

**RAPORT O SYTUACJI EKONOMICZNO-  
FINANSOWEJ**

**za 2022 rok**

**WOJSKOWEGO CENTRUM KRWIODAWSTWA**

**i KRWIOLECZNICTWA SPZOZ**

**w WARSZAWIE**

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

# **1. Organizacja i zarządzanie.**

## **1.1 Przedmiot działalności.**

Wojskowe Centrum Krwiodawstwa i Krwiolecznictwa SPZOO z siedzibą w Warszawie, zwane dalej WCKiK SPZOO zostało powołane w celu pobierania krwi i jej składników, preparatyki oraz zaopatrywania w krew lub jej składniki do celów określonych w ustawie z dnia 22 sierpnia 1997 r. o publicznej służbie krwi. Organem tworzącym dla WCKiK SPZOO jest Minister Obrony Narodowej.

Zadania WCKiK SPZOO obejmują w szczególności:

- a. gromadzenie i utrzymywanie rezerw strategicznych krwi i jej składników oraz środków materiałowych do pobierania krwi i jej składników oraz preparatyki, niezbędnych do realizacji zadań mobilizacyjnych resortu obrony narodowej;
- b. wykonywanie zadań określonych w art. 27 ustawy z dnia 22 sierpnia 1997 r. o publicznej służbie krwi;
- c. zaopatrywanie w krew i jej składniki, w szczególności podmiotów leczniczych, dla których podmiotem tworzącym jest Minister Obrony Narodowej oraz utworzonych i prowadzonych przez Skarb Państwa reprezentowany przez tego ministra, jednostek organizacyjnych wojsk sojusznicych w ramach wsparcia państwa gospodarza oraz wojskowych delegacji zagranicznych w ramach planowego zabezpieczenia medycznego;
- d. realizowanie zadań zleconych przez Ministra Obrony Narodowej w zakresie i na zasadach określonych zawartymi umowami;
- e. pobieranie krwi i oddzielanie jej składników;
- f. szkolenie rezerw osobowych dla potrzeb wojskowej służby zdrowia w zakresie pobierania krwi;
- g. opracowywanie analiz, ocen, ekspertyz i standardów transfuzjologicznych mających zastosowanie w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej z uwzględnieniem wymogów Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego;
- h. współdziałanie z podmiotami leczniczymi w zakresie przeszczepiania komórek, tkanek i narządów;
- i. uczestniczenie w przygotowywaniu osób do wykonywania zawodu medycznego i kształcenia osób wykonujących zawód medyczny;
- j. organizowanie szkoleń w dziedzinach krwiodawstwa i krwiolecznictwa;
- k. udzielanie świadczeń zdrowotnych;

1. zawieranie umów na wykonywanie świadczeń zdrowotnych;

## **1.2 Struktura organizacyjna i zasady zarządzania.**

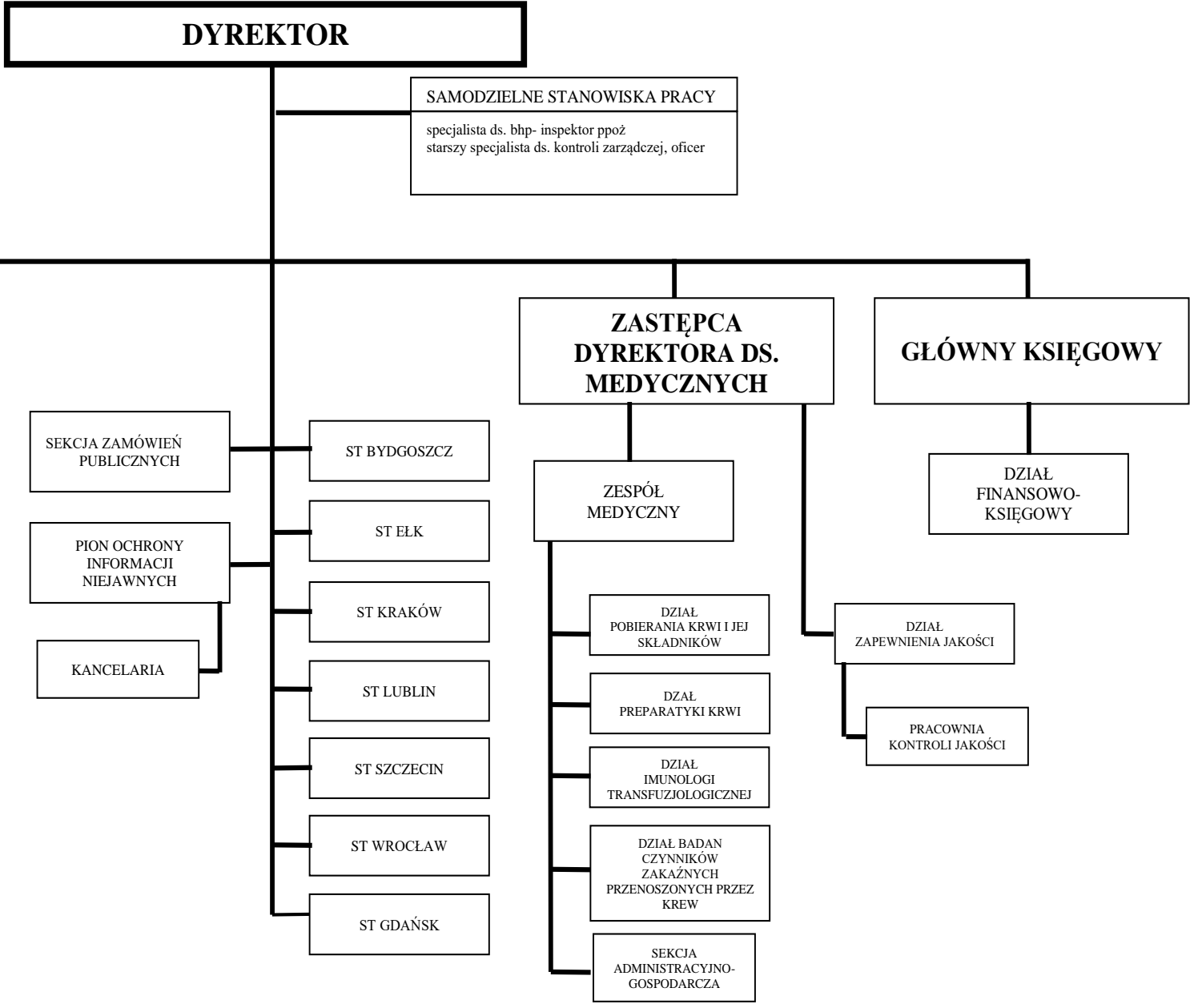
Strukturę organizacyjną WCKiK SPZOZ reguluje regulamin organizacyjny wprowadzony Rozkazem Dziennym nr 30/2020 Dyrektora WCKiK SPZOZ z dnia 19 lutego 2020 r.

