

Uchwała nr 872/2024
Zarządu Województwa Wielkopolskiego
z dnia 7 listopada 2024 r.

w sprawie: zatwierdzenia „Programu naprawczego Wojewódzkiej Stacji Pogotowia Ratunkowego w Poznaniu na lata 2024-2026”.

Na podstawie art. 41 ust. 1 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz. U. z 2024 r., poz. 566) oraz art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 roku o działalności leczniczej (Dz. U. z 2024 r., poz. 799), Zarząd Województwa Wielkopolskiego uchwala, co następuje:

§ 1

Zatwierdza się „Program naprawczy Wojewódzkiej Stacji Pogotowia Ratunkowego w Poznaniu na lata 2024-2026”, stanowiący załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2

Wykonanie uchwały powierza się Dyrektorowi Departamentu Zdrowia Urzędu Marszałkowskiego Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu.

§ 3

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Uzasadnienie do Uchwały nr 872/2024
Zarządu Województwa Wielkopolskiego
z dnia 7 listopada 2024 r.

Zgodnie z art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. z 2024 r., poz. 799) kierownik samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej – w przypadku wystąpienia w sprawozdaniu finansowym za poprzedni rok obrotowy straty netto – w terminie 3 miesięcy od upływu terminu do zatwierdzenia sprawozdania finansowego zobowiązany jest do sporządzenia programu naprawczego na okres nie dłuższy niż 3 lata, z uwzględnieniem raportu, o którym mowa w art. 53a ust. 1 cytowanej ustawy oraz przedstawienia go podmiotowi tworzącemu w celu zatwierdzenia.

Zatwierdzenie przedłożonego programu naprawczego nie rodzi po stronie Województwa Wielkopolskiego jakichkolwiek zobowiązań w stosunku do samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej. W szczególności wszelkie działania o charakterze inwestycyjnym muszą zostać ujęte w uchwale budżetowej i Wieloletniej Prognozie Finansowej Województwa Wielkopolskiego.

Wojewódzka Stacja Pogotowia Ratunkowego w Poznaniu za rok obrotowy 2023 odnotowała stratę netto w wysokości 3 015 712,98 zł, w związku z czym przedłożyła podmiotowi tworzącemu w terminie określonym powyżej „Program naprawczy Wojewódzkiej Stacji Pogotowia Ratunkowego w Poznaniu na lata 2024-2026”. W dniu 31 października 2024 r. Stacja Pogotowia przedłożyła dodatkowo „Erratę do Programu naprawczego Wojewódzkiej Stacji Pogotowia Ratunkowego w Poznaniu na lata 2024-2026”.

W sytuacji realizacji przez Stację Pogotowia działań naprawczych zaproponowanych w opracowanym Programie istnieje realne prawdopodobieństwo osiągnięcia efektów wymienionych w projekcji finansowej, w tym poprawy wyniku finansowego. Z tego względu przyjęcie Programu naprawczego niniejszą uchwałą przez Zarząd Województwa Wielkopolskiego należy uznać za zasadne.



Program naprawczy

Wojewódzka Stacja Pogotowia
Ratunkowego w Poznaniu SP ZOZ

na lata 2024-2026

ul. Rycerska 10
60-346 Poznań

tel.: 61 864 88 12
fax: 61 866 37 35

sekretariat@ratownictwo.med.pl
www.ratownictwo.med.pl

Spis treści

I. STRESZCZENIE MENEDŻERSKIE	3
II. STRUKTURA ORGANIZACYJNA	5
III. SYTUACJA EKONOMICZNO-FINANSOWA	6
1. Analiza sytuacji majątkowej	6
2. Analiza sytuacji finansowej	9
2.1. Analiza przychodów	10
2.2. Analiza kosztów	12
3. Wyniki finansowe poszczególnych komórek medycznych SPZOZ w roku 2023	13
4. Analiza wskaźnikowa za lata 2020-2022	13
IV. PRZYCZYNY WYSTĄPIENIA STRATY NETTO ZA ROK OBROTOWY 2023	14
V. ANALIZA KONKURENCJI	15
VI. ANALIZA SWOT	21
VII. DZIAŁANIA NAPRAWCZE	25
1. Działania w zakresie zwiększania przychodów	25
2. Działania w zakresie optymalizacji kosztów:	28
3. Działania w sferze organizacji i zarządzania	31
4. Inne działania	31
VIII. PRZEWIDYWANE EFEKTY DZIAŁAŃ NAPRAWCZYCH	46
1. Projekcja finansowa na lata 2023-2025	46
2. Wskaźniki ekonomiczno-finansowe na lata 2023-2025	47
IX. INFORMACJE O INNYCH ISTOTNYCH CZYNNIKACH RYZYKA	47
X. PODSUMOWANIE I WNIOSKI	48

I. Streszczenie menedżerskie

Wojewódzka Stacja Pogotowia Ratunkowego w Poznaniu jest podmiotem leczniczym niebędącym przedsiębiorcą, działającym w formie samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej (SP ZOZ). Posiada osobowość prawną i działa w oparciu o Ustawę z dnia 8 września 2006 r. o Państwowym Ratownictwie Medycznym, wraz z późniejszymi zmianami, Ustawę z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, wraz z późniejszymi zmianami, Statut Jednostki oraz Zarządzenia nr 79/75 Wojewody Poznańskiego z dnia 18 czerwca 1975 r. w sprawie połączenia Wojewódzkiej Stacji Pogotowia Ratunkowego w Poznaniu i Stacji Pogotowia Ratunkowego m. Poznania, Zarządzenia Nr 109/98 Wojewody Poznańskiego z dnia 5 listopada 1998 r. w sprawie przekształcenia Wojewódzkiej Stacji Pogotowia Ratunkowego w Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej, innych obowiązujących przepisów prawa. Podmiotem tworzącym jest Sejmik Województwa Wielkopolskiego.

Wojewódzka Stacja Pogotowia Ratunkowego w Poznaniu została powołana do realizowania zadań z zakresu:

- świadczeń medycznych czynności ratunkowych w warunkach pozaszpitalnych w celu ratowania osoby w stanie nagłego zagrożenia zdrowotnego w świetle zapisów ustawy z dnia 8 września 2006 r. o Państwowym Ratownictwie Medycznym (Dz. U. 2018 poz. 650 ze zm.);
- organizowania, koordynowania oraz udziału w akcjach ratowniczych w razie klęsk żywiołowych, katastrof, a także udziału w innych zdarzeniach zagrażających życiu w skali masowej;
- usług transportu sanitarnego i medycznego;
- prowadzenie szkoleń w zakresie zaawansowanych czynności ratunkowych, kwalifikowanej pierwszej pomocy, pierwszej pomocy;
- realizację zadań na potrzeby obronne państwa;
- wprowadzanie innowacyjnych programów medycznych zwiększających przeżywalność pacjentów w stanie nagłego zagrożenia zdrowotnego

Zgodnie z zapisami Wojewódzkiego Planu Działania Systemu Państwowe Ratownictwo Medyczne dla województwa wielkopolskiego w rejonie operacyjnym funkcjonuje 1 Dyspozytornia Medyczna podlegająca funkcjonalnie pod Wielkopolski Urząd Wojewódzki oraz 126 ZRM realizujące zapisy ustawowe. 27 własnych ZRM Wojewódzkiej Stacji i 99 ZRM podlegające innym jednostkom wchodzącym w skład współrealizacji do umowy z WOW NFZ na realizację świadczeń z zakresu Państwowe Ratownictwo Medyczne. Rodzaj i liczbę zespołów ratownictwa medycznego określa Wojewoda Wielkopolski w planie działania systemu Ratownictwo Medyczne -WPDS zatwierdzonym przez ministra właściwego do spraw zdrowia.

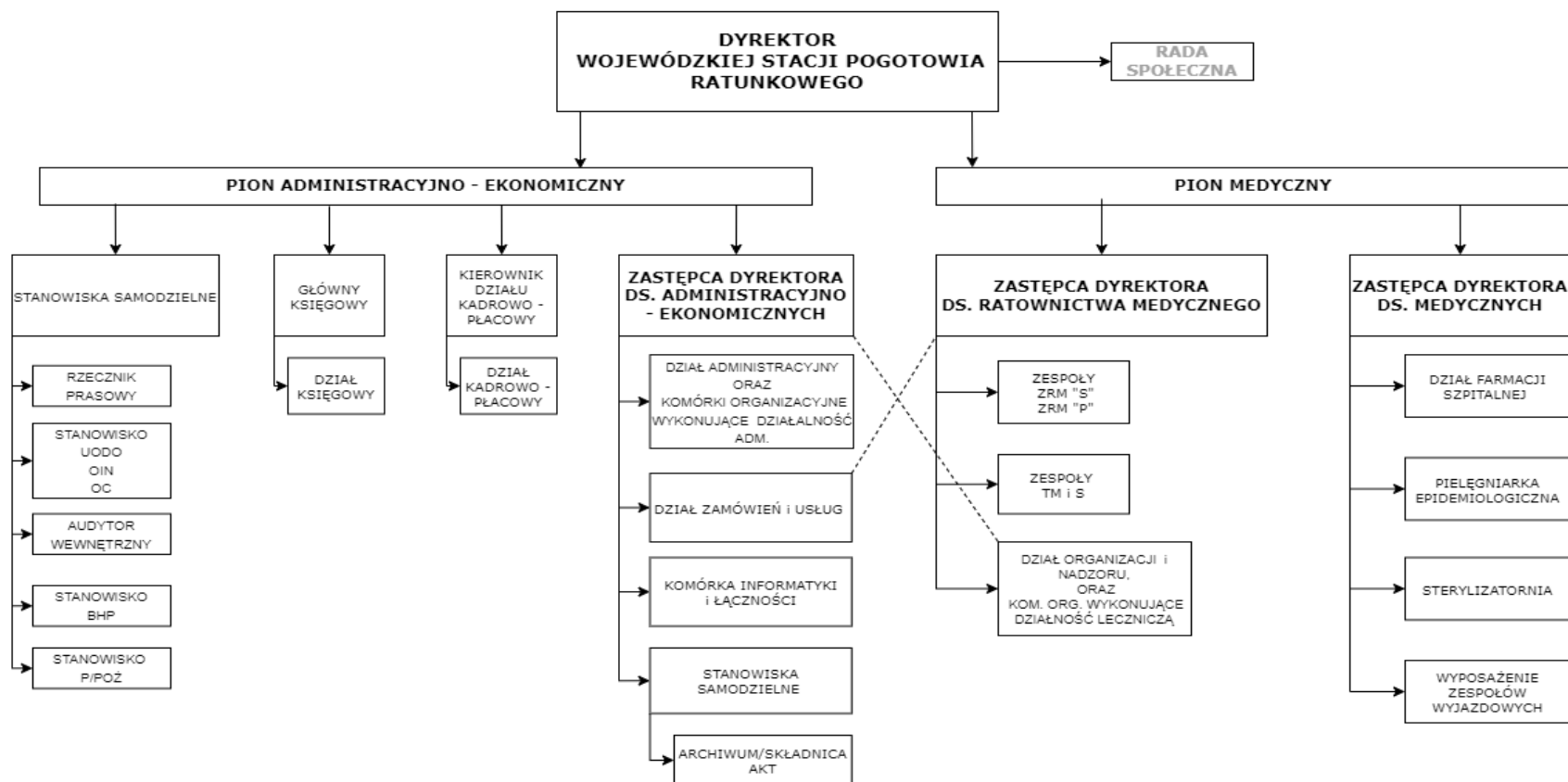
Działając w oparciu o art. 59 ust. 4 *Ustawy o działalności leczniczej* z dnia 15 kwietnia 2011 r. w sprawozdaniu finansowym Wojewódzkiej Stacji Pogotowia Ratunkowego za rok 2023 wystąpiła

