



**Szpital im. Ryszarda Rzepki
w Sulechowie Sp. z o.o.**

ul. Zwycięstwa 1
66-100 Sulechów
NIP: 1040002023
REGON 000310396
KRS: 0001148405

t. 68 416 13 03
m. 797 606 252 / 253
f. 68 385 22 19
e. spzoz@spzozsulechow.med.pl
www.spzozsulechow.med.pl

Załącznik nr 1 do Zarządzenia Prezesa Nr 44/2025 z dnia 24.09.2025 r.

PLAN STRATEGICZNY

**Szpitala im. Ryszarda Rzepki
w Sulechowie sp. z o.o.**

na lata 2024-2026

Zatwierdzam:

Prezes Zarządu


Izabela Knížatko

Data aktualizacji: 24.09.2025r.



SPIS TREŚCI:

1. WSTĘP.....	3
2. MISJA I WIZJA.....	4
3. ANALIZA RYNKU.....	5
4. PLANOWANE ROZSZERZENIE OFERTY SZPITALA.....	8
5. ANALIZA KONKURENCJI.....	9
6. ANALIZA SWOT.....	12
7. CELE STRATEGICZNE.....	14
8. PLAN INWESTYCYJNY	16
9. OCENA REALIZACJI PLANU STRATEGICZNEGO.....	19

Użyte skróty:

- Szpital, Zakład – Szpital im. Ryszarda Rzepki w Sulechowie sp. z o.o.



1. WSTĘP

W związku z trudną sytuacją finansową SP ZOZ-u w dniu 15 listopada 2024 roku Rada Powiatu Zielonogórskiego podjęła uchwałę w sprawie przekształcenia Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Sulechowie w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością uzasadniając, że przekształcenie spowoduje szersze możliwości na funkcjonowanie tej jednostki. Za zasadnością przekształcenia szpitala w spółkę kapitałową przemawia szereg argumentów, które będą miały pozytywny wpływ na funkcjonowanie jednostki, tj. m.in. wykorzystanie potencjału infrastrukturalnego oraz kadrowego w obszarze rozszerzania zakresu świadczeń zdrowotnych, w tym również komercyjnych, w celu reakcji na potrzeby społeczne w zakresie ochrony zdrowia, możliwość konsolidacji z innym podmiotem leczniczym, który może zapewnić dostęp do wielodyscyplinarnych zespołów, możliwość pozyskania dodatkowych źródeł przychodu z tytułu np. udzielania świadczeń zdrowotnych poza kontraktem z LOW NFZ oraz uniezależnienie się od jednego płatnika.

W dniu 09.01.2025 r. Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Sulechowie uległ przekształceniu w spółkę kapitałową prowadzoną pod firmą Szpital im. Ryszarda Rzepki w Sulechowie Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, ul. Zwycięstwa 1, 66-100 Sulechów. Na skutek dokonanego wpisu ww. spółki do Rejestru Przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego z mocy art. 80 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 roku o działalności leczniczej, Szpital im. Ryszarda Rzepki w Sulechowie Sp. z o.o. wstąpił we wszystkie prawa i obowiązki, których podmiotem był Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Sulechowie, w tym m.in. wynikające z kontraktu z Narodowym Funduszem Zdrowia.

KRS: 0001148405

REGON: 000310396

NIP: 1040002023

Kapitał zakładowy 6 160 000,00 zł

Sąd Rejestrowy: Sąd Rejonowy w Zielonej Górze. Wydział VIII Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego

Głównym przedmiotem działalności Szpitala jest udzielanie świadczeń zdrowotnych mieszkańcom powiatu zielonogórskiego, zamieszkałym na terenie miasta i gminy Sulechów, miasta i gminy Babimost, miasta i gminy Kargowa, gmin Bojadła i Trzebiechów, oraz części gminy Czerwieńsk, a także innym osobom, chcącym leczyć się w naszym zakładzie.

Leczenie szpitalne prowadzone jest w 6-ciu oddziałach szpitalnych:

- Oddział Kliniczny Chirurgii Ogólnej i Onkologicznej – 30 łóżek
- Oddział Kliniczny Chorób Wewnętrznych – 30 łóżek
- Oddział Kliniczny Endoskopii Ginekologicznej i Położnictwa – 31 łóżek
- Oddział Kliniczny Neonatologiczny – 16 łóżek
- Oddział Kliniczny Rehabilitacji Ogólnoustrojowej – 39 łóżek
- Oddział Kliniczny Anestezjologii i Intensywnej Terapii – 6 łóżek



Leczenie ambulatoryjne prowadzone jest w następujących poradniach specjalistycznych:

- Poradnia Diabetologiczna
- Poradnia Endokrynologiczna
- Poradnia Gastrologiczna
- Poradnia Kardiologiczna
- Poradnia Położniczo – Ginekologiczna
- Poradnia Chirurgii Ogólnej
- Poradnia Chirurgii Onkologicznej
- Poradnia Rehabilitacyjna
- Poradnia Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej

Pracownie diagnostyczne:

- Zakład Diagnostyki Laboratoryjnej
- Zakład Radiologii i Diagnostyki Radiologicznej
- Pracownia USG
- Pracownia Tomografii Komputerowej
- Pracownia Mammografii
- Pracownia Endoskopii

W swoich strukturach posiadamy także Zakład Fizjoterapii oraz Zespoły Ratownictwa Medycznego Specjalistyczny i Podstawowy.