### **Ocena struktury organizacyjnej**

Struktura organizacyjna spełnia wymagania i odzwierciedla założenia Dyrekcji w zakresie pracy w WCKiK SPZOZ oraz odpowiedzialność poszczególnych osób decyzyjnych:

- Zastępcy Dyrektora
- Zastępcy Dyrektora ds. medycznych,
- Głównego Księgowego

Ponadto WCKiK SPZOZ nie realizuje funkcji/zadań pomocniczych medycznych i niemedycznych w oparciu o zawarte umowy z podmiotami zewnętrznymi.



### 1.3 Informacja o posiadanych certyfikatach jakości.

Certyfikat	TAK	Termin ważności	NIE	W trakcie	Uwagi
Akredytacyjny Ministra Zdrowia w zakresie pobierania krwi i oddzielania jej składników	X	bezterminowo			Podlega weryfikacji nie rzadziej niż co 2 lata przez IHiT
Commercial and Government Entity Code NCAGE: 1390H	X	bezterminowo			brak

### 1.4 Polityka kadrowa – informacje ogólne.

#### 1.4.1 Informacje o zatrudnieniu.

Ocena stanu zatrudnienia
Struktura zatrudnienia wymaga zmian celem właściwej realizacji zadań statutowych WCKiK SPZOZ.

Prognoza dotycząca zatrudnienia w okresie 2023 - 2025
<p>W okresie 2023 – 2025 planowane są zmiany struktury zatrudnienia. W związku z ubieganiem się o uzyskanie zezwolenia Głównego Inspektora Farmaceutycznego (art. 14 ust.1 ustawy o publicznej służbie krwi) planowane jest utworzenie nowych komórek wewnętrznych i wymaganych stanowisk pracy mających na celu centralizację procedur i zachodzących procesów zapewniających realizację zadań zgodnie z obowiązującymi standardami w krwiodawstwie i krwiolecznictwie.</p> <p>Sytuacja kadrowa WCKiK SPZOZ jest trudna z uwagi na brak konkurencyjności finansowej na rynku pracy a co za tym idzie trudność w pozyskiwaniu nowych pracowników a następnie podjęciu długoterminowej współpracy. Problem ten dotyczy zwłaszcza specjalistycznego personelu medycznego tj. lekarze oraz diagnosty laboratoryjni ze specjalizacją oraz administracyjnego tj. specjaliści z zakresu zamówień publicznych, informatyki i plac. Wymagania finansowe często przerastają możliwości Centrum. Nie bez znaczenia pozostaje również kwestia rozwoju zawodowego z trakcie zatrudnienia w WCKiK SPZOZ, gdzie problemy finansowe często uniemożliwiają wspieranie pracowników w podwyższaniu swoich kwalifikacji zawodowych. Z uwagi na fakt, iż pracownicy medyczni stanowią blisko 98% zasobów kadrowych Centrum to głównie na nich opiera się ciężar realizacji zadań statutowych a braki kadrowe i częsta rotacja powodują problemy w zabezpieczeniu pracy.</p>

## 2. Działalność medyczna – NIE DOTYCZY.

- 2.1 Realizacja umów zawartych z NFZ – NIE DOTYCZY
- 2.2 Lecznictwo stacjonarne – NIE DOTYCZY
- 2.3 Lecznictwo ambulatoryjne – NIE DOTYCZY
- 2.4 Lecznictwo dzienne – NIE DOTYCZY
- 2.5 Blok operacyjny – NIE DOTYCZY

## 3. Plany dotyczące rozszerzenia lub ograniczenia działalności medycznej w latach 2023 – 2025.

WCKiK SPZOZ planuje sprzedaż osocza do frakcjonowania zgodnie z regulacjami wynikającymi z ustawy o publicznej służbie krwi i ustawy prawo farmaceutyczne.

## 4. Inwestycje oraz istotne remonty planowane do realizacji w 2023-2025.

Tabela nr 1 - planowane inwestycje w latach 2023 -2025.