strata netto, co przekłada się na konieczność sporządzenia programu naprawczego, z uwzględnieniem raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej jednostki. Niniejszy program naprawczy został sporządzony w oparciu o analizę sytuacji ekonomiczno-finansowej jednostki z uwzględnieniem lat poprzednich 2022, 2023 r. oraz szczególnym uwzględnieniem analizy przychodów i kosztów w tych latach. Zwrócono również szczególną uwagę na przyczyny wystąpienia straty netto za rok obrotowy 2023.

Jednostka tworzy rachunek zysków i strat w wariancie porównawczym. W latach 2022 - 2023 wynik finansowy netto Stacji wyniósł odpowiednio: w roku 2022 odnotowano stratę w wysokości **-3 932 684,68 zł**, następnie w roku 2023 strata wyniosła **-3 015 712,98 zł**. Powyższa strata bezpośrednio wynikała z potrąceń środków dokonywanych przez NFZ odnośnie finansowania dobokaretki wraz z umniejszeniem przychodów po wycofaniu dodatków covidowych. Dokonana zmiana systemu finansowania jednostek ratownictwa medycznego z Urzędu Wojewody do Narodowego Funduszu Zdrowia pociągnęła za sobą konieczność wprowadzenia aneksu do obecnej umowy na realizację zadań z zakresu Państwowe Ratownictwo Medyczne, który nie pokrywał w całości potrzeb wynikających z realnych potrzeb funkcjonowania systemu.

W związku z ujemnym wynikiem finansowym za rok 2023, podjęte działania naprawcze skoncentrowane zostały na analizie kosztów i wprowadzeniu instrumentów mających na celu poprawę działań w zakresie bieżącej analizy zużycia środków medycznych, obsady medycznej, reorganizacji stanowisk i komórek organizacyjnych Jednostki Pogotowia w zakresie działalności podstawowej i komercyjnej.

II. Struktura organizacyjna



Źródło: załącznik do regulaminu organizacyjnego, aktualny w dniu 13/05/2024

III. Sytuacja ekonomiczno-finansowa

1. Analiza sytuacji majątkowej

Tabela 1. Skrócony bilans za lata 2022-2023 – aktywa

Aktywa	2022-12-31	2023-12-31	Dynamika 2023/2022 (%)
A. Aktywa trwałe	26 502 340,34	22 448 916,90	84,71
I. Wartości niematerialne i prawne	1 679,71	11 309,36	673,29
II. Rzeczowe aktywa trwałe	26 500 550,63	22 437 497,54	84,67
III. Należności długoterminowe	110,00	110,00	100,00
IV. Inwestycje długoterminowe	0	0	0,00
V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0	0	0,00
B. Aktywa obrotowe	9 616 344,29	11 172 633,46	116,15
I. Zapasy	3 382 406,95	1 781 653,90	52,67
II. Należności krótkoterminowe	2 422 734,85	7 691 250,27	317,46
III. Inwestycje krótkoterminowe	2 891 967,61	739 744,23	25,58
IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	922 234,88	959 985,06	104,09
C. Należne wpłaty na kapitał (fundusz podstawowy)	0	0	0,00
D. Udziały (akcje) własne	0	0	
SUMA AKTYWÓW	36 121 684,63	33 621 550,36	93,08

Tabela 2. Skrócony bilans za lata 2022-2023 – pasywa

Pasywa	2022-12-31	2023-12-31	Dynamika 2023/2022 (%)
A. Kapitał (fundusz) własny	7 285 075,56	4 207 616,58	57,76
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	12 323 702,58	12 323 702,58	100,00
II. Kapitał (fundusz) zapasowy	0	0	0,00
III. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny	0	0	0,00
IV. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe	0	0	0,00
V. Zysk (strata) z lat ubiegłych	-1 105 942,34	-5 100 373,02	461,18
VI. Zysk (strata) netto	-3 932 684,68	-3 015 712,98	76,68
VII. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)	0	0	0,00
B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	28 836 609,07	29 413 933,78	102,00
I. Rezerwy na zobowiązania	3 270 590,36	3 841 657,90	117,46
II. Zobowiązania długoterminowe	60 553,94	48 957,56	80,85
III. Zobowiązania krótkoterminowe	10 236 468,20	13 113 411,07	128,10
IV. Rozliczenia międzyokresowe	15 268 996,57	12 409 907,25	81,28
SUMA PASYWÓW	36 121 684,63	33 621 550,36	93,08

Największą pozycję aktywów Jednostki stanowią rzeczowe aktywa trwałe. Są to w głównej mierze budynki i budowle, ambulanse, sprzęt medyczny i wyposażenie a także urządzenia techniczne i maszyny. Najbardziej istotną pozycję majątku stanowią środki transportu, sprzęt i aparatura medyczna wraz z wyposażeniem oraz pozostałe urządzenia techniczne o łącznej wartości netto **13 773 279,94 zł**.

W latach w 2022-2023 r. w ramach inwestycji WSPR zrealizowała następujące zadania inwestycyjne:

- modernizacja przepompowni tlenu w związku z Covid 19	448 950 zł
- zakup samochodu technicznego mobilny warsztat naprawczy	476 189,89 zł
- zakup manekinów wysokiej wierności do symulacji medycznej	719 514,53 zł
- zakup 24 szt. ambulansów z pełnym wyposażeniem	14 020 349,85 zł
- zakup symulatora pojazdów	448 950,00 zł
- zakup krzesełek kardiologicznych	94 552,92 zł
- wymiana instalacji kanalizacji sanitarnej w drodze wewnętrznej oraz w części budynku biurowego w przyziemiu	103 900,00 zł
- zakup wideolaryngoskopów wraz z niezbędnymi akcesoriami	317 000,00 zł
- remont miejsc stacjonowania ZRM	34 600,00 zł

Pozycje aktywów obrotowych WSPR w roku 2023 tworzą przede wszystkim należności od NFZ, pozostałych odbiorców, zapasy materiałów, środki pieniężne na rachunkach bankowych i w kasie Jednostki, a także czynne rozliczenia międzyokresowe kosztów.

Na pozycję zapasy składają się przede wszystkim zapasy leków w magazynie aptecznym, materiały w magazynie sprzętu jednorazowego, materiały pomocnicze. Należności z tytułu dostaw i usług to w głównej mierze należności od NFZ, pozostała część należności wynika z dostarczonych usług pozostałym podmiotom gospodarczym, w tym osobom fizycznym. Na pozycję innych należności składają się głównie należności z tytułu udzielonych pożyczek mieszkaniowych, rozrachunki z tytułu ZFŚS i pozostałe rozrachunki z pracownikami.

Na środki pieniężne składają się środki na rachunkach bankowych oraz w kasie. Na środki pieniężne o ograniczonej możliwości dysponowania składają się środki zakładowego funduszu socjalnego **667 762,80 zł**.

Tabela 3. Należności krótkoterminowe i zobowiązania – ogółem

	2022	2023	Dynamika 2023/2022 (%)
Należności krótkoterminowe ogółem	2 422 734,85	7 691 250,27	317,46
w tym należności przeterminowane	1 989 858,46	2 286 961,28	114,93
Zobowiązania ogółem	28 836 609,07	29 413 933,78	102,00
w tym zobowiązania wymagalne	0	561 034,97	0

Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe na dzień 31.12.2023 r. wynosiły: **959 985,06 zł** i dotyczyły przede wszystkim rozliczanych w czasie kosztów ubezpieczeń komunikacyjnych. Na zobowiązania długoterminowe w łącznej kwocie **48 957,56 zł** składają się: zaciągnięty w latach ubiegłych, a przypadający do spłaty po dniu 31 grudnia 2024 r. leasing sprzętarki wykorzystywanej w pracach warsztatowych oraz kaucje z tytułu najmu długoterminowego.

