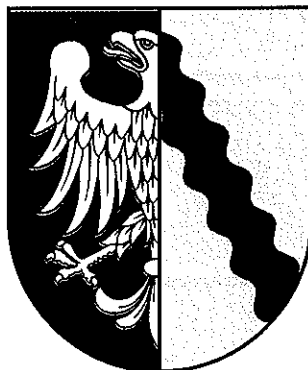
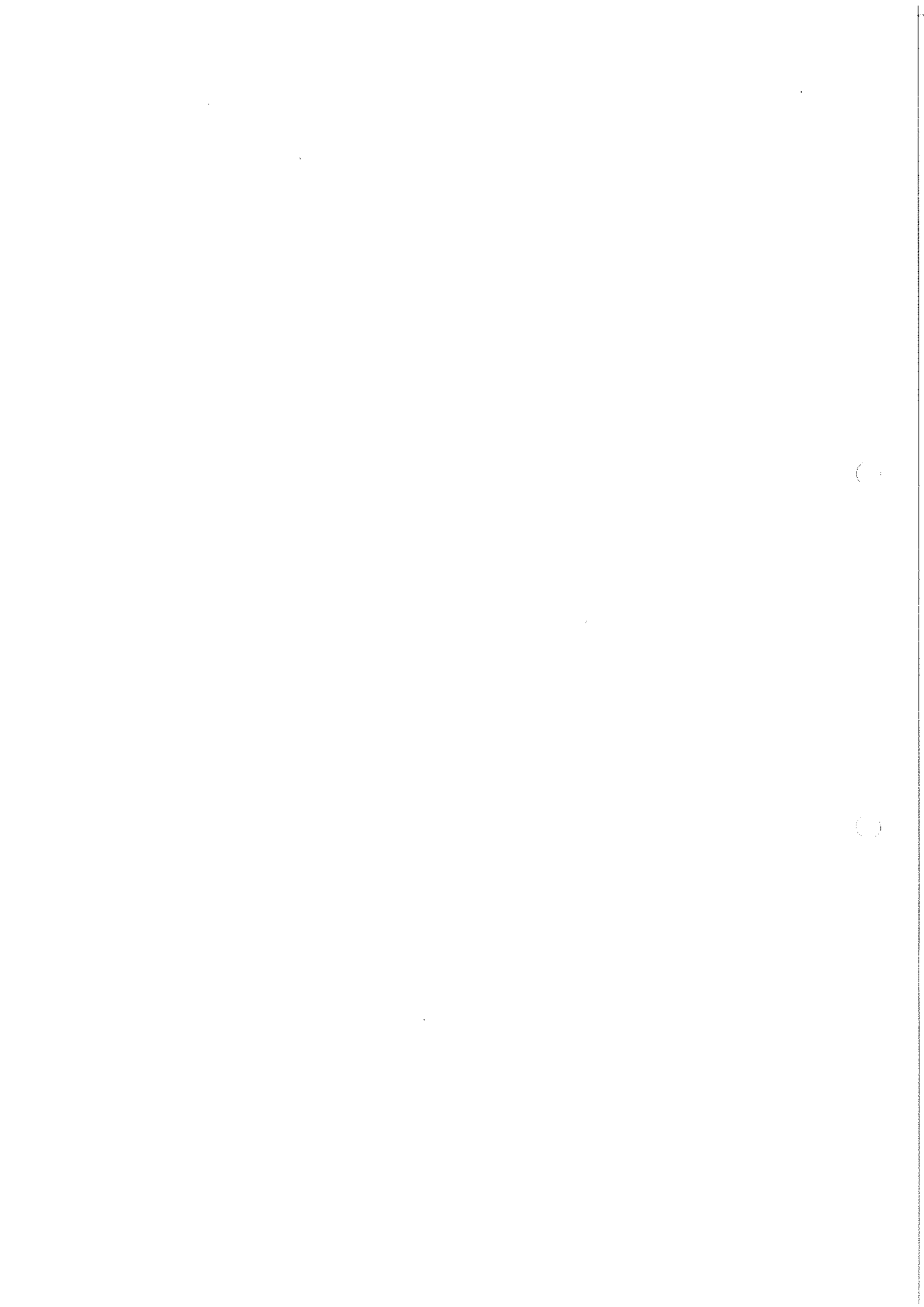


Załącznik nr 3
do uchwały Nr IV/34/11
Rady Powiatu Słubickiego
z dnia 8 lutego 2011 r.



POWIAT SŁUBICKI

analiza ekonomiczno-finansowa
(biznesplan) oraz analiza możliwych do
uzyskania przychodów z tytułu udzielania
świadczeń zdrowotnych w okresie co
najmniej pięciu lat od dnia wpisania do
rejestrów zakładów opieki zdrowotnej
niepublicznego zakładu zdrowotnego
przez Słubickie Centrum Medyczne NZOZ
sp. z o.o. w Słubicach



**Program Reorganizacji
Samodzielnego Publicznego
Zakładu Opieki Zdrowotnej w Słubicach**

Przygotowany w ramach wieloletniego programu rządowego:

*„Wsparcie jednostek samorządu terytorialnego
w działaniach stabilizujących system ochrony zdrowia”.*

**WNIOSKODAWCA:
POWIAT SŁUBICKI**


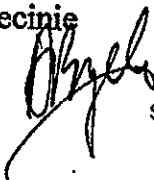

Starostwo Powiatowe w Słubicach
ul. Piłsudskiego 20, 69-100 Słubice
tel./fax: 0-95 759 20 10/11
e-mail: sekretariat@powiatslubicki.pl

Słubice

listopad 2009

opracowanie

Acta-CZiP sp. z o.o. z siedzibą w Szczecinie




Dyrektor
Samodzielnego Publicznego Zakładu
Opieki Zdrowotnej w Słubicach

Katarzyna Lebitkowska

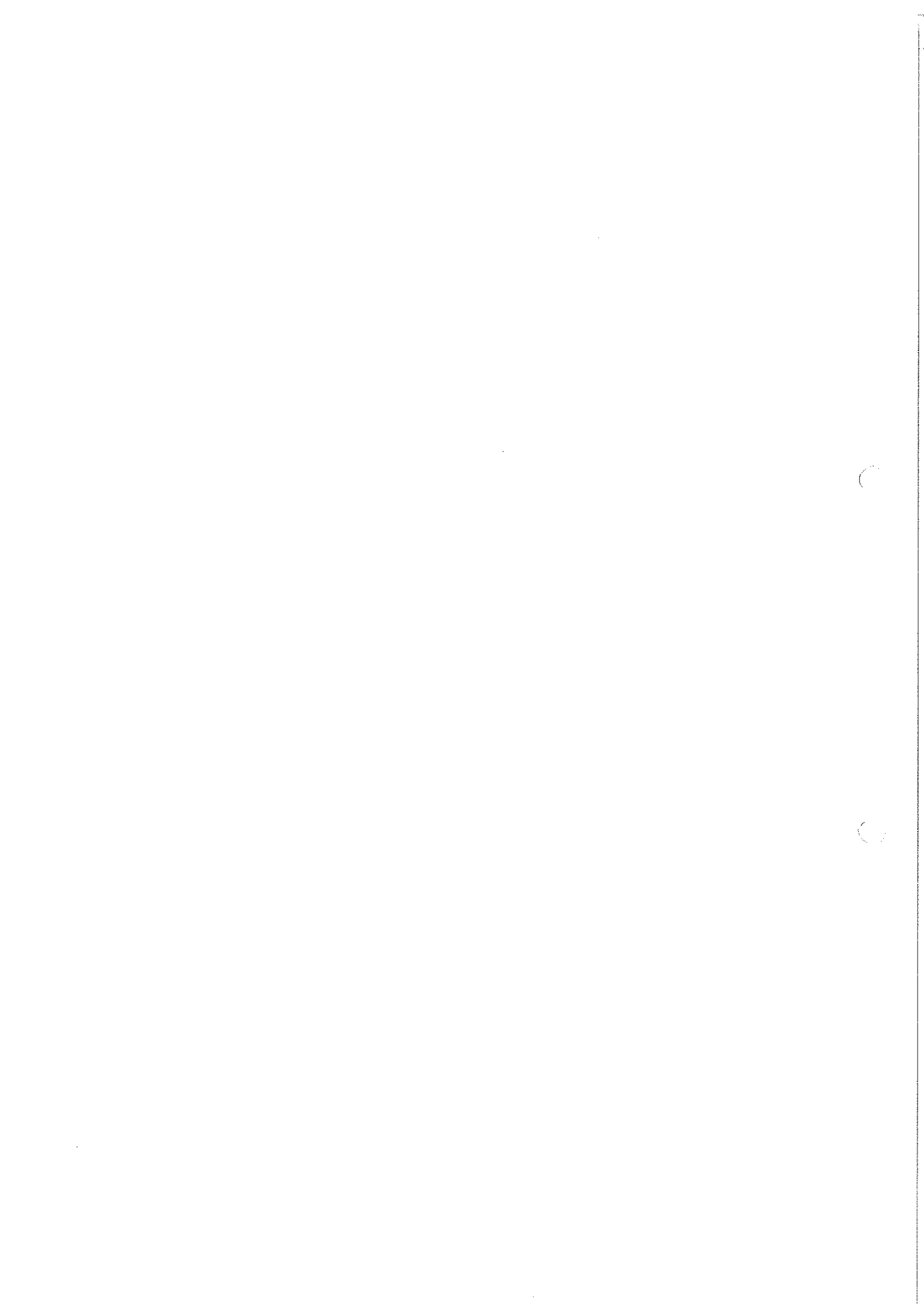
()

()

SPIS TREŚCI:

1. Wstęp.....	3
2. Podsumowanie zarządcze.....	5
3. Prezentacja Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Słubicach.....	8
4. Podstawowe informacje dotyczące SP ZOZ w Słubicach.....	13
4.1. Ogólna charakterystyka zasobów materialnych SP ZOZ w Słubicach.....	13
4.2. Zakres świadczonych usług.....	14
5. Analiza konkurencji i infrastruktury służby zdrowia w rejonie działania SP ZOZ.....	29
6. Wskaźniki demograficzne i epidemiologiczne dla regionu.....	49
6.1. Wskaźniki demograficzne	49
6.2. Wskaźniki epidemiologiczne	55
6.2.1. Zapadalność i chorobowość według przyczyn.....	55
6.2.2. Umieralność.....	67
6.2.3. Umieralność według przyczyn.....	68
6.3. Analiza demograficzno – epidemiologiczna dla obszaru działania SP ZOZ w Słubicach – wnioski	70
7. Analiza stanu obecnego.....	75
7.1. Analiza sytuacji finansowej.....	75
7.2. Analiza stanu majątkowego i określenie nieefektywności	103
Wartości niematerialne i prawne.....	103
Rzeczowe aktywa trwałe.....	104
7.3. Analiza istniejącego zadłużenia.....	116
7.4. Analiza zatrudnienia.....	122
7.5. Analiza wskaźnikowa	125
7.6. Analiza działań restrukturyzacyjnych w ostatnich trzech latach.....	129
7.7. Opis stanu obecnego od strony operacyjnej wraz ze wskazaniem głównych obszarów problematycznych gdzie występują nieefektywności.....	133
8. Plan restrukturyzacji.....	135
8.1. Przedstawienie istotnych inicjatyw restrukturyzacyjnych i ich hierarchia.....	136
8.2. Harmonogram wdrożenia planu restrukturyzacyjnego na podstawie określonych priorytetów planów restrukturyzacyjnych.....	140
8.3. Ocena planowanych istotnych inicjatyw restrukturyzacyjnych pod względem ich wpływu na przyszłą sytuację ekonomiczną NZOZ lub planowanych działań po przeprowadzonej już restrukturyzacji.....	143
8.4. Rezultaty (planowanie rezultatów) restrukturyzacji finansowej (utworzenie oddłużonego NZOZ) lub innych działań w przypadku zakończonej restrukturyzacji.....	143
9. Opis stanu docelowego.....	144
9.1. Opis docelowego modelu operacyjnego placówki, określenie kluczowych wskaźników efektywności.....	144
9.2. Opis docelowego planu stanu majątkowego placówki.....	151
9.3. Analiza struktury i adekwatności zatrudnienia.....	152
10. Analiza inwestycji.....	156
10.1. Wielkość nakładów inwestycyjnych do poniesienia przez tworzony NZOZ w celu dostosowania obiektów do wymogów prawa, wraz ze wskazaniem źródeł finansowania.....	156
10.2. Analiza innych potrzeb i planów inwestycyjnych	160
10.3. Podsumowanie planów inwestycyjnych.....	167
11. Harmonogram obsługi długu przez nowo powstałą spółkę.....	168
12. Analiza rozwoju usług.....	169
12.1. Ocena możliwości wypracowania przyszłych przychodów finansowych z NFZ.....	169

[Handwritten signature]



12.2. Ocena możliwości wypracowania przyszłych przychodów.....	175
12.3. Analiza rozwoju przez NZOZ usług komercyjnych.....	176
13. Analiza SWOT.....	178
14. Projekcje finansowe funkcjonowania NZOZ.....	183
14.1. Założenia do projekcji.....	183
14.2. Podsumowanie prognoz – wyniki.....	185
15. Identyfikacja głównych ryzyk.....	201
16. Polityka ubezpieczeniowa placówki	211
17. Oświadczenie Zakładu Opieki Zdrowotnej.....	213
18. Oświadczenie Wnioskodawcy.....	213
Spis tabel i rysunków.....	215
Spis tabel.....	215
Spis wykresów.....	218
Spis rysunków.....	218
Załączniki	219

Jacek
aw
MS

1. Wstęp

Rada Ministrów Uchwałą Nr 58/2009 z dnia 27 kwietnia 2009 r. ustanowiła wieloletni Program pn. „*Wsparcie jednostek samorządu terytorialnego w działaniach stabilizujących system ochrony zdrowia*”. Program zakłada pomoc finansową (dotacje celowe) z budżetu państwa tym jednostkom samorządu terytorialnego (JST), które będąc organami założycielskimi dla Samodzielnych Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej podejmą działania w kierunku ich restrukturyzacji i przekształcenia. Jedną z zasad Programu jest to, że niepubliczne zakłady opieki zdrowotnej będą utworzone i prowadzone przez spółki handlowe z wyłącznym udziałem JST.

Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie podstaw ekonomicznych i wymaganego kierunku działań, związanych z zamiarem przekształcenia (w drodze likwidacji) Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Słubicach w Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej. Przygotowanie tego dokumentu umożliwił mi uczestniczenie w ww. programie rządowym, a w szczególności uzyskanie przez Powiat Słubicki dotacji z Ministerstwa Zdrowia na spłatę zobowiązań przejętych po zlikwidowanym SP ZOZ w Słubicach. Zasadnym wydaje się jednak przytoczenie treści z samego dokumentu programowego, który kładzie nacisk na konieczność szczegółowej analizy biznesplanów powoływanych spółek tak, żeby zmiana doprowadziła do powstania stabilnych podmiotów zapewniających wysoką jakość udzielanych świadczeń zdrowotnych.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że proces zmian własnościowych w sektorze publicznej opieki zdrowotnej nie jest nowym zjawiskiem. Tworzenie niepublicznych zakładów opieki zdrowotnej rozpoczęło się w Polsce w 1999 roku. Przekształcanie publicznych zakładów opieki zdrowotnej w zakłady niepubliczne oparto na podstawie ustaw samorządowych oraz ustawy o zakładach opieki zdrowotnej. Najwyższą dynamikę procesu przekształceń zanotowano w latach 2001- 2007. Głównym inicjatorem przekształceń były jednostki samorządu terytorialnego (JST), które decydowały o formie prawnej powstających zakładów niepublicznych oraz o wykorzystaniu majątku po likwidowanych zakładach publicznych. Zobowiązania i należności likwidowanych jednostek publicznych stawały się zobowiązaniami lub należnościami Skarbu Państwa lub JST. Dzięki inicjatywie samorządów od 1999 roku przekształcono, poprzez likwidację, ponad 70 szpitali, 181 zakładów leczenia ambulatoryjnego oraz 50 oddziałów szpitalnych. Najczęściej zakłady niepubliczne były tworzone przez podmioty działające w formie spółek kapitałowych (z ograniczoną odpowiedzialnością lub akcyjnych).

Głównymi czynnikami, które odegrały rolę w procesie przekształcania zakładów publicznych w niepubliczne były względy finansowe, prawne i organizacyjne. Według dokumentu Ministerstwa Zdrowia pn., *Informacja o przekształceniach własnościowych w sektorze ochrony zdrowia, przeprowadzonych decyzją jednostek samorządu terytorialnego w latach 1999 – 2008* niepubliczne zakłady opieki zdrowotnej w zdecydowanej większości prowadzą bardziej racjonalną gospodarkę

5
Odot
Czerw
OB

finansową niż zakłady publiczne, wykonując te same zadania statutowe. Wyróżniają się, spośród publicznych, bardziej stabilną sytuacją finansową, osiągając nadwyżkę przychodów nad kosztami. Wynikiem poprawnej sytuacji finansowej jest możliwość dokonywania inwestycji w sprzęt, aparaturę oraz w remonty i modernizację obiektów czy pomieszczeń. Ponadto, dobra sytuacja finansowa zakładów niepublicznych sprawia, że stać je na zatrudnianie specjalistów najwyższej klasy.

Ponadto, zmiana formy organizacyjno – prawnej umożliwi nowemu podmiotowi gospodarczemu bardziej klarowny nadzór właścicielski. Oparcie działalności spółki na zasadach zawartych w Kodeksie Spółek Handlowych daje władzom spółki szerokie uprawnienia w zakresie prowadzenia wszystkich spraw, zarówno samej spółki, jak i prowadzonego przez nią NZOZ. Jednocześnie zapisy Kodeksu zwiększają odpowiedzialność zarządu za efektywne i prawidłowe funkcjonowanie spółki np. w zakresie gospodarki finansowej oraz racjonalności zatrudnienia. W przypadku wystąpienia zagrożenia niewypłacalnością spółka będzie mogła skorzystać z przepisów o postępowaniu naprawczym, co było niemożliwe w sytuacji publicznych zakładów opieki zdrowotnej.

Mając powyższe na uwadze, zespół ekspertów Acta - CZiP sp. z o.o., we współpracy z zespołem pracowników pionu administracji i księgowości SP ZOZ w Słubicach, przygotowali, na zlecenie Władz Powiatu Słubickiego, Program reorganizacji SP ZOZ w Słubicach, zwany biznesplanem. Podstawowym dokumentem tego opracowania jest analiza ekonomiczno - finansowa. Analiza rozszerzona o zapisy określające możliwości i warunki niezbędne dla funkcjonowania planowanej spółki oraz proponowany tryb przekształcenia, stanowi niniejszy biznesplan.

Niniejsze opracowanie adresowane jest do wszystkich instytucji zaangażowanych w realizację Rządowego Programu pn. „Wsparcie jednostek samorządu terytorialnego w działaniach stabilizujących system ochrony zdrowia.” Adresatem biznesplanu jest Ministerstwo Zdrowia, Narodowy Fundusz Zdrowia, Bank Gospodarki Krajowej SA, Wojewoda Lubuski i Powiat Słubicki.