Nazwa zadania	Wartość kosztorysowa (w tys. zł)	Planowane źródła finansowania	Planowany okres realizacji (od-do)	Uzasadnienie

Na dzień dzisiejszy nie są zaplanowane inwestycje.

Tabela nr 2 – planowane istotne remonty w latach 2023 - 2025.

Nazwa zadania	Wartość kosztorysowa (w tys. zł)	Planowane źródła finansowania	Planowany okres realizacji (od-do)	Uzasadnienie
Remont TS Bydgoszcz	71.340,00	własne	2023	
Remont TS Szczecin	80.000,00	własne	2023	

## 5. Analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej za 2022 r.

### 5.1 Informacja o istotnych zdarzeniach, które mają wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej

- 1) Wzrost wydatków w zakresie wynagrodzeń, który spowodowany jest realizacją *Ustawy o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego pracowników wykonujących zawody medyczne zatrudnionych w podmiotach leczniczych* a tym samym konieczność niwelowania różnic wynagrodzeń pracowników administracyjnych w stosunku do pracowników medycznych.

- 2) Wzrost płacy minimalnej.
- 3) Zmiana wysokości opłat za składniki krwi wydawane podmiotom leczniczym.
- 4) Wzrost kosztów związany z wprowadzeniem Pracowniczych Planów Kapitałowych jest dodatkowym obciążeniem działalności.
- 5) Wzrost kosztów energii elektrycznej, ciepłej, mediów oraz paliw.
- 6) Wysoki poziom inflacji skutkujący koniecznością ponoszenia coraz większych kosztów za zakup materiałów i usług medycznych i administracyjnych .
- 7) Wzrost kosztów w okresie epidemii wynikający ze zwiększenia zużycia środków ochrony osobistej, środków do dezynfekcji oraz kosztów utylizacji odpadów.
- 8) Zmniejszenie dofinansowania cen jednostkowych składników krwi w umowie na KREW za 2022 rok spowodowało mniejszy przychód, który przełożył się na wynik finansowy.
- 9) Istotnym zdarzeniem, które ma wpływ na sytuację ekonomiczno – finansową jest spadek sprzedaży krwi i jej składników do cywilnych podmiotów leczniczych.
- 10) Stan wyposażenia będącego w użytkowaniu WCKiK SPZOZ z upływem lat generuje konieczność ponoszenia coraz większych kosztów na naprawę tych urządzeń oraz zakup nowego wyposażenia, a co za tym idzie potrzebę środków finansowych.
- 11) Dostępność pozyskania personelu medycznego z bardzo rzadkimi specjalnościami trudnymi do pozyskania na rynku pracy – wynikającymi z wymagań jakie muszą spełniać pracownicy zatrudnieni w Centrach Krwiodawstwa.
- 12) Krótki termin ważności krwi i jej składników (KKP – 5 dni, KKCz – do 42 dni) – sprzedaż uzależniona od wielu czynników a do głównych należy zapotrzebowanie Szpitali MON, ich specyfiki pracy, rodzaju posiadanych oddziałów, pozyskania kontraktów z NFZ. Z uwagi na wdrożoną ustawę z dnia 20 maja 2016 r. o zmianie ustawy o publicznej służbie krwi oraz niektórych innych ustaw ( Dz. U. z 2016 r. poz. 823) brak możliwości sprzedaży krwi i jej składników do podmiotów Cywilnych.
- 13) Prowadzenie działalności w dużej odległości od siedziby Centrum oraz konieczność utrzymywania infrastruktury, sprzętu i materiałów na potrzeby realizacji zadań mobilizacyjnych i zleconych zadań obronnych.

## 5.2 Analiza wskaźnikowa.

### 1) Wskaźniki zyskowności.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
wskaźnik	Wynik netto x 100%		
zyskowności netto (%)	Przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów + pozostałe przychody operacyjne + przychody finansowe	-15,81 %	0
wskaźnik zyskowności	Wynik z działalności operacyjnej x 100%		
działalności operacyjnej (%)	Przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów + pozostałe przychody operacyjne	-14,18 %	0
	Wynik netto x 100%		
wskaźnik zyskowności aktywów (%)	średni stan aktywów, gdzie średni stan aktywów to suma aktywów razem na koniec poprzedniego roku obrotowego i aktywów razem na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2	-11,77 %	0

### Interpretacja wyników

**Wskaźniki zyskowności** określają zdolność podmiotu do generowania zysków, a zatem ekonomiczną efektywność działalności. Ogólnie można powiedzieć, że im większe wartości przyjmuje wskaźnik zyskowności, tym bardziej efektywna jest działalność podmiotu.

Wskaźniki zyskowności WCKiK SPZOZ w Warszawie, w związku z poniesioną w 2022 roku stratą finansową uzyskały wartości ujemne. Ze względu na wiele czynników zewnętrznych, na które WCKiK SPZOZ w większości przypadków nie miał wpływu, koszty przewyższyły przychody. Istotnym elementem wpływającym na gwałtowny wzrost kosztów był wzrost cen zużycia materiałów i energii, usług obcych oraz wzrost cen paliw.

Poziom **wskaźnika zyskowności netto** (-15,81%) świadczy o zmniejszeniu efektywności działalności. Przyczyna przedmiotowej straty wynika w znaczącym stopniu z rosnących kosztów wytworzenia wyrobów gotowych jakimi są krew i jej składniki. Wartość wskaźnika zyskowności netto przyjmuje wartości ujemne co należy ocenić negatywnie, oznacza to spadek przychodów.

**Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej** (-14,18%) wyraża efektywność finansową działalności operacyjnej SPZOZ (tj. bez uwzględniania przychodów i kosztów finansowych). W przypadku przedmiotowego wskaźnika wymagane jest uzyskanie możliwie



wysokiej wartości, jednak z uwagi na charakter działalności WCKiK jego ocena powinna nastąpić przy uwzględnieniu wartości, jakie osiągają inne RCKiK. Wartość wskaźnika zyskowności działalności operacyjnej przyjmuje wartości ujemne co należy ocenić negatywnie.

**Wskaźnik zyskowności aktywów (-11,77%)** informuje o wielkości zysku lub straty przypadającej na jednostkę wartości zaangażowanych aktywów, czyli wyznacza on ogólną zdolność aktywów podmiotu do generowania zysku. Wartość wskaźnika zyskowności aktywów przyjmuje wartości ujemne co należy ocenić negatywnie, oznacza to zmniejszającą się rentowności aktywów ogółem.

## 2) Wskaźniki płynności.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
wskaźnik bieżącej płynności	Aktywa obrotowe – należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy – krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne)	1,21	8
wskaźnik szybkiej płynności	Aktywa obrotowe – należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy – krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne) - zapasy	0,43	0
	Zobowiązania krótkoterminowe – zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy + rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe		

### Interpretacja wyników

**Wskaźniki płynności** określają zdolność podmiotu do terminowego regulowania zaciągniętych zobowiązań krótkoterminowych.

**Wskaźnik bieżącej płynności (1,21)** informuje, w jakim stopniu aktywa obrotowe pokrywają zobowiązania krótkoterminowe. Jeżeli poziom wskaźnika jest zbyt niski to występuje ryzyko utraty zdolności do terminowego regulowania zobowiązań. Utrata płynności spowodowana jest rosnącymi kosztami działalności, które nie znajdują pokrycia w przychodach.

**Wskaźnik szybkiej płynności (0,43)** określa zdolność podmiotu do spłacania zobowiązań krótkoterminowych najbardziej płynnymi aktywami, tj. krótkoterminowymi należnościami i aktywami finansowymi. Oznacza to, iż tracimy zdolność do spłacania zobowiązań krótkoterminowych najbardziej płynnymi aktywami. W celu poprawy płynności

finansowej, WCKiK SPZOZ zaciągnął pożyczkę w 2020 roku w wysokości 3.000.000,00 zł na spłatę zobowiązań wymagalnych, w 2021 roku pożyczkę w wysokości 2.000.000,00 zł na wypłatę wynagrodzeń i spłatę zobowiązań wymagalnych a w 2022 roku pożyczkę w wysokości 3.000.000,00 zł na spłatę zobowiązań wymagalnych.

### 3) Wskaźniki efektywności.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
	Średni stan należności z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365)		
Wskaźnik rotacji należności (w dniach)	Przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów gdzie średni stan należności z tytułu dostaw i usług to suma tych należności na koniec poprzedniego roku obrotowego i na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2	24,34	3
	Średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365)		
wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	Przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów, gdzie średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług to suma tych zobowiązań na koniec poprzedniego roku obrotowego i na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2	46,97	7

### Interpretacja wyników

**Wskaźnik rotacji należności (w dniach)** określa długość cyklu oczekiwania podmiotu na uzyskanie należności za świadczone usługi. Innymi słowy przedmiotowy wskaźnik uściśla czas zamrożenia środków pieniężnych w należnościach. Im większa ilość dni tym większe trudności ze ściągalnością należności. W przypadku WCKiK nastąpiło nieznaczny wzrost wartości miernika. W 2022 r. spłata należności przysługujących jednostce następowała w ciągu 24 dni. Wartość wskaźnika rotacji należności przyjmuje wartości optymalne co należy ocenić pozytywnie.

**Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)** informuje, co ile dni przeciętnie biorąc, następuje spłata zobowiązań wobec wierzycieli z osiąganego przez WCKiK przychodu. Wysoka wartość wskaźnika oznacza trudność w regulowaniu zobowiązań krótkoterminowych. Wskaźnik ten wynosi 47 dni w roku 2022. Powoduje to naliczanie przez kontrahentów odsetek ustawowych, a w następnej kolejności skierowanie spraw na drogę postępowania sądowego.

4) Wskaźniki zadłużenia.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	$(\text{Zobowiązania długoterminowe} + \text{zobowiązania krótkoterminowe} + \text{rezerwy na zobowiązania}) \times 100\%$	29,55 %	10
	Aktywa razem		
wskaźnik wypłacalności	$\frac{\text{Zobowiązania długoterminowe} + \text{zobowiązania krótkoterminowe} + \text{rezerwy na zobowiązania}}{\text{Fundusz własny}}$	-5,41 %	0

### Interpretacja wyników

**Wskaźnik zadłużenia aktywów (%)** informuje o stopniu finansowania aktywów kapitałami obcymi. Wysoka wartość wskaźnika podważa wiarygodność podmiotu. W 2022 roku wyniósł on 29,55%. Nastąpił znaczny wzrost w porównaniu do lat poprzednich.

**Wskaźnik wypłacalności** określa wielkość funduszy obcych przypadającą na jednostkę funduszu własnego. Wysoka wartość wskaźnika oraz wskaźnik poniżej zera wskazuje na możliwość utraty zdolności do regulowania zobowiązań. Wskaźnik przyjął wartości ujemne (-5,41).