Na pozycje zobowiązań krótkoterminowych w łącznej wysokości **13 113 411,07 zł.** składają się:

- kredyt w rachunku bieżącym **2 547 734,34 zł;**
- przypadające do spłaty w ciągu 12 miesięcy od dnia bilansowego raty leasingu **48 408,89 zł;**
- zobowiązania bieżące z tytułu dostaw i usług **2 008 663,40 zł** stanowią zobowiązania wobec dostawców usług, materiałów, leków;
- na zobowiązania z tytułu podatków i ubezpieczeń społecznych w wysokości **4 115 626,11 zł** składają się bieżące zobowiązania wobec ZUS i podatku dochodowego od osób fizycznych, VAT a także podatku od nieruchomości;
- bieżące zobowiązania z tytułu wynagrodzeń wobec pracowników w kwocie **2 875 670,19 zł** za miesiąc grudzień 2023 r.
- na pozycję innych zobowiązań krótkoterminowych w łącznej kwocie **813 087,39 zł** składają się zobowiązania wobec PZU, Izb Lekarskich, Izb Pielęgniarskich, Związków Zawodowych, inne potrącane z wynagrodzeń;
- fundusze specjalne - zakładowy fundusz świadczeń socjalnych **704 220,75 zł**

Rezerwy na świadczenia pracownicze są pozycją obciążającą wynik finansowy, która będzie miała istotny wpływ na sytuację finansową Jednostki w latach przyszłych. Zgodnie z kalkulacją rezerwy na świadczenia pracownicze wynikającą z wyceny dokonanej przez niezależnego eksperta w tej dziedzinie według stanu na 31 grudnia 2023 r. rezerwy krótkoterminowe wynoszą **765 777,00 zł**, a długoterminowe **1 778 980,00 zł**. W sumie rezerwy na świadczenia pracownicze wynoszą **2 544 757,00 zł**. W związku z obowiązującym w Jednostce regulaminem wynagradzania opartym na szczególnych przepisach dotyczących samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej, należy szacować, że w najbliższych latach Jednostka będzie zmuszona ponieść wysokie nakłady na świadczenia emerytalne i rentowe, a także na nagrody jubileuszowe.

Pozostałe rezerwy wynoszą 1 296 900,90 zł dotyczą spornych świadczeń NFZ związanych z brakiem gotowości oraz pozostałe roszczenia.

2. Analiza sytuacji finansowej

Tabela 4. Rachunek zysków i strat za lata 2022-2023 (w układzie porównawczym)

Wyszczególnienie	2022	2023	Dynamika 2023/2022 (%)
A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi	65 015 174,34	70 949 328,59	109,13
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów	65 490 931,35	71 211 448,61	108,73
I.1. Działalność medyczna finansowana przez NFZ	53 194 706,68	62 699 461,35	117,87
I.2. Działalność medyczna finansowana z innych źródeł	0	0	0,00
I.3. Działalność pozamedyczna	12 296 224,67	8 511 987,26	69,22
II. Zmiana stanu produktów (zwiększenie – wartość dodatnia, zmniejszenie – wartość ujemna)	-475 757,01	-262 120,02	55,10
III. Koszty wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	0	0	0,00
IV. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	0	0	0,00
B. Koszty działalności operacyjnej	72 171 418,17	75 781 234,89	105,00
I. Amortyzacja	4 022 992,31	4 553 298,60	113,18
II. Zużycie materiałów i energii	5 375 951,09	6 212 064,18	115,55
III. Usługi obce	7 987 516,75	8 801 019,49	110,18
IV. Podatki i opłaty	572 118,65	628 929,31	109,93
V. Wynagrodzenia	43 159 059,88	44 544 849,08	103,21
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	8 873 080,28	9 164 197,82	103,28
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	2 180 391,69	1 876 860,41	86,08
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów	307,52	16,00	5,20
C. Zysk (strata) ze sprzedaży	-7 156 243,83	-4 831 906,30	67,52
D. Pozostałe przychody operacyjne	4 862 708,86	4 121 587,08	84,76
E. Pozostałe koszty operacyjne	1 445 378,43	2 030 296,19	140,47
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej	-3 738 913,40	-2 740 615,41	73,30
G. Przychody finansowe	510,52	10 580,12	2072,42
H. Koszty finansowe	194 281,80	285 677,69	147,04
I. Zysk (strata) brutto	-3 932 684,68	-3 015 712,98	76,68
J. Podatek dochodowy	0	0	0,00
K. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	0	0	0,00
L. Zysk (strata) netto	-3 932 684,68	-3 015 712,98	76,68

Wskazane w tabeli okresy nie są porównywalne w zakresie wyniku finansowego pomiędzy kolejnymi latami. Ogólny wynik Jednostki za analizowany okres tj. rok 2023 ostatecznie zamyka się stratą w wysokości **3 015 712,98 zł**. Strata nie przekroczyła kosztów amortyzacji, która w analizowanym okresie wyniosła **4 553 298,60 zł**. Wykazana strata jest rezultatem wielu składowych, które zostały wyjaśnione w pkt. IV niniejszego programu.

Wykazane w poszczególnych latach należności dotyczą jednostek medycznych i zakładów opieki zdrowotnej. Wysoki stan należności (w tym przeterminowanych) w 2023 roku wynika z rozliczeń z NFZ dotyczących potrąceń określanych jako „brak gotowości” z którymi WSPR się nie zgadza. Skierowany został w tym zakresie pozew sądowy.

Tabela 5. Informacja o wypłaconych odszkodowaniach i utworzonych rezerwach na odszkodowania za lata 2022-2023

Wyszczególnienie	2022	2023	Dynamika 2022/2023 (%)
Odszkodowania wypłacone	0,00	0,00	0
Kwota zawiązaných rezerw na odszkodowania	0,00	10 160,00	0

Rezerwy na roszczenia tworzone są zgodnie z obowiązującymi przepisami ustawy o rachunkowości. Podstawą tworzenia rezerw w jednostce WSPR są rezerwy związane z odprawami emerytalnymi i nagrodami jubileuszowymi. Kwoty rezerw krótko i długoterminowych zawarte są w pasywach bilansu.

2.1. Analiza przychodów

Wypracowywane przez Jednostkę przychody netto ze sprzedaży produktów pochodzą przede wszystkim z realizacji zadań zespołów ratownictwa medycznego zgodnie z zapisami ustawowymi i zawartym kontraktem z NFZ co stanowi 85,10 % . W ramach realizacji usług transportu medycznego i sanitarnego realizowany jest kontrakt z NFZ na podstawową opiekę zdrowotną, co stanowi 2,95 %, usługi komercyjne transportu sanitarnego wynoszą 10,82 %. Niewielką część przychodów stanowią szkolenia 0,24 %, zabezpieczenia imprez masowych 0,61 % oraz pozostałe (w tym opinie, dzierżawy i inne) 0,28 %. W roku 2023 przychody netto ze sprzedaży produktów wzrosły o 8,73 % w porównaniu do roku 2022.

Przychody operacyjne to głównie odszkodowania od ubezpieczeń za szkody majątkowe, darowizny oraz dotacje. Pozycja przychody finansowe dotyczy umorzonych oraz naliczonych not odsetkowych, których wielkość procentowa jest obecnie znikoma. Tabela nr 6 przedstawia wykonanie kontraktów z NFZ, natomiast Tabela nr 7 przedstawia strukturę netto przychodów ze sprzedaży usług.

Tabela 6. Wykonanie kontraktów z NFZ w latach 2022-2023

Lp.	Nazwa rodzaju świadczenia	2022			2023		
		Kontrakt	Wykonanie	% wykonania	Kontrakt	Wykonanie	% wykonania
1.	Ratownictwo Medyczne	51 220 606,23	51 220 606,23	100	60 598 178,25	60 598 178,25	100
2.	Podstawowa Opieka Zdrowotna -Transport Sanitarny	1 974 100,45	1 974 100,45	100	2 101 283,10	2 101 283,10	100
ŁĄCZNIE		53 194 706,68	53 194 706,68	100	62 699 461,35	62 699 461,35	100

Tabela 7. Struktura przychodów netto ze sprzedaży usług w latach 2022-2023

Struktura przychodów	2022		2023	
	Wysokość uzyskanych przychodów	Wielkość procentowa uzyskanych przychodów	Wysokość uzyskanych przychodów	Wielkość procentowa uzyskanych przychodów
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów	65 490 931,35	100	71 211 448,61	100
1.1. Działalność medyczna finansowana przez NFZ	53 194 706,68	81,22	62 699 461,35	88,05
1.1.1. Ratownictwo Medyczne	51 220 606,23	78,21	60 598 178,25	85,10
1.1.2. Podstawowa Opieka Zdrowotna -Transport Sanitarny	1 974 100,45	3,01	2 101 283,10	2,95
1.2. Działalność pozamedyczna	12 296 224,67	18,78	8 511 987,26	11,95
1.2.1. Usługi komercyjne transportu sanitarnego	11 717 479,74	17,90	7 707 667,58	10,82
1.2.2. Szkolenia	110 511,81	0,17	170 202,41	0,24
1.2.3 Zabezpieczenia imprez masowych	242 381,00	0,37	432 342,00	0,61
1.2.4 Opinie, dzierżawy i inne	225 852,12	0,34	201 775,27	0,28

2.2. Analiza kosztów

Analizując strukturę poszczególnych pozycji rachunku zysków i strat zauważalne jest, że Jednostka największe wydatki przeznacza na koszty osobowe (wynagrodzenia, ubezpieczenia i inne świadczenia) 68,77 % oraz usługi obce 11,27 % w tym kontrakty na podwykonawstwo medyczne 8,25 %. Zużycie materiałów i energii stanowi 7,95 % ogólnej kwoty ponoszonych kosztów, a amortyzacja 5,83 %.

Udział kosztów związanych z podstawową działalnością w ogólnej kwocie kosztów wynosi 97,03 %. W związku ze wzrostem cen leków, wyrobów medycznych, energii oraz paliw, jak również wzrostem kosztów wynagrodzeń z narzutami zauważalny jest wzrost kosztów funkcjonowania jednostki.

Kolejną pozycję kosztową zajmują pozostałe koszty działalności, nie są one związane bezpośrednio z działalnością operacyjną, lecz mającą wpływ na końcowy wynik. Na pozostałych kosztach operacyjnych księgowane są; odszkodowania, likwidacje niezamortyzowanej części sprzętów, karetek i ich wyposażenia, nałożone kary, rezerwy i dobrowolne składki.

Ostatnią pozycją kosztów w poniższej tabeli zajmują koszty finansowe. Wielkość kwoty wyniku z: odsetek od opłat leasingowych, not odsetkowych za faktury z opóźnionym terminem płatności, odsetki od odszkodowań dotyczących spraw sądowych, odsetki pokontrolne.

Struktura kosztów rodzajowych wynika z informacji, którą przedstawia poniższa tabela 8.