2. MISIJA I WIZJA

Misją naszego zakładu jest „SZPITAL PRZYJAZNY DLA PACJENTA”.

Szpital ma być miejscem, gdzie **zdrowie, bezpieczeństwo i zaufanie** pacjenta znajdują się w centrum wszystkich działań.

Naszych pacjentów otaczamy **profesjonalną, kompleksową i specjalistyczną opieką medyczną**, której celem jest odzyskanie i utrzymanie zdrowia. Dążymy do tego, aby czuli się oni bezpiecznie, powierzając nam pieczę nad swoim zdrowiem i obdarzając nas zaufaniem.



Pacjent jest najważniejszym partnerem Szpitala – bez niego nasza działalność nie miałaby racji bytu. Dlatego mobilizujemy wszystkie siły i zasoby, by realizować przedstawione cele i zamierzenia.

Polityka Szpitala ukierunkowana jest na:

- świadczenie usług medycznych na wysokim poziomie,
- ciągłe doskonalenie jakości opieki zdrowotnej,
- optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów,
- tworzenie atmosfery zaufania, szacunku i współpracy.

Wizja: Chcemy, aby Szpital w Sulechowie był wybierany nie tylko ze względu na jakość leczenia, lecz także dzięki **ludzkiej, empatycznej i serdecznej opiece**, która stanowi fundament naszej misji.

Naszym celem jest rozwój Szpitala jako **nowoczesnej placówki medycznej**, która:

- zapewnia pacjentom **opiekę zdrowotną na najwyższym poziomie**, zgodną z aktualną wiedzą i standardami,
- jest **miejscem zaufania, empatii i poszanowania godności każdego pacjenta**,
- pozostaje **atrakcyjnym i stabilnym pracodawcą** dla wysoko wykwalifikowanej i zaangażowanej kadry,
- jest **bezpiecznym miejscem pracy**,
- aktywnie **współpracuje z otoczeniem społecznym**, samorządem i innymi podmiotami systemu ochrony zdrowia,
- **rozwija infrastrukturę i bazę sprzętową**,
- dąży do **podnoszenia standardów pobytu pacjentów**.

3. ANALIZA RYNKU

Rynek świadczeń medycznych w Polsce jest obszarem szczególnym, silnie regulowanym przez państwo i mającym strategiczne znaczenie społeczne. Ochrona zdrowia i życia ludzkiego została zagwarantowana w Konstytucji RP, a jej realizacja opiera się przede wszystkim na powszechnym obowiązku ubezpieczenia zdrowotnego. Głównym podmiotem finansującym usługi medyczne w Polsce jest Narodowy Fundusz Zdrowia, który pełni rolę centralnego płatnika, zawierającego umowy kontraktowe z podmiotami leczniczymi. Tym samym NFZ stanowi w praktyce jedyne kontrahenta w systemie publicznym, a warunki jego funkcjonowania wprost determinują możliwości rozwoju poszczególnych szpitali i przychodni.



Specyfika rynku medycznego polega na tym, że pomimo ogromnych nakładów na opiekę zdrowotną, środki publiczne pozostają niewystarczające wobec skali potrzeb zdrowotnych społeczeństwa. Konieczne jest zatem stosowanie mechanizmów limitowania, rozdzielania środków i określania priorytetów. Zjawisko to skutkuje wydłużonymi kolejkami do wielu procedur, co niejednokrotnie prowadzi do niezadowolenia społecznego i pogarszania opinii o systemie ochrony zdrowia.

3.1. Regulacje i zasady kontraktowania

Umowy z NFZ zawierane są w trybie konkursów ofert lub rokowań, prowadzonych w oparciu o ustawę o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych z 27 sierpnia 2004 r., a także szereg przepisów wykonawczych i zarządzeń Prezesa NFZ. Przedmiotem postępowań są konkretne rodzaje i zakresy świadczeń, które są oceniane według ściśle określonych kryteriów: jakości, kompleksowości, dostępności, ciągłości oraz ceny.

W świetle prawa, wszystkie podmioty lecznicze – zarówno publiczne, jak i niepubliczne – posiadają równe szanse w ubieganiu się o kontrakty. W praktyce jednak różnice w zakresie zasobów, infrastruktury, kadry i doświadczenia sprawiają, że poszczególne jednostki mają odmienne możliwości skutecznego konkurowania.

3.2. Struktura rynku – podmioty publiczne i niepubliczne

Publiczną opiekę zdrowotną realizują m.in. samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej, instytuty badawcze oraz jednostki budżetowe. W odróżnieniu od nich, placówki niepubliczne – często działające w formie spółek prawa handlowego – mogą łączyć działalność kontraktową z NFZ z ofertą komercyjną. Właśnie ten dualizm stanowi istotny wyróżnik rynku.

Podmioty prywatne, nastawione na zysk, często są lepiej wyposażone, oferują krótszy czas oczekiwania i wyższy komfort pobytu, co przyciąga pacjentów, szczególnie w zakresie diagnostyki i zabiegów planowych. Z kolei jednostki publiczne, choć niejednokrotnie zmagają się z niedofinansowaniem i problemami infrastrukturalnymi, pozostają podstawą systemu, zapewniając powszechną i równą dostępność do świadczeń zdrowotnych, w tym szczególnie kosztownych procedur ratujących życie.

