wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	0,67%	4,07%	4,32%
wskaźnik zyskowności aktywów (%)	0,73%	2,58%	2,92%

Interpretacja wyników

Poziom wskaźników zyskowności w latach objętych projekcją osiągnął wartości przekraczające zero.

Przewiduje się, że pomimo iż wartość wskaźników zyskowności odbiegała będzie od wartości optymalnej to jednak nie będzie to stanowiło zagrożenia dla jednostki.

Głównym celem szpitala jest udzielanie świadczeń zdrowotnych oraz promocja zdrowia, a nie maksymalizacja zysku, stąd uzyskanie dodatnich wskaźników zyskowności można uznać za satysfakcjonujące.

Łączna ocena punktowa w zakresie danego roku dla poszczególnych wskaźników wynosi:

- dla roku 2025 - 9 pkt
- dla roku 2026 – 13 pkt
- dla roku 2027 – 13 pkt

2) Wskaźniki płynności.

Wskaźniki płynności	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2025 r.	2026 r.	2027 r.
wskaźnik bieżącej płynności	2,56	2,24	2,15
wskaźnik szybkiej płynności	2,46	2,17	2,08

Interpretacja wyników

Przewiduje się, że wartość wskaźników płynności finansowej w latach 2025-2027 pozostanie na podobnym jak w latach ubiegłych - optymalnym poziomie.

Podobnie w przypadku wskaźnika szybkiej płynności w latach 2025-2027 nie przewiduje się jego pogorszenia i będzie on wskazywał dużą zdolność pokrycia zobowiązań szpitala przy pomocy płynnych aktywów finansowych.

Łączna ocena punktowa w zakresie danego roku dla poszczególnych wskaźników wynosi 25 pkt.

3) Wskaźniki efektywności.

Wskaźniki efektywności	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2025 r.	2026 r.	2027 r.
wskaźnik rotacji należności (w dniach)	34,13	35,40	32,14
wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	18,39	17,22	16,17

Interpretacja wyników

Na lata 2025-2027 przewiduje się, że zarówno wskaźnik rotacji należności w dniach jak i wskaźnik rotacji zobowiązań będą kształtowały się na optymalnym poziomie co jest zjawiskiem pozytywnym, ponieważ świadczy o tym, że w przyszłości szpital nie przewiduje problemów ze ściągalnością swoich należności oraz trudnościami w regulowaniu swoich bieżących zobowiązań.

Łączna ocena punktowa w zakresie danego roku dla poszczególnych wskaźników wynosi 10 pkt. i jest to ocena maksymalna jaką można uzyskać w tym zakresie.

4) Wskaźniki zadłużenia.

Wskaźniki zadłużenia	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2025 r.	2026 r.	2027 r.
wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	9,57%	10,36%	10,93%
wskaźnik wypłacalności	0,20	0,21	0,21

Interpretacja wyników

Z analizy wynika, że w przyszłych latach wskaźnik zadłużenia aktywów oraz wskaźnik wypłacalności pozostaną na podobnym – optymalnym poziomie – w stosunku do lat poprzednich.

Łączna ocena punktowa w zakresie danego roku dla poszczególnych wskaźników wynosi 20 pkt. i jest to ocena maksymalna jaką można uzyskać w tym zakresie.

7. Podsumowanie

Podstawową działalnością 20 Wojskowego Szpitala Uzdrawiskowo-Rehabilitacyjnego SPZOZ w Krynicy-Zdroju jest działalność lecznicza polegająca na udzielaniu świadczeń zdrowotnych głównie finansowanych ze środków publicznych.

20. WSzU-R SPZOZ w Krynicy-Zdroju nie jest jednostką nastawioną na osiągnięcie zysku, zaspokaja w sposób ciągły i trwałe potrzeby obywateli w zakresie ochrony zdrowia w ramach przede wszystkim gwarantowanych przez państwo świadczeń zdrowotnych, natomiast w zakresie finansowym dąży do co najmniej równoważenia kosztów przychodami.

W okresie dość trudnej sytuacji ekonomicznej i geopolitycznej w ostatnich latach związanej m.in. z wprowadzeniem stanu pandemii COVID-19, a następnie wieloletnimi jego skutkami, z ograniczeniem prowadzonej działalności oraz wzrostem cen towarów i usług - utrzymanie optymalnej płynności finansowej było możliwe m.in. dzięki podjętym działaniom naprawczym.

Analizując poziom wskaźników przedstawionych w niniejszym raporcie należy stwierdzić, że sytuacja ekonomiczno-finansowa 20 Wojskowego Szpitala Uzdrawiskowo-Rehabilitacyjnego SPZOZ w Krynicy-Zdroju jest stabilna. Szpital generuje dodatnie wyniki finansowe oraz posiada środki finansowe zapewniające płynność finansową. Ponadto jednostka realizuje zaplanowane remonty i inwestycje budowlane mające na celu m.in. poprawę stanu infrastruktury technicznej obiektów szpitala oraz dostosowania budynków do potrzeb osób niepełnosprawnych. Utrzymywany jest również wysoki poziom jakości udzielanych świadczeń zdrowotnych m.in. w zakresie

zabiegów leczniczych poprzez doposażenie bazy zabiegowej w nowoczesny sprzęt medyczny oraz systematyczne szkolenia personelu medycznego co zostało poparte uzyskaniem certyfikatu akredytacyjnego Ministra Zdrowia.

Działania 20 Wojskowego Szpitala Uzdrawiskowo-Rehabilitacyjnego SPZOZ w Krynicy-Zdroju w 2025 r. i w kolejnych latach będą koncentrować się na rozwoju szpitala, pozyskiwaniu nowych źródeł przychodów oraz optymalizowaniu kosztów tak, aby w latach następnych szpital osiągał dodatni wynik finansowy. Pozwoli to na zapewnienie w przyszłości - przy założeniu braku nadzwyczajnych okoliczności mających wpływ na funkcjonowanie szpitala - stabilnej sytuacji ekonomiczno-finansowej jednostki.

.....
podpis i pieczęć kierownika zakładu

Załączniki:

Załącznik nr 1 – Struktura organizacyjna

Załącznik nr 1 - STRUKTURA ORGANIZACYJNA