Tabela 8. Struktura kosztów w latach 2022-2023

Struktura kosztów	2022		2023	
	Wysokość poniesionych kosztów	Wielkość procentowa poniesionych kosztów	Wysokość poniesionych kosztów	Wielkość procentowa poniesionych kosztów
Wynagrodzenia	43 159 059,88	58,47	44 544 849,08	57,04
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	8 873 080,28	12,02	9 164 197,82	11,73
Łącznie koszty pracy	52 032 140,16	70,49	53 709 046,90	68,77
Usługi obce	7 987 516,75	10,82	8 801 019,49	11,27
w tym:-medyczne obce	6 129 038,28	8,3	6 445 117,90	8,25
Zużycie materiałów i energii	5 375 951,09	7,28	6 212 064,18	7,95
w tym:-zużycie paliw	2 461 891,00	3,34	2 288 131,18	2,93
Amortyzacja	4 022 992,31	5,45	4 553 298,60	5,83
Podatki i opłaty	572 118,65	0,78	628 929,31	0,81
Pozostałe koszty rodzajowe (wraz z wartością sprzedanych towarów i materiałów 16,00)	2 180 699,21	2,95	1 876 876,41	2,4
Łącznie koszty działalności operacyjnej	72 171 418,17	97,78	75 781 234,89	97,03
Pozostałe koszty działalności operacyjnej	1 445 378,43	1,96	2 030 296,19	2,6
Koszty finansowe	194 281,80	0,26	285 677,69	0,37
Łączna wielkość poniesionych kosztów	73 811 078,40	100	78 097 208,77	100

3. Wyniki finansowe WSPR w roku 2023

WSPR realizuje swoje zadania ustawowe w obszarze Państwowego Ratownictwa Medycznego finansowanego przez Narodowy Fundusz Zdrowotny i stanowi to **80,71 %** przychodów. Przy z góry określonych rocznych przychodach wynikających z ilości dobokaretek i wartości za dobokaretkę. Medyczne czynności ratunkowe wykonywane są przez zespoły ratownictwa medycznego specjalistyczne i podstawowe.

W okresie od stycznia do grudnia 2023 roku, w zakresie całodobowych świadczeń udzielanych przez specjalistyczne i podstawowe zespoły ratownictwa medycznego Pogotowie Ratunkowe realizowało świadczenia w oparciu o 2 słownie: dwa – specjalistyczne ZRM oraz 25 słownie: dwadzieścia pięć - podstawowe ZRM -zespoły ratownictwa medycznego.

Przychody **60 598 178,25 zł**

Koszty **51 285 969,55 zł**

Wynik **9 312 208,70 zł**

Drugim obszarem działalności jest realizacja zadań z zakresu usług transportu medycznego i sanitarnego dla szpitali, zoz-ów i innych jednostek sektora ochrony zdrowia co stanowi 13,07 % przychodów.

Przychody **9 808 950,68 zł**

Koszty **12 089 858,88 zł**

Wynik **-2 280 908,20 zł**

4. Analiza wskaźnikowa za lata 2022-2023

Tabela 9. Analiza wskaźnikowa za lata 2022-2023

		2022		2023	
		Wartość wskaźn.	Liczba pkt.	Wartość wskaźn.	Liczba pkt.
Wskaźniki zyskowności	Wskaźnik zyskowności netto (%)	- 5,95%	0	- 4%	0
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	- 5,31%	0	- 3,64%	0
	Wskaźnik zyskowności aktywów (%)	- 10,61%	0	- 8,65%	0
SUMA		-	0	-	0
Wskaźniki płynności	Wskaźnik płynności bieżącej	0,75	4	0,67	4
	Wskaźnik płynności szybkiej	0,46	0	0,56	8
SUMA		-	4	-	12
Wskaźniki efektywności	Wskaźnik rotacji należności (w dniach)	12	3	25	3
	Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	9	7	9	7
SUMA		-	10	-	10
Wskaźniki zadłużenia	Wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	38%	10	51%	8
	Wskaźnik wypłacalności	1,86	6	4,04	0
SUMA		-	16	-	8
ŁĄCZNA LICZBA PUNKTÓW		-	30	-	30

Analizę przeprowadzono w oparciu o Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 12 kwietnia 2017 r. w sprawie wskaźników ekonomiczno– finansowych niezbędnych do sporządzenia analizy oraz prognozy sytuacji ekonomiczno– finansowej samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej. W wyniku analizy wskaźników sporządzonych na podstawie danych ujętych w sprawozdaniu finansowym za rok 2023 przy zastosowaniu metody punktowej uzyskano 30 z maksymalnej liczby 70 punktów, co stanowi 42,85% maksymalnej liczby punktów możliwej do uzyskania i świadczy o tym, że Jednostka po raz kolejny zamyka rok ujemnym wynikiem finansowym.

IV. Przyczyny wystąpienia straty netto za rok obrotowy 2023

Analiza przyczyn obecnej trudnej sytuacji finansowej Jednostki wykazała, że poniższe czynniki miały bezpośredni wpływ na funkcjonowanie i przyczyniły się do powstania straty:

- 1. Wzrost kosztów amortyzacji o 530 306,29 zł** w porównaniu z rokiem 2022. Rok 2022 obejmował niepełny odpis roczny, spowodowany wprowadzeniem do użytkowania ambulansów oraz aparatury i-sprzętu medycznego w trakcie roku. Rok 2023 przedstawia amortyzacje z 12 miesięcy.

rok	2022	2023
Amortyzacja	4 022 992,31	4 553 298,60

- 2. Koszt ubezpieczeń majątkowych** – mimo widocznego spadku w roku 2023, w stosunku do roku 2022, widoczny wysoki poziom kosztów.

rok	2022	2023
Ubezpieczenia	2 147 669,18	1 873 005,84

- 3. Koszt paliwa**– mimo widocznego spadku w roku 2023, w stosunku do roku 2022, widoczny wysoki poziom kosztów.

rok	2022	2023
Paliwo	2 461 891	2 288 131,18

- 4. Wzrost kosztów energii elektrycznej i ciepłej o 153 802,41 zł** – wzrost kosztów energii spowodowany jest wzrostem cen energii na rynku krajowym.

rok	2022	2023
Energia	727 633,48	881 435,89

- 5. Wzrost kosztów osobowych o 2 133 048,79 zł** - realizując przepisy ustawy z dnia 8 czerwca 2017 r. o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego pracowników wykonujących zawody medyczne zatrudnionych w podmiotach leczniczych.

rok	2022	2023
Wynagrodzenia z narzutami (ZUS, PPK, odpis socjalny) i podwykonawstwo medyczne	57 782 870,61	59 915 919,40

- 6. Wzrost rezerw emerytalno-rentowych o 299 992,00 zł** są to koszty wynikające z przepisów prawa i ich wysokość związana jest wprost ze wzrostem wynagrodzeń

rok	2022	2023
Rezerwy emerytalno-rentowe	2 244 765,00	2 544 757,00

- 7. Koszty utrzymania nieruchomości** oraz konieczność przeprowadzania bieżących remontów i konserwacji budynków będących w złym stanie technicznym łącznie w **62 786,42 zł**

- 8. Wzrost zużycia materiałów o 856 070,50 zł**, materiały medyczne i leki

rok	2022	2023
Materiały	2 186 426,61	3 042 497,11

- 9. Wzrost usług podwykonawstwa medycznego o 547 314,41 zł**, spowodowany realizacją świadczeń przez pracowników, zatrudnionych w ramach umów cywilno-prawnych

rok	2022	2023
Usługi podwykonawstwa medycznego	5 897 803,49	6 445 117,90

V. Analiza konkurencji

Podstawową działalnością Wojewódzkiej Stacji Pogotowia Ratunkowego w Poznaniu (WSPR) jest udzielanie świadczeń zdrowotnych w rodzaju ratownictwo medyczne. Jako dysponent państwowego ratownictwa medycznego, realizuje swoje zadania 27 zespołami ratownictwa medycznego, w tym 25 podstawowymi oraz 2 specjalistycznymi, w granicach miasta Poznania i powiatu poznańskiego. W wyżej wymienionym zakresie brak zagrożenia ze strony konkurencji.

W ramach usług komercyjnych WSPR, realizuje zadania polegające na:

- transporcie sanitarnym/ medycznym na zlecenie szpitali – umowy zawierane w postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego,
- transporcie sanitarnym dla podmiotów leczniczych podstawowej opieki zdrowotnej oraz poradni specjalistycznej,
- transporcie sanitarnym na indywidualne zlecenia klienta, krajowe i międzynarodowe,
- transporcie krwi i preparatów krwiopochodnych,
- transporcie pacjentów dializowanych,
- transporcie pacjentów bariatrycznych (wających powyżej 230 kg),
- zabezpieczeniu medycznym imprez masowych, w tym podwyższonego ryzyka,
- organizacji eventów/ pokazów medycyny ratunkowej i pierwszej pomocy,
- wydawanie opinii w zakresie zabezpieczenia imprez masowych,
- organizacji szkoleń z zakresu pierwszej pomocy,
- organizacji kursów w zakresie kwalifikowanej pierwszej pomocy (KPP) oraz recertyfikacja kursów KPP,
- szkoleń dla personelu medycznego,
- organizacji zajęć stażowych w ramach kursów kwalifikacyjnych i szkoleń specjalizacyjnych.

Rynek usług transportu sanitarnego i medycznego możemy podzielić na 4 główne obszary, w każdym z obszarów konkurencję dla WSPR, stanowią inne podmioty lecznicze. W Poznaniu swoje usługi w zakresie usług transportu sanitarnego oferuje wiele firm, w tym zarówno duże ogólnopolskie jak i mniejsze lokalne przedsiębiorstwa.