### Podsumowanie wyników oceny sytuacji ekonomiczno – finansowej.

	Wskaźnik	Uzyskane oceny za 2022 r.	Maksymalna ocena do osiągnięcia
<b>Wskaźniki zyskowności</b>	Wskaźnik zyskowności netto	0	5
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej	0	5
	Wskaźnik zyskowności aktywów	0	5
	<b>Razem</b>	<b>0</b>	<b>15</b>
<b>Wskaźniki płynności</b>	Wskaźniki bieżącej płynności	8	12
	Wskaźnik szybkiej płynności	0	13
	<b>Razem</b>	<b>8</b>	<b>25</b>
<b>Wskaźnik efektywności</b>	Wskaźnik rotacji należności	3	3
	Wskaźnik rotacji zobowiązań	7	7
	<b>Razem</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Wskaźniki zadłużenia</b>	Wskaźnik zadłużenia aktywów	10	10
	Wskaźnik wypłacalności	0	10
	<b>Razem</b>	<b>10</b>	<b>20</b>

Łączna wartość punktów	28	70
------------------------	----	----

**Podsumowanie:**

Uwzględniając wyniki zawarte w powyższej tabeli należy stwierdzić, że WCKiK SPZOZ osiągnął 28 punktów, tj. 40,00% możliwych do osiągnięcia (70 pkt.).

Reasumując, utrzymanie przez WCKiK SPZOZ w Warszawie na stałym poziomie ilości punktów wskaźników efektywności oraz zadłużenia, przy spadku oceny punktowej wskaźników płynności świadczy o zachwianiu stabilności ekonomiczno-finansowej. Ujemne wartości wskaźnika zyskowności wynikają z poniesionej straty.

Wpływ na obecną sytuację WCKiK SPZOZ mają rosnące koszty działalności, na które w większości przypadków nie ma wpływu. Braki pracowników w kadrze medycznej zmuszają Dyрекcję do akceptowania coraz większych żądań płacowych, na które nie ma źródła pokrycia w przychodach. Dodatkowo wysoka inflacja przez którą następuje znaczny wzrost kosztów utrzymania, które są niezbędne do prawidłowego funkcjonowania podmiotu, m.in. media, odbiór odpadów medycznych, wzrost cen materiałów i usług oraz wzrost cen paliw.

Rosnące koszty działalności, nie mające pokrycia w przychodach, spowodowały że w 2022 roku nastąpiła kumulacja zobowiązań, która przyczyniła się do utraty płynności finansowej podmiotu.

## **6. Analiza SWOT – wstęp do prognozy na lata 2023-2025.**

Wojskowe Centrum Krwiodawstwa i Krwiolecznictwa, zgodnie z ustawą z dnia 22 sierpnia 1997 r. *o publicznej służbie krwi* (Dz. U. z 2020 r. poz. 1777 z późn. zm.) , jest jednostką organizacyjną publicznej służby krwi i podmiotem leczniczym funkcjonującym jako **samodzielny publiczny zakład opieki zdrowotnej**. WCKiK SPZOZ jako jednostka sektora finansów publicznych jest dofinansowane w pewnym zakresie z budżetu państwa z części będącej w dyspozycji Ministra Obrony Narodowej oraz uzyskuje przychody ze sprzedaży składników krwi ale po cenach ustalanych przez Ministra Zdrowia. Nie ma zatem w zakresie tej działalności swobody działalności gospodarczej i swobodnego konkurencji na rynku tego rodzaju świadczeń zdrowotnych i „de facto” w zdecydowanej większości przychody pochodzą z zasobów budżetu państwa. Możliwość uzyskiwania dodatkowych środków finansowych (nie związanych wprost ze środkami budżetu państwa) związana jest głównie działalnością szkoleniową (szkolenia pielęgniarek i położnych podmiotów leczniczych publicznych i niepublicznych) – dodatkowe przychody w wysokości ok. 250 tys. zł w skali roku. Biorąc pod uwagę zbliżony do jednostki budżetowej charakter jednostek organizacyjnych publicznej służby krwi ustawodawca przewidział możliwość finansowania zadań inwestycyjnych

(inwestycje budowlane, zakupy sprzętu i wyposażenia) w 100% - co zdecydowanie wyróżnia jednostki organizacyjne publicznej służby krwi od innych podmiotów leczniczych. Jako samodzielny publiczny zakład opieki zdrowotnej WCKiK SPZOZ posiada osobowość prawną i samodzielnie dysponuje powierzonym majątkiem. Ogólnopolski zakres działania i forma zorganizowania umożliwia jednak tej organizacji dość dużą samodzielność i pewne możliwości w funkcjonowaniu na rynku usług medycznych z ograniczeniami w obszarze objętym dofinansowaniem z budżetu państwa. Znaczącym źródłem przychodów WCKiK SPZOZ jest uzyskiwanie środków finansowych ze sprzedaży krwi i jej składników po cenach określanych przez Ministra Zdrowia oraz dofinansowanie z budżetu państwa. To źródło uzyskiwania przychodów ograniczone jest uwarunkowaniami ustalonymi przez organa administracji rządowej (Ministra Zdrowia oraz Ministra Obrony Narodowej).