Biznesplan opracowali w szczególności:

Zespół Acta-CZiP sp. o.o. w składzie:

1. Paweł Bakun
2. Marcin Będzieszek
3. Benedykt Miszkin
4. Jadwiga Radaszewska
5. Rafał Stefański
6. Monika Ciszak

Zespół pracowników SP ZOZ w Słubicach:

1. Katarzyna Lebiotkowska - Dyrektor
2. Andrzej Śrutwa – Zastępca dyrektora
3. Grażyna Kokowska – Główny Księgowy
4. Jarosław Cięciel – Główny Lekarz Szpitala
5. Alina Kalinowska – Specjalista ds. księgowości
6. Ewa Muszyńska – Kierownik RUM
7. Iwona Woźniak – Statystyk medyczny

Kontakt:

Acta-CZiP sp. z o.o.
Ul. Bolesława Śmiałego 11/2
70-351 Szczecinie
tel. 91/4842818, fax 91/4844917
e:mail:biuro@czip.eu

SP ZOZ Słubice
Ul. Nadodrzańska 6
69-100 Słubice
tel. 95/7582071, fax. 95/7582203
e:mail: zozslubice@wp.pl

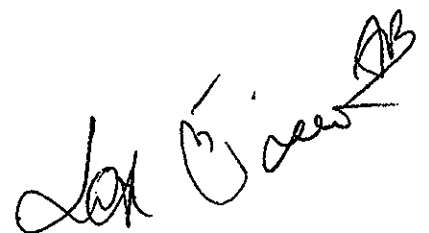
2. Podsumowanie zarządcze

Niniejszy biznesplan zawiera informacje na temat obecnej sytuacji organizacyjnej, ekonomicznej oraz opisuje kierunki działań (inicjatyw restrukturyzacyjnych) związanych z planami przekształcenia Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Słubicach w Słubickie Centrum Medyczne Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej sp. z o.o.

Biznesplan został przygotowany według Wzoru Biznesplanu zgodnie z Załącznikiem 4 do Umowy zawartej przez Ministra Zdrowia, Bank Gospodarstwa Krajowego i Narodowy Fundusz Zdrowia. Po prezentacji rysu historycznego prezentowanej Jednostki, opisuje stan obecny Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Słubicach, a w dalszej części prognozuje (do roku 2016), stan nowego podmiotu, powstałego w drodze przekształcenia SP ZOZ w Słubicach. Powstały, w wyniku przekształcenia, Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej będzie funkcjonował jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, ze 100% udziałem Powiatu Słubickiego, a jego głównym celem będzie świadczenie usług zdrowotnych dla mieszkańców Powiatu Słubickiego, a także osób spoza niego. U podstaw sukcesu powstałej już Spółki leżą przede wszystkim:

- obecna sytuacja ekonomiczna SP ZOZ oraz zakres i jakość wykonywanych świadczeń zdrowotnych, przy wykorzystaniu potencjału zatrudnionego personelu oraz posiadanego majątku trwałego,
- pozytywny kontekst społeczno - polityczny, który sprzyja proponowanym zmianom w systemie opieki zdrowotnej.

Biznesplan opisuje również realizowany, w latach 2005 - 2007, proces restrukturyzacji zadłużenia SP ZOZ w Słubicach, w efekcie którego znacznie poprawiła się sytuacja finansowa Szpitala, jak również zracjonalizowaniu uległy koszty jego funkcjonowania. Istotną inicjatywą reorganizacyjną, w ramach zrealizowanego Programu restrukturyzacji, była także zmiana form zatrudnienia pracowników Szpitala w celu optymalizacji kosztów osobowych. Z modelu umów o pracę przechodzono stopniowo na umowy charakterze cywilnoprawnym. Celem przyjęcia takiego rozwiązania jest płacenie za konkretnie wykonaną pracę bez pozostawiania w stałym stosunku pracy. W rezultacie, na przestrzeni lat 2006- 2009, zatrudnienie i w ślad za tym koszty osobowe uległy znacznemu obniżeniu. Dlatego też zakłada się, że tworzony NZOZ utrzyma prezentowany trend w zatrudnianiu osób wykonujących usługi na jego zlecenie ze względu na to, że jest to system zdecydowanie bardziej efektywny, zarówno od strony finansowej (niższe koszty



osobowe), jak również od strony organizacyjnej (możliwość elastycznego kształtowania czasu pracy w zależności od bieżących potrzeb).

Ponadto, przedstawiona w biznesplanie analiza zwraca uwagę na rezultaty wdrożonych zmian w strukturze organizacyjnej SP ZOZ w Słubicach. Rozszerzenie zakresu świadczonych w Szpitalu usług m.in. o dochodowy Oddział Chirurgii Urazowo - Ortopedycznej, z każdym rokiem zwiększa liczbę osób korzystających z usług obecnego SP ZOZ. Należy zauważyć, że zaprezentowane w analizie zmiany organizacyjne w Jednostce wychodziły naprzeciw uwarunkowaniom epidemiologicznym i demograficznym obszaru działania Szpitala. Biorąc pod uwagę potrzeby zdrowotne mieszkańców Powiatu Słubickiego oraz strukturę i profil leczenia w Oddziałach Szpitala należy stwierdzić, że zakres świadczonych usług w SP ZOZ w Słubicach spełnia oczekiwania populacji ludzi chorych, zakwalifikowanych do leczenia szpitalnego. Na poszczególnych oddziałach szpitalnych są diagnozowane i leczone prawie wszystkie przyczyny schorzeń i hospitalizacji wymienione w analizie demograficzno - epidemiologicznej. Jednocześnie, w Szpitalu dokonano wielu remontów pomieszczeń oraz zakupu nowoczesnego sprzętu i aparatury medycznej, co przełożyło się na lepszą jakość warunków pobytu i leczenia. Na uwagę zasługuje również pomoc finansowa Władz samorządowych Zakładu, tj. Powiatu Słubickiego, który każdego roku przeznaczają część swoich środków na modernizację Szpitala.

Warto zauważyć, że przychody i ceny wykonywanych świadczeń zdrowotnych są na dzień dzisiejszy uwarunkowane polityką płatniczą wyłącznie Narodowego Funduszu Zdrowia (jako jedyne płatnika) i koniunkturą gospodarczą kraju. Z uwagi na trwający obecnie kryzys gospodarczy, który dotknął Polskę później niż inne kraje, na potrzeby opracowania niniejszego biznesplanu przyjęto bardzo ostrożne wskaźniki makroekonomiczne, a planowany wzrost przychodów oparto głównie o wskaźnik stopy inflacji. W celu przygotowania wiarygodnych prognoz finansowych tworzonego NZOZ-u, jako wyjściowy do założeń planistycznych przyjęto poziom finansowania w oparciu o przychody zakontraktowane przez SP ZOZ w 2009 roku, z uwzględnieniem faktycznych wykonań sfinansowanych przez LOW NFZ w Zielonej Górze na dzień 31.12.2009 r. Natomiast dodatkowe przychody, osiąmane poza kontraktem z NFZ, zostały zaplanowane w oparciu o aktualny cennik SP ZOZ w Słubicach dla usług odpłatnych, który został przygotowany z uwzględnieniem cen konkurencji na lokalnym rynku usług medycznych.

Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej będzie wykonywał swoją działalność w oparciu o rzeczowe aktywa trwałe, którymi dysponuje obecnie SP ZOZ. Należy stwierdzić, że spółka przejmując mienie po SP ZOZ w Słubicach będzie dysponowała wyposażeniem i

urządzeniami technicznymi na dobrym poziomie. Jednak, z uwagi na wzrastające znaczenie jakości wykonywanych usług, władze Spółki planują kolejne inicjatywy związane z inwestycjami w sprzęt medyczny i infrastrukturę, aby sprostać wymaganiom przepisów prawa (krajowego i unijnego), potrzebom pacjentów oraz zwiększyć przewagę nad najbliższą konkurencją na lokalnym rynku usług medycznych.

Należy zatem podkreślić, że na przestrzeni ostatnich lat, została przeprowadzona kompleksowa i skuteczna reorganizacja funkcjonowania SP ZOZ w Słubicach, zarówno w wymiarze finansowym, zatrudnienia, jak i organizacyjnym. Podejmowane zatem obecnie działania i decyzje, tj. przystąpienie do Programu Rządowego pn. "Wsparcie jednostek samorządu terytorialnego w działaniach stabilizujących system ochrony zdrowia", nie wymagają szczególnych przeobrażeń organizacyjnych i zarządczych w słubickim Szpitalu. Kluczowym jest kontynuowanie obranego kierunku i profilu działania Jednostki oraz właściwe eksploatowanie posiadanych zasobów, przy jednoczesnym wykorzystywaniu powstających w otoczeniu możliwości i szans.

The image shows several handwritten signatures and initials in black ink. On the left, there is a signature that appears to be 'J. K.'. To its right, there is a circular stamp or mark. Further right, there are initials 'aw' and a larger, more stylized signature 'JB'.

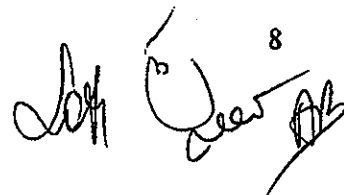
3. Prezentacja Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Słubicach

Historia i obecna sytuacja Zakładu

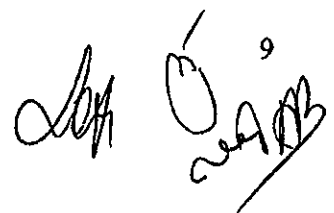
Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej z siedzibą w Słubicach, został utworzony na podstawie decyzji Nr Z.II/1-8023-1/2/96 Wojewody Gorzowskiego z dnia 24.01.1996 roku i został wpisany do rejestru Wojewody Lubuskiego pod Nr 08 00245, jako zakład działający na podstawie przepisów ustawy z dnia 30.08.1991 roku o zakładach opieki zdrowotnej (DZ.U. Nr 91 poz.408 z późn. zm.) oraz Statutu SP ZOZ w Słubicach.

Tabela 1 Podstawowe, aktualne dane na temat SP ZOZ w Słubicach

Nazwa zakładu opieki zdrowotnej	Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Słubicach
Ulica, numer	Nadodrzańska 6
Kod pocztowy, miejscowość	69-100 Słubice
Województwo	lubuskie
Podregion	gorzowski
Powiat	słubicki
Telefon	95 758 22 03, 95 758 20 71 (do 73)
Fax	95 758 22 03
e-mail	zozslubice@wp.pl
Strona internetowa	www.zozslubice.pl
REGON	210365584
NIP	Podatnik podatku VAT, posiada nadany w dniu 29.07.1996 r. przez Urząd Skarbowy w Słubicach 598-11-74-327
Forma prawna zakładu opieki zdrowotnej	samodzielny publiczny zakład opieki zdrowotnej
Krajowy Rejestr Sądowy	Jednostka wpisana pierwotnie do rejestru sądowego postanowieniem Sadu Rejonowego Wydz. V Gospodarczy w Gorzowie Wlkp. z dn. 24.06.1996 r. pod poz. PZOZ, a następnie dnia 05.04.2002 r. w Sądzie Rejonowym w Zielonej Górze, VIII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego w Rejestrze stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji i publicznych zakładów opieki zdrowotnej pod numerem KRS: 0000104799
Rejestr Zakładów Opieki Zdrowotnej	Wojewody Lubuskiego pod numerem 08-00245 w dniu 24.01.1996 r. na podstawie decyzji Nr Z.II/1-8023-1/2/96 Wojewody Gorzowskiego
Dyrektor	Katarzyna Lebiotkowska
Główny Lekarz Szpitala	Lek. med. Jarosław Cieciel
Główny Księgowy	Grażyna Kokowska
Organ Założycielski	Powiat Słubicki
Inne Organy Zakładu	Rada Społeczna SP ZOZ
Imię i nazwisko osoby uprawnionej ze strony Organu Założycielskiego do udzielania informacji	Marek Pomarański – Sekretarz Powiatu
Adres do korespondencji ww. osoby	ul. Piłsudskiego 20, 69-100 Słubice
Nr telefonu, faksu, e-mail ww. osoby	Tel. 0-95 759 20 15, fax: 0-95 759 20 10 Kom. 603 981 000, m.pomarancki@powiatslubicki.pl
Główna działalność	PKD 8610Z działalność szpitali
Poziom referencyjny	Pierwszy poziom referencyjny

8


Obszar działania	Obszar działania Zakładu stanowi obwód zapobiegawczo-leczniczy obejmujący teren Powiatu Ślubickiego (o pow. ok. 1.000 km ² zamieszkałego przez ok. 47,4 tys. mieszkańców): Miasto i Gmina Cybinka, Gmina Górzycza, Miasto i Gmina Ośno Lubuskie, Miasto i Gmina Rzepin, Miasto i Gmina Ślubice.
Przekształcenie w SP ZOZ	W dniu 24.01.1996 w wyniku przekształcenia Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej, w skład którego wchodziły: Wiejski Ośrodek Zdrowia w Kowalowie, Przychodnie Rejonowe w Ślubicach i Rzepinie, Oddział Pomocy Doraźnej w Ślubicach i Szpital (rok budowy 1965 r.)
Struktura organizacyjna SP ZOZ	<p>I. Szpital, w tym:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oddział Chorób Wewnętrznych z Pododdziałem Gastroenterologicznym, 2. Oddział Ginekologiczno-Położniczo- Noworodkowy rooming-in, 3. Oddział Chirurgiczny Ogólny, 4. Oddział Chirurgii Urazowo- Ortopedycznej, 5. Oddział Pediatriczny, 6. Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii, 7. Izba Przyjęć Szpitala, 8. Blok Operacyjny, 9. Apteka Zakładowa, 10. Sterylizatornia, 11. Blok Porodowy, 12. Pracownia prób wysiłkowych i badań holterowskich. <p>II. Szpitalny Oddział Ratunkowy</p> <p>III. Pracownia diagnostyki laboratoryjnej, w tym: a) punkt pobrań materiałów do badań</p> <p>IV. Pracownia diagnostyki obrazowej</p> <p>V. Opieka Doraźna, w tym :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zespół wyjazdowy ogólny w Ślubicach, 2. Zespół wyjazdowy reanimacyjny ratownictwa medycznego "R"- specjalistyczny w Ślubicach 3. Zespół wyjazdowy wypadkowy ratownictwa medycznego „W”- podstawowy w Ślubicach 4. Zespół wyjazdowy reanimacyjny ratownictwa medycznego "R"- specjalistyczny w Rzepinie 5. Zespół wyjazdowy ratownictwa medycznego "W"- podstawowy w Rzepinie 6. Zespół wyjazdowy ratownictwa medycznego "W"- podstawowy w Cybince 7. Ambulatorium ogólne <p>VI. Pracownia endoskopii</p>



 2013

	VII. Poradnie specjalistyczne, w tym: 1. Poradnia chirurgii ogólnej, 2. Poradnia chirurgii urazowo-ortopedycznej, 3. Poradnia ginekologiczno-położnicza, 4. Poradnia gastroenterologiczna, 5. Poradnia neurologiczna, 6. Poradnia otolaryngologiczna, 7. Poradnia urologiczna, 8. Dział fizjoterapii, 9. Poradnia ginekologiczno-położnicza w Rzepinie, 10. Poradnia ginekologiczno-położnicza w Ośnie Lub., 11. Poradnia ginekologiczno-położnicza w Górzycy.
	VIII. Dział finansowo – księgowy, w tym: 1. Sekcja kadr i płac, 2. Sekcja finansowa, 3. Sekcja księgowości materiałowej.
	IX. Dział gospodarczo- techniczny, w tym: 1. Zespół transportu sanitarnego i transport gospodarczy, 2. Naprawę i konserwacje urządzeń, 3. Bhp i ppoż., 4. Zaopatrzenie i magazyn, 5. Kuchnia, kotłownia, warsztaty i utrzymanie porządku.
	X. Rejestr Usług i Statystyki Medycznej
	XI. Zakładowy Inspektor Obrony Cywilnej

Źródło: Dane opracowano na podstawie dokumentów i informacji SP ZOZ w Słubicach

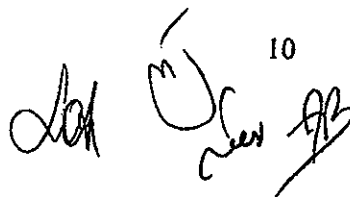
Statut SP ZOZ w Słubicach

Aktualnie obowiązujący Statut został nadany uchwałą Nr XV/84/07 z dn. 25.09.2007r. przez Radę Powiatu Słubickiego. Statut, będący jednocześnie załącznikiem do niniejszego biznesplanu, określa oprócz postanowień ogólnych również:

- Obszar działania i zadania,
- Organizację wewnętrzną Zakładu,
- Organy Zakładu,
- Rozstrzygnięcie sporów,
- Zasady gospodarki finansowej.

Według zapisów Statutu (§6) „Celem Zakładu jest udzielanie świadczeń zdrowotnych służących zachowaniu, ratowaniu, przywracaniu i poprawie zdrowia ludności oraz promocja zdrowia”. Do statutowych zadań Zakładu (§8 ust.1) należy „zapewnienie na obszarze obwodu zapobiegawczo - leczniczego świadczeń zdrowotnych”. Według Statutu (§8 ust.2) do zakresu działalności Zakładu należy w szczególności:

1. Udzielanie świadczeń medycznych z zakresu podstawowej opieki zdrowotnej i świadczeń zapobiegawczych, uzupełniających świadczenia opieki podstawowej, a mianowicie:
 - a) nocnej i świątecznej opieki ambulatoryjnej,
 - b) nocnej i świątecznej opieki wyjazdowej,
 - c) transportu sanitarnego w zakresie lecznictwa otwartego.

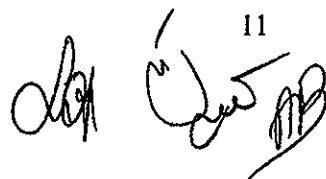
10


2. Udzielanie świadczeń leczniczych indywidualnych w poszczególnych specjalnościach medycznych, w formie opieki ambulatoryjnej i domowej,
3. Udzielanie świadczeń stacjonarnych chorym, których stan zdrowia wymaga pobytu w Szpitalu,
4. Niezwłoczne podejmowanie działań medycznych, w tym udzielanie świadczeń zdrowotnych osobom w razie wypadku, urazu, zatrucia, porodu, nagłego zachorowania lub nagłego pogorszenia stanu zdrowia, powodującego zagrożenie życia oraz poszkodowanym w stanach wyjątkowych i katastrofach,
5. Organizowanie pacjentom transportu do innych zakładów opieki zdrowotnej w razie konieczności poddania ich niezbędnej diagnostyce i leczeniu specjalistycznemu,
6. Wydawanie orzeczeń o stanie zdrowia,
7. Szerzenie oświaty zdrowotnej,
8. Realizacja zadań obronnych i obrony cywilnej określonych w odrębnych przepisach."

Rys historyczny

SP ZOZ w Słubicach powstał w 24.01.1996 roku, w wyniku przekształcenia Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej, który obejmował: Ośrodek Zdrowia w Kowalowie, Przychodnie Rejonowe w Słubicach i Rzepinie, Oddział Pomocy Doraźnej w Słubicach oraz Szpital (rok budowy 1965 r.). Na przestrzeni lat Zakład zmieniał zakres świadczonych usług medycznych oraz strukturę organizacyjną. W sierpniu 1999 r. zlikwidowano Oddział Dermatologii. Jednocześnie uruchomiono Zakład Pielęgnacyjno - Opiekuńczy, a następnie Zakład Opiekuńczo - Leczniczy. W dniu 01.10.1999 r. utworzono Oddział Intensywnego Nadzoru Medycznego, później przemianowanego na Oddział Intensywnej Opieki Medycznej. Obecnie jest to Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii. W 1999 r. rozpoczęto również proces wyodrębniania ze struktur SP ZOZ podstawowej opieki medycznej (zakończenie w 2001 r.) oraz części poradni specjalistycznych. W sierpniu 2000 roku zlikwidowano pralnię i powołano Szpitalny Oddział Ratunkowy. W 2003 roku przekazano obiekt Przychodni Miejskiej w Rzepinie na własność Gminy Rzepin. Na przełomie 2003/2004 r. przeniesiono z Przychodni Rejonowej w Słubicach poradnie specjalistyczne do zmodernizowanych pomieszczeń na terenie Szpitala. W kwietniu 2004 r. Powiat Słubicki sprzedał obiekty stacji paliw, warsztatu i myjni samochodowych oraz garaży, które były administrowane i użytkowane przez SP ZOZ. W tym samym miesiącu zlikwidowano Przychodnię Rejonową w Słubicach.