Pierwszym obszarem jest transport pacjentów realizowany na zlecenie szpitali na podstawie umowy zawartej w odpowiedzi na ogłoszenie w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego. Główną konkurencję dla poznańskiego pogotowia stanowią wykonawcy sektora małych i średnich przedsiębiorstw wspólnie ubiegający się o udzielenie zamówienia publicznego. Analiza rynku jednoznacznie wskazuje, że konkurowanie z tego rodzaju przedsiębiorcami jest bardzo trudne. Główną przyczyną jest fakt, że WSPR w Poznaniu ponosi wysokie koszty w związku z polityką kadrową (głównie umowy o pracę), w związku z powyższym instytucja ponosi wysokie koszty osobowe w tym koszty okresowych badań lekarskich, psychologicznych badań kierowców pojazdów uprzywilejowanych, umundurowania i obuwia, urlopów, oraz wszystkich innych świadczeń wynikających

z kodeksu pracy. Zgodnie z art. 95. 1. Ustawy Prawo Zamówień Publicznych zamawiający określa w ogłoszeniu o zamówieniu lub dokumentach zamówienia na usługi lub roboty budowlane wymagania związane z realizacją zamówienia w zakresie zatrudnienia przez wykonawcę lub podwykonawcę na podstawie stosunku pracy osób wykonujących wskazane przez zamawiającego czynności w zakresie realizacji zamówienia, jeżeli wykonanie tych czynności polega na wykonywaniu pracy w sposób określony w art. 22 § 1 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy. Zamawiający każdorazowo wskazują w dokumentach postępowania, że wymagają zatrudnienia przez wykonawcę lub podwykonawcę na podstawie stosunku pracy osób wykonujących wskazane przez zamawiającego czynności w zakresie realizacji zamówienia, a wykonywanie usługi transportu sanitarnego niewątpliwie polega na wykonywaniu pracy w sposób określony w art. 22 § 1 KP. Analizując oferty firm konkurencyjnych szczególną uwagę należy zwrócić na fakt, że osoby realizujące usługi w tym personel medyczny zatrudniony jest głównie w formie umów cywilnoprawnych, umowy w stosunku pracy zawierane są tylko z pracownikami na potrzeby spełnienia warunków postawionych przez zamawiających. Taka praktyka znacznie obniża koszty osobowe, co przekłada się na możliwość złożenia znacznie korzystniejszej oferty w kryterium cena. Ponadto wielokrotnie osoby zatrudnione w WSPR w Poznaniu pracują również w firmach konkurencyjnych, jako pełnowartościowy pracownik z uprawnieniami do prowadzenia pojazdów uprzywilejowanych, posiadający umundurowanie i aktualną zdolność do pracy. Dostosowanie instytucji do praktyk stosowanych na rynku przez sektor prywatny wymagałby podjęcia decyzji o zwolnieniach oraz zatrudnianie pracowników w formie umów cywilnoprawnych. Powyższe rozwiązanie stanowi naruszenie przepisów prawa, zgodnie z art. 22 § 12 Kodeksu pracy, nie jest dopuszczalne zastąpienie umowy o pracę umową cywilnoprawną przy zachowaniu warunków wykonywania pracy. Oznacza to, iż jeśli praca wykonywana jest w warunkach typowych dla stosunku pracy, to pracodawca nie ma prawa nawiązać z pracownikiem umowy cywilnoprawnej. Silną stroną WSPR w Poznaniu jest duża nowoczesna flota ambulansów umożliwiającą jednoczesną realizację usługi dla wielu oddziałów szpitala lub różnych podmiotów leczniczych, posiadanie w strukturach dyspozytorni transportu oraz możliwość uruchomienia dodatkowych zespołów transportu sanitarnego na wypadek ewakuacji oddziałów szpitalnych w skutek sytuacji kryzysowej.

Drugim istotnym obszarem jest realizacja usług transportu sanitarnego podstawowej opieki zdrowotnej (POZ). Wykonawcą usługi jest podmiot leczniczy wskazany przez świadczeniodawcę w ramach umowy z Oddziałem Narodowego Funduszu Zdrowia na podstawie oświadczenia o objęciu opieką. Wykonawca potwierdza gotowość do przejścia od składającego oświadczenie, udzielania świadczeń transportu sanitarnego w POZ na podstawie umowy zawartej z Oddziałem Narodowego Funduszu Zdrowia, na okres nie krótszy niż określony w niniejszym oświadczeniu. Niepokojącym zjawiskiem jest rezygnacja podmiotów leczniczych podstawowej opieki zdrowotnej z współpracy z WSPR w Poznaniu. Coraz częściej firmy konkurencyjne przejmują realizację świadczeń transportu sanitarnego dla populacji pacjentów zadeklarowanych danej placówki, tym samym spada populacja pacjentów WSPR w Poznaniu objętych opieką, co przekłada się na spadek przychodu z realizacji usługi. Analiza zebranych informacji w toku wywiadu konkurencyjnego wskazała,

że podmioty sektora prywatnego wyposażają placówki POZ w diagnostyczny sprzęt medyczny stając się bardziej konkurencyjne od instytucji WSPR w Poznaniu. Takie działanie jest skuteczne, dlatego, że płatnikiem za usługę transportu sanitarnego jest Oddział NFZ a decyzję o objęciu opieką podejmuje właściciel podmiotu POZ, którego zadaniem jest wskazanie wykonawcy transportu w formie oświadczenia. Właściciele placówek podejmują decyzję w oparciu o dodatkową wartość w postaci sprzętu medycznego, co stanowi istotną korzyść wspierającą jego działalność.

Trzecim obszarem jest komercyjny transport sanitarny pacjentów na zlecenie osoby prywatnej oraz zabezpieczenie imprez masowych zgodnie z cennikiem obowiązującym w WSPR w Poznaniu. Analiza stanu faktycznego wskazała, że poznańskie pogotowie posiada relatywnie niski poziom konkurencyjności i stanowi niewielki udział w rynku, co ogranicza zdolność do rywalizacji z innymi podmiotami. Powyższa sytuacja ma bezpośredni związek z słabą działalnością marketingową instytucji oraz koncentracją na realizacji zadań opisanych w obszarze pierwszym i drugim.

Czwartym obszarem jest organizacja szkoleń z zakresu pierwszej pomocy, kursów KPP (kwalifikowanej pierwszej pomocy), eventów, szkoleń dla personelu medycznego. Pomimo, że WSPR w Poznaniu posiada dużą bazę sprzętową oraz zaplecze socjalne posiada bardzo niski poziom konkurencyjności. Brak inwestycji w infrastrukturę czy materiałów dydaktycznych niewątpliwie ma wpływ na niewielki udział w rynku. Liderzy w branży charakteryzują się tworzeniem agresywnych kampanii reklamowych, co przekłada się na zainteresowanie ich ofertą. Analizując aktualną sytuację dostrzegamy duże braki w materiałach dydaktycznych, opracowanych programach szkoleń, brak dostosowania się do aktualnych potrzeb rynkowych czy braki wykwalifikowanego personelu.

Reasumując analiza konkurencji wskazuje, że udział w rynku WSPR w Poznaniu jest na niskim poziomie i niewątpliwie wymaga poprawy. Konieczne jest opracowanie analizy przyczyn trudnej sytuacji na rynku oraz wdrożenie przyszłej strategii prowadzenia instytucji w zakresie usług komercyjnych wraz z informacją na temat poziomu i rodzaju ryzyka.

Podmioty konkurencyjne	Wojewódzka Stacja Pogotowia Ratunkowego w Poznaniu Ul. Rycerska 10	SOBOMED ul. Naramowicka 84 61-622 Poznań	RKMED Plewiska ul. Kolejowa 36 lok. 10	Trans Medic Wojciech Krawiec Sanatoryjna 14 70-775 Szczecin	NZOZ Ermed Robert Zając Kolonijna 5 85-470 Bydgoszcz	HCT GROUP Oliwia Manthey Kopanina 13 60-105 Poznań	Kolumna Transportu Sanitarnego TRIOMED Sp. z o.o. Probostwo 4 20-089 Lublin
Zakres usług							
Transport Sanitarny dla placówek Podstawowej Opieki Zdrowotnej oraz poradni specjalistycznych	TAK	TAK	brak informacji w ofercie	TAK	TAK	TAK	TAK
Prywatne Transporty sanitarne / medyczne Krajowe i Międzynarodowe	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK
Transport krwi i preparatów krwiopochodnych	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK
Transport pacjentów dializowanych	TAK	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE	TAK
Transport pacjentów bariatrycznych (wających powyżej 230 kg),	TAK	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE
Transport Sanitarny realizowany na podstawie umów zawartych w odpowiedzi na ogłoszenie o zamówieniu publicznym	TAK	NIE	NIE	TAK	TAK	TAK	TAK
Zabezpieczenie eventów/ imprez masowych w tym imprez podwyższonego ryzyka	TAK	TAK	brak informacji w ofercie	TAK	TAK	TAK	TAK
Wydawanie opinii w zakresie zabezpieczenia imprez masowych	TAK	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE
Uzgodnienia imprez z wykorzystaniem dróg w sposób szczególny	TAK	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE
Szkolenia pierwszej pomocy	TAK	TAK	TAK	TAK	brak informacji w ofercie	NIE	NIE

Szkolenia personelu medycznego	TAK	TAK	TAK	TAK	brak informacji w ofercie	NIE	NIE
Organizacja kursów w zakresie kwalifikowanej pierwszej pomocy (KPP),	TAK	Brak informacji w ofercie	TAK	brak informacji w ofercie	brak informacji w ofercie	brak informacji w ofercie	brak informacji w ofercie
Recertyfikacja kursów KPP	TAK	Brak informacji w ofercie	TAK	brak informacji w ofercie	brak informacji w ofercie	brak informacji w ofercie	brak informacji w ofercie
Szkolenia dla personelu medycznego	TAK	Brak informacji w ofercie	brak informacji w ofercie	brak informacji w ofercie	brak informacji w ofercie	brak informacji w ofercie	brak informacji w ofercie
Kurs kwalifikowany dla Ratowników Medycznych	NIE	Brak informacji w ofercie	brak informacji w ofercie	brak informacji w ofercie	brak informacji w ofercie	brak informacji w ofercie	brak informacji w ofercie
Pozycjonowanie w wyszukiwarce google	Transport sanitarny:						

Tabela 1. Analiza konkurencji w zakresie transportu sanitarnego/ medycznego na zlecenie szpitali – umowy zawierane w postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego

VI. Analiza SWOT

Analiza SWOT, oznacza identyfikację silnych i słabych stron organizacji przy jednoczesnej identyfikacji szans i zagrożeń wynikających z analizy otoczenia. Poszukiwanie i gromadzenie danych w ramach procedury analitycznej, ma na celu ocenę sytuacji jednostki i przedstawienie jej pozycji konkurencyjnej na rynku. Ocena najbardziej istotnych obszarów prowadzonej działalności, ma na celu wskazanie możliwości rozwoju podmiotu, przy jednoczesnej identyfikacji i przeciwdziałaniu ryzyku pojawiającemu się w turbulentnym otoczeniu.