3.3. Odbiorcy usług medycznych

Podstawowymi odbiorcami świadczeń są pacjenci – osoby korzystające z opieki zdrowotnej. Można ich podzielić na dwie główne grupy: pacjentów korzystających z usług w ramach kontraktu NFZ oraz pacjentów finansujących leczenie prywatnie.



Pierwsza grupa, stanowiąca większość społeczeństwa, korzysta z usług finansowanych w ramach ubezpieczenia zdrowotnego. NFZ rozlicza się z placówkami bezpośrednio, a pacjent nie ponosi kosztów świadczenia. Druga grupa obejmuje osoby opłacające leczenie z własnych środków lub przez dodatkowe ubezpieczenia zdrowotne. Czynnikiem determinującym wybór usług prywatnych są przede wszystkim: krótszy czas oczekiwania, nowocześniejsze metody leczenia oraz wyższa jakość obsługi.

Specyficzną kategorią są świadczenia mieszane, gdzie pacjent dopłaca do procedury refundowanej, np. do nowocześniejszych materiałów czy dodatkowych form znieczulenia. Zjawisko to, choć naturalne w krajach zachodnich, w Polsce wciąż budzi emocje i dyskusje o równości dostępu do leczenia.

3.4. Czynniki kształtujące popyt

Na popyt na świadczenia zdrowotne w Polsce wpływa szereg uwarunkowań:

1. **Sytuacja demograficzna** – Polska, podobnie jak inne kraje europejskie, doświadcza starzenia się społeczeństwa. Wydłużenie średniej długości życia, spadek liczby urodzeń oraz wchodzenie w wiek poprodukcyjny pokoleń wyżu demograficznego prowadzą do rosnącej liczby pacjentów wymagających stałej opieki. Seniorzy są grupą bardziej narażoną na choroby przewlekłe, a tym samym generują większe zapotrzebowanie na usługi szpitalne.
2. **Rozwój medycyny** – dynamiczny postęp technologiczny ma ambiwalentny wpływ na popyt. Z jednej strony skuteczna profilaktyka i nowoczesne metody leczenia skracają czas hospitalizacji i redukują ryzyko nawrotów choroby. Z drugiej jednak – coraz więcej schorzeń, dotąd nieuleczalnych, może być skutecznie leczonych, co zwiększa liczbę pacjentów i obciąża system.
3. **Styl życia** – tempo życia, stres, niewłaściwa dieta czy epidemia otyłości przyczyniają się do wzrostu liczby chorób cywilizacyjnych. Jednocześnie coraz większa świadomość zdrowotna społeczeństwa i moda na zdrowy styl życia mogą ograniczać część zagrożeń, choć trend ten rozwija się nierównomiernie.
4. **Stan gospodarki i finansów publicznych** – wysokość budżetu NFZ, uzależniona od kondycji gospodarki i poziomu zatrudnienia, bezpośrednio wpływa na liczbę kontraktowanych świadczeń. W okresach wzrostu gospodarczego system może finansować więcej procedur, natomiast kryzys i spadek wpływów składkowych prowadzą do ograniczeń.
5. **Elastyczność popytu** – w odróżnieniu od wielu innych rynków, popyt na usługi medyczne pozostaje w dużej mierze nieelastyczny. Choroba zmusza pacjenta do korzystania z opieki, niezależnie od kosztów czy dostępności. Dlatego czynniki demograficzne i epidemiologiczne mają w tym przypadku kluczowe znaczenie, a zmiany trendów widoczne są dopiero w perspektywie dekad.

3.5. Podsumowanie

Wnioski płynące z analizy rynku wskazują, że w najbliższych latach kluczowe znaczenie będzie miała umiejętność dostosowania się podmiotów leczniczych do rosnących potrzeb wynikających ze starzenia się społeczeństwa i chorób cywilizacyjnych, a także do oczekiwań

pacjentów w zakresie jakości, dostępności i komfortu opieki. Dla szpitali powiatowych oznacza to konieczność rozwijania usług o dużym zapotrzebowaniu lokalnym, wzmacniania potencjału diagnostycznego i stawiania pacjenta w centrum działań – zgodnie z ideą „SZPITAL PRZYJAZNY DLA PACJENTA”.



4. PLANOWANE ROZSZERZENIE OFERTY SZPITALA

Rozwój oferty medycznej Szpitala stanowi kluczowy element strategii wzmacniania pozycji rynkowej oraz podnoszenia jakości świadczonych usług. Szpital powinien aktywnie poszukiwać nowych obszarów rozwoju, które odpowiadają na potrzeby pacjentów, a jednocześnie pozwalają na stabilizację i zwiększenie przychodów.

4.1. Rozbudowa bazy diagnostycznej – zakup rezonansu magnetycznego

Jednym z priorytetowych kierunków rozwoju jest stworzenie własnej pracowni rezonansu magnetycznego (MRI). Dotychczas pacjenci wymagający tego rodzaju badań musieli być kierowani do innych placówek, co wiązało się zarówno z dodatkowymi kosztami i uciążliwościami organizacyjnymi, jak i z wydłużeniem czasu oczekiwania na diagnozę.