W dniu 06.07.2005r. Wojewoda Lubuski, na wniosek SP ZOZ w Słubicach, wszczął postępowanie restrukturyzacyjne, zgodnie z zapisami ustawy z dnia 15.04.2005r. o pomocy publicznej i restrukturyzacji publicznych zakładów opieki zdrowotnej, które zostało zakończone w dniu 25.07.2007

11


r. (Decyzją Wojewody Lubuskiego PS.III.B.Dus.-A.Mar./8041-27), po spełnieniu przez Szpital warunków określonych w przedmiotowym postępowaniu.

Równolegle do ww. działań restrukturyzacyjnych wdrażane były kolejne zmiany w obrębie struktury Szpitala, mające na celu dalszą poprawę kondycji Jednostki oraz jego rozwoju. W styczniu 2007 r. wyodrębniono z Oddziału Chirurgicznego Ogólnego Pododdział Chirurgii Urazowo - Ortopedycznej i uruchomiono niezależny Oddział Chirurgii Urazowo - Ortopedycznej. Jednocześnie, w lutym 2007 r. zlikwidowano Zakład Opiekuńczo - Leczniczy. Zmiany te (tj. utworzenie ortopedii i likwidacja ZOL) były w zgodzie z planem zakupu usług zdrowotnych dla województwa lubuskiego, przygotowanym w tamtym czasie przez LOW NFZ w Zielonej Górze. Plan ten zakładał m.in. utworzenie w zachodniej części województwa szpitala o charakterze „ostрым”, w ramach którego będzie funkcjonował Szpitalny Oddział Ratunkowy z zapleczem chirurgii urazowo - ortopedycznej oraz przeniesienie opieki długoterminowej do SP ZOZ w Kostrzynie n/O, w którym to likwidowano w tamtym czasie oddziały o charakterze „ostрым”.

W czerwcu 2007 r. został opracowany przez SP ZOZ w Słubicach *“Program Dostosowania zakładu opieki zdrowotnej do wymagań określonych w Rozporządzeniu Ministra Zdrowia z dnia 10 listopada 2006 r. oraz w Rozporządzeniu Ministra Zdrowia z dnia 15 marca 2007 r. w sprawie szpitalnego oddziału ratunkowego, jakim powinny odpowiadać pod względem fachowym i sanitarnym pomieszczenia i urządzenia zakładu opieki zdrowotnej”*. Program ten został pozytywnie zaopiniowany przez Państwowy Wojewódzki Inspektorat Sanitarny w Gorzowie Wlkp.

W ramach realizowanego Programu dostosowania zostały, jak dotąd zmodernizowane:

- Oddział Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej (2007r.),
- Izba Przyjęć (2007r.),
- pomieszczenia w piwnicy Szpitala, które przeznaczono na potrzeby Działu Fizjoterapii , szatni oraz zaplecza technicznego i gospodarczego (2008r.),
- Szpitalny Oddział Ratunkowy (2008r.),
- Oddział Ginekologiczno – Położniczo – Noworodkowy rooming-in (2009r.),
- Poradnie specjalistyczne (2008 i 2009 r.).

Jednocześnie Zakład dokupił najbardziej potrzebny sprzęt medyczny, spełniający wymogi ww. Rozporządzeń. Realizacja prac modernizacyjnych i inwestycji w sprzęt medyczny była możliwa m.in. dzięki pozyskaniu przez Starostwo Powiatowe w Słubicach dotacji z Unii Europejskiej w ramach projektu *“Nowoczesny Szpital. Poprawa jakości i dostępności do usług specjalistycznych dla Lubuszan z zachodniej części województwa”*. Program był współfinansowany przez UE z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz budżetu państwa w ramach Lubuskiego Regionalnego Programu

12
Lubus
OB

Operacyjnego na lata 2007 – 2013. Wysokość dofinansowania wyniosła 2.561.720 złotych, co stanowiło 85% wartości projektu. Pozostałą część środków finansowych w ramach wkładu własnego zagwarantował Powiat Słubicki jako Beneficjent Projektu.

W 2009 r. został przygotowany kolejny projekt pn.: *“Wysoka jakość. Podniesienie standardów usług medycznych dla mieszkańców zachodniej części województwa lubuskiego w drodze dostosowania SP ZOZ w Słubicach do obowiązujących wymogów sanitarno – epidemiologicznych”* w ramach LRPO w kategorii nr 76 – *“Infrastruktura ochrony zdrowia”*. Całkowity koszt projektu wynosi 22,5 mln zł, z czego Powiat Słubicki wnioskuje o dofinansowanie w wysokości 85% tej kwoty. Środki finansowe będą przeznaczone na dobudowę części Szpitala, dalszą modernizację już istniejących pomieszczeń i budynków, termomodernizację oraz zakup urządzeń i sprzętu medycznego.

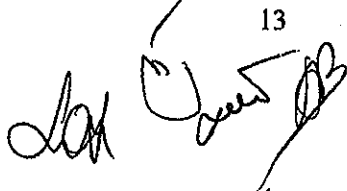
We wrześniu 2009 r. SP ZOZ w Słubicach otrzymał Certyfikat systemu zarządzania jakością w zakresie: świadczenia usług medycznych, w tym leczenia stacjonarnego i ambulatoryjnego oraz ratownictwa medycznego. Zakład spełnia wymagania normy: PN – EN ISO 9001:2009. Certyfikat z datą ważności do 04.09.2012 roku nadała jednostka certyfikująca TUV NORD Polska Sp. z o.o.

4. Podstawowe informacje dotyczące SP ZOZ w Słubicach

4.1. Ogólna charakterystyka zasobów materialnych SP ZOZ w Słubicach

Szczegółowe informacje dotyczące wartości poszczególnych składników majątku są zawarte w dokumencie *“Wycena /oszacowanie/ wartości rynkowej ruchomości. Środki trwałe i wyposażenie z grup 3 -8 KŚT. Szpital Powiatowy w Słubicach”*, który jednocześnie jest załącznikiem Nr 15 do biznesplanu. Dokument został opracowany na zlecenie Starostwa Powiatowego w Słubicach, przez firmę *“SIMP – ZORPOT”* Ośrodek Rzeczoznawstwa i Postępu Technicznego Zbigniew Neuman, ul. Sabały 11A, 71 – 341 Szczecin. Jako dzień wyceny przyjęto 30.06.2009 roku. W wycenie wartości rynkowej zastosowano metodę analizy statystycznej rynku - podejście rynkowe oraz metodę odtworzeniową w warunkach rynkowych - podejście kosztowe. Natomiast informacje na temat zakupów dokonanych po dniu 30.06.2009r. pochodzą z działu księgowości SP ZOZ w Słubicach. Łączna oszacowana wartość netto środków trwałych i wyposażenia stanowiących majątek ruchomy SP ZOZ w Słubicach na dzień wyceny tj. 30.06.2009 roku wynosiła 2.685.580 złotych, w tym wartość środków trwałych wyniosła 2.402.710 złotych, a wyposażenia 282.870 złotych.

Sprzęt wykorzystywany w komórkach organizacyjnych SP ZOZ spełnia wymogi bezpieczeństwa i posiada niezbędne świadectwa dopuszczenia do eksploatacji. Przeglądy odbywają się w wyznaczonych terminach i są dokonywane przez autoryzowane firmy serwisowe. Jednak, z uwagi na duży stopień

13


zużycia posiadanych środków materialnych w poszczególnych Oddziałach Szpitala (co zostało przedstawione w Rozdziale 7.2. „Analiza stanu majątku i określenie nieefektywności”), celowym będzie założenie w planach inwestycyjnych analizowanej Jednostki, działań (inicjatyw) polegających na odnowieniu składników majątku ruchomego. Szczegółowe informacje wraz z opisem planowanych do realizacji zadań inwestycyjnych, które istotnie wpłyną na ilość i jakość świadczonych usług w Szpitalu, zostały przedstawione w dalszej części biznesplanu w Rozdziale 10 „Analiza inwestycji”.

Najistotniejsze, z punktu widzenia funkcjonowania zakładu opieki zdrowotnej w Słubicach oraz możliwości osiągania przychodów, zasoby materialne (pomieszczenia i posiadane wyposażenie) zostały przedstawione w Rozdziale 7.2. „Analiza stanu majątku i określenie nieefektywności”. Warto w tym miejscu podkreślić, że ze względu na rosnące zainteresowanie usługami SP ZOZ w Słubicach oraz właściwe zarządzanie Jednostką, wszystkie aktywa trwałe, wartości niematerialne i prawne oraz pozostałe zasoby są w całości zagospodarowane i wykorzystywane w bieżącej działalności Szpitala.

4.2. Zakres świadczonych usług

Szpital

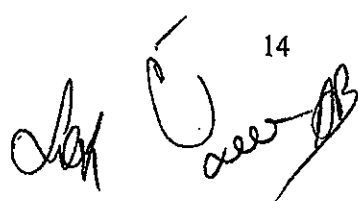
SP ZOZ w Słubicach prowadzi działalność medyczną na runku usług zdrowotnych w zakresie leczenia szpitalnego, ambulatoryjnego leczenia specjalistycznego, ambulatoryjnej rehabilitacji medycznej, opieki doraźnej, transportu sanitarnego, przy wykorzystaniu dostępnych procedur, zabiegów, metod leczniczych i diagnostycznych, w celu zaspokojenia potrzeb zdrowotnych mieszkańców Powiatu Słubickiego, a także osób spoza niego, w szczególności w ramach powszechnego ubezpieczenia zdrowotnego, finansowanego przez NFZ.

Świadczenia zdrowotne wykonywane są w ramach oddziałów obecnego Szpitala Powiatowego w Słubicach, który łącznie ze Szpitalnym Oddziałem Ratunkowym posiada 154 łóżka. Działalność podstawową Szpitala wykonują następujące komórki organizacyjne:

Oddział Chorób Wewnętrznych z Pododdziałem Gastroenterologicznym

Oddział dysponuje 45 łózkami. W ramach Oddziału wykonywane są świadczenia diagnostyczne i lecznicze m.in. z zakresu:

- Chorób układu krążenia,
- Chorób układu trawiennego,
- Zaburzeń wydzielania wewnętrznego, stanu odżywiania i przemiany metabolicznej, w tym cukrzycy,
- Chorób układu oddechowego.



Na Oddziale wykonuje się diagnostykę i zabiegi przy wykorzystaniu nowoczesnych i różnorodnych metod tj.: gastroscopia, kolonoskopia, polipektomia, duodenoskopia. Oddział zapewnia całodobową opiekę medyczną w sali intensywnego nadzoru kardiologicznego, dla osób chorych w przypadkach nagłych i zagrażających ich życiu lub zdrowiu. Oddział dysponuje bardzo dobrze wyposażoną Pracownią Endoskopii. Na Oddziale wykonywane są także badania: EKG spoczynkowe i wysiłkowe, badania holterowskie oraz USG serca, jak również Doppler tętnic szyjnych i tętnic nerkowych. Ponadto w Oddziale wykonujemy diagnostykę chorób cukrzycy oraz badania spirometryczne.

Oddział Chirurgiczny Ogólny

Oddział dysponuje 40 łózkami. Na Oddziale wykonywane są zabiegi operacyjne i diagnostyczne z zakresu chorób układu pokarmowego, anomalii rozwojowych i obrażeń narządów wewnętrznych, zmian chorobowych w obrębie układu mięśniowego i naczyniowego, innych zmian związanych z procesem starzenia, w tym m.in.:

- chorób wyrostka robaczkowego,
- chorób przełyku, żołądka i dwunastnicy,
- chorób otrzewnej,
- chorób wątroby,
- niezakaźnych zapaleń jelita cienkiego i grubego,
- przepukliny,
- schorzeń pęcherzyka żółciowego, przewodu żółciowego i trzustki,
- innych chorób układu pokarmowego i jelit.

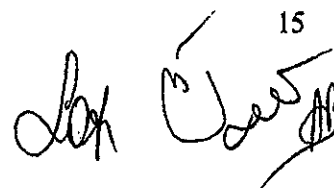
Oddział wykonuje na wysokim poziomie następujące procedury medyczne:

- laparoskopowego usunięcia pęcherzyka żółciowego,
- laparoskopowej diagnostyki schorzeń jamy brzusznej,
- operacji przepuklin powłok brzusznych z użyciem materiałów wszczepialnych (tzw. siatka).

Oddział wykonuje również zabiegi operacyjne w zakresie:

- chirurgii naczyń żylnych kończyn dolnych,
- żylaków odbytu,
- tzw. „małej chirurgii” (np. usunięcie znamion skórnych, guzów tkanki podskórnej),
- leczenia żylaków kończyn dolnych metodą laserową.

Oddział Chirurgii Urazowo –Ortopedycznej

15


Oddział dysponuje 22 łózkami i zajmuje się kompleksowym leczeniem urazów, schorzeń oraz zniekształceń wrodzonych i nabytych w obrębie narządu ruchu, z zastosowaniem nowoczesnych metod diagnostycznych i operacyjnych. Oddział Chirurgii Urazowo - Ortopedycznej powstał w 2007r. Proces leczenia odbywa się w komfortowych salach z pełnym węzłem sanitarnym oraz TV. W Oddziale pracuje wykwalifikowany personel medyczny, w tym lekarze specjaliści z zakresu ortopedii i traumatologii narządu ruchu zatrudnieni na stałe w SP ZOZ, jak również specjaliści dojeżdżający na wybrane rodzaje zabiegów operacyjnych (np. z zakresu chirurgii ręki) z różnych regionów kraju, najczęściej z dużych ośrodków klinicznych w Szczecinie i Poznaniu.

Na Oddziale wykonywane są zabiegi operacyjne i diagnostyczne m. in. z zakresu urazów:

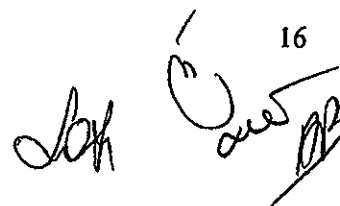
- głowy,
- kręgosłupa,
- barku i ramienia,
- łokcia i przedramienia,
- nadgarstka i ręki,
- klatki piersiowej,
- miednicy,
- biodra i uda,
- kolana i podudzia,
- stawu skokowego i stopy.

W leczeniu stosowane są bardzo nowoczesne metody operacyjne zgodne ze światowymi standardami. Oddział specjalizuje się w wykonywaniu wysokospecjalistycznych procedur medycznych z zakresu ortopedii i traumatologii narządu ruchu, w tym m.in.:

- leczenia złamań nowoczesnymi metodami operacyjnymi (gwoździe śródszpikowe, zespolenia dynamiczne, stabilizatory zewnętrzne),
- artroskopii diagnostycznej i operacji stawu kolanowego,
- operacji korekcyjno-naprawczych,
- chirurgii naprawczej ręki,
- protezoplastyki zmian zwyrodnieniowych stawów (biodro, kolano, staw skokowy).

Bardzo wysoki poziom wykonywanych zabiegów oraz krótki czas oczekiwania na ich wykonanie sprawia, że wśród pacjentów Oddziału są osoby nie tylko z terenu powiatu słubickiego i powiatów ościennych, ale także spoza województwa lubuskiego, głównie z Zachodniopomorskiego i Wielkopolski. Oddział dysponuje specjalistyczną, wysokiej klasy aparaturą medyczną.

Oddział Ginekologiczno - Położniczo - Noworodkowy rooming-in.



Oddział posiada 30 łóżek. Na Oddziale wykonywane są świadczenia zdrowotne z zakresu: ciąża, poród i połóg, w tym m.in.:

- opieki położniczej nad płodem, w związku z komplikacjami porodowymi,
- opieki zdrowotnej związanej z ciążą i porodem o prawidłowym przebiegu,
- poród i jego powikłania,
- powikłania związane z położeniem.

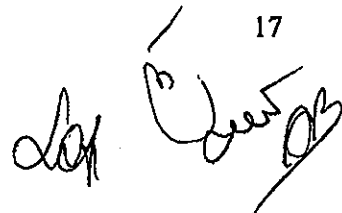
Ponadto Oddział ten zajmuje się leczeniem schorzeń ginekologicznych. Oprócz standardowych świadczeń medycznych z diagnostyki i leczenia schorzeń ginekologicznych, wykonywane są na Oddziale specjalistyczne zabiegi ginekologiczne metodami mało inwazyjnymi (histeroskopia diagnostyczna i operacyjna, laparoscopia). Oddział zajmuje się również diagnostyką i leczeniem niepłodności. Zabiegi wykonywane są także w trybie jednodniowym. Ponadto, Oddział zapewnia nadzór i monitorowanie kobiet ciężarnych w przypadku ciąż wysokiego ryzyka oraz pobyt w systemie *rooming-in* (pobyt w Oddziale matki wraz z dzieckiem). Sale porodowe wyposażone są w nowoczesne łóżka porodowe oraz sprzęty dodatkowe: materace, worki SACO oraz nowoczesny "kącik noworodka" ze specjalistycznym stolikiem do badania. We współpracy z Poradnią Onkologiczną Oddział bierze udział w „Programie monitorowania pacjentek z genetycznym uwarunkowaniem choroby nowotworowej” oraz prowadzenia profilaktyki chorób nowotworowych narządu rodnego. Bezpośrednio na Oddziale znajduje się Blok Porodowy. Szpital umożliwia korzystanie z różnych pozycji oraz technik porodu, w tym również możliwy jest poród w wodzie.

Na miejscu funkcjonuje również Szkoła Rodzenia, która przygotowuje przyszłe matki do porodu. W zajęciach często uczestniczą przyszli ojcowie. Niektórzy z nich, uczestnicząc w Programie pn. „Szkoła Matek i Ojców”, decydują się na uczestnictwo w porodzie rodzinnym. Ponadto, Szpital bierze udział w „Programie Powszechnych Przesiewowych Badań Słuchu u Noworodków” oraz „Programie Profilaktycznym Raka Szyjki Macicy”. Na podkreślenie zasługuje wysoki poziom wykonywanych usług, wykwalifikowany personel medyczny oraz wysokiej klasy sprzęt medyczny.

Oddział Pediatryczny

Oddział posiada 11 łóżek. W Oddziale prowadzona jest diagnostyka i terapia wszystkich podstawowych schorzeń dziecięcych.

Od stycznia 2007 roku świadczenia zdrowotne wykonywane są w nowo wyremontowanych pomieszczeniach znajdujących się na parterze budynku szpitala. Oddział dysponuje łózkami noclegowymi dla rodziców bądź opiekunów małych pacjentów. Przy salach znajdują się łazienki. Do dyspozycji dzieci i rodziców pozostaje także otwarta świetlica z TV. Oddział pediatryczny obejmuje opieką pacjentów do ukończenia przez nich 18 roku życia.