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> • WSPR jest dysponentem państwowego ratownictwa medycznego, realizuje swoje zadania 27 zespołami ratownictwa medycznego, w tym 25 podstawowymi oraz 2 specjalistycznymi, w granicach miasta Poznania i powiatu poznańskiego (brak konkurencji w przedmiotowym zakresie), • Ugruntowana pozycja na rynku - prawie 100-letnia tradycja i doświadczenie w zakresie świadczonych usług; wykwalifikowana kadra ratowników medycznych, • Duża flota ambulansów drogowych, wyposażonych w specjalistyczny sprzęt medyczny, • Dobrze wyposażony dział szkoleń, w sprzęt szkoleniowy, w tym specjalistyczne fantomy ALS, umożliwiające prowadzenie kursów dla personelu medycznego, • Symulator jazdy ambulansem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Przestarzała infrastruktura podmiotu - konieczne nakłady inwestycyjne, wymagające finansowych/modernizacja siedziby głównej WSPR, przy ul. Rycerskiej 10 (liczne awarie związane z eksploatacją mediów, brak sprawnie funkcjonującego zasilania awaryjnego), • Wymagane są remonty/ modernizacja bazy lokalowej podstacji – brak właściwych warunków socjalnych dla pracowników w miejscach postoju ZRM: konieczny remont sanitariatów, pomieszczeń socjalnych, wymiana oświetlenia na technologię LED. W budynkach brak klimatyzacji, właściwej infrastruktury do przechowywania leków w magazynach aptecznych (szafy na leki), • Konieczna modernizacja ośrodka wypoczynkowego w Prusimiu. Zgodnie z opinią techniczną (z października 2023 roku), domki letniskowe ze względu na stan techniczny wymagają pilnego remontu. Szczególnie w bardzo złym stanie, jest konstrukcja drewniana, która uległa korozji biologicznej i wymaga całkowitej wymiany. Budynki powstały, w latach 1984 - 1986 i zgodnie z opinią rzeczoznawcy, remont domków jest nieopłacalny. Najtańszym rozwiązaniem, jest ich całkowita rozbiórka i realizacja inwestycji w nowe obiekty socjalne. • Brak opracowanej koncepcji zarządzania – wadliwa organizacja - niezdefiniowane ośrodki kosztów, brak wypracowanych procedur działania w zakresie procesów administracyjnych, szkoleń pracowników, nadzoru nad realizacją procedur związanych z zakupem towarów i usług, brak działań marketingowych a szczególnie w zakresie promocji zakładu z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi komunikacji (social media), brak badań rynku a tym samym analizy konkurencyjności zakładu, • Kultura organizacji - niechęć pracowników do wprowadzania zmian, podnoszenia kwalifikacji, wprowadzenia nowych narzędzi pracy,

MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> • Zwiększenie konkurencyjności podmiotu poprzez zakup: <ul style="list-style-type: none"> ○ ambulansów drogowych wyposażonych w nosze elektryczne bariatryczne – wzrost konieczności transportu pacjentów ważących ponad 230 kg. według danych Głównego Urzędu Statystycznego (2019) 56,6% osób w Polsce powyżej 15. r.ż. miało nadwagę lub otyłość (z otyłością było 18,5% osób). Według szacunków NCD Risk Factor Collaboration w Polsce w 2025 roku z otyłością będzie 25,9% kobiet i 30,3% mężczyzn w wieku 20 lat lub więcej. Struktura demograficzna prezentowana w Raporcie wskazuje, iż największy odsetek pacjentów dotyczy osób w przedziale wiekowym 55-74 roku życia. Jest to grupa pacjentów, która najczęściej korzysta z usług transportu sanitarnego ○ ambulansów drogowych na potrzeby realizacji usług transportu sanitarnego pacjentów dializowanych - W 2023 roku, w Polsce dializowanych było ponad 21 000 osób, z czego 95% metodą hemodializy i tylko 5% metoda dializy otrzewnowej. Zabieg hemodializy wykonywany jest trzy razy w tygodniu i trwa około czterech godzin ○ ambulansów drogowych na potrzeby realizacji usług transportu sanitarnego pacjentów leżących - WSPR w Poznaniu, realizuje usługi transportu sanitarnego, w tym pacjentów leżących na rzecz podstawowej opieki zdrowotnej, szpitali, poradni specjalistycznych oraz transportu pacjentów, w ramach usługi komercyjnej. W związku z realizacją usług, aktualny przebieg wynosi od 60 000 - 80 000 km/ rocznie. Tym samym najmłodsze samochody, floty transportu sanitarnego zbliżają się, do przebiegu 200 000 km (rok produkcji 2021). Większość pojazdów, wykorzystywanych w transporcie sanitarnym, posiada przebieg w przedziale 350 000 - 450 000 km. Biorąc pod uwagę, że samochody realizują swoje zadania, w granicach administracyjnych miasta Poznania i powiatu poznańskiego, przebieg może wskazywać na duże zużycie potencjału technicznego, w tym przedziału medycznego • Wybudowanie nowych miejsc stacjonowania – zmiana lokalizacji, przygotowanie nowych 	<ul style="list-style-type: none"> • Wadliwie wdrożony program ERP – poprawa funkcjonalności i konieczność przeszkolenia pracowników. • Liczna konkurencja w zakresie świadczonych usług komercyjnych – transportu sanitarnego w ramach umów zawieranych w postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego • Utrata świadczeń w zakresie transportu sanitarnego na rzecz podmiotów leczniczych, podstawowej opieki zdrowotnej – prowadzone dotychczas działania promocyjne należy uznać za niewystarczające a w zakresie szacowania kosztów – kosztorys, który jest podstawą wyliczeń do postępowań przetargowych, nie zawiera realnych kosztów Jednostki • Liczna konkurencja w zakresie świadczonych usług komercyjnych – zabezpieczenie imprez masowych • Liczna konkurencja w zakresie świadczonych usług komercyjnych – szkolenia pierwszej pomocy. • W związku ze zmianą ilości ZRM, zgodnie z Wojewódzkim Planem Działania Systemu PRM, może dojść do sytuacji, braku wykwalifikowanego personelu.

miejsce w związku z aktualizacją Wojewódzkiego Planu Działania Systemu PRM,

- **Przygotowanie infrastruktury umożliwiającej dekontaminację oraz zwiększenie powierzchni magazynowej na podstacjach**, co zmniejszy konieczność zjazdu do siedziby, celem uzupełnienia sprzętu, likwidacja ośrodków kosztów związanych z przejazdami, zmniejszenie stosowania statutu „niegotowy ZRM” w systemie SWD PRM (obecnie jest to przyczyna umniejszenia faktur),
- **Powołanie działu marketingu** odpowiedzialnego za analizę rynku, przygotowanie oferty w odpowiedzi na potrzeby klientów,
- Zmiana organizacji pracy, wprowadzenie procedur i standardów postępowania, zakresów odpowiedzialności dla poszczególnych stanowisk pracy, wprowadzenie opisów stanowisk pracy i ich wartościowania.

VII. Działania naprawcze

Cele strategiczne będące podstawą wdrożenia w WSPR działań naprawczych:

- 1) Zmiana organizacji i zarządzania Jednostki w zakresie poprawy konkurencyjności zakładu, poprzez:

Zmiany o charakterze wewnętrznym

- a. Zmiana regulaminu i schematu organizacyjnego Jednostki
 - i. opisy stanowisk,
 - ii. wartościowanie,
 - iii. rozszerzenie decyzyjności pracowników, uprawnienia i obowiązki – odpowiedzialność za stanowiska i działy
- b. Wprowadzenie nowej struktury teleinformatycznej w celu:
 - i. usprawnienia obiegu dokumentacji,
 - ii. procesów decyzyjnych,
 - iii. analizy ekonomicznej Jednostki (w tym analiza opłacalności działów i komórek zakładu),
 - iv. optymalizacja zatrudnienia – przesunięcia pracowników do nowych zadań,
- c. Identyfikacja ośrodków kosztów i optymalizacja działań,
- d. Optymalizacja systemów zarządzania, poprzez zintegrowanie dotychczasowego ISO 9001:2015 z nowymi systemami np. ISO 27001:2022. Poprawienie i wdrożenie nowych procesów. Szkolenie audytorów wewnętrznych w celu przejęcia nadzoru nad procesami przez pracowników Jednostki. Rezygnacja ze stałej pomocy firm consultingowych (opłaty ryczałtowe miesięczne za wykonywane prace), na rzecz okresowej oceny systemu
- e. Zmiany organizacyjne w zakresie logistyki – objazdówka, wyposażenie zespołów, transport ZRM,
- f. Weryfikacja kosztów najmu wynajmowanych pomieszczeń na potrzeby zespołów ratownictwa medycznego – zmiana lokalizacji miejsc stacjonowania zgodnie z terytami określonymi w wojewódzkim planie działania systemu PRM.
- g. Poszukiwanie nowych miejsc wyczekiwania, a tym samym obniżenie opłat za wynajem/ czynsz,
- h. Optymalizacja kosztów w zakresie konsolidacji umów dotyczących usług teleinformatycznych – aktualny stan: każdy z działów zawierał indywidualne umowy na telefony, Internet, GPS, teletransmisja. Weryfikacja aktywności usług – kart SIM
- i. Weryfikacja aktywnych umów w kontekście zakupowanych usług/ produktów,
- j. Zmiana organizacji pracy:

- i. Działu administracyjno – organizacyjnego – konieczność powołania osoby na stanowisko zca dyrektora – nadzór nad majątkiem zakładu, cykl życia przedmiotu, przygotowanie procedur, regulaminów dla poszczególnych działów,
 - ii. Optymalizacja pracy działów funkcjonujących w trybie 24-godzinnym, nadzorujących pracę zespołów wyjazdowych, połączenie Działu wyposażenia zespołów wyjazdowych z działem koordynatorów medycznych (likwidacja stanowisk koordynatorów medycznych, wraz z kierownikiem koordynatorów). Powołanie kierowników zespołów ratownictwa medycznego bezpośrednio nadzorujących pracę personelu w miejscach wyczekiwania, każdego zespołu ZRM (na wzór oddziałowych)
 - iii. Optymalizacja pracy „objazdówki” – zespołów odpowiedzialnych za dostarczanie materiałów i leków do podstacji (zmniejszenie kosztów transportu i wykorzystanie czasu pracy na rzecz innych komórek organizacyjnych),
 - iv. Zmiana organizacji pracy działów, gdzie brakuje zastępowalności (dział zamówień publicznych, logistyka, dział szkoleń). Przesunięcie/ zwolnienie, zatrudnienie pracowników – wzmocnienie rekrutacji wewnętrznej. Pozwoli na to nowy system teleinformatyczny, który zredukuje zatrudnienie w jednym i dziale i pozwoli na wzmocnienie działów strategicznych.
 - v. Zmiana w schemacie organizacyjnym – zmiana kompetencji i utworzenie stanowiska dyrektora ds. finansowych – w celu nadzoru nad finansami jednostki i prowadzeniem analizy ekonomicznej będącą podstawą dalszego rozwoju Jednostki,
 - vi. Zmiana kierownika działu farmacji – dostosowanie kompetencji do wymagań wynikających z przepisów.
 - vii. Rozważenie zamiany stanowiska zcy dyrektora ds. ratownictwa medycznego na osobę odpowiedzialną za koordynacje,
 - viii. Likwidacja dotychczasowego stanowiska RODO na rzecz powierzenia zadań pracownikowi innego działu administracyjnego,
 - ix. Zmniejszenie etatu działu logistyki (J.H) i powierzenie dotychczasowych obowiązków pracownikom działu wyposażenia.
- k. Wprowadzenie systemu motywacyjnego w celu zmniejszenia absencji pracowników, ograniczenie godzin nadliczbowych - większe wykorzystanie zakładowego funduszu świadczeń socjalnych (zwiększenie utożsamiania pracowników z zakładem pracy, wzmocnienie kultury organizacji)
 - l. Modernizacja miejsc stacjonowania – wprowadzenie cyklu życia przedmiotów, weryfikacja/ audyt miejsc stacjonowania w kierunku zużycia materiałów i zwiększenie wyposażenia, podniesienie komfortu miejsca pracy,
 - m. Zabezpieczenie środków na dyżury świąteczne – (sylwester, święta) - zwiększenie wynagrodzenia w związku z pełnieniem dyżuru w tym okresie (podniesienie utożsamiania pracowników z organizacją, zmniejszenie absencji i braku pracowników w tym okresie).

- Harmonogramy koordynowane przez kierowników zespołów – koordynacja między zespołami – budowanie relacji między pracownikami,
- n. Przygotowanie wewnętrznej sieci informacji – umożliwiającej składanie wniosków, przesyłanie wewnętrznych komunikatów, wewnętrzny biuletyn pracowniczy – komunikaty, pobieranie wniosków,
 - o. Rozwinięcie działań marketingowych w celu prowadzenia kampanii wizerunkowej i pozyskania nowych kontrahentów (brochure, informacje w social media, tel dyżurny dla mediów, prowadzenie działań w zakresie publicity, nawiązanie kontaktu z mediami) – działalność komercyjna i wizerunkowa Jednostki,
 - p. Dział IT – reorganizacja zadań działu, zwiększenie i rozszerzenie kompetencji,
 - q. Dział szkoleń - rozwój i pozyskanie nowych klientów,
 - r. Analiza świadczonych usług przez dział transportu sanitarnego i medycznego w zakresie kosztów osobowych (doszacowanie kosztów, zmiana organizacji pracy),
 - s. Optymalizacja zatrudnienia Jednostki:
 - i. Zmiana systemu rekrutacji pracowników na stanowiska ratownika medycznego – rekrutacja odbywać się będzie raz w roku, dla pracowników zatrudnionych w formie umowy – wprowadzenie testów teoretycznych, praktycznych – sprawnościowych – podniesienie prestiżu Jednostki, jako organizacji profesjonalnej.
 - ii. Likwidacja magazynu warsztatu samochodowego – likwidacja tym samym stanowiska pracy. Zapewnienie ciągłości dostaw części poprzez umowy z dostawcami.
 - iii. Likwidacja stanowiska pracy specjalisty ds. łączności – w związku z odejściem pracownika na świadczenia emerytalne, brak konieczności stanowiska w instytucji,
 - iv. Zmniejszenie stanowisk pracy w warsztacie samochodowym, zmiana organizacji pracy – analiza i nadzór nad realizacją procesu zakupowego części i ich wykorzystanie,
 - t. Przygotowanie programu analitycznego indywidualnie dla każdego zespołu ratownictwa medycznego uwzględniającego strukturę kosztów miejsca stacjonowania. Wprowadzenie analizy kosztowej oraz wprowadzenie systemu motywacyjnego dla pracowników – premie dla pracowników za kontrolę kosztów,
 - u. Zmiana zakresu i organizacji pracy myjni – elementy dekontaminacji przedziału medycznego ambulansu,

Zmiany o charakterze rynkowym

- a. Rozszerzenie konkurencyjności wśród firm świadczących usługi serwisowe sprzętu medycznego, obowiązkowych przeglądów technicznych
- b. Weryfikacja zasadności umów cywilno – prawnych – dostawcy zewnętrzni usług/ produktów i ewentualnego ich wypowiedzenia,
- c. Zmiana decyzji w zakresie tankowania paliw płynnych Verva – zmiana na tańsze paliwo,
- d. Dział szkoleń - rozwój i pozyskanie nowych klientów, poprzez działania marketingowe i uzyskanie akredytacji na kształcenie ratowników,
- e. Nawiązanie współpracy w zakresie szkoleń z innymi organizatorami/ podmiotami,
- f. Uzyskanie akredytacji do prowadzenia kursów doskonalących dla ratowników medycznych w Centrum Medycznym Kształcenia Medycznego w Warszawie,
- g. Prowadzenie działań inwestycyjnych podejmowanych przez WSPR – kupno gruntu w celu umiejscowienia podstacji – pozyskanie środków z programów krajowych i unijnych w ramach rozwiązań proekologicznych,
- h. Pozyskanie nowych kontraktów z NFZ w ramach funkcjonowania podstawowych zespołów ratownictwa medycznego – zwiększenie liczby ambulansów obsługujących mieszkańców miasta Poznania,
 - a. Pozyskanie nowych miejsc wyczekiwania (adresów, lokalizacji) – własnych i wynajmowanych
 - b. Przygotowanie taboru pojazdów – planowane 7 ambulansów,
 - c. Wyposażenie ambulansów w sprzęt medyczny i teleinformatyczny,
 - d. Pozyskanie kadry medycznej z odpowiednimi kwalifikacjami,
 - e. Planowane przychody: 6.495,20 w skali doby (ryczałtowo za 1 zespół)
- i. Nawiązanie i kontynuacja współpracy z uczelniami wyższymi i organizatorami kształcenia w celu pozyskania wolontariuszy i stażystów do pracy, jako także potencjalnych pracowników,
 - a. Przygotowanie floty do transportu pacjentów dializowanych i osób niepełnosprawnych,
 - b. prowadzących do rozszerzenia aktywności zapewniającej rozwój Jednostki.