Inwestycja w rezonans magnetyczny pozwoli:

- zapewnić kompleksowość oferty diagnostycznej w ramach szpitala,
- skrócić czas oczekiwania pacjentów na badania obrazowe,
- podnieść jakość diagnostyki i przyspieszyć proces terapeutyczny,
- ograniczyć konieczność przewożenia pacjentów do innych ośrodków,
- stworzyć nowe źródło przychodów zarówno z kontraktu NFZ, jak i świadczeń komercyjnych.

Wdrożenie pracowni rezonansu magnetycznego ma więc wymiar nie tylko medyczny, ale i ekonomiczny – pozwalając na zwiększenie konkurencyjności szpitala na rynku oraz przyciągnięcie pacjentów z szerszego obszaru niż tylko powiat zielonogórski.

4.2. Współpraca z Uniwersytetem Zielonogórskim

Kolejnym istotnym kierunkiem rozwoju jest pogłębianie współpracy z Uniwersytetem Zielonogórskim. Na terenie szpitala odbywają się już zajęcia dydaktyczne dla studentów kierunków medycznych, obejmujące wszystkie oddziały szpitalne.

Rozwój tej współpracy niesie za sobą wielowymiarowe korzyści:

- **finansowe** – poprzez możliwość uzyskania dodatkowych środków z tytułu prowadzenia dydaktyki,



- **kadrowe** – studenci mający możliwość odbywania praktyk i zajęć klinicznych w szpitalu mogą w przyszłości zasilić jego szeregi, co jest szczególnie istotne wobec trudności z pozyskiwaniem specjalistów w mniejszych ośrodkach,
- **wizerunkowe** – rola szpitala jako jednostki dydaktycznej podnosi jego prestiż i pozycję w regionie, a także czyni z niego atrakcyjnego partnera do dalszych projektów badawczo-rozwojowych.

4.3. Podsumowanie

Planowane rozszerzenie oferty szpitala jest odpowiedzią na potrzeby zdrowotne mieszkańców oraz wyrazem dążenia do unowocześniania i podnoszenia jakości świadczonych usług. Zakup rezonansu magnetycznego i rozwój współpracy z Uniwersytetem Zielonogórskim to działania strategiczne, które przyniosą wymierne efekty w postaci poprawy dostępności diagnostyki, zwiększenia atrakcyjności placówki dla pacjentów i kadry medycznej oraz wzmocnienia stabilności finansowej szpitala.

5. ANALIZA KONKURENCJI

Otoczenie konkurencyjne Szpitala im. Ryszarda Rzepki kształtowane jest przede wszystkim przez publiczne i niepubliczne podmioty lecznicze zlokalizowane w regionie, a także przez rosnącą ofertę komercyjnych świadczeń zdrowotnych. Analiza konkurencji pozwala określić miejsce szpitala na rynku, zidentyfikować jego przewagi oraz wskazać obszary wymagające rozwoju.

5.1. Obszar oddziaływania

Szpital im. Ryszarda Rzepki obejmuje swym działaniem głównie mieszkańców powiatu zielonogórskiego. Ponad 87% pacjentów pochodzi z tego regionu, z czego około 70% to mieszkańcy gminy Sulechów. Pozostała część pacjentów to osoby z innych gmin powiatu, które wybierają naszą placówkę ze względu na bliskość, dostępność i kompleksowość usług.

Istotną przewagą konkurencyjną jest fakt, że SP ZOZ w Sulechowie pozostaje jedyną placówką w regionie, która świadczy całodobowe usługi szpitalne, co jest szczególnie ważne w zakresie medycyny ratunkowej oraz nagłych hospitalizacji.

5.2. Główni konkurenci

Na rynku lokalnym i regionalnym najistotniejszymi konkurentami są:

- **Szpital Uniwersytecki im. Karola Marcinkowskiego w Zielonej Górze Sp. z o.o.** – największa i najbardziej wyspecjalizowana jednostka ochrony zdrowia w regionie, pełniąca rolę szpitala klinicznego. Placówka ta dysponuje szerokim zakresem usług, w tym wysokospecjalistycznych procedur diagnostycznych i zabiegowych, które nie są realizowane w szpitalach powiatowych. Jej renoma, dostęp do nowoczesnych technologii i współpraca z kadrą naukową czynią z niej konkurenta w zakresie świadczeń specjalistycznych.



- **Nowy Szpital w Świebodzinie** – jednostka niepubliczna działająca w formule spółki, łącząca kontrakt z NFZ z działalnością komercyjną. Placówka jest szczególnie konkurencyjna w zakresie świadczeń planowych i zabiegowych, a jej przewagą są krótsze kolejki oraz bardziej elastyczna oferta.

Szpital w Sulechowie, choć nie konkuruje bezpośrednio z tymi ośrodkami w obszarze wysokospecjalistycznych usług, pozostaje alternatywą dla pacjentów, którzy oczekują szybkiego i lokalnie dostępnego leczenia w podstawowych dziedzinach medycyny.