17


Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii

Oddział dysponuje czterema łózkami. Świadczy usługi w zakresie leczenia chorych w stanach zagrożenia życia, po rozległych urazach wielonarządowych oraz chorych po ciężkich zabiegach operacyjnych. Leczone są tu także zatrucia i inne, wymagające wzmożonego nadzoru skutki działania czynników zewnętrznych. Oddział dysponuje 4 stanowiskami wyposażonymi w nowoczesny sprzęt monitorujący i podtrzymujący funkcje życiowe (respiratory, kardiomonitor, pompy infuzyjne).

Szpitalny Oddział Ratunkowy

Oddział posiada 2 łóżka i udziela pomocy medycznej osobom w stanach zagrożenia życia lub zdrowia. Zadaniem Oddziału jest ustabilizowanie parametrów życiowych pacjenta, wstępna diagnostyka i leczenie z powodu nagłych zachorowań i wypadków (urazy, zatrucia i inne skutki czynników zewnętrznych). Ponadto, Oddział przygotowuje do transportu chorych kierowanych do szpitali wysokospecjalistycznych.

Opieka Doróżna

Zespoły Ratownictwa Medycznego w Słubicach, Rzepinie i Cybince zapewniają całodobową gotowość do realizowania wezwań i udzielania świadczeń zdrowotnych w razie wypadku, urazu, porodu, nagłego zachorowania lub nagłego pogorszenia stanu zdrowia, powodującego zagrożenie życia.

Szpital: Parametry charakteryzujące działalność oddziałów Szpitala w latach 2006 – 2009

Parametry na poszczególnych oddziałach szpitalnych na przestrzeni lat 2006–2009 zawarte są w poniższej tabeli.

Tabela 2. Parametry charakteryzujące działalność oddziałów Szpitala (z SOR) w latach 2006 – 2009

Nazwa oddziału	Nazwa parametru	2006	2007	2008	2009
Oddział Chorób Wewnętrznych z pododdziałem gastroenterologicznym	Średnia liczba łóżek w okresie	45	45	45	45
	Liczba osób leczonych	2414	2302	2206	1874
	Liczba osobodni	12709	11524	12286	10445
	Średnia długość pobytu w dniach	5,2	5,0	5,6	5,6
	% wykorzystania łóżek (liczba osobodni / liczba łóżek x 365	77	70,2	74,8	63,6
	Średnie zatrudnienie w Oddziale	29,5	24,5	27,4	25

Oddział Chirurgiczny Ogólny	Średnia liczba łóżek w okresie	40	40	40	40
	Liczba osób leczonych	1361	1120	873	760
	Liczba osobodni	6758	6011	4926	5057
	Średnia długość pobytu w dniach	4,9	5,4	5,6	6,7
	% wykorzystania łóżek (liczba osobodni / liczba łóżek x 365)	46	41,2	33,7	34,6
	Średnie zatrudnienie w Oddziale	23,9	29,8	24,5	21,8
Oddział Ginekologiczno-Położniczy z Noworodkowym rooming-in	Średnia liczba łóżek w okresie	30	30	30	30
	Liczba osób leczonych	1388	1776	2047	1913
	Liczba osobodni	5241	5531	4554	4130
	Średnia długość pobytu w dniach	3,7	3,1	3,0	2,9
	% wykorzystania łóżek (liczba osobodni / liczba łóżek x 365)	47	50,5	55,7	51,0
	Średnie zatrudnienie w Oddziale	30,7	33	28	26,5
Oddział Pediatriczny	Średnia liczba łóżek w okresie	9	9	9	11
	Liczba osób leczonych	572	684	626	557
	Liczba osobodni	2952	3193	2878	2523
	Średnia długość pobytu w dniach	5,1	4,7	4,6	4,5
	% wykorzystania łóżek (liczba osobodni / liczba łóżek x 365)	119	97,2	87,6	62,8
	Średnie zatrudnienie w Oddziale	21	22,2	18,1	20,8
Oddział Chirurgii i Urazowo-Ortopedycznej	Średnia liczba łóżek w okresie	-	22	22	22
	Liczba osób leczonych	-	761	1135	1099
	Liczba osobodni	-	2717	4495	4950
	Średnia długość pobytu w dniach	-	3,6	4,0	4,5
	% wykorzystania łóżek (liczba osobodni / liczba łóżek x 365)	-	33,8	56,0	61,6
	Średnie zatrudnienie w Oddziale	-	19,7	23	22,1
Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii	Średnia liczba łóżek w okresie	4	4	4	4
	Liczba osób leczonych	98	86	73	61
	Liczba osobodni	538	483	491	616
	Średnia długość pobytu w dniach	5,4	5,6	6,7	10,1
	% wykorzystania łóżek (liczba osobodni / liczba łóżek x 365)	49	33,1	33,6	42,2
	Średnie zatrudnienie w Oddziale	19,5	16,7	19,8	21,1
Szpitalny	Średnia liczba łóżek w okresie	2	2	2	2

Oddział Ratunkowy	Liczba osób leczonych	4683	8146	8504	9234
	Liczba osobodni	-	-	-	-
	Średnia długość pobytu w dniach	2h	2h	2h	2h
	% wykorzystania łóżek (liczba osobodni / liczba łóżek x 365)	-	-	-	-
	Średnie zatrudnienie w Oddziale	18	20	19,2	20,8
Zakład Opiekuńczo – Leczniczy	Średnia liczba łóżek w okresie	25	25	-	-
	Liczba leczonych	68	41	-	-
	Liczba osobodni	8040	316	-	-
	Średnia długość pobytu w dniach	118	7,7	-	-
	% wykorzystania łóżek (liczba osobodni / liczba łóżek x 365)	117	66,5	-	-
	Średnie zatrudnienie na Oddziale	32	32	-	-
RAZEM	Razem średnia liczba łóżek w okresie	155	152	152	154
	Razem liczba osób leczonych	10584	14875	15464	15498
	Razem liczba osobodni	36238	29459	29630	27721
	Średnia długość pobytu w dniach	3,4	1,9	1,9	1,7
	% wykorzystania łóżek	65	53	53	49
	Zatrudnienie na oddziałach szpitalnych	174,6	165,9	160	158,1

Źródło: Dane opracowano na podstawie informacji z SP ZOZ Słubice

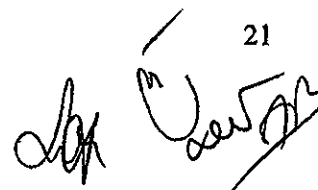
Jak widać w powyższej tabeli, średnia liczba łóżek w roku 2006 wynosiła 155, w 2007 r. zmniejszyła się do 152, w związku z likwidacją 25-łóżkowego ZOL i powstaniem 22-łóżkowego Oddziału Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej. Podobnie kształtowała się w roku 2008, zaś w roku 2009 średnia ilość łóżek zwiększyła się o 2 sztuki, w związku z powiększeniem ich stanu na PediatrII. Na Oddziale Ginekologiczno – Położniczo - Noworodkowym rooming-in, w liczbę łóżek wliczono łóżka dla noworodków w liczbie 9 sztuk. W roku 2007 Zakład Opiekuńczo – Leczniczy działał tylko do dnia 19 stycznia, dlatego średnią liczbę łóżek oraz procent ich wykorzystania wyliczono dla okresu działania Zakładu, czyli dla 19 dni.

Analizując powyższe dane należy również zwrócić uwagę na kilka istotnych czynników i uwarunkowań, które miały bezpośredni wpływ na przedstawione w powyższej tabeli wskaźniki.

I tak, w Oddziale Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej zauważalny jest wzrost liczby leczonych pacjentów i osobodni pobytu. W początkowym okresie działalności Oddziału, NFZ oczekiwał realizacji mało skomplikowanych procedur o charakterze urazowym. Pozwalało to realizować krótkie czasy pobytów. Natomiast liczba leczonych pacjentów urazowych była ograniczona. Z uwagi na obserwowaną

wysoką jakość usług realizowanych w Oddziale, począwszy od roku 2008 Oddział uzyskał zgodę na wykonywanie również zabiegów naprawczych w trybie planowym. Racjonalna i otwarta polityka kadrowa Zarządu Szpitala i Kierownika Oddziału umożliwiła wprowadzanie coraz to nowszych i różnorodnych zabiegów operacyjnych, dotąd wykonywanych wyłącznie w Szpitalach II poziomu referencyjnego. Bardzo wąskie specjalizacje i wysokie kwalifikacje współpracujących z Oddziałem lekarzy, przyciągają coraz większą liczbę pacjentów nie tylko z terenu powiatu ślubickiego, ale także z powiatów ościennych oraz innych województw. Było to możliwe dzięki zaproszeniu do współpracy lekarzy specjalistów z różnych regionów Polski, z dużych ośrodków klinicznych takich jak Poznań i Szczecin. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że w Oddziale tym zatrudnieni są wyłącznie lekarze specjaliści z zakresu ortopedii i traumatologii narządu ruchu, w tym także z tytułami naukowymi. Nadzór naukowy i patronat nad Oddziałem pełni Klinika Ortopedii i Traumatologii Narządu Ruchu PSK Nr I w Szczecinie pod kierunkiem Profesora Andrzeja Bohatyrewicza i Profesora Andrzeja Gusty. Ponadto, należy również podkreślić, że mimo znacznego wzrostu liczby hospitalizacji w Oddziale, wprowadzone rozwiązania organizacyjne w postaci kontraktowych umów zadaniowych, nie spowodowały wzrostu ilości zatrudnionego personelu w tym Oddziale.

Analizując wskaźniki Szpitalnego Oddziału Ratunkowego, zauważalny jest rokroczny wzrost liczby leczonych pacjentów, co potwierdza słuszność i przyjęty profil działania szpitala w Ślubicach o charakterze „ostрым”. Utworzenie w 2000 r. Szpitalnego Oddziału Ratunkowego nie było działaniem przypadkowym i miało bezpośredni związek z lokalizacją Zakładu. Warto zauważyć, że Szpital ma specyficzne położenie na mapie Polski i mapie zagrożeń. Przygraniczna lokalizacja Ślubic oraz sąsiedztwo szlaku komunikacyjnego łączącego zachód z nowymi krajami Unii Europejskiej wiąże się ze wzmożonym ruchem pojazdów, a w konsekwencji skutkuje narastającą liczbą wypadków, niejednokrotnie o charakterze masowym, z dużą ilością osób poszkodowanych. Ponadto, liczba osób codziennie odwiedzających miasto Ślubice (głównie w celach handlowych), jak również obecność studentów wyższej uczelni Collegium Polonicum i Viadrina, jest dużo większa niż w innych miastach tej wielkości, co powoduje zwiększoną ilość zachorowań, urazów, zdarzeń drogowych, kolizji, itp. Ponadto, w niewielkiej odległości od miasta przebiega droga krajowa nr 2, a obecnie budowana jest autostrada, co spowoduje jeszcze bardziej wzmożony ruch turystyczny i tranzytowy, a w konsekwencji potencjalne zagrożenie wzrostem liczby wypadków. Po tutejszych drogach przemieszcza się duża ilość autobusów, głównie turystycznych, dlatego bardzo prawdopodobny jest scenariusz zdarzenia, jakie niedawno miało miejsce pod Berlinem z udziałem polskiego autokaru. Stad też, mając na względzie przedawnione uwarunkowania, zarząd Szpitala nie tylko utrzymał, ale i sukcesywnie rozwija przyjęty profil działania, podejmując inwestycje w bazę i sprzęt SOR, w tym także zakup nowoczesnych ambulansów na potrzeby szeroko rozumianego ratownictwa medycznego. Warto również zwrócić uwagę, że pomimo rosnącej z



roku na rok liczby leczonych w SOR pacjentów, liczba osób zatrudnionych w tym Oddziale osób tylko nieznacznie wzrosła.

Spadek liczby leczonych pacjentów oraz osobodni pobytu w Oddziałach: Chorób Wewnętrznych z pododdziałem gastroenterologicznym, Chirurgicznym Ogólnym, Pediatrii i Ginekologiczno – Położniczo – Noworodkowym rooming-in wynikał przede wszystkim z wprowadzonego w 2008 r. przez NFZ innego sposobu wyceny i rozliczania procedur medycznych w oparciu o Jednorodne Grupy Pacjentów(JGP). Taki właśnie system rozliczeń umożliwił szpitalom korzystniejszą wycenę leczonych jednostek chorobowych, a tym samym główny płatnik NFZ zakontraktował leczenie mniejszej liczby chorych przy zachowanej wartości kontraktu. Przy zachowanej strukturze liczby łóżek w tych Oddziałach, zauważalny stał się również spadek procentowego wykorzystania łóżek. W ślad z tym podjęto działania dostosowujące tj. zmniejszające obsadę personelu odpowiednio do liczby leczonych pacjentów.

W Oddziale Chorób Wewnętrznych z pododdziałem gastroenterologicznym, w związku z wprowadzeniem Jednorodnych Grup Pacjentów, poprawa wyceny realizowanych w Oddziale procedur medycznych, spowodowała wydłużenie pobytu leczonych. Ponadto, w związku z redukcją miejsc neurologicznych w szpitalach na terenie województwa lubuskiego, Oddział ten zajął się diagnostyką i leczeniem schorzeń zwyrodnień ośrodkowego układu nerwowego i udarów mózgu. To również wpłynęło na wydłużenie czasu pobytu w Oddziale oraz zmniejszenie liczby leczonych pacjentów. Mimo leczenia pacjentów z chorobami ośrodkowego układu nerwowego, średni czas długości pobytu w analizowanym okresie był stosunkowo krótki, dlatego że wszystkie procedury diagnostyczne typu Doppler tętnic szyjnych, nerkowych, echo serca, usg, endoskopia oraz inne niezbędne konsultacje specjalistyczne (np. neurologiczne, ortopedyczne, chirurgiczne, ginekologiczne) Oddział był w stanie wykonać na miejscu, z uwagi na dostępną w Szpitalu kompleksowość usług. Dodatkowo należy zaznaczyć, że w ramach rozpoczynającej się w 2010 r. inwestycji remontu Oddziału Chorób Wewnętrznych poprawie ulegną warunki pobytu i leczenia pacjentów.

Z kolei w Oddziale Chirurgicznym Ogólnym, obserwuje się, począwszy od 2007 r., radykalny spadek liczby leczonych pacjentów, z 1120 do 760 w 2009 roku, co wynikało bezpośrednio z wyodrębnienia ze struktury tego Oddziału niezależnie funkcjonującego Oddziału Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej. W ślad za tym, duża część pacjentów o charakterze urazowym, którzy wcześniej (do 2007 r.) byli leczeni w ramach Oddziału Chirurgicznego Ogólnego, przestała zasilać statystykę leczonych pacjentów w tymże Oddziale. Charakter wcześniej zaopatrywanych w Oddziale Chirurgicznym Ogólnym schorzeń urazowych i ich krótka hospitalizacja, znacznie obniżały średnią statystyczną długość pobytu pacjenta w Oddziale. To specyfika schorzeń leczonych obecnie w Oddziale chirurgicznym, wpłynęła na wydłużenie średniego pobytu pacjenta z 5,4 dni w roku 2007 do

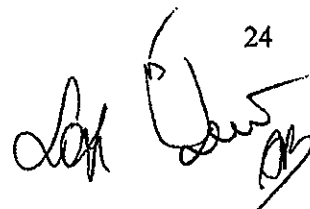
6,7 dni w 2009 r., co w konsekwencji spowodowało wzrost liczby osobodni w tym Oddziale. Jednocześnie należy zauważyć, że obniżenie procentowego wykorzystania łóżek z 46% w 2006 r. do 34,6% w 2009 r. było niewątpliwie konsekwencją zmniejszenia liczby pacjentów urazowych leczonych w Oddziale Chirurgicznym Ogólnym. Docelowo, aby wypełnić lukę po wyodrębnieniu procedur urazowych i zagospodarować nie w pełni wykorzystywane zasoby i kadre, zasadnym wydaje się wprowadzenie dodatkowego, niszowego zakresu usług, np. chirurgii endoskopowej wykorzystywanej w leczeniu chorób dróg żółciowych i krwawień z przewodu pokarmowego. Wymaga to jednak dokupienia specjalistycznego sprzętu na blok operacyjny, co zostało zaplanowane w inwestycji w ramach Projektu pn. "Wysoka jakość. Podniesienie standardów usług medycznych dla mieszkańców zachodniej części województwa lubuskiego w drodze dostosowania SP ZOZ w Słubicach do obowiązujących wymogów sanitarno – epidemiologicznych" i opisane w Rozdziale 10 „Analiza inwestycji”. Konieczne będzie również pozyskanie lekarza specjalisty z uprawnieniami do wykonywania tych zabiegów, o co SP ZOZ od dłuższego czasu czyni starania. Należy w tym miejscu wspomnieć, że na lokalnym rynku brakuje lekarzy specjalistów, m.in. dlatego że w województwie lubuskim nie ma wyższej uczelni medycznej kształcącej lekarzy. Ponadto, ewentualny zakup tomografu wpłynąłby korzystnie na skrócenie pobytu w Oddziale, a także umożliwiłyby wykonywanie większej ilości procedur, które obecnie są przekazywane do innych jednostek (głównie do szpitali wojewódzkich II poziomu referencyjnego), z uwagi na brak możliwości wykonania takiego badania na miejscu w Słubicach. Wydłuża to niestety proces diagnozowania w Oddziale w Słubicach i tym samym wpływa niekorzystnie na wydłużanie się całego procesu leczenia i pobytu pacjenta w Szpitalu. Dyrekcja SP ZOZ rozważa taki zakup, ale na dzień dzisiejszy, z uwagi na ograniczenia powierzchniowe i finansowe nie ma możliwości stworzenia pracowni tomografii w słubickiej lecznicy. Prowadzone są natomiast rozmowy z zarządem Szpitala w sąsiadującym ze Słubicami Frankfurtem n/O (odległym jedynie 10 km), w którym to jest dostępna wysoko specjalistyczna diagnostyka, co zdecydowanie poprawiłoby dostępność do tych usług pacjentom słubickiego Szpitala, a w konsekwencji rozwiązałoby problem braku tomografii w SP ZOZ w Słubicach. Rozwiązanie to wymaga jednak precyzyjnego uregulowania formalno – prawnego z uwagi na transgraniczny zakres działania. Obsługa prawna obu Jednostek podjęła już działania mające na celu wypracowanie procedur umożliwiających współpracę w ww. zakresie.

Z kolei w Oddziale Ginekologiczno – Położniczo – Noworodkowym rooming-in obserwuje się nieznaczny spadek liczby leczonych pacjentów, spadek liczby osobodni oraz stopień wykorzystania łóżek. Należy przy tym jednak zauważyć, że skróceniu uległa średnia długość pobytu w Oddziale, z uwagi na wzrost liczby planowych zabiegów operacyjnych oraz skrócenie czasu hospitalizacji patologii ciąży. Radykalny wzrost liczby leczonych pacjentów od 2007 r. związany był ze zmianą zarządzającego Oddziałem oraz wprowadzeniem nowych, mało inwazyjnych metod operacyjnych

(laparoscopia, histeroscopia). Zmniejszenie liczby leczonych pacjentów w 2009 r. związane było z rygorystyczną polityką zarządu SP ZOZ, zobowiązującą kierującego oddziałem do dostosowania liczby leczonych pacjentów do wielkości kontraktu z NFZ. Wiadomym było, że nie zostaną sfinansowane świadczenia wykonane powyżej zakontraktowanych limitów, tak jak to miało miejsce w 2008r., ze względu na kryzys gospodarczy (nie rozliczono świadczeń tzw. nadwykonań za 2009 r. na kwotę ok. 217. 668 zł, dlatego też ograniczano (w miarę możliwości) przyjęcia do Oddziału, tak aby nie generować nadmiernych nadwykonań. Ponadto, począwszy od 2006 r. zauważalny jest spadek liczby urodzeń zarówno w powiecie słubickim, jak i w województwie lubuskim, co zostało przedstawione w Rozdziale 6 „Wskaźniki demograficzne i epidemiologiczne dla regionu”, co również wpłynęło na obniżenie zapotrzebowania na świadczenia w zakresie położnictwa i neonatologii realizowanych w ramach analizowanego Oddziału.