Niewielkie i dodatkowe źródła przychodów to także środki uzyskiwane ze sprzedaży usług diagnostycznych i diagnostyczno – konsultacyjnych, związanych lub nie związanych ze stosowaniem krwi i jej składników (np. prowadzenie banków krwi lub pracowni immunologii transfuzjologicznej na rzecz niektórych podmiotów leczniczych). To źródło przychodów, w świetle obowiązującego prawa motywującego aktualnie podmioty lecznicze do prowadzenia banków krwi i pracowni immunologii transfuzjologicznej we własnym zakresie wydaje się mieć coraz mniejsze perspektywy. Perspektywa uzyskania zezwolenia Głównego Inspektora Farmaceutycznego na sprzedaż osocza frakcjonatorom pozwoli na zwiększenie przychodów o dodatkowe środki finansowe. Realizacja zadania uzależniona jest jednak od wsparcia ze strony organu tworzącego w zakresie nakładów inwestycyjnych (sprzętowych, infrastruktury). Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania, **istnieje jednak pewne pole do stosowania planowania strategicznego w realizacji celów, między innymi po to**, aby można było określić jaka jest konkurencyjność na rynku usług medycznych tej organizacji .

<b>Mocne strony</b>	<b>Ocena wpływu na sytuację ekonomiczno-finansową*</b>
<b>Nowoczesne wyposażenie</b>	<b>3</b>
<b>Wysoko wykwalifikowana kadra</b>	<b>3</b>
<b>Wdrażanie programów inwestycyjnych w TS</b>	<b>2</b>

<b>Słabe strony</b>	<b>Ocena wpływu na sytuację ekonomiczno-finansową*</b>
<b>Brak personelu medycznego (Wysoki średni wiek personelu)</b>	<b>3</b>
<b>Słabo zaawansowany proces informatyzacji</b>	<b>3</b>
<b>Brak realizacji zadań inwestycyjnych zgodnych z potrzebami w Zespole Medycznym w Warszawie</b>	<b>3</b>

<b>Szanse</b>	<b>Ocena wpływu na sytuację ekonomiczno-finansową*</b>
<b>Utrzymanie obecnych i zdobycie nowych odbiorców krwi i jej składników oraz badań diagnostycznych</b>	<b>3</b>
<b>Poszerzenie usług medycznych</b>	<b>3</b>
<b>Uzyskanie zezwolenia GIF</b>	<b>3</b>

<b>Zagrożenia</b>	<b>Ocena wpływu na sytuację ekonomiczno-finansową*</b>
<b>Realizacja przepisów prawnych dotyczących wynagrodzeń</b>	<b>3</b>
<b>Problemy z pozyskaniem personelu</b>	<b>2</b>
<b>Niedostateczne dofinansowanie z MON</b>	<b>3</b>
<b>Rosnące koszty utrzymania</b>	<b>3</b>

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

## **7. Przyjęta strategia działania.**

### **7.1 Cele strategiczne:**

Wzrost udziału sprzedaży krwi i jej składników wytworzonych w WCKiK SPZOZ w publicznym rynku krwi. Rozszerzenie rodzajów składników krwi oferowanych do sprzedaży.

Aby to osiągnąć mamy do spełnienia pięć podstawowych funkcji:

- 1) funkcja strategiczna - sprowadza się do uporządkowania i ukierunkowania najważniejszych działań WCKiK SPZOZ mających na celu osiągnięcie głównego celu strategicznego,
- 2) funkcja informacyjna - polega na upowszechnianiu wśród pracowników, dawców i podmiotów leczniczych wiedzy o jego kierunkach działania,
- 3) funkcja motywacyjna - polega na skupianiu pracowników wokół spójnie zarysowanych celów strategicznych WCKiK SPZOZ,
- 4) funkcja organizacyjna - polega na doborze optymalnego zestawu i harmonogramu działań ukierunkowanych na osiągnięcie celów strategicznych,
- 5) funkcja kontrolna - sprowadza się do badania, przy pomocy wskazanych narzędzi, stopnia realizacji celów strategicznych

## **7.2 Cele operacyjne:**

Prawidłowa realizacja celów strategicznych wymaga określenia celów operacyjnych. Dlatego też przyjęto następujące cele operacyjne:

- 1) stałe pozyskiwanie dawców,
- 2) utrzymanie dawców wielokrotnych (dużo niższe koszty pozyskania krwi i jej składników),
- 3) wdrożenie procedur i działań mających na celu uzyskanie zezwolenia GIF na sprzedaż FFP,
- 4) wdrożenie centralizacji procedur mających na celu podniesienie jakości i standardu realizowanych zadań,
- 5) stałe podnoszenie kwalifikacji i umiejętności pracowników z jednoczesnym zapewnieniem optymalnych warunków pracy,
- 6) dostosowanie infrastruktury sprzętowej i lokalowej Zespołu Medycznego oraz Terenowych Stacji do obowiązujących wymagań prawnych.
- 7) zaspokojenie potrzeb podmiotów leczniczych zgodnie z ich wymaganiami,
- 8) monitorowanie i analizę potrzeb i oczekiwań dawców oraz podmiotów leczniczych.

## **8. Prognoza sytuacji ekonomiczno – finansowej na lata 2023-2025.**

### **8.1 Opis przyjętych założeń do prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej.**

Celem sporządzenia prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej przyjęto następujące założenia ogólne:

- Podstawę określenia prognozowanych przychodów i kosztów na 2023 r. stanowi zatwierdzony przez kierownika zakładu plan finansowy na 2023 r.
- Plan ten ulegnie zmianom - korektom. Wynik finansowy również ulegnie zmianie wskutek wyeliminowania zbędnych wydatków.
- Prognoza na kolejne lata uwzględnia wykonanie Planów Finansowych z lat poprzednich.
- Przyjęto, że w omawianym okresie zakres udzielanych świadczeń będzie utrzymany na nie niższym poziomie niż dotychczas a nawet na wyższym.