5.3. Pozycja wobec szpitali zagranicznych

Położenie geograficzne sprawia, że szpital znajduje się w odległości około 80–100 km od najbliższych punktów granicznych z Niemcami (Gubin, Słubice). Teoretycznie mogłoby to generować konkurencję z placówkami medycznymi w innych państwach Unii Europejskiej, zwłaszcza w zakresie usług specjalistycznych i komercyjnych.

W praktyce jednak zjawisko to nie ma większego znaczenia. Szpital w Sulechowie nie świadczy usług wysoko specjalistycznych, które mogłyby stanowić bezpośrednią konkurencję dla zagranicznych podmiotów. Pacjenci zza granicy korzystają z usług placówki sporadycznie, a głównym obszarem działalności pozostaje obsługa mieszkańców regionu.

5.4. Wnioski i kierunki strategiczne

Analiza konkurencji wskazuje, że Szpital im. Ryszarda Rzepki w Sulechowie sp. z o.o. pełni przede wszystkim rolę lokalnego szpitala pierwszego kontaktu – placówki, do której pacjenci trafiają w nagłych przypadkach oraz w zakresie podstawowych hospitalizacji. Jego przewagą jest bliskość, dostępność oraz całodobowy charakter usług.

Konkurencja w zakresie świadczeń wysokospecjalistycznych i planowych pozostaje domeną szpitali większych, zwłaszcza Szpitala Uniwersyteckiego w Zielonej Górze oraz Nowego Szpitala w Świebodzinie. Z tego względu rozwój strategii Szpitala powinien koncentrować się na:

- dalszym wzmocnieniu dostępności i jakości podstawowych usług medycznych,
- inwestowaniu w nowoczesną diagnostykę (np. rezonans magnetyczny),
- rozwijaniu współpracy dydaktycznej i kadrowej z Uniwersytetem Zielonogórskim,
- stopniowym rozszerzaniu oferty o usługi komercyjne, które mogą stanowić uzupełnienie dla pacjentów oczekujących na świadczenia w dłuższej perspektywie.

Tabela 1. Porównanie konkurentów Szpitala im. Ryszarda Rzepki w Sulechowie sp. z o.o.



Kryterium	Szpital im. Ryszarda Rzepki w Sulechowie	Szpital Uniwersytecki im. Karola Marcinkowskiego w Zielonej Górze	Nowy Szpital w Świebodzinie
Charakter placówki	Szpital powiatowy, kliniczny, publiczny	Szpital uniwersytecki, kliniczny, wysokospecjalistyczny	Szpital niepubliczny (spółka), kontrakt z NFZ + usługi komercyjne
Główni pacjenci	Mieszkańcy powiatu zielonogórskiego (87%), głównie Sulechów (70%)	Pacjenci z całego województwa i spoza regionu, w tym przypadki referencyjne	Mieszkańcy powiatu świebodzińskiego i sąsiednich powiatów
Zakres usług	Podstawowe hospitalizacje, internistyczne, zabiegowe, ratunkowe	Pełen zakres świadczeń, w tym wysokospecjalistyczne (np. onkologia, kardiochirurgia, transplantologia)	Hospitalizacje planowe i zabiegowe, część usług specjalistycznych
Dostępność	24h/7, kluczowy ośrodek pierwszego kontaktu w regionie	Wysoka, lecz ograniczona długimi kolejkami do świadczeń planowych	Krótsze kolejki w porównaniu do placówek publicznych
Wypośażenie	Modernizowane, planowana inwestycja w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Wzmacniania Odporności	Najnowocześniejsza infrastruktura w regionie, dostęp do aparatury badawczej	Dobre wyposażenie, modernizacja finansowana częściowo z działalności komercyjnej
Kadra	Część specjalistów stanowi stałą obsadę placówki, natomiast część lekarzy pełni jedynie dyżury kontraktowe.	Kadra akademicka i specjalistyczna, lekarze wysokiej klasy	Kadra mieszana – część specjalistów z regionu, część kontraktowanych
Źródła finansowania	NFZ, środki własne, planowane środki dydaktyczne z UZ	NFZ, finansowanie ministerialne, granty naukowe, współpraca międzynarodowa	NFZ + środki prywatne (komercja)
Pozycja konkurencyjna	Szpital lokalny, najbliżej pacjentów, dostępny w nagłych przypadkach	Lider regionalny, wysokospecjalistyczny, największy kontrahent NFZ	Konkurent w zakresie planowych hospitalizacji i usług komercyjnych



5. ANALIZA SWOT

Analiza SWOT jest narzędziem umożliwiającym kompleksowe spojrzenie na pozycję Szpitala im. Ryszarda Rzepki w Sulechowie sp. z o.o. w kontekście jego potencjału wewnętrznego oraz warunków zewnętrznych. Uwzględnia zarówno mocne i słabe strony jednostki, jak i szanse oraz zagrożenia wynikające z otoczenia rynkowego, systemowego i demograficznego. Pozwala tym samym wskazać strategiczne kierunki działań, które umożliwią utrzymanie stabilności finansowej, rozwój usług i budowanie pozycji „Szpitala przyjaznego dla pacjenta”.