W Oddziale Pediatrycznym liczba leczonych pacjentów maleje, co wynika m.in. ze spadku liczby urodzeń w całym województwie (liczba ludności w wieku 0-14 lat.), co zostało zobrazowane w Podrozdziale 6.1. (Rozdział 6 „Wskaźniki demograficzne i epidemiologiczne dla regionu”) niniejszego opracowania. Ponadto, w analizowanym okresie wprowadzenie rozliczeń w systemie JGP przyczyniło się również do nieznacznego spadku liczby leczonych pacjentów, co przy jednoczesnym skróceniu długości pobytu w Oddziale spowodowało zmniejszenie liczby osobodni. Ponadto, na wniosek Konsultanta wojewódzkiego w dziedzinie pediatrii, SP ZOZ w Słubicach został zobowiązany do zwiększenia liczby łóżek o dwa, a w ślad za tym obsady pielęgniarskiej, co w konsekwencji przełożyło się na zmniejszenie procentowego wykorzystania łóżek w Oddziale. W związku z tym, kierownictwo SP ZOZ czyni starania o zwiększenie kontraktu dla Oddziału, także z uwagi na fakt konieczności zabezpieczenia pacjentów z terenu obsługiwanego przez Szpital w Kostrzynie n/O, w którym to zlikwidowano Oddział Pediatryczny. W dalszych planach modernizacyjnych, w ramach projektu „Wysoka jakość. Podniesienie standardów usług medycznych dla mieszkańców zachodniej części województwa lubuskiego w drodze dostosowania SP ZOZ w Słubicach do obowiązujących wymogów sanitarno – epidemiologicznych” Zarząd Szpitala zamierza powiększyć istniejący Oddział Pediatryczny o dodatkowe sale w mającej powstać nowej części budynku. Przygotowane tam zostaną również łóżka komercyjne dla matek/opiekunów dzieci.

W OIOM zauważalna jest mniejsza liczba leczonych pacjentów. Wprowadzenie rozliczeń w systemie JGP oraz kwalifikacji według skali TISS, zweryfikowało stopień ciężkości stanów leczonych pacjentów w tym Oddziale. Już od 2008 roku w OIOM leczone są najcięższe stany, przez co zdecydowanie wydłużyła się średnia długość pobytu w Oddziale (z 6,7 do 10,1 dnia), przy jednoczesnym zmniejszeniu liczby leczonych pacjentów. W ślad za tym, przy stałej liczbie łóżek wzrasta ich procentowe wykorzystanie i koniecznym stało się zwiększenie obsady personelu.



Jak widać z przeprowadzonej powyżej analizy, na przestrzeni ostatnich kilku lat od 2006 r. do 2009 r., SP ZOZ w Słubicach dokonał wszechstronnej restrukturyzacji nie tylko finansowej, ale i organizacyjnej oraz w zakresie świadczonych usług medycznych. Zarządzający Szpitalem, na bieżąco dostosowują strukturę Jednostki oraz jego zasoby do zmieniających się potrzeb i uwarunkowań, wynikających ze sposobu i jakości finansowania usług medycznych. Kluczowym przy podejmowaniu decyzji zarządczych jest utrzymanie płynności finansowej Zakładu oraz analiza możliwości finansowych płatnika w zakresie rozliczenia procedur nie objętych kontraktem (tzw. nadwykonań).

Jednocześnie były prowadzone prace modernizacyjno - adaptacyjne pomieszczeń Jednostki. W efekcie tych wszystkich działań, szerzej opisanych w dalszych rozdziałach niniejszego opracowania, z roku na rok, SP ZOZ w Słubicach osiągał coraz lepsze wyniki w działalności medycznej i gospodarczej.

Ambulatoryjne leczenie specjalistyczne

Działalność Ambulatoryjnego leczenia specjalistycznego jest realizowana w poradniach specjalistycznych, do zadań których należy udzielanie ambulatoryjnych, specjalistycznych świadczeń zapobiegawczo - leczniczych w zakresie nieobjętym kompetencją lekarza podstawowej opieki zdrowotnej (rodzinnej) i niepodlegającym leczeniu w ramach leczenia zamkniętego.

Ambulatoryjne Leczenie Specjalistyczne jest realizowane w następujących poradniach:

- chirurgii ogólnej,
- chirurgii urazowo – ortopedycznej,
- neurologicznej,
- otolaryngologicznej,
- gastroenterologicznej,
- urologicznej,
- ginekologiczno-położniczej.

Krótką charakterystyką funkcjonowania, zadań i zakresu działania poradni specjalistycznych:

Rejestracja – tel. (095) 758-20-71 wew. 382, czynna od poniedziałku do piątku od godz. 7:30 do 15:00. Przyjęcia pacjentów w poradniach specjalistycznych odbywają się w dni powszednie w godzinach określonych harmonogramem dla poszczególnych poradni. Wszystkie poradnie specjalistyczne działające w Słubicach mieszczą się w siedzibie Jednostki przy ul. Nadodrzańskiej 6. Szpital posiada też filie poradni ginekologiczno - położniczej poza Słubicami: w Górzycy, Ośnie i Rzepinie.

Do zadań Poradni Specjalistycznych należy udzielanie ambulatoryjnych, specjalistycznych

świadczeń zapobiegawczo - leczniczych w zakresie nie objętym kompetencją lekarza podstawowej opieki zdrowotnej (rodzinnego) i nie podlegającym leczeniu w ramach lecznictwa zamkniętego. Ambulatoryjna opieka specjalistyczna obejmuje świadczenia profilaktyczno - lecznicze w dziedzinie danej specjalności. Poradnie Specjalistyczne udzielają świadczeń na podstawie skierowania lekarza ubezpieczenia zdrowotnego, zgodnie z art. 118 ustawy o powszechnym ubezpieczeniu NFZ. Przyjęcia Planowe do Poradni odbywają się po uzgodnieniu terminu, natomiast w nagłych przypadkach, w dniu zgłoszenia się pacjenta lub w najkrótszym możliwym terminie. Przy realizacji zadań związanych z diagnostyką poradnie wykorzystują szeroko rozbudowane zaplecze diagnostyczne Szpitala (Laboratorium diagnostyczno-analityczne, Pracownia Rtg, Pracownia endoskopowa, Pracownia badań USG i EKG).

Wyżej wymienione poradnie specjalistyczne realizują następujący zakres:

PORADNIA NEUROLOGICZNA:

Poradnia zajmuje się leczeniem chorób układu nerwowego (choroba Alzheimerera, Parkinsona), pierwotną i wtórną prewencją udaru mózgu, padaczki, choroby obwodowego układu nerwowego, zespoły bólów i zawrotów głowy, choroby mięśni i styku nerwowo - mięśniowego. Ponadto zajmuje się ustalaniem wskazań do leczenia szpitalnego oraz kontynuacją leczenia po zakończonej hospitalizacji.

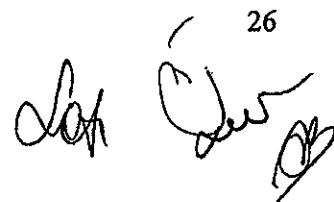
Możliwości diagnostyczne: wykonywanie badań EEG, EMG, rezonansu magnetycznego, tomografii komputerowej, RTG, możliwość monitorowania stężenia podstawowych leków padaczkowych we krwi, wykonywanie badań laboratoryjnych, jak również badań analitycznych do ustalenia rozpoznania.

PORADNIA CHIRURGII OGÓLNEJ:

Zakres świadczeń: udzielanie porad i konsultacji specjalistycznych, diagnostyka i leczenie, zaopatrywanie ran i urazów tkanek miękkich, diagnostyka i leczenie bólów brzucha, bólów w obrębie kończyn, leczenie chorób żył i tętnic, leczenie oparzeń i odmrożeń w zakresie i możliwościach działania poradni, ustalanie wskazań do leczenia szpitalnego, kontynuacja leczenia po zabiegach operacyjnych, kontynuacja leczenia po zakończonej hospitalizacji.

PORADNIA CHIRURGII URAZOWO-ORTOPEDYCZNEJ:

Zakres działalności poradni obejmuje: udzielanie porad i konsultacji specjalistycznych z zakresu chorób kostno - stawowych, schorzeń mięśniowych, osteoporozy i innych, kwalifikowanie chorych do zabiegów ortopedycznych, prowadzenie chorych po operacjach ortopedycznych, pełną diagnostykę wysokospecjalistyczną z możliwością wykonywania poza zdjęciami rtg - usg, tomografii komputerowej



i rezonansu magnetycznego. Poradnia zajmuje się również profilaktyką i diagnostyką stawów biodrowych u noworodków i niemowląt (do 3 miesiąca życia USG, powyżej 4 miesiąca życia rtg) w kierunku rozwojowej dysplazji oraz ocena rozwoju motorycznego dzieci do 2,5 roku życia.

PORADNIA OTOLARYNGOLOGICZNA:

Zakres świadczeń poradni: udzielanie porad i konsultacji specjalistycznych w zakresie chorób górnych dróg oddechowych (nosa, gardła i krtani) oraz uszu, ustalanie wskazań do leczenia szpitalnego, kontynuacja leczenia po zakończonej hospitalizacji, kontynuacja leczenia po zabiegach operacyjnych. Możliwości diagnostyczne: badanie potencjałów słuchowych ABR oraz wykonywanie badań audiometrycznych, tympanometrycznych, bakteriologicznych i mykologicznych - wymazy z nosa i gardła.

PORADNIA GINEKOLOGICZNO-POŁOŻNICZA:

Zakres świadczeń obejmuje: leczenie ostrych i przewlekłych schorzeń ginekologicznych, poradnictwo w zakresie antykoncepcji i planowania rodziny, prowadzenie ciąży i porodu, profilaktyka onkologiczna, badanie piersi, kontynuacja leczenia po zabiegach operacyjnych i zakończonej hospitalizacji. Możliwości diagnostyczne: pobieranie materiału do badań cytologicznych i histopatologicznych, wykonywanie USG, mammografii, badań bakteriologicznych i serologicznych. Usługi w ramach tej poradni są realizowane w Słubicach, Rzepinie, Ośnie i Górzycy.

PORADNIA UROLOGICZNA:

Zakres świadczeń obejmuje: udzielanie porad i konsultacji specjalistycznych, przeprowadzanie badań profilaktycznych i przesiewowych mających na celu wczesne wykrycie chorób (zwłaszcza nowotworowych) narządów układu moczowego i męskich narządów płciowych, diagnostyka i leczenie kamicy moczowej oraz zaburzeń nerki i moczowodu, wykonywanie drobnych zabiegów urologicznych, ustalanie wskazań do leczenia szpitalnego oraz kontynuacja leczenia po zakończonej hospitalizacji.

PORADNIA GASTROENTEROLOGICZNA:

Zakres udzielanych świadczeń obejmuje: choroby przełyku, żołądka i dwunastnicy, choroby jelita cienkiego i grubego, choroby wątroby, schorzenia pęcherzyka żółciowego, przewodu żółciowego i trzustki, nowotwory przełyku, żołądka, jelita grubego, wątroby i dróg żółciowych, trzustki, ustalanie wskazań do leczenia szpitalnego oraz kontynuacja leczenia po zakończonej hospitalizacji. Możliwości diagnostyczne: badania endoskopowe w pełnym zakresie, diagnostyka obrazowa USG, badania laboratoryjne.

Dział fizjoterapii

Ponadto, również w zakresie leczenia ambulatoryjnego, Szpital realizuje świadczenia w ramach Działu fizjoterapii (tzw. rehabilitacji medycznej), która wykonuje usługi medyczne z zakresu rehabilitacji leczniczej obejmujące:

- fizykoterapię (sollux, laser punktowy, okłady parafinowe, galwanizacja, jonoforeza, elektrokoagulacja, prądy diadynamiczne, prądy interferencyjne, prądy Tens, ultradźwięki miejscowe, masaż limfatyczny i mechaniczny),
- kinezyterapię (ćwiczenia czynne i wolne, wyciągi),
- masaże (suchy i masaż limfatyczny – ręczny).

Opieka Doraźna

Świadczenia medyczne, w ramach opieki doraźnej, wykonywane są w Słubicach, Rzepinie i w Cybince. Świadczenia z zakresu opieki doraźnej realizowane są poprzez:

- zespół wyjazdowy ogólny w Słubicach
- zespół reanimacyjny ratownictwa medycznego R – specjalistyczny w Słubicach
- zespół wyjazdowy wypadkowy ratownictwa medycznego W – podstawowy w Słubicach
- zespół wyjazdowy ratownictwa medycznego W – podstawowy w Rzepinie
- zespół reanimacyjny ratownictwa medycznego R – specjalistyczny w Rzepinie
- zespół wyjazdowy ratownictwa medycznego W – podstawowy w Cybince
- ambulatorium ogólne.

Pracownie specjalistyczne i laboratoria

Badania z zakresu diagnostyki wykonywane są w dobrze wyposażonych pracowniach, które wykonują usługi na rzecz oddziałów szpitalnych, specjalistycznego leczenia ambulatoryjnego, zewnętrznych zakładów opieki zdrowotnych oraz dla indywidualnych podmiotów według cennika usług na zasadach pełnej odpłatności. W ramach SP ZOZ Słubice diagnostyka medyczna realizowana jest w:

- Pracowni diagnostyki laboratoryjnej, która jest wyposażona w nowoczesną aparaturę firmy Roche. Laboratorium uczestniczy w ogólnopolskim programie kontroli jakości, prowadzonym przez Centralny Ośrodek Badań Jakości w Diagnostyce Laboratoryjnej w Łodzi. Laboratorium wykonuje szeroki zakres badań obejmujący m. in.: hematologię, krzepliwość, analitykę ogólną, badania nasienia, badania biochemiczne, badania immunologiczne, badania na zawartość narkotyków, badania serologiczne i bakteriologiczne.

- Pracowni endoskopii, która znajduje się przy Oddziale Chorób Wewnętrznych. Pracownia wyposażona jest w nowoczesny sprzęt - wideoendoskopy, przy pomocy których wykonywane są badania i zabiegi m.in. z zakresu: gastroskopii, kolonoskopii, polipektomii, duodenoskopii.
- Pracowni diagnostyki obrazowej, w ramach której funkcjonują:
 - *Pracownia Rtg* wykonująca prześwietlenia narządów ciała, wyposażona w nowoczesny sprzęt bardzo wysokiej jakości;
 - *Pracownia USG* wykonująca m. in. USG serca, USG dopplerowskie żył i tętnic szyjnych oraz USG dopplerowskie żył i tętnic kończyn dolnych;
 - *Pracownia EKG*, w której wykonywane są badania: EKG spoczynkowe i wysiłkowe oraz holterowskie. Pracownia działa w ramach Oddziału Chorób Wewnętrznych.

5. Analiza konkurencji i infrastruktury służby zdrowia w rejonie działania SP ZOZ

Rynek SP ZOZ w Słubicach

SP ZOZ w Słubicach prowadzi działalność medyczną na rynku usług zdrowotnych w zakresie leczenia szpitalnego, ambulatoryjnego leczenia specjalistycznego, ambulatoryjnej rehabilitacji medycznej, opieki doraźnej, transportu sanitarnego, przy wykorzystaniu dostępnych procedur, zabiegów, metod leczniczych i diagnostycznych, w celu zaspokojenia potrzeb zdrowotnych mieszkańców Powiatu Słubickiego, a także osób spoza niego, w szczególności w ramach powszechnego ubezpieczenia zdrowotnego, finansowanego przez NFZ.

Obszar oddziaływania Zakładu

Obszarem oddziaływania SP ZOZ w Słubicach są mieszkańcy (o określonej chorobowości) przede wszystkim z terenu Powiatu Słubickiego, ale również z powiatów ościennych tj: gorzowskiego ziemskiego, sulęcińskiego oraz krośnieńskiego, w mniejszym stopniu z innych powiatów województwa lubuskiego.

Konkurencyjne zakłady opieki zdrowotnej

Jako konkurencję dla SP ZOZ w Słubicach należy traktować zakłady opieki zdrowotnej z terenu powiatu słubickiego oraz powiatów sąsiednich, oferujących taki sam lub zbliżony zakres świadczeń zdrowotnych i produktów kontraktowanych przez LOW NFZ w Zielonej Górze, a także stosujących te same lub podobne procedury medyczne, w leczeniu tych samych schorzeń. Konkurencją bezpośrednią

będą więc zakłady opieki zdrowotnej z terenu powiatu słubickiego, które spełniają powyższe warunki. Natomiast konkurencję dalszą stanowią zakłady opieki zdrowotnej z wyżej wymienionych powiatów ościennych.

Ponadto, z uwagi na to, że SP ZOZ w Słubicach realizuje także usługi wysokospecjalistyczne o charakterze ponadregionalnym (ortopedia), w dalszej części niniejszego rozdziału zaprezentowano również analizę konkurencyjności Szpitala na tle województwa lubuskiego w zakresie ortopedii i traumatologii narządu ruchu.

Konkurencja bezpośrednia – powiat słubicki

Powiat Słubicki został utworzony w 1999 r., leży w zachodniej części województwa lubuskiego. Powierzchnia powiatu wynosi 999,77 km². Na dzień 31.12.2008r. powiat zamieszkiwało 46609 mieszkańców, gęstość zaludnienia wynosiła 47 osób/km². Siedzibą powiatu jest miasto Słubice. W skład powiatu wchodzi:

- gminy miejsko-wiejskie: Cybinka, Ośno Lubuskie, Rzepin, Słubice,
- gminy wiejskie: Górzycza,
- miasta: Cybinka, Ośno Lubuskie, Rzepin, Słubice.

Na terenie Powiatu Słubickiego SP ZOZ w Słubicach jest jedynym zakładem opieki zdrowotnej posiadającym w swojej ofercie: lecznictwo szpitalne, ambulatoryjne lecznictwo specjalistyczne, ambulatoryjną rehabilitację medyczną, opiekę doraźną i transport sanitarny.

Wymienione w poniższej tabeli zakłady opieki zdrowotnej, istniejące na terenie powiatu, świadczą w ramach NFZ usługi jedynie w jednym lub dwóch rodzajach świadczeń zdrowotnych z ww. zakresów.