Ponadto przyjęto następujące założenia w zakresie:

1) przychodów ze sprzedaży:

- kwotę przychodów z działalności podstawowej stanowią przychody ze sprzedaży krwi i jej składników, przychody ze sprzedaży usług diagnostycznych - badań, przychody ze sprzedaży pozostałych usług medycznych (BANK KRWI), przychody ze sprzedaży pozostałych usług niemedyceńskich – szkolenia.
- nowe warunki dofinansowania w 2023 roku według odmiennej formy – dofinansowanie do poboru krwi pełnej a nie do sprzedaży.

2) kosztów działalności podstawowej:

- zużycie materiałów i energii, usługi obce, podatki i opłaty, wynagrodzenia, świadczenia na rzecz pracowników oraz amortyzacja

3) pozostałych przychodów operacyjnych:

- dotacje MOB, szkolenia, promocja oraz nadzór specjalistyczny nad organizacją krwiolecznictwa w podmiotach leczniczych, rotacje magazynowe, amortyzacja majątku ujętego na Funduszu Założycielskim

4) pozostałych kosztów operacyjnych:

- zawiązanie rezerw oraz pozostałe koszty operacyjne nie mogące być zaliczone do kosztów danego roku, rotacje magazynowe

5) przychodów finansowych:

- wpływ odsetek wynikających z nieterminowego opłacania należności przez kontrahentów, odsetki na rachunku bankowym

6) kosztów finansowych:

- odsetki od zaciągniętych pożyczek oraz od nieterminowo opłacanych faktur z powodu braku środków finansowych wynikających z nieterminowego opłacania przez kontrahentów



7) stanu aktywów:

-zakupione środki trwałe z umowy PMT, rozliczone inwestycje, wytworzone produkty gotowe tzn . krew i jej składniki

7.1.) w tym należności z tytułu dostaw i usług:

-należności wynikające z tytułu prowadzonej działalności

8) stanu zobowiązań:

-zobowiązania z tytułu zakupu dostaw i usług dotyczących prowadzonej działalności, z tytułu podatków i ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych tytułów publicznoprawnych

WCKiK SPZOZ w 2020 r. zaciągnęło pożyczkę, którą będzie spłacać do 2027 r.

W 2021 r. WCKiK SPZOZ zaciągnęło kolejną pożyczkę, którą będzie spłacać do 2026 r.

W 2022 r. WCKiK SPZOZ zaciągnęło kolejną pożyczkę, którą będzie spłacać do 2027 r.

W związku z pozyskaniem zewnętrznego źródła finansowania poniżej zostały przedstawione szczegółowe informacje.

<b>Forma finansowania (kredyt/pożyczka)</b>	<b>Wartość (w tys. zł)</b>	<b>Rok zaciągnięcia</b>	<b>Okres spłaty</b>	<b>Uzasadnienie (w tym cel kredytowania)</b>
pożyczka	3.000.000,00	2020	02.2027	Pozyskanie pożyczki związane było ze spłatą zobowiązań wymagalnych.
pożyczka	2.000.000,00	2021	02.2026	Pozyskanie pożyczki związane było z wypłatą wynagrodzeń oraz spłatą zobowiązań wymagalnych.
pożyczka	3.000.000,00	2022	06.2027	Pozyskanie pożyczki związane było ze spłatą zobowiązań wymagalnych.

9) Stanu rezerw na zobowiązania:

-rezerwy na zobowiązania wynikające z nagród jubileuszowych oraz odpraw emerytalnych

10) funduszu własnego:

-wartość osiągniętego zysku zwiększa fundusz własny lub osiągniętej straty zmniejsza fundusz własny.

## 8.2 Analiza wskaźnikowa.

### 1) Wskaźniki zyskowności.

Wskaźniki zyskowności	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2023 r.	2024 r.	2025 r.
wskaźnik zyskowności netto (%)	0,01%	1,02%	1,80%
wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	1,19%	2,40%	2,75%
wskaźnik zyskowności aktywów (%)	0,01%	1,25%	2,28%

### Interpretacja wyników

#### 2023 r.

Wartość wskaźnika zyskowności netto przyjmuje wartości dodatnie co należy ocenić pozytywnie, oznacza to wzrost przychodów.

Wartość wskaźnika zyskowności działalności operacyjnej przyjmuje wartości dodatnie co należy ocenić pozytywnie.

Wartość wskaźnika zyskowności aktywów przyjmuje wartości dodatnie co należy ocenić pozytywnie, oznacza to minimalny wzrost rentowności aktywów ogółem.

#### 2024 r.

Wartość wskaźnika zyskowności netto przyjmuje wartości dodatnie co należy ocenić pozytywnie, oznacza to wzrost przychodów.

Wartość wskaźnika zyskowności działalności operacyjnej przyjmuje wartości dodatnie co należy ocenić pozytywnie.

Wartość wskaźnika zyskowności aktywów przyjmuje wartości dodatnie co należy ocenić pozytywnie, oznacza to minimalny wzrost rentowności aktywów ogółem.

#### 2025 r.

Wartość wskaźnika zyskowności netto przyjmuje wartości dodatnie co należy ocenić pozytywnie, oznacza to wzrost przychodów.

Wartość wskaźnika zyskowności działalności operacyjnej przyjmuje wartości dodatnie co należy ocenić pozytywnie.