MOCNE STRONY (S):

- Wysokie kwalifikacje personelu medycznego
- Posiadane doświadczenie oraz wiedza lecznicza
- Wysoka jakość świadczonych usług medycznych
- Zaawansowane metody diagnostyki i leczenia chirurgicznego w zakresie onkologii w systemie SOLO I
- Dobra opinia wśród świadczeniobiorców
- Możliwość poszerzenia zakresu usług
- Pojawienie się nowych grup pacjentów
- Kompetentna kadra zarządzająca i personel administracyjny
- Zmodernizowana infrastruktura
- Wdrożony i monitorowany system kontroli kompletności dokumentacji medycznej
- Zaawansowany poziom informatyzacji szpitala
- Dobry poziom identyfikacji pracowników z Zakładem
- Własne zaplecze diagnostyczne i laboratoryjne
- Rosnące zainteresowanie w społeczeństwie profilaktyką i promocją zdrowia
- Dobra lokalizacja i dogodne dojazdy
- Dobrze rozwinięta struktura ambulatoryjnych poradni specjalistycznych
- Posiadanie certyfikatów ISO



SŁABE STRONY (W):

- Brak własnych środków na nowe inwestycje
- Główne źródło finansowania ze strony monopolisty NFZ
- Zaniżony od wielu lat poziom wyceny procedur przez NFZ w stosunku do rzeczywistych kosztów procedur realizowanych zgodnie z potrzebami zdrowotnymi pacjentów
- infrastruktura wymagająca nakładów finansowych
- Pogarszające się wskaźniki efektywności finansowej
- Generowanie przez większość Oddziałów ujemnych przepływów finansowych
- Starzejąca się kadra szczególnie lekarzy i pielęgniarek, brak specjalistów na rynku co wiąże się z dużą konkurencyjnością i zawyżaniem kosztów ich wynagrodzeń

SZANSE (O):

- Pozytywnie rozpatrzony Wniosek na realizację przedsięwzięcia pt. **„Utworzenie Pracowni Rezonansu Magnetycznego wraz z wymianą Mammografu oraz modernizacja Bloku Operacyjnego, przebudowa Oddziału Rehabilitacji i Zakładu Fizjoterapii w celu zabezpieczenia kompleksowej opieki onkologicznej w SPZOZ w Sulechowie”** i objęcie przedsięwzięcia wsparciem finansowym w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności
- Zwiększenie przychodów po zakończeniu inwestycji finansowanych w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności
- Planowane rozszerzenie zakresu wykonywanych procedur
- Planowane rozszerzenie rynku komercyjnego
- Ciągły rozwój i skuteczna walka z konkurencją
- Procesy demograficzne zapewniające popyt na świadczenia zdrowotne
- Wzrost oczekiwań społecznych związanych ze standardem usług medycznych
- Rozwój współpracy z uczelniami
- Wykorzystanie projektów UE i wyposażenie szpital w nowoczesną infrastrukturę i aparaturę medyczną



ZAGROŻENIA (T):

- Niestabilność rozwiązań systemowych i organizacyjno-prawnych w ochronie zdrowia, stale zmieniające się zasady finansowania i rozliczania świadczeń
- Ograniczona ilość nakładów na opiekę zdrowotną
- Zaniżenie kosztów procedur medycznych wycenianych przez NFZ
- Nieadekwatny do potrzeb podział środków finansowych na województwa
- Niedobory w specjalizacjach prowadzonych w ramach kształcenia lekarzy (anestezjologia, radioterapia onkologiczna, radiologia) i grupach zawodowych personelu medycznego i technicznego, uniemożliwiające spełnienie warunków stawianych przez płatnika
- Przechodzenie wykwalifikowanej kadry do sektora niepublicznego
- Niż demograficzny i zmniejszająca się liczba porodów

7. CELE STRATEGICZNE

Cele strategiczne Szpitala na lata 2024–2026 zostały określone w czterech perspektywach charakterystycznych dla metodologii Balanced Scorecard (BSC). Umożliwia to kompleksowe podejście do zarządzania jednostką, uwzględniające zarówno potrzeby pacjentów, jak i pracowników, właściciela oraz płatnika.

I. Perspektywa interesariuszy

- a. Pacjentów, tj. budowanie zadowolenie pacjentów i ich rodzin oraz poprawienie dostępności do świadczeń zdrowotnych
- b. Organu właścicielskiego, tj. umacnianie renomy Szpitala w Sulechowie oraz utrzymanie stabilności finansowej
- c. Płatnika, tj. dostosowanie zakresu i ilości wykonywanych świadczeń zdrowotnych do potrzeb regionalnej społeczności i płatnika (LOW NFZ)



W ramach realizacji ww. celów SP ZOZ dołoży wszelkich starań by usprawnić wewnętrzną organizację pracy, tak by prowadziło to do skracania terminów oczekiwania na świadczenia medyczne (np. poprzez wprowadzenie systemu informatycznego i elektronicznej rejestracji pacjentów). Ponadto zostanie wprowadzona procedura okresowego badania opinii pacjentów o jednostce i świadczonych przez nią usług. Dzięki czemu Zarząd Szpitala pozyska informacje dotyczące ewentualnych braków, uchybień i będzie stanowiło to podstawę do wprowadzenia projektów poprawy w istotnych obszarach opieki zdrowotnej. Promowane są również osiągnięcia szpitala w sferze medycznej i zarządzania (uzyskanie akredytacji CMJ), na bieżąco zmienia się strona internetowa, trwa promocja szpitala na portalach społecznościowych. Wszystkie te działania służą umacnianiu renomy szpitala jako jednostki godnej zaufania. Ponadto całość podejmowanych działań, w tym także rozwijanie obecnej działalności medycznej podmiotu, celem objęcia jak najszerszej grupy pacjentów regionu możliwie najbardziej kompleksową opieką (np. otwarcie nowych oddziałów, poradni) będzie realizowane zgodnie z zasadą równoważenia przychodów i kosztów.