Tabela 3. Wykaz podmiotów świadczących usługi medyczne z zakresu ambulatoryjnej opieki specjalistycznej i rehabilitacji leczniczej na terenie Słubic

lp.	Nazwa świadczeniodawcy	Nazwa rodzaju świadczenia	Nazwa produktu kontraktowanego w ramach NFZ
1.	Indywidualna Specjalistyczna Praktyka Lekarska Anna Zawadzka – Bandura	Ambulatoryjna opieka specjalistyczna	Świadczenia w zakresie kardiologii Badania Elektrokardiograficzne
2.	Indywidualna Specjalistyczna Praktyka Lekarska Rafał Skotnicki	Ambulatoryjna opieka specjalistyczna	Świadczenia w zakresie chirurgii ogólnej
3.	Gabinet Ginekologiczny Zbigniew Rozalski	Ambulatoryjna opieka specjalistyczna	Świadczenia w zakresie położnictwa i ginekologii Pobieranie materiału do przesiewowych badań cytologicznych
4.	Specjalistyczna Indywidualna Specjalistyczna Praktyka Lekarska	Ambulatoryjna opieka specjalistyczna	Świadczenia w zakresie dermatologii i wenerologii
5.	Ryfun- Hnatyszyn Anita- Indywidualna Specjalistyczna	Ambulatoryjna opieka specjalistyczna	Świadczenia w zakresie okulistyki

[Handwritten signatures and initials]

	Praktyka Lekarska		
6.	Zakład Usług Medycznych N ZOZ Spółdzielni Inwalidów PRESPO w Słubicach	Ambulatoryjna opieka specjalistyczna	Świadczenia w zakresie Reumatologii
Ogółem			
7.	Zakład Usług Medycznych N ZOZ Spółdzielni Inwalidów PRESPO w Słubicach	Rehabilitacja lecznicza	Fizjoterapia ambulatoryjna

Zródło: opracowanie własne na podstawie danych LOW NFZ w Zielonej Górze

Analizując stopień konkurencyjności SP ZOZ w Słubicach względem sąsiadujących Jednostek wymienionych w powyższej tabeli, w pokrywającym się zakresie specjalistycznego leczenia ambulatoryjnego, ocenie poddano tylko te poradnie, które ze względu na profil leczenia SP ZOZ w Słubicach są istotne, ponieważ zabezpieczają kompleksowość oferowanych świadczeń oraz mają bezpośredni wpływ na ilość pacjentów kierowanych do oddziałów szpitalnych tej Jednostki. Jednocześnie poradnie te zapewniają odpowiednie przygotowanie diagnostyczne pacjenta kierowanego do leczenia w trybie planowym. Do tych poradni należy zaliczyć:

- Poradnie chirurgii ogólnej,
- Poradnię chirurgii urazowo – ortopedycznej,
- Poradnie ginekologiczno – położnicze.

Poniższa tabela przedstawia analizę konkurencji w Słubicach w zakresie ww. poradni.

Tabela 4. Analiza konkurencji w Słubicach

Rodzaj poradni	Wartość kontraktu w 2008r. /w zł/				
	SPZOZ Słubice	ISPL- Rafał Skotnicki	Gabinet ginekologiczny Zbigniew Rozalski	Łączna wartość kontraktu dla całego powiatu	Wartość kontraktu w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców
chirurgia ogólna	157 312,80	222 429,60	-	379 742,40	81 489,80
gin -położnicza	223 452,82	-	135 429,00	358 881,82	77 013,30
ortopedyczna	175 879,20	-	-	175 879,20	37 742,30
RAZEM	556 644,82	222 429,60	135 429,00	914 503,42	196 245,37

Zródło: opracowanie własne na podstawie danych z LOW NFZ w Zielonej Górze

Z powyższych danych wynika, że w zakresie leczenia ambulatoryjnego kontrakt dla Poradni chirurgii ogólnej Szpitala jest mniejszy niż w konkurencyjnej poradni. Zasadnym wydaje się zabieganie o zwiększenie kontraktu w tej poradni, co w konsekwencji może przyczynić się także do większej ilości

pacjentów kierowanych do Oddziału Chirurgicznego Ogólnego na zabiegi operacyjne w trybie planowym. Stąd też, w założeniach do prognozy przychodów w dalszej części biznesplanu (Podrozdział 12.2. „Ocena możliwości wypracowania przyszłych przychodów”) przyjęto wyższy niż w innych poradniach planowany wzrost przychodów. Dodatkowym atutem, który będzie wykorzystywany przy negocjowaniu kontraktu z NFZ dla poradni chirurgicznej jest posiadanie pełnej bazy diagnostycznej w miejscu, której nie posiadają pozostałe podmioty w Powiecie Słubickim (rtg, usg, diagnostyka laboratoryjna).

Analizując wartość kontraktu poradni ginekologiczno – położniczej widoczna jest wyraźnie większa wartość kontraktu SP ZOZ, przy czym należy dodać, że jest on realizowany nie tylko w poradni przyszpitalnej w Słubicach, ale również przez filie poradni ginekologiczno – położniczych w gminach na terenie powiatu słubickiego. Takie rozmieszczenie poradni pozwala na większą ekspansję i penetrację rynku przez Szpital, dzięki czemu liczba wykonywanych w Oddziale Ginekologiczno – Położniczo – Noworodkowym rooming-in zabiegów operacyjnych wykazuje dużą dynamikę wzrostową. Zauważalny jest również wzrost liczby porad udzielanych w poradniach ginekologiczno – położniczych Szpitala. Należy przy tym zauważyć, że wszystkie te poradnie realizują Program profilaktyki raka szyjki macicy oraz raka sutka.

Ponadto, na uwagę zasługuje fakt, że działająca w strukturze SP ZOZ Poradnia Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej jest jedyną w Powiecie Słubickim i stanowi przewagę konkurencyjną nad ww. wskazanymi podmiotami. Poradnia ta jest istotną poradnią z punktu widzenia profilu działania Szpitala, z uwagi na to że stanowi doskonałe uzupełnienie zakresu jego działania i zapewnia ciągłość leczenia – przy współpracy z Poradnią Chirurgii Ogólnej – szczególnie przy kompleksowym zabezpieczaniu urazów. Nie bez znaczenia pozostają tu możliwości diagnostyczne, w tym pracownia rtg na miejscu, której to nie ma żaden z ww. podmiotów w powiecie.

Konkurencja występująca w powiatach ościennych

Analiza konkurencji w zakresie ambulatoryjnego leczenia specjalistycznego

Dodatkowo, w poniższej tabeli, poddano analizie dostępność do ambulatoryjnego leczenia specjalistycznego w pokrywającym się zakresie poradni, które są istotne ze względu na profil leczenia SP ZOZ w Słubicach, w odniesieniu do powiatów ościennych: sulęcińskiego, krośnieńskiego, gorzowskiego ziemskiego.

32
Dok
32
AB

Tabela 5. Analiza konkurencji w powiatach ościennych (w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców)

Rodzaj poradni	Wartość kontraktu w 2008r. (Wartość kontraktu w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców) w zł			
	Powiat Słubice (l.m. 46,6 tys.)	Powiat Sulęcín (l.m. 35,4 tys.)	Powiat Gorzowski -Ziemski (l.m. 17,7 tys.)	Powiat Krośnieński (l.m. 60,1 tys.)
chirurgii ogólnej	379 742,40 (81 489,80)	263 642,40 (74 686,20)	254 304,00 (144 490,90)	499 435,20 (83 100,70)
gin- położnicza	358 881,82 (77 013,27)	346 311,00 (98 105,10)	352 455,00 (200 258,50)	342 272,00 (56 950,40)
urazowo- ortopedyczna	175 879,20 (37 742,30)	190 975,20 (54 100,60)	-	76 334,40 (12 701,23)
RAZEM	914 503,42 (196 245,37)	800 928,60 (226 891,19)	606 759,00 (344 749,40)	918 041,60 (152 752,33)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z LOW NFZ w Zielonej Górze

Analizując wielkość nakładów przeznaczonych na zabezpieczanie świadczeń w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców należy zauważyć, że NFZ zabezpiecza zakup tych świadczeń na porównywalnym poziomie. Zdecydowanie wyższe nakłady na świadczenia Poradni Chirurgii Ogólnej w powiecie gorzowskim ziemskim podyktowane są niewątpliwie brakiem działających tam poradni ortopedycznych w związku z czym na Poradniach Chirurgii Ogólnej spoczywa obowiązek zabezpieczenia świadczeń urazowych. Porównywalne zabezpieczenie świadczeń z zakresu Chirurgii Ogólnej we wszystkich powiatach oraz brak kolejek oczekujących pozwala stwierdzić, że NFZ w tych właśnie poradniach reguluje zapotrzebowanie na usługi zgodnie z występującym popytem (potrzebami zdrowotnymi) na rynku.

Podobna sytuacja dotyczy również zabezpieczania świadczeń zdrowotnych na rynku Poradni Ginekologiczno – Położniczych. Zdecydowanie większa ilość świadczeń zakupionych przez NFZ w powiecie gorzowskim ziemskim ma swoje podłoże historyczne i związana jest z dużą ilością poradni, które działały tam w przeszłości tj. w momencie wejścia w życie reformy systemu ochrony zdrowia w ramach Powszechnego Ubezpieczenia Zdrowotnego.

Analizując wielkość kontraktu i liczbę usług realizowanych przez Poradnię Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej w Słubicach należy zauważyć, że działa ona dopiero od 2006 r. i rokrocznie NFZ zwiększa zakup świadczeń zdrowotnych w odpowiedzi na faktyczne zapotrzebowanie lokalnej społeczności. Działająca od wielu lat w powiecie sulęcińskim poradnia przyszpitalna w tym zakresie, ma również swoje filie w sąsiednich gminach tego powiatu, stąd też posiada większy kontrakt. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że poradnie ortopedyczne funkcjonujące w ościennych powiatach ściśle

współpracują ze ślubickim Oddziałem Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej, kierując tu swoich pacjentów na leczenie operacyjne.

Analiza konkurencji w zakresie lecznictwa szpitalnego

Spośród powiatów województwa lubuskiego, w celu przeprowadzenia analizy dalszej konkurencji dla SP ZOZ w Ślubicach ocenie poddano zakłady opieki zdrowotnej zlokalizowane na terenie powiatów ościennych tj.: powiatu gorzowskiego ziemskiego, powiatu sulęcińskiego oraz krośnieńskiego. Przedstawiona analiza odnosi się do pokrywającej się z zakresem działalności SP ZOZ w Ślubicach, działalności niżej wymienionych zakładów opieki zdrowotnej w 2008 roku, jako ostatniego roku bezpośrednio poprzedzającego rok 2009, kiedy to został złożony wniosek przez Władze Powiatu Ślubickiego o zaopiniowanie niniejszego biznesplanu. Analiza konkurencji w regionie obejmuje:

- Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej Nowy Szpital w Kostrzynie nad Odrą (powiat gorzowski ziemski),

- Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej im. Dr H. Jordana w Sulęcinie (powiat sulęciński),

- Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej Szpital Powiatu Krośnieńskiego (powiat krośnieński).

Krótką prezentacja i charakterystyka Jednostek konkurencyjnych

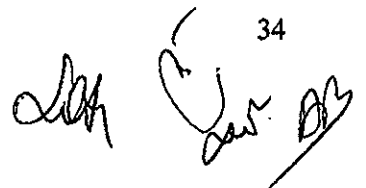
Powiat gorzowski ziemski

Powiat gorzowski ziemski został utworzony w 1999r., leży w północno - zachodniej części województwa lubuskiego. Powierzchnia powiatu wynosi 1 213,32 km². Na dzień 31.12.2008r. powiat zamieszkiwało 17637 mieszkańców, gęstość zaludnienia wynosiła 55osób/km². Siedzibą powiatu jest miasto Gorzów Wielkopolski. Stolica powiatu nie wchodzi w jego skład, tworzy oddzielny powiat grodzki Gorzów.

W skład powiatu gorzowskiego ziemskiego wchodzi:

- gminy miejskie: Kostrzyn nad Odrą,
- gminy miejsko – wiejskie: Witnica,
- gminy wiejskie: Bogdaniec, Deszczno, Kłodawa, Lubiszyn, Santok,
- miasta: Kostrzyn nad Odrą, Witnica.

Powiat gorzowski ziemski jest obsługiwany przez jeden Szpital: Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej Nowy Szpital sp. z o.o. w Kostrzynie nad Odrą. Jednostka została utworzona w



01.09.2007r. w miejsce działającego w tym powiecie Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej. Zakład wchodzi w skład Grupy Nowy Szpital sp. z o.o. z siedzibą w Szczecinie.

Podstawowe dane dotyczące funkcjonowania Niepublicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej Nowy Szpital sp. z o.o. w Kostrzynie nad Odrą zawarte są w poniższej tabeli.

Tabela 6. Podstawowe dane na temat N ZOZ Nowy Szpital w Kostrzynie nad Odrą

Nazwa zakładu opieki zdrowotnej	Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej Nowy Szpital sp. z o.o. w Kostrzynie nad Odrą,
Ulica, numer	ul. Narutowicza 6
Kod pocztowy, miejscowość	66- 470 Kostrzyn nad Odrą
Województwo	lubuskie
Podregion	gorzowski
Powiat	Ziemski gorzowski
Telefon	tel.(095) 752 30 11,
Fax	tel.(095) 752 30 11,
e-mail	095 752 30 15
Strona internetowa	www.kostrzyn.nowyszpital.pl
REGON	Regon: 080188702
NIP	NIP: 5993013736
Forma prawna zakładu opieki zdrowotnej	Niepubliczny zakład opieki zdrowotnej
Krajowy Rejestr Sądowy	0000283210
Rejestr Zakładów Opieki Zdrowotnej	08055555
Prezes Zarządu	Marcin Szulwiński
Dyrektor	Małgorzata Kosiewicz
Organ Założycielski	KNOW HOW sp. z o.o. z siedzibą w Szczecinie
Inne Organy Zakładu	Brak danych
Poziom referencyjny	I poziom referencyjny
Obszar działania	teren ościennych gmin, powiatu, województwa
Odległość Zakładu od Słubic	29 km

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.kostrzyn.nowyszpital.pl

Kostrzyński NZOZ prowadzi działalności szpitalną, świadczy usługi medyczne w poradniach specjalistycznych, prowadzi rehabilitację leczniczą (medyczną), opiekę długoterminową stacjonarną i domową, udziela również pomocy w ramach ratownictwa medycznego. Podstawowe parametry działalności medycznej w zakresie opieki stacjonarnej, w ramach kontraktu z NFZ, przedstawiono w poniższej tabeli.



Tabela 7. Podstawowe parametry działalności NZOZ Nowy Szpital w Kostrzynie nad Odrą w zakresie opieki stacjonarnej w 2008 r. oraz wartość kontraktu z NFZ na 2008r.

Lp	Wyszczególnienie	Liczba łóżek rzeczywista wg stanu na 31.12	Liczba leczonych ogółem	Osobodni	Średnia długość pobytu w dniach	Przelotowość	Przeciętne wykorzystanie łóżka w dniach i w %		Wartość kontraktu z NFZ na oddział na 2008 r. w PLN
							dni	%	
I	Szpital ogółem*	146	5822	31745	5,5	39,9	217,4	59,6	11 888 349,60
	W tym Oddziały: (kod resortowy)								
	1. Chorób Wewnętrznych (4000)	40	1262	8348	6,6	31,6	208,7	57,2	2 241 396
	2. Chirurgii Ogólnej (4500)	32	1281	4991	3,9	40,0	156,0	42,7	2 183 148
	3. Ginekologiczno - Położniczy (4450)	22	1292	4422	3,4	58,7	201,0	55,1	1 748 532 **
	4. Okulistyczny (4600)	18	1498	3074	2,1	83,2	170,8	46,8	4 318 668
	*** 5. Neonatologiczny (4421)	15	x	x	x	x	x	x	494 112
	6. Anestezjologia i Intensywna Terapia (4260)	4	68	397	5,8	17,0	99,0	27,2	629 502
	7. Izba Przyjęć	x	x	x	x	x	x	x	272 991,60
II	Oddział Rehabilitacji (4300)	30	510	10513	20,6	17,0	350,4	96,0	1 257 492
III	ZOL (5170)	50	128	17232	134,6	2,6	344,6	94,4	1 294 377
IV	Ratownictwo Medyczne	x	x	x	x	x	x	x	1 706 617,44

Zródło: Opracowanie własne na podstawie danych z LCZP w Gorzowie Wlkp. oraz NFZ

* bez ruchu międzyoddziałowego

** łączna suma kontraktu położnictwo i ginekologia - hospitalizacja z położnictwem i ginekologią - N01, N10

*** łóżka rzeczywiste= łóżeczka (12) + inkubatory (3), łączna suma kontraktu neonatologia- hospitalizacja z neonatologią -N20, N24, N25

NZOZ „Nowy Szpital” realizuje świadczenia z zakresu opieki ambulatoryjnej opieki w poradniach w Kostrzynie n/O i w Witnicy oraz w Zakładzie Rehabilitacji Leczniczej.

W zakresie Ratownictwa Medycznego, Jednostka udziela kompleksowej pierwszej pomocy medycznej w Kostrzynie i w Witnicy, dwoma zespołami wyjazdowymi - podstawowym i specjalistycznym. Ponadto, Szpital wykonuje badania laboratoryjne oraz diagnostyki obrazowej w zakresie badań radiologicznych, mammograficznych, ultrasonograficznych - Doppler duplex, badania angiograficzne wzrok.

Powiat sulęciński

Powiat sulęciński został utworzony w 1999r., leży w północno - zachodniej części województwa lubuskiego. Powierzchnia powiatu wynosi 1178 km². Na dzień 31.12.2008r. powiat zamieszkiwało 35359 mieszkańców, gęstość zaludnienia wynosiła 30 osób/ km². Siedzibą powiatu jest miasto Sulęcín.

W skład powiatu wchodzi:

- gminy miejsko – wiejskie: Lubniewice, Sulęcín, Torzym,
- gminy wiejskie: Krzeszyce, Słóńsk,
- miasta: Lubniewice, Sulęcín, Torzym.

Powiat sulęciński jest obsługiwany przez jeden Szpital: **Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej im. Dr H. Jordana w Sulęcínie**. Podstawowe dane dotyczące Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Sulęcínie zawarte są w poniższej tabeli.

Tabela 8. Podstawowe dane na temat Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej im. Dr H. Jordana w Sulęcínie

Nazwa zakładu opieki zdrowotnej	Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej im. Dr H. Jordana w Sulęcínie
Ulica, numer	ul. Witosa 7
Kod pocztowy, miejscowość	69- 200 Sulęcín
Województwo	Lubuskie
Podregion	Gorzowski
Powiat	Sulęciński
Telefon	(095) 755 24 31
Fax	(095) 755 21 11
e-mail	kontakt@szpital-sulecin.pl
Strona internetowa	www.szpital-sulecin.pl
REGON	00030073
NIP	92716782
Forma prawna zakładu opieki zdrowotnej	Samodzielny publiczny zakład opieki zdrowotnej
Krajowy Rejestr Sądowy	0000012550
Rejestr Zakładów Opieki Zdrowotnej	0800340
Dyrektor	Agnieszka Kaczorowska
Organ Założycielski	Powiat Sulęciński
Inne Organy Zakładu	Rada Społeczna
Poziom referencyjny	I poziomy referencyjny
Obszar działania	Powiat Sulęciński
Odległość Zakładu od Słubic	ok. 42 km od Słubic.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych www.szpital-sulecin.pl , www.rejestrzoz.pl/RZOZ

37
Szk
aut
OB

SP ZOZ w Sulęcinie świadczy usługi medyczne z zakresu leczenia szpitalnego, rehabilitacji leczniczej, ambulatoryjnej opieki specjalistycznej, diagnostyki medycznej, opieki psychiatrycznej i leczenia uzależnień oraz ratownictwa medycznego. Zestawienie podstawowych parametrów działalności medycznej Jednostki w zakresie opieki stacjonarnej przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela 9. Podstawowe parametry działalności medycznej Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Sulęcinie w roku 2008

Lp.	Wyszczególnienie	Liczba łóżek rzeczywista wg stanu na 31.12	Liczba leczonych ogółem	Osobodni	Średnia długość pobytu w dniach	Przelotowość	Przeciętne wykorzystanie łóżka w dniach i w %		Wartość kontraktu z NFZ na oddział na 2008 r. w PLN
							dni	%	
I	Szpital Ogółem*	148	5 918	37 851	6,4	40,0	255,8	70,1	12 419 696,20
	W tym Oddziały:								
	1. Chorób Wewnętrznych ¹	40	1 705	9 629	5,6	42,6	240,7	66,0	2 728 800
	2. Chirurgiczny Ogólny z Pododdziałem Onkologicznym	25	1 521	5 285	3,5	60,8	211,4	57,9	2 902 572
	3. Pediatriczny	18	851	3 766	4,4	47,3	209,2	57,3	1 021 236
	4. Ginekologiczno-Położniczy	25	1 444	4 670	3,2	57,8	186,8	51,2	1 819 614 **
	5. Anestezjologia i Intensywna Terapia	5	194	917	4,7	38,8	183,4	50,2	1 001 052
	6. Neonatologiczny **	11							600 016
	7. Szpitalny Oddział Ratunkowy	4 miejsca	182						837 223,20
II	Oddział Rehabilitacji	35	616	13 584	22,1	17,6	388,1	106,3	1 936 567,76
III	Ratownictwo Medyczne								1 706 617,44

Zródło: Opracowanie własne na podstawie danych LCZP oraz NFZ, stron internetowych www.aplikacje.nfz.gov.pl/umowy

* bez ruchu międzyoddziałowego

** łączna suma kontraktu ginekologia i położnictwo- hospitalizacja z położnictwem i ginekologią -N01,N10

*** łóżka rzeczywiste = łóżeczka (7) + inkubatory (4); łączna suma kontraktu neonatologia- hospitalizacja z neonatologią – N20,N24,N25

¹ Internistyczno- Kardiologiczny

Opieka ambulatoryjna realizowana jest w poradniach na terenie Sulęcina, Torzymia oraz Słońska oraz w gabinecie Fizykoterapii w Lubniewicach i gabinecie Fizykoterapii w Słońsku.