Wartość wskaźnika zyskowności aktywów przyjmuje wartości dodatnie co należy ocenić pozytywnie, oznacza to minimalny wzrost rentowności aktywów ogółem.

2) Wskaźniki płynności.

Wskaźniki płynności	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2023 r.	2024 r.	2025 r.
wskaźnik bieżącej płynności	1,53	1,51	1,48
wskaźnik szybkiej płynności	0,54	0,54	0,53

**Interpretacja wyników**

**2023 r.**

Utrata płynności spowodowana jest rosnącymi kosztami działalności, które nie znajdują pokrycia w przychodach.

Wartość wskaźnika szybkiej płynności jest zbyt niska a co za tym idzie występuje ryzyko utraty zdolności do terminowego regulowania zobowiązań

**2024 r.**

Utrata płynności spowodowana jest rosnącymi kosztami działalności, które nie znajdują pokrycia w przychodach.

Wartość wskaźnika szybkiej płynności jest zbyt niska a co za tym idzie występuje ryzyko utraty zdolności do terminowego regulowania zobowiązań

**2025 r.**

Utrata płynności spowodowana jest rosnącymi kosztami działalności, które nie znajdują pokrycia w przychodach.

Wartość wskaźnika szybkiej płynności jest zbyt niska a co za tym idzie występuje ryzyko utraty zdolności do terminowego regulowania zobowiązań

3) Wskaźniki efektywności.

Wskaźniki efektywności	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2023 r.	2024 r.	2025 r.
wskaźnik rotacji należności (w dniach)	16,39	16,98	16,59
wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	25,52	16,98	16,59

**Interpretacja wyników**

**2023 r.**

Wartość wskaźnika rotacji należności przyjmuje wartości optymalne co należy ocenić

pozytywnie.

Wartość wskaźnika rotacji zobowiązań przyjmuje wartości optymalne co należy ocenić pozytywnie.

**2024 r.**

Wartość wskaźnika rotacji należności przyjmuje wartości optymalne co należy ocenić pozytywnie.

Wartość wskaźnika rotacji zobowiązań przyjmuje wartości optymalne co należy ocenić pozytywnie.

**2025 r.**

Wartość wskaźnika rotacji należności przyjmuje wartości optymalne co należy ocenić pozytywnie.

Wartość wskaźnika rotacji zobowiązań przyjmuje wartości optymalne co należy ocenić pozytywnie.

4) Wskaźniki zadłużenia.

Wskaźniki zadłużenia	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2023 r.	2024 r.	2025 r.
wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	22,81	19,81	16,87
wskaźnik wypłacalności	-4,10	-4,48	-7,66

**Interpretacja wyników**

**2023 r.**

Wartość wskaźnika zadłużenia aktywów przyjmuje wartości optymalne co należy ocenić pozytywnie.

Wysoka wartość wskaźnika poniżej zera wskazuje na możliwość utraty zdolności do regulowania zobowiązań.

**2024 r.**

Wartość wskaźnika zadłużenia aktywów przyjmuje wartości optymalne co należy ocenić pozytywnie.

Wysoka wartość wskaźnika poniżej zera wskazuje na możliwość utraty zdolności do regulowania zobowiązań.

**2025 r.**

Wartość wskaźnika zadłużenia aktywów przyjmuje wartości optymalne co należy ocenić pozytywnie.

Wysoka wartość wskaźnika poniżej zera wskazuje na możliwość utraty zdolności do regulowania zobowiązań.

## 9. Podsumowanie

Strategia jest jednym z podstawowych narzędzi programujących szeroko pojęty program rozwoju Jednostki. Dokument ten wytycza i szczegółowo wskazuje kierunki rozwoju, jak również poszczególne działania podejmowane na rzecz WCKiK SPZOZ. Określone w opracowaniu działania strategiczne w kilkuletniej perspektywie, przy niestabilności rozwiązań prawnych i zmiennej polityce finansowania usług są monitorowane z cyklicznością jeden raz w roku i mogą ulegać modyfikacji. Rekomendowane działania mają na celu utrzymać stabilną sytuację ekonomiczną WCKiK SPZOZ przy zachowaniu wysokiej jakości świadczonych usług, z uwzględnieniem coraz bardziej efektywnego wykorzystania potencjału WCKiK SPZOZ. Dlatego też jako cel nadrzędny niniejszy dokument traktuje wzrost efektywności wykorzystania istniejących zasobów i racjonalizacji kosztów. Plany inwestycyjne dotyczące modernizacji infrastruktury oraz zakupów sprzętu i aparatury medycznej, wynikają z konieczności dostosowania WCKiK SPZOZ do wymogów formalnych, narzuconych przepisami prawa i wymaganiami MZ, z drugiej strony wynikają z dużej dekapitalizacji majątku WCKiK SPZOZ, zużyciem sprzętu oraz postępem technologicznym, wymuszającym konieczność stosowania nowoczesnych urządzeń.

Na podstawie faktycznych – rzeczywistych danych analiza wskaźnikowa pokazuje zmiany w WCKiK SPZOZ, będące wynikiem decyzji gospodarczych podejmowanych w ciągu okresu sprawozdawczego, jest szybką metodą uzyskiwania wglądu w operacje gospodarcze, dostarcza informacji o funkcjonowaniu firmy, w połączeniu z analizą otoczenia może służyć przewidywaniu warunków działania.

DYREKTOR

płk mgr inż. Tomasz Stefański