II. Perspektywa procesów wewnętrznych

1. Procesy regulacyjne i społeczne, tj. usprawnienie i upraszczanie wewnętrznych procedur,
2. Procesy zarządzania operacyjnego, tj. wdrożenie programów podnoszenia jakości,
3. Procesy innowacyjne, tj. stworzenie warunków dla powstania i wdrażania innowacji,
4. Procesy logistyczne, tj. poprawa efektywności wykorzystania zasobów.

W ramach dążenia do realizacji ww. celów zostanie dokonany przegląd wewnętrznych regulaminów oraz ich aktualizacja i modyfikacja, w celu zapewnienia przejrzystości i spójności oraz zgodności z obowiązującymi przepisami. Ponadto zostanie rozbudowany i upowszechniony internet, który będzie docelowo stanowił podstawową metodę komunikacji wewnętrznej. Zarząd postanowił wdrażać programy podnoszenia jakości, które wyrażać się będą w otrzymanych certyfikatach oraz wskaźnikami realizacji standardów akredytacyjnych. Szpital dołoży wszelkich starań aby stworzyć środowisko proinnowacyjne, które umożliwi wdrażanie nowoczesnych technologii medycznych, będą również premiowane pomysły usprawniające działania placówki. Ponadto konieczne jest poprawianie efektywności wykorzystywanych zasobów, skrócenie czasu hospitalizacji pacjentów, zwiększenie obłożenia łóżek oraz wzrost wykorzystania bloku operacyjnego.

III. Perspektywa rozwoju

- a. Zasobów ludzkich, tj. doskonalenie umiejętności pracowników oraz budowanie ich zadowolenia,
- b. Zasobów organizacyjnych, tj. podnoszenie kultury organizacyjnej,
- c. Zasobów informacyjnych, tj. zbudowanie kompleksowego systemu wspierającego zarządzanie,
- d. Zasobów technologicznych, tj. rozwijanie wysokospecjalistycznych technologii.



W celu uzyskania pożądanego efektu zostanie zwiększony nacisk na szkolenie pracowników, w tym także wymiany doświadczeń czy samokształcenia. Zostaną również wprowadzone zmiany do systemu wynagrodzenia związane z wartościowaniem stanowisk pracy oraz efektem pracy poszczególnych osób. Położony zostanie nacisk na zwiększenie poziomu utożsamiania się pracowników z placówką. Zostanie przeprowadzone badanie satysfakcji pracowników umożliwiające zdobycie informacji na temat rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami pracowników i pracodawcy. Otrzymane wyniki badania będą podstawą do ewentualnego wdrożenia działań korygujących. W tym celu zostaną upowszechnione wśród załogi misja oraz cele strategiczne Szpitala, a także aktywności mające na celu integrację pracowników w ramach poszczególnych zespołów. Zostanie również zaprojektowany i wdrożony kompleksowy system informatyczny, umożliwiający prowadzenie dokumentacji medycznej w formie elektronicznej, ułatwiający przepływ informacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi i poszczególnymi pracownikami oraz zarządzanie szpitalem jako całością. Ponadto zostanie rozszerzona oferta Szpitala o nowe usługi medyczne z wykorzystaniem możliwie najnowszych technologii medycznych.

IV. Perspektywa finansowa

- a. Rentowność, tj. obniżanie kosztów w każdym miejscu ich wytwarzania,
- b. Płynność, tj. utrzymywanie bezpiecznego udziału kapitałów długoterminowych w strukturze kapitałów,
- c. Sprawność działania, tj. obniżanie kosztów ogólnozakładowych,
- d. Gospodarowanie zasobami, tj. optymalizację liczby zatrudnionych pracowników.

8. PLAN INWESTYCYJNY NA LATA 2024-2026 (po aktualizacji)

Plan inwestycyjny na lata 2024–2026 obejmuje przedsięwzięcia rozwojowe i modernizacyjne Szpitala, których realizacja ma na celu poprawę jakości, dostępności i efektywności świadczeń zdrowotnych. Uwzględnia on zarówno zadania finansowane ze środków własnych jak i zewnętrznych

Pierwotnie plan inwestycyjny na lata 2024-2026 zakładał zadania określone w tabeli poniżej:



Plany inwestycyjne na lata 2024-2026

Lp.	Nazwa zadania i lokalizacja	Termin realizacji	Wartość kosztorysowa	Źródła finansowania	Uwagi
1.	Modernizacja Oddziału i Zakładu Rehabilitacji	2024-2025	17 000 000,00 PLN	Krajowy Plan Odbudowy Powiat Zielonogórski	Finasowanie uzależnione od uruchomienia środków z KPO
2.	Zakup 2 szt. aparatów USG	2024	1 250 000,00 PLN	Sejmik Województwa Lubuskiego, środki własne Szpitala	
3.	Utworzenie Pracowni Rezonansu Magnetycznego	2025	6 500 000,00 PLN	Powiat Zielonogórski Krajowy Plan Odbudowy	Finasowanie uzależnione od uruchomienia środków z KPO oraz zmian w Planie Transformacji woj. Lubuskiego
4.	Modernizacja Bloku Operacyjnego	2024-2026	10 000 000,00 PLN	Powiat Zielonogórski Krajowy Plan Odbudowy	Finasowanie uzależnione od uruchomienia środków z KPO
5.	Remont i doposażenie Oddziałów Szpitalnych, Poradni Specjalistycznych oraz pomieszczeń administracyjnych	2024-2026	14 850 000,00 PLN	Krajowy Plan Odbudowy Powiat Zielonogórski Środki własne Szpitala	Finasowanie uzależnione od uruchomienia środków z KPO
	Modernizacja parkingu szpitalnego -system parkingowy wraz z systemem kontroli dostępu	2024	400 000 ,00 PLN	Krajowy Plan Odbudowy Środki własne Szpitala	Finasowanie uzależnione od uruchomienia środków z KPO
	Razem:		50,00 mln zł		



W związku z podpisaniem umowy o objęcie wsparciem ze środków planu rozwojowego Przedsięwzięcia pt. „Utworzenie Pracowni Rezonansu Magnetycznego wraz z wymianą Mammografu oraz modernizacja Bloku Operacyjnego, przebudowa Oddziału Rehabilitacji i Zakładu Fizjoterapii w celu zabezpieczenia kompleksowej opieki onkologicznej w SPZOZ w Sulechowie” realizowanego w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności: Komponent D „Efektywność, dostępność i jakość systemu ochrony zdrowia” Inwestycja D1.1.1 „Rozwój i modernizacja infrastruktury centrów opieki wysokospecjalistycznej i innych podmiotów leczniczych”, plan inwestycyjny w roku 2025 uległ aktualizacji.

Na rok 2025-2026 zakłada się realizację przedsięwzięcia objętego wsparciem finansowym i ma to priorytet w planach inwestycyjnych ze względu na krótki termin realizacji i rozliczenia wydatków. Zgodnie z podpisaną umową plany obejmują:

Lp.	Nazwa zadania i lokalizacja	Termin realizacji	Wartość kosztorysowa brutto	Źródła finansowania
1.	Przebudowa i wyposażenie Bloku Operacyjnego	2025-2026	15 210 826,86 zł	- środki pozyskane z KPO oraz w ramach wkładu własnego środki pozyskane z zewnątrz lub środki z Powiatu Zielonogorskiego
2.	Zakup Rezonansu Magnetycznego wraz z adaptacją pomieszczeń	2025-2026	6 798 060,00 zł	- środki pozyskane z KPO oraz w ramach wkładu własnego środki pozyskane z zewnątrz lub środki z Powiatu Zielonogorskiego
3.	Zakup nowego Mammografu	2025-2026	1 400 000,00 zł	- środki pozyskane z KPO oraz w ramach wkładu własnego środki pozyskane z zewnątrz lub środki z Powiatu Zielonogorskiego
4.	Modernizacja oddziału Rehabilitacji oraz Zakładu Fizjoterapii - prace wewnątrz budynku wraz z wyposażeniem	2025-2026	18 742 015,33 zł	- środki pozyskane z KPO oraz w ramach wkładu własnego środki pozyskane z zewnątrz lub środki z Powiatu Zielonogorskiego
5.	Zakup pozostałego specjalistycznego sprzętu medycznego i wyposażenia	2025-2026	984 562,64 zł	- Środki własne SP ZOZ, środki z Powiatu Zielonogorskiego lub środki pozyskane z zewnątrz od potencjalnych sponsorów
RAZEM			43 135 464,83 zł	

Założone kwoty uwzględniają również planowane koszty pośrednie i wydatki niemajątkowe.

9. OCENA REALIZACJI PLANU STRATEGICZNEGO



Ocena (ewaluacja) sposobu realizacji i osiągnięć Planu Strategicznego Szpitala w Sulechowie na lata 2024-2026 dokonywana będzie co najmniej raz w roku oraz po zakończeniu jego realizacji tj. na początku roku 2027. Ocena realizacji planu strategicznego będzie obejmowała całość spraw ujętych w Planie Strategicznym.

Przyjęty Plan Strategiczny Rozwoju Szpitala jest dokumentem dynamicznym. Oznacza to, że może ulegać aktualizacji w zależności od zmieniających się istotnych uwarunkowań rozwoju szpitala oraz oceny skuteczności przyjętej strategii postępowania dokonywanej w trakcie ewaluacji.

Przyjęty Plan Strategiczny pozwoli na zrealizowanie programu dostosowawczego do norm wyznaczonych przez Ministra Zdrowia, na zaspokojenie zapotrzebowania mieszkańców Powiatu Zielonogórskiego oraz regionu na wysokospecjalistyczne usługi medyczne i opiekuńczo – lecznicze, zapewni wysoki poziom i standard usług medycznych świadczonych przez Szpital w Sulechowie.

Prezes Zarządu

Izabela Knizatko