W Szpitalu w Sulęcinie swoje miejsce stacjonowania mają następujące zespoły wyjazdowe ratownictwa medycznego:

- Karetka "S" - specjalistyczna - całodobowo z lekarzem - wyjazdy do nagłych zachorowań z bezpośrednim zagrożeniem życia, wypadków drogowych itp., także przewozy pacjentów wymagających intensywnej terapii w czasie transportu;
- Karetka "P" – podstawowa- pozostałe wyjazdy.

Ponadto, w pracowniach Zakładu wykonuje się badania ultrasonograficzne – Doppler, badania endoskopowe z gastrokopii, kolonoskopii, tomografii komputerowej (TK) i badania elektrokardiograficzne.

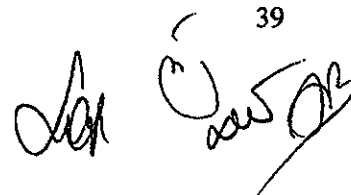
Powiat krośnieński

Powiat krośnieński został utworzony w 1999r., leży w zachodniej części województwa lubuskiego. Powierzchnia powiatu wynosi 1391 km². Na dzień 31.12.2008r. powiat zamieszkiwało 60131 tys. mieszkańców, gęstość zaludnienia wynosiła 40 osób/km². Siedzibą powiatu jest miasto Krosno Odrzańskie.

W skład powiatu wchodzi:

- gminy miejskie: Gubin,
- gminy miejsko – wiejskie: Krosno Odrzańskie,
- gminy wiejskie: Bobrowice, Bytnica, Dąbie, Gubin i Maszewo,
- miasta: Gubin i Krosno Odrzańskie

Powiat krośnieński jest obsługiwany przez **Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej Szpital Powiatu Krośnieńskiego w Krośnie Odrzańskim**. W skład Zakładu wchodzi placówki: Szpital w Krośnie Odrzańskim i Szpital w Gubinie. W dniu 19.08.2009r. Rada Powiatu Krośnieńskiego podjęła uchwałę, w której postanowiła zlikwidować Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej Szpital Powiatu Krośnieńskiego w Krośnie Odrzańskim. Proces likwidacji rozpoczął się od 01.09.2009r. W dniu 30.09.2009r. Rada Powiatu podjęła kolejną uchwałę, w której zaakceptowano wybór oferty Konsorcjum Zakład Usług Konsultingowych Know-How Sp. z o.o. siedzibą w Szczecinie (Grupa Nowy Szpital), na prowadzenie niepublicznego zakładu opieki zdrowotnej w Krośnie Odrzańskim, w miejsce SP ZOZ. Wyrażono również zgodę na wdzierżawienie na okres 20 lat mienia ruchomego i nieruchomości zabudowanych w Krośnie i Gubinie, należących do Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej Szpital Powiatu Krośnieńskiego w likwidacji.



Z uwagi na to, że w niniejszej analizie prezentowane są dane dotyczące infrastruktury i działalności poszczególnych Jednostek (SP ZOZ w Słubicach i jego konkurencji) na koniec 2008r., dla potrzeb analizy wykorzystano dane, które dotyczą byłego SP ZOZ Powiatu Krośnieńskiego, zamieszczone w dokumentach LOW NFZ w Zielonej Górze, LCZP w Gorzowie Wlkp oraz na stronach internetowych dotyczących Zakładu. W skład SP ZOZ SPK w Krośnie Odrzańskim wchodziły następujące jednostki organizacyjne:

- Szpital Krosno Odrzańskie, ul. Piastów 3,
- Szpital Gubin, ul. Śląska 35 .

Szpital świadczy usługi medyczne z zakresu leczenia szpitalnego, rehabilitacji leczniczej, ambulatoryjnej opieki specjalistycznej, diagnostyki medycznej oraz ratownictwa medycznego. Przy Szpitalu funkcjonuje Bank Krwi oraz Hospicjum Domowe. Podstawowe dane dotyczące Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej Szpitala Powiatu Krośnieńskiego zawarte są w poniższej tabeli.

Tabela 10. Podstawowe dane na temat Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej Szpitala Powiatu Krośnieńskiego

Nazwa zakładu opieki zdrowotnej	Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej -Szpital Powiatu Krośnieńskiego w Krośnie Odrzańskim
Ulica, numer	ul. Piastów 3
Kod pocztowy, miejscowość	66-600 Krosno Odrzańskie
Nazwa placówek Zakładu	Szpital Krosno Odrzańskie Szpital Gubin
Ulica, numer	ul. Piastów 3 - Szpital Krosno ul. Śląska 35 - Szpital Gubin
Kod pocztowy, miejscowość lokalizacji Placówek	66-600 Krosno Odrzańskie 66-620 Gubin
Województwo	Lubuskie
Podregion	Zielonogórski
Powiat	Krośnieński
Telefon	tel. (068) 383 50 39, 383 58 89 - Krosno Odrzańskie (068) 359 30 18 - Gubin
Fax.	(068) 383 53 28 - Krosno Odrzańskie (068) 359 41 54 - Gubin
e- mail	szpital@spzozspk.pl szpital-gubin@spzozspk.pl
Strona internetowa	www.spzozspk.pl
REGON	977902200
NIP	926-15-43-750
Forma prawna zakładu opieki zdrowotnej	samodzielny publiczny zakład opieki zdrowotnej
Krajowy Rejestr Sądowy	0000026663
Rejestr Zakładów Opieki Zdrowotnej	0800071
Dyrektor	Wojciech Rutkowski
Organ Założycielski	Powiat Krośnieński

Inne Organy Zakładu	Rada Społeczna
Poziom referencyjny	I poziom referencyjny
Obszar działania	Powiat Krośnieński
Odległość Zakładu do Ślubic	54 km z Krosna 50 km z Gubina

Zródło: opracowanie własne na podstawie danych LCZP, stron internetowych Zakładu

Szpital Krosno Odrzańskie

Zestawienie podstawowych parametrów działalności medycznej w zakresie opieki stacjonarnej w Krośnie Odrzańskim przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela 11. Podstawowe parametry działalności medycznej Szpitala Krosno w roku 2008 oraz wartość kontraktu z LOW NFZ na 2008

Lp.		Liczba łóżek rzeczywistych a wg stanu na 31.12	Liczba leczonych ogółem	Osobodni	Średni pobyt chorego w dniach	Przelotowość	Przeciętne wykorzystanie łóżka w dniach i w %		Wartość kontraktu z NFZ na oddział na 2008 r. w PLN
							dni	%	
I	Szpital Ogółem*	74	2 540	15 023	5,9	34,3	203,0	55,6	13 957 192,22
	W tym Oddziały:								
	1. Chorób Wewnętrznych	30	1 298	7 235	5,6	43,3	241,2	66,1	1 948 620
	2. Chirurgiczny Ogólny	40	1 280	6 911	5,4	32,0	172,8	47,3	2 152 200
	3. Anestezjologia i Intensywna Terapia	4	108	877	8,1	27,0	219,3	60,1	1 554 846
	4. Izba Przyjęć								247 934,40
II	Zakład Opiekuńczo-Leczniczy	12	51	4 524	88,7	4,3	377,0	103,3	484 377,56
III	Ratownictwo Medyczne								3 413 234,88

Zródło: Opracowanie własne na podstawie danych LCZP oraz NFZ, stron internetowych www.aplikacje.nfz.gov.pl/umowy

* bez ruchu międzyoddziałowego

Opieka ambulatoryjna realizowana jest w poradniach specjalistycznych i w gabinecie fizykoterapii, zlokalizowanych w Krośnie Odrzańskim.

Szpital Gubin

Zestawienie podstawowych parametrów działalności medycznej w zakresie opieki stacjonarnej Szpitala w Gubinie przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela 12. Podstawowe parametry działalności medycznej Szpitala Gubin w roku 2008 oraz wartość kontraktu z LOW NFZ na 2008r.

Lp.		Liczba łóżek rzeczywistych a wg stanu na 31.12	Liczba leczonych ogółem	Osobodni	Średni pobyt chorego w dniach	Przelotowość	Przeciętne wykorzystanie łóżka w dniach i w %		Wartość kontraktu z NFZ na oddział na 2008 r. w PLN
							dni	%	
I	Szpital Ogółem*	78	4 010	15 456	3,9	51,3,9 4	19 8,2	54,3	

	tym Oddziały:								
	1. Chorób Wewnętrznych	30	1 218	6 151	5,1	40,6	20 5,0	56,2	1 940 928
	2. Pediatryczny	17	1 051	4 862	4,6	61,8	28 6,0	78,4	1 215 792
	3. Położniczo -Ginekologiczny**	31	1 741	4 443	2,6	56,2	14 3,3	39,3	3 197 785,50
	4. Neonatologiczny ***	17	x	x	x	x	x	x	606 765
	5. Iżba Przyjęć								247 934,40
II	Zakład Opiekuńczo -Lecniczy	22	86	7 966	92,6	3,9	36 2,1	99,2	289 621,56

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych LCZP oraz NFZ, stron internetowych www.aplikacje.nfz.gov.pl/umowy
* bez ruchu międzyoddziałowego

** łączna suma kontraktu ginekologia i położnictwo- hospitalizacja z położnictwem i ginekologią -N01,N10

*** łóżka rzeczywiste= łóżeczka (12) + inkubatory (5), łączna suma kontraktu neonatologia- hospitalizacja z neonatologią – N20,N24,N25

W Szpitalu Gubin działają również: Filia gabinetu rehabilitacji i fizykoterapii, Hospicja domowe.

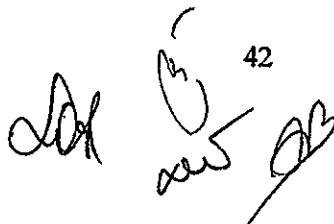
Mając na uwadze wyżej przedstawione informacje statystyczne, dotyczące wszystkich analizowanych jednostek konkurencyjnych z powiatów ościennych, względem SP ZOZ w Słubicach (parametry charakteryzujące działalność słubickiego Szpitala zostały przedstawione tabelarycznie w Rozdziale 3 biznesplanu), można je poddać ocenie w sposób następujący:

Podstawowym zadaniem wszystkich ww. szpitali szczebla powiatowego (I poziomu referencyjnego) jest zabezpieczenie świadczeń zdrowotnych w zakresie następujących Oddziałów:

- chorób wewnętrznych,
- chorób dziecięcych,
- ginekologii i położnictwa (w tym neonatologii)
- chirurgii ogólnej,
- anestezjologii i intensywnej terapii.

Oferowanie świadczeń zdrowotnych w zakresie innych specjalności i oddziałów stanowi uzupełnienie wyżej wymienionego zakresu i powinno być odpowiedzią na zapotrzebowanie na określony dodatkowy zakres usług, tzw. niszę rynkową, występującą na danym obszarze. Uruchomienie dodatkowych oddziałów, poza podstawowymi zakresami, bardzo często wyróżnia dany szpital w otoczeniu i pozwala na pozyskanie większej liczby pacjentów, co wpływa bezpośrednio na poprawę dostępności do oferowanych usług medycznych, ale także na poprawę wskaźników finansowych. Dla Szpitala w Słubicach taką doskonale zagospodarowaną niszą jest rynek świadczeń urazowo – ortopedycznych.

42



Analizując zakres świadczonych usług podstawowych przez ww. szpitale, należy wskazać, że tylko dwa z czterech podmiotów tj. Szpital w Słubicach i Szpital w Sulęcinie realizują go w pełnym wymiarze, zabezpieczając w ten sposób wszystkie podstawowe potrzeby zdrowotne mieszkańców powiatów, które obsługują. Przy analizie Oddziałów Szpitala w Kostrzynie n/O zauważalny jest fakt braku Oddziału Pediatrycznego, natomiast w Szpitalu w Krośnie Odrzańskim brakuje Oddziałów: Pediatrycznego oraz Ginekologiczno – Położniczego. Analiza zakresów świadczeń wykonywanych w oddziałach w Gubinie pozwala zauważyć, że brak jest tam Oddziałów: Chirurgii Ogólnej oraz Anestezjologii i Intensywnej Terapii.

Powyższa analiza pozwala zauważyć, że niepełne zabezpieczenie świadczeń w szpitalach w Kostrzynie oraz Krośnie Odrzańskim i Gubinie, stawiają te Jednostki w gorszej pozycji przy konkurovaniu na lokalnym rynku, ponieważ nie gwarantują kompleksowości świadczeń podstawowych.

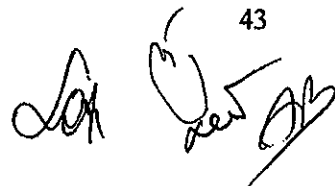
W dalszej części, analizie poddano konkretne wskaźniki statystyczne wyliczone dla poszczególnych oddziałów we wszystkich czterech Jednostkach.

Oddziały Chorób Wewnętrznych:

Największą liczbę łóżek odnotowano w Szpitalu w Słubicach (45), następnie w Szpitalach w Sulęcinie i Kostrzynie po 40, a w Szpitalach w Krośnie Odrzańskim i Gubinie po 30. Zdecydowanie najwyższa liczba leczonych pacjentów 2414 występuje w SP ZOZ w Słubicach. Na drugiej pozycji z liczbą 1705 pacjentów występuje SP ZOZ w Sulęcinie. Pozostałe szpitale leczą zdecydowanie mniej pacjentów, na poziomie nie przekraczającym 1300 pacjentów. Średnia długość pobytu w Oddziale wynosi odpowiednio: 5,1 dni w Szpitalu w Gubinie, 5,6 dni w Szpitalu w Słubicach, Sulęcinie i Krośnie Odrzańskim. Zdecydowanie odbiega Szpital w Kostrzynie (6,6 dni). Analizując wykorzystanie bazy łóżkowej należy zauważyć, że największe 74,8% występuje w SP ZOZ w Słubicach. Szpital w Sulęcinie i w Krośnie Odrzańskim posiadają 66% wykorzystanie łóżek, a pozostałe Zakłady nie przekraczają 58% wykorzystania łóżek. Z powyższej analizy można przyjąć, że Oddział Chorób Wewnętrznych Szpitala w Słubicach osiąga najkorzystniejsze wskaźniki spośród wyżej analizowanych, pomimo najwyższej ilości łóżek. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że planowany w 2010 roku remont tego Oddziału zakłada zmniejszenie liczby łóżek do 35 i przez to poprawie ulegną warunki pobytu pacjentów w oddziale (mniej liczne sale, wszystkie z łazienkami) i poprawi się tym samym wskaźnik wykorzystania bazy łóżkowej.

Oddziały Chirurgiczne Ogólne:

Największą liczbę łóżek odnotowano w Szpitalach: w Słubicach i Krośnie Odrzańskim po 40. W pozostałych Szpitalach: w Sulęcinie 25 łóżek i w Kostrzynie 32 łóżka, a w Szpitalu Gubinie brak. Zdecydowanie najwyższa liczba leczonych pacjentów występuje w Sulęcinie 1521, w Kostrzynie



i Krośnie na porównywalnym poziomie 1281 i 1280. Najmniejsza liczba leczonych w Słubicach 873 leczonych pacjentów. Średnia długość pobytu w Oddziale wynosi odpowiednio: 3,5 w Sulęcinie, 3,9 w Kostrzynie, 5,4 w Krośnie Odrzańskim, 5,6 w Słubicach. Analizując wykorzystanie bazy łóżkowej należy zauważyć, że najlepszy wskaźnik wykorzystania łóżek 57,9% odnotowano w Sulęcinie, 47,3% w Krośnie Odrzańskim oraz 42,7% w Kostrzynie, i 33,7% w Słubicach. Z powyższej analizy można przyjąć, że Oddział w Sulęcinie wykazuje najlepsze parametry działalności medycznej w zakresie chirurgii ogólnej. Należy w tym miejscu zauważyć, że analizowane parametry Oddziału pogorszyły się w Słubicach na przełomie 2006/2007 roku, kiedy to znaczna liczba dotychczas leczonych w tym Oddziale urazowych jednostek chorobowych, została przekierowana do leczenia w utworzonym od stycznia 2007 r. Oddziale Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej.

Oddziały Pediatryczne

Największą liczbę łóżek odnotowano w Szpitalu w Sulęcinie 18, następnie w Gubinie 17, w Słubicach 9, a w Krośnie i Kostrzynie brak takiego Oddziału. Zdecydowanie najwyższa liczba leczonych pacjentów występuje w Gubinie 1051, w Sulęcinie 851, a w Słubicach 626. Średnia długość pobytu w Oddziale wynosi odpowiednio: 3,2 w Sulęcinie, natomiast w Gubinie i Słubicach 4,6 dnia. Analizując wykorzystanie bazy łóżkowej należy zauważyć, że najwyższy wskaźnik wykorzystania łóżek 87,6% odnotowano w Słubicach, natomiast w Gubinie 78,4%, a w Sulęcinie 57,3%. Z powyższej analizy można przyjąć, że największą liczbę leczonych pacjentów w analizowanym czasie odnotowano w Gubinie, przy bardzo dobrym wykorzystaniu łóżek oraz nieodbiegającym od średniej wojewódzkiej średnim pobycie w Oddziale. Zdecydowanie najlepszy wskaźnik wykorzystania łóżek zauważalny jest w Słubicach i dostosowany on został do faktycznego zapotrzebowania na te usługi. Czas pobytu pacjenta w tym Oddziale również nie odbiega tu od średniej wojewódzkiej. Zdecydowanie najgorsze wykorzystanie bazy łóżkowej występuje w szpitalu w Sulęcinie. Na uwagę zasługuje tu jednak fakt krótkiego czasu hospitalizacji.

Oddziały Ginekologiczno – Położnicze:

Największą liczbę łóżek odnotowano w Szpitalu w Gubinie 31, następnie w Słubicach 30, 25 w Sulęcinie i 22 w Kostrzynie, a w Krośnie Odrzańskim brak takiego oddziału. Zdecydowanie najwyższa liczba leczonych pacjentów występuje w Szpitalu w Słubicach 2047, w Gubinie 1741, w Sulęcinie 1444, a w Kostrzynie 1292 pacjentów. Średnia długość pobytu w Oddziale wynosi odpowiednio: 2,6 dnia w Gubinie, w Słubicach 3 dni, w Sulęcinie 3,2 dni, a w Kostrzynie 3,4 dni. Analizując wykorzystanie bazy łóżkowej należy zauważyć, że najwyższy wskaźnik wykorzystania łóżek 58,7% odnotowano w Kostrzynie, następnie w Sulęcinie 57,8%, w Gubinie 56,2%, a w Słubicach 55,t%.

Z powyższej analizy wynika, że najlepiej dostosowaną do potrzeb bazę łózkową ma Szpital w Kostrzynie. Należy przy tym zauważyć, że różnice między szpitalami przy analizie tego parametru są praktycznie nieistotne. Największa liczba leczonych pacjentów widoczna jest w Szpitalu w Słubicach, przy dobrym wskaźniku średniej długości pobytu. Najmniej leczonych pacjentów odnotowano w Szpitalu w Kostrzynie, w którym to wskaźnik długości pobytu był najwyższy.

Oddziały Anestezjologii i Intensywnej Terapii:

Największą liczbę łóżek - 5 odnotowano w Szpitalu w Sulęcinie. Pozostałe Szpitale posiadają 4-łóżkowe Oddziały intensywnej terapii. W Szpitalu w Gubinie brak OIOM. Zdecydowanie najwyższa liczba leczonych pacjentów 194 występuje w Szpitalu w Sulęcinie, następnie w Krośnie Odrzańskim 108 pacjentów, w Słubicach 73 i w Kostrzynie 68. Średnia długość pobytu w Oddziale wynosi odpowiednio: 4,7 dnia w Sulęcinie, 5,8 dnia w Kostrzynie, w Słubicach 6,7 dnia, a w Krośnie Odrzańskim 8,1 dnia. Analizując wykorzystanie bazy łózkowej należy zauważyć, że najwyższy wskaźnik wykorzystania łóżek odnotowano w Krośnie Odrzańskim 60,1%, następnie w Sulęcinie 50,2%, w Słubicach 33,6%, a w Kostrzynie 27,2%. Z powyższej analizy wynika, że największa liczba leczonych w OIOM występuje w Sulęcinie przy dobrym wykorzystaniu łóżek i stosunkowo krótkim czasie hospitalizacji. Najśłabsze parametry w tym zakresie osiąga szpital w Kostrzynie, stosunkowo niewielu pacjentów i słabe wykorzystanie bazy łózkowej.

Po przeprowadzonym porównaniu parametrów działalności podstawowych Oddziałów ww. Szpitali, należy przyjąć, że Szpital w Słubicach posiada mocną pozycję na analizowanym rynku usług medycznych. Wyróżnia się dobrymi wskaźnikami w Oddziale Chorób Wewnętrznych, Ginekologiczno-Położniczym i Pediatricznym. Jednocześnie daje się zauważyć słabsza pozycja rynkowa dla Oddziału Chirurgicznego Ogólnego, wynikająca w szczególności z ograniczenia w 2006/2007 urazowego zakresu świadczonych w nim usług. Natomiast, żaden z ww. Szpitali nie posiada w swojej strukturze Oddziału Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej, który znajduje się tylko w Szpitalu w Słubicach.

Konkurencyjność SP ZOZ w Słubicach w regionie – przewaga konkurencyjna

Przez przewagę konkurencyjną rozumiemy osiągnięcie przez jednostkę nadrzędnej pozycji wobec konkurentów działających na tym samym rynku usług, na danym obszarze oddziaływania. Przewaga konkurencyjna polega na zaoferowaniu nabywcy usługi, która spełnia jego potrzeby i jest lepsza, z punktu widzenia nabywcy, niż usługi konkurencji. Dlatego posiadanie przewagi nad konkurencją stanowi miarę funkcjonowania jednostki na danym rynku. Najczęściej przewaga nad konkurencją wyraża się w wyższej jakości usługi, niższej jego cenie, lepszej obsłudze nabywcy lub bardziej wszechstronnym zaspakajaniu jego potrzeb.

W ślad za powyższym, można stwierdzić, że SP ZOZ w Słubicach posiada przewagę konkurencyjną (w stosunku do Jednostek z powiatów ościennych) w zakresie prowadzenia Oddziału Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej, dzięki któremu Szpital w sposób bardziej wszechstronny zaspakaja potrzeby leczonych tu pacjentów (o określonej chorobowości). Należy w tym miejscu zauważyć, że na terenie województwa lubuskiego, oprócz Słubic, oddziały chirurgii urazowo – ortopedycznej działają w Zielonej Górze (Szpital Wojewódzkim SP ZOZ), Gorzowie Wlkp (SP Szpital Wojewódzki), Świebodzinie (Lubuski Ośrodek Rehabilitacyjno - Ortopedyczny SP ZOZ), Nowej Soli (Wielospecjalistyczny Szpital SP ZOZ) oraz w Żarach (105 Szpital Wojskowy z Przychodnią SP ZOZ). Wymienione Zakłady funkcjonują na II poziomie referencyjnym. SP ZOZ w Słubicach, jako Szpital I poziomu referencyjnego, jako jedyny w województwie lubuskim, posiada w swojej strukturze Oddział Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej, co wpływa bezpośrednio na konkurencyjność analizowanej Placówki.

Oddział Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej działający w SP ZOZ w Słubicach, dysponujący 22 łózkami, zajmuje się kompleksowym leczeniem urazów, schorzeń oraz zniekształceń wrodzonych i nabytych w obrębie narządu ruchu, z zastosowaniem najnowocześniejszych metod diagnostycznych i operacyjnych. Ze względu na zakres, stopień zaawansowania wykonywanych procedur, krótki czas oczekiwania na ich wykonanie oraz nowoczesny sprzęt stosowany do realizacji usług, oddział zdobył renomę nie tylko wśród mieszkańców powiatu słubickiego, lecz także zaczął funkcjonować w świadomości mieszkańców pozostałych powiatów województwa oraz osób spoza niego. W 2009 r. na oddziale wykonywano wiele rodzajów procedur medycznych. Wśród nich: leczenie złamań nowoczesnymi metodami operacyjnymi (gwoździe śródszpikowe, zespolenia dynamiczne, stabilizatory zewnętrzne), artroskopię diagnostyczną i operacyjną stawu kolanowego, operacje korekcyjno-naprawcze, chirurgię naprawczą ręki, endoprotezoplastykę zmian zwyrodnieniowych stawów (biodro, kolano, staw skokowy). Oddział zatrudnia lekarzy specjalistów z tytułami naukowymi profesora i doktora nauk medycznych z zakresu ortopedii i traumatologii narządu ruchu.

Z uwagi na powyższe, zasadnym jest twierdzenie, że Oddział Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej stanowi o przewadze konkurencyjnej Zakładu nad zakładami opieki zdrowotnej znajdującymi się w obszarze oddziaływania SP ZOZ w Słubicach, co znajduje potwierdzenie w przedstawionych poniżej danych, z których wynika, że Oddział cieszy się powodzeniem nie tylko wśród mieszkańców powiatu słubickiego. Z usług wykonywanych w Słubicach korzystają także pacjenci z powiatów: gorzowskiego ziemskiego, sułecińskiego i krośnieńskiego. W poniższej tabeli przedstawiono ilość wykonanych procedur dla mieszkańców ww. powiatów.


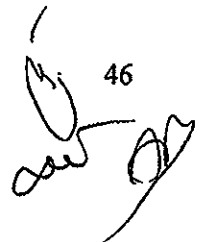
  46

Tabela 13. Procedury wykonane na Oddziale Urazowo – Ortopedycznym SP ZOZ Słubice dla mieszkańców powiatów: gorzowskiego ziemskiego, sulęcińskiego oraz krośnieńskiego *

Wyszczególnienie	Ilość wykonanych procedur w latach		
	2007	2008	2009
Powiat:			
gorzowski	388	509	451
sulęciński	274	360	268
krośnieński	164	248	375
razem	826	1117	1094

*w zestawieniu pominięto 2006 r. z uwagi na brak wyodrębnionego Oddziału Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej w tym czasie w SP ZOZ w Słubicach

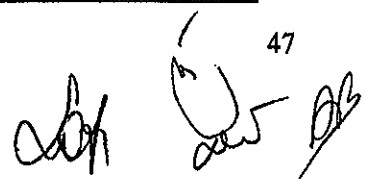
Źródło: Zestawienie własne na podstawie informacji z SP ZOZ Słubice

Na oddziale wykonuje się między innymi następujące procedury: artroskopię leczniczą i diagnostyczną – leczniczą, złamania lub zwichnięcia w obrębie miednicy lub kończyny dolnej i górnej, endoprotezoplastykę pierwotną łokcia, barku, nadgarstka, stawu skokowo – goleniowego, endoprotezoplastykę częściową kolana, endoprotezoplastykę pierwotną częściową stawu biodrowego, endoprotezoplastykę pierwotną całkowitą cementową, bipolarną biodra, endoprotezoplastykę pierwotną całkowitą kolana, bezcementową biodra, endoprotezoplastykę pierwotną całkowitą biodra lub kolana z rekonstrukcją kostną, endoprotezoplastykę rewizyjną częściową, zabiegi operacyjne - rewizyjne w przypadkach infekcji wokół protezy, średnie zabiegi na tkankach miękkich. W 2009 roku na oddziale wykonano 40 różnych rodzajów procedur.

Oprócz szerokiego zakresu i stopnia zaawansowania wykonywanych procedur, o dostępności i jakości leczenia oraz przewadze konkurencyjnej decyduje także ilość osób oczekujących oraz średni czas oczekiwania na wykonanie zabiegu. Poniżej przedstawiono zestawienie świadczeń i świadczeniodawców, wraz podaniem ilości osób oczekujących oraz średniego czasu oczekiwania na zabieg w Oddziałach Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej wg aktualizacji z marca 2010 roku.

Tabela 14. Zestawienie świadczeń, świadczeniodawców wraz podaniem ilości osób oczekujących oraz średnim czasem oczekiwania w Zakładach z oddziałami urazowo-ortopedycznymi wg aktualizacji z marca 2010 roku

Świadczeniodawca	Świadczenia									
	Leczenie Szpitalne		Endoprotezoplastyka stawu biodrowego		Rewizja po endoprotezoplastyce stawu biodrowego		Endoprotezoplastyka stawu kolanowego		Rewizja po endoprotezoplastyce stawu kolanowego	
	O	T	O	T	O	T	O	T	O	T
SP ZOZ Słubice										
S	brak	0	12	19	Brak	0	1	23	brak	0
P	brak	0	brak	4	brak	0	brak	0	brak	30
Szpital Wojewódzki SP ZOZ w Zielonej Górze										
S	120	178	283	904	2	0	101	671	brak	0

47


P	10	32	27	285	2	20	5	137	brak	0
SP Szpital Wojewódzki Gorzowie Wlkp										
S	128	90	134	322	2	0	68	315	brak	0
P			7	57	1	23	2	97	brak	16
105 Szpital Wojskowy SP ZOZ w Żarach										
S	23	240	74	372	brak	0	38	269	brak	0
P	2	34	5	166	brak	0	4	203	brak	0
Lubuski Ośrodek Rehabilitacyjno - Ortopedyczny SPZOZ w Świebodzinie										
S	158	219	400	680	7	939	165	687	brak	634
P	6	93	79	214	4	106	40	205	3	107
Wielospecjalistyczny Szpital SPZOZ w Nowej Soli										
S	x		202	x	2	0	x	x	x	x
P	x		3	0	brak	0				

Źródło: Opracowano na podstawie danych NFZ, www.nfz.gov.pl

Objaśnienia: O – liczba osób oczekujących, T – średni czas oczekiwania (w dniach),
S – przypadek stabilny, P – przypadek pilny

W powyższego zestawienia wynika, że świadczenia zdrowotne wykonywane w SP ZOZ w Słubicach, na tle innych oddziałów chirurgii urazowo – ortopedycznej w województwie lubuskim charakteryzują się, zarówno w przypadkach stabilnych, jak również pilnych, niższą liczbą osób oczekujących na leczenie szpitalne lub wykonanie konkretnej procedury oraz znacznie krótszym czasem oczekiwania na świadczenie zdrowotne. Przedstawione parametry tj. liczba oczekujących, średni czas oczekiwania oraz wysoka jakość wykonania usługi powodują, że począwszy od 2007 roku wzrasta liczba osób korzystających ze świadczeń zdrowotnych wykonywanych na Oddziale Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej w SP ZOZ w Słubicach. Warto również zauważyć, że krótki czas funkcjonowania Oddziału w Słubicach (trzy letni) i od początku bardzo sprawna organizacja kierowania i leczenia pacjentów oraz dobre finansowanie tych świadczeń przez NFZ, nie spowodowały jeszcze nawarstwienia się kolejek oczekujących tu na zabiegi operacyjne. W kolejnych latach można się spodziewać, że w przypadku braku możliwości zwiększania kontraktu finansowanego przez NFZ, pojawią się dłuższe kolejki, w szczególności do zabiegów dla przypadków stabilnych, co obserwuje się w innych Oddziałach tego rodzaju funkcjonujących już wiele lat w województwie lubuskim.

Warto w tym miejscu wspomnieć, że uruchomienie w Słubicach Oddziału Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej było poparte głęboką analizą zapotrzebowania na usługi medyczne dla województwa lubuskiego przeprowadzoną przez LOW NFZ w Zielonej Górze. Z analizy wynikało, że w północno – zachodniej części województwa lubuskiego brakowało oddziału urazowo – ortopedycznego, który zapewniłby zaopatrzenie pacjentów urazowych blisko miejsca zamieszkania (maksymalnie do 50 km). Z powyższej analizy wynika, że Oddział Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej w Słubicach zaopatruje wszystkie bieżące urazy (przypadki pilne) oraz sukcesywnie realizuje zabiegi planowe, w oparciu

o posiadany kontrakt z NFZ, który rok rocznie się zwiększa, co zostało przedstawione w dalszej części biznesplanu (Podrozdział 7.1. „Analiza sytuacji finansowej”), gdzie zostały opisane przychody.

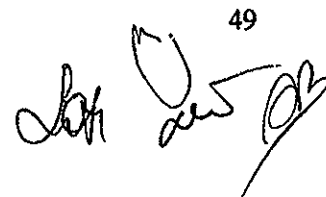
Ponadto, jak to wynika z przedstawionego wcześniej procentowego wykorzystania łóżek, Oddział w Ślubicach ma możliwości organizacyjne i lecznicze przyjmowania i leczenia większej ilości pacjentów. Stąd w prognozach, również zaprezentowanych w kolejnych rozdziałach opracowania, dla ślubickiego Szpitala w kolejnych latach, zakładany jest kilkunastoprocentowy wzrost przychodów, jako odpowiedź na rosnące zapotrzebowanie oraz długie kolejki na leczenie w okolicznych szpitalach wykonujących ten zakres usług. Ponadto, Zarząd Szpitala, realizując kolejne przedsięwzięcia inwestycyjne, zaprezentowane w niniejszym biznesplanie (w Rozdziale pt. „Analiza inwestycji”), w tym poszerzenie bazy łóżkowej tego Oddziału oraz zakupy nowoczesnej aparatury medycznej i poprawę warunków pobytu, liczy na przyciągnięcie pacjentów oczekujących na leczenie od dłuższego czasu w innych Jednostkach.

6. Wskaźniki demograficzne i epidemiologiczne dla regionu

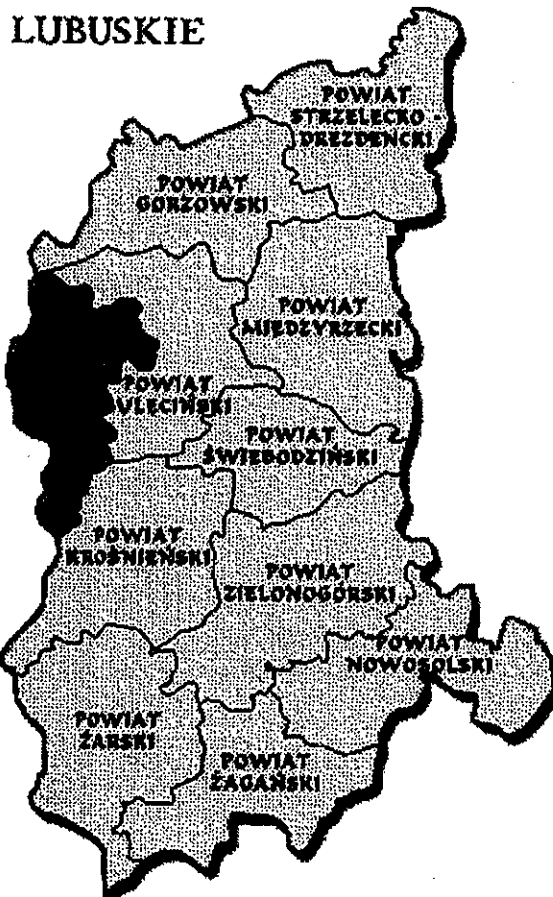
6.1. Wskaźniki demograficzne

Przedmiotem podrozdziału jest analiza sytuacji demograficznej powiatu ślubickiego na tle województwa lubuskiego. Analizowany będzie stan ludności, jej rozmieszczenie, struktura oraz ruch naturalny.

Omawiany region leży w zachodniej i północnej części województwa lubuskiego. Od zachodu graniczy z niemieckimi landami: Brandenburgią i Saksonią, na północy z województwem zachodniopomorskim, od południa z powiatem żarskim, a na wschodzie z powiatami strzelecko – drezdeneckim, międzyrzeckim, świebodzińskim oraz zielonogórskim. Podział administracyjny województwa lubuskiego z wyszczególnieniem powiatu ślubickiego prezentuje poniższa mapa.



Mapa 1. Podział administracyjny województwa lubuskiego z wyszczególnieniem powiatu ślubickiego



Źródło: <http://www.noclegi-lubuskie.pl/palace.html>

Liczba ludności, gęstość zaludnienia i wskaźniki poziomu urbanizacji

Liczba ludność² i gęstość zaludnienia

Tabela 15. Liczba ludności, powierzchnia, gęstość zaludnienia w woj. lubuskim i powiecie ślubickim w latach 2006 – 2009. Stan na dzień 31.XII.2009r.

Identyfikator terytorialny	Nazwa jednostki terytorialnej	2006			2007			2008			2009		
		Pow. w km ²	Ludność		Pow. w km ²	Ludność		Pow. w km ²	Ludność		Pow. w km ²	Ludność	
			ogółem	na 1 km ²		ogółem	na 1 km ²		ogółem	na 1 km ²		ogółem	na 1 km ²
Teryt. 08	Woj. Lubuskie	13 984	1 008 520	72	13 984	1 008 481	72	13 984	1 008 962	72	13 984	1 010 047	72
0805	Powiat ślubicki	999	46 641	47	999	46 551	47	999	46 496	47	999	46 413	46

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Danych Regionalnych GUS.

² Liczbę ludności określono wg faktycznego miejsca zamieszkania.

50
[Handwritten signatures and initials]

()

()