1. Działania w zakresie optymalizacji kosztów:

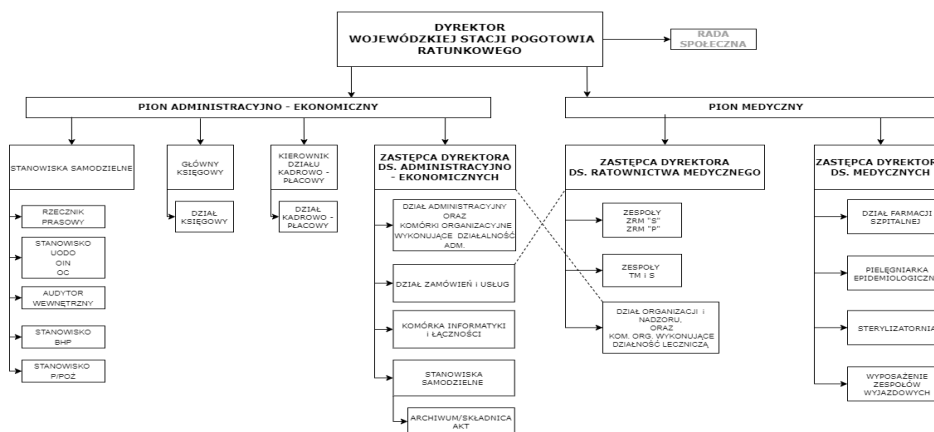
Planowane działanie:	Zmiana regulaminu i schematu organizacyjnego Jednostki. Konieczność wprowadzenia: 1) opisów stanowisk pracy, 2) wartościowania pracy, 3) rozszerzenie decyzyjności pracowników, określenie uprawnień i obowiązków – odpowiedzialność za stanowiska i działy.
Termin realizacji:	2024-2025
Opis działania:	<p>Restrukturyzacja zatrudnienia i zmiana struktury organizacyjnej WSPR</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Przygotowanie dla działu kadr nowych opisów stanowiska pracy, wartościowania stanowisk pracy oraz rozszerzenie decyzyjności pracowników 2) Zmiana systemu rekrutacji pracowników na stanowiska ratownika medycznego – rekrutacja odbywać się będzie raz w roku, dla pracowników zatrudnionych w formie umowy – wprowadzenie testów teoretycznych, praktycznych – sprawnościowych – podniesienie prestiżu Jednostki, jako organizacji profesjonalnej. <p>Zmiana organizacji pracy:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3) Działu administracyjno – organizacyjnego – konieczność powołania osoby na stanowisko zca dyrektora – nadzór nad majątkiem zakładu, cykl życia przedmiotu, przygotowanie procedur, regulaminów dla poszczególnych działów, 4) Optymalizacja pracy działów funkcjonujących w trybie 24-godzinnym, nadzorujących pracę zespołów wyjazdowych, połączenie Działu wyposażenia zespołów wyjazdowych z działem koordynatorów medycznych (likwidacja stanowisk koordynatorów medycznych, wraz z kierownikiem koordynatorów). Powołanie kierowników zespołów ratownictwa medycznego bezpośrednio nadzorujących pracę personelu w miejscach wyczekiwania, każdego zespołu ZRM (na wzór oddziałowych) 5) Optymalizacja pracy „objazdówki” – zespołów odpowiedzialnych za dostarczanie materiałów i leków do podstacji (zmniejszenie kosztów transportu i wykorzystanie czasu pracy na rzecz innych komórek organizacyjnych), 6) Zmiana organizacji pracy działów, gdzie brakuje zastępowalności (dział zamówień publicznych, logistyka, dział szkoleń). Przesunięcie/ zwolnienie, zatrudnienie pracowników – wzmocnienie rekrutacji wewnętrznej. Pozwoli na to nowy system teleinformatyczny, który zredukuje zatrudnienie i pozwoli na wzmocnienie działów strategicznych. 7) Zmiana w schemacie organizacyjnym – zmiana kompetencji pracowników i utworzenie stanowiska dyrektora ds. finansowych – w celu nadzoru nad finansami jednostki i prowadzeniem analizy ekonomicznej będącą podstawą dalszego rozwoju Jednostki, 8) Zmiana kierownika działu farmacji – dostosowanie kompetencji do wymagań wynikających z przepisów. 9) Rozważenie zamiany stanowiska zcy dyrektora ds. ratownictwa medycznego na osobę odpowiedzialną za koordynację, 10) Likwidacja dotychczasowego stanowiska RODO na rzecz powierzenia zadań pracownikowi innego działu administracyjnego – wypowiedzenie dotychczasowej umowy 11) Zmniejszenie etatu pracownika magazynu sprzętu i powierzenie dotychczasowych obowiązków pracownikom działu wyposażenia, 12) Wygaszenie stanowisk pracy osób uzyskujących wiek emerytalny. Decyzja podyktowana jest zmianą warunków pracy co sprawia, że pewne stanowiska stają się zbędne dla funkcjonowania instytucji (np. radiomechanik). 13) Likwidacja magazynu warsztatu samochodowego – likwidacja tym samym stanowiska pracy. Zapewnienie ciągłości dostaw części poprzez umowy z dostawcami. 14) Likwidacja stanowiska pracy specjalisty ds. łączności – w związku z odejściem pracownika na świadczenia emerytalne, brak konieczności stanowiska w instytucji, 15) Zmniejszenie stanowisk pracy w warsztacie samochodowym, zmiana organizacji pracy – analiza i nadzór nad realizacją procesu zakupowego części i ich wykorzystanie 16) Rezygnacje z umów zlecenia dla niektórych pracowników, scalanie stanowisk pracy, wdrożenie nowych rozwiązań informatycznych

Opis stanu faktycznego:

1. Struktura organizacyjna nie przedstawia formalnej hierarchii jednostek i komórek organizacyjnych WSPR.
 - Aktualny schemat organizacyjny nie jest adekwatny do rzeczywistej pracy zakładu. Brak wpisanych komórek/ stanowisk: na przykład komórka zaopatrzenia (objazdówka), komórka ds. logistyki i transportu, komórka statystyki, stanowiska Pełnomocnika ds. zapewnienia jakości
 - Stanowisko samodzielne ppoż – outsourcing – firma zewnętrzna
 - Sterylizatornia – już zlikwidowana
 - Rozbudowane stanowiska – na przykład UODO, OIN, OC lub brak obsadzonych stanowisk pracy: auditor wewnętrzny
2. Brakuje opisu stanowisk pracy (do umowy dołączony jest tylko zakres obowiązków, bez wskazania podległości służbowej, upoważnień, pełnomocnictw),
3. Brak wartościowania stanowisk pracy,
4. Wiele stanowisk samodzielnych, brak zastępowalności.

Redukcja pracowniczych godzin nadliczbowych - przeanalizowano szczegółowo ośrodki powstawania kosztów, uwzględniono miejsca w których mogą wystąpić zdarzenia nieprzewidziane i w pozostałych komórkach zastosowano redukcje.

Wszystkie niezbędne godziny nadliczbowe zostaną rozliczone z pracownikami w ramach możliwości dniem wolnym od pracy w przeliczeniu, co do przepracowanych godzin ponad limit. Natomiast godziny niepełnowymiarowe w grafiku zostaną wykorzystane na przeprowadzenie ustawowych szkoleń dla kadr medycznych.



Warsztat samochodowy – koszty, pracownicy

Obciążenie finansowe 1 500 000 – 2 000 000 zł rocznie

Koszty związane z działem warsztatowym – dział administracji nie ma pełnego wglądu w zestawienia kosztowe każdego z sektorów firmy.

Stan faktyczny: warsztat samochodowy, myjnia samochodowa, wulkanizacja - w zestawieniu wynagrodzeń w okresie od stycznia 2023 do grudnia 2023 z tytułu umów o pracę, generuje koszty w wysokości **583 484,09 zł**, bez uwzględnienia nagród. Zatrudnionych jest 8 pracowników.

Według zestawienia obrotów kont dla okresu styczeń 2023 do grudzień 2023 koszty utrzymania i pracy warsztatu samochodowego wynoszą **916 007,88 zł**.

Analizując pracę warsztatu, należy zwrócić uwagę na:

- braki w wyposażeniu – warsztat nie ma możliwości prowadzenia specjalistycznej diagnostyki pojazdów,
- braki w dokumentacji technicznej: w zakresie dozoru technicznego podnośników hydraulicznych (wątpliwe jest uzyskanie pozytywnej oceny odbioru technicznego w

przypadku zgłoszenia chęci uregulowania tej kwestii w Urzędzie Dozoru Technicznego),

- braki w zakresie spełnienia wymogów wynikających z ochrony środowiska (brak regularnych przeglądów separatorów ropopochodnych),
- zgłaszane braki koordynatora działu w zakresie narzędzi, komputerów diagnostycznych itp.

Zamknięcie punktu dekontaminacji

W związku z zakończeniem stanu epidemii COVID-19 z dniem 01.06.2023r została zawieszona działalność komórki dekontaminacji. Miesięczne koszty funkcjonowania wynosiły średnio **21 000 zł**. Oszczędność w 2023 rok **126 006,01 zł**.

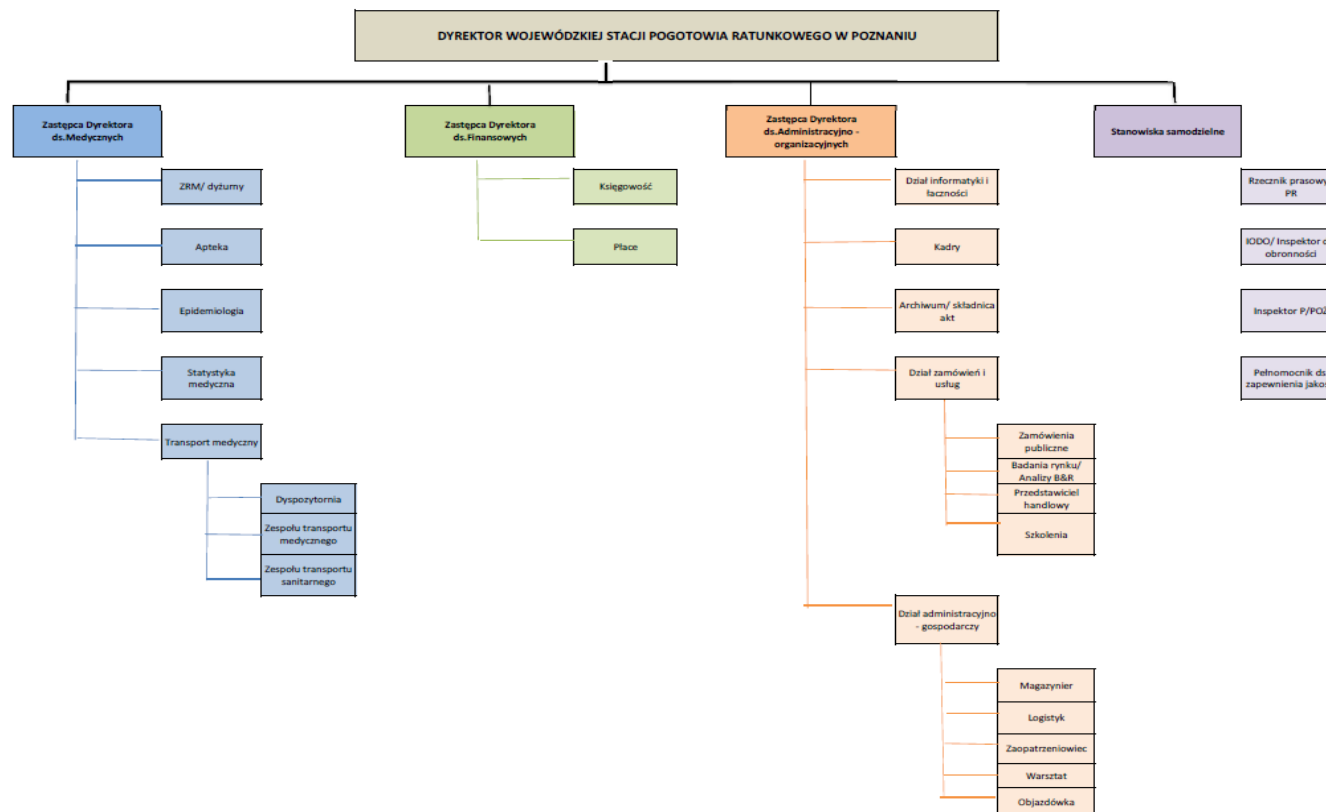
Zamknięcie punktu sterylizacji – obszar ten zostanie zastąpiony zakupem pakietów sterylnych jednorazowych, gdzie średnio oszczędzone oszczędności wyniosą rocznie **60 000 zł**. Zamknięcie z dniem 01.11.23 - oszczędność w 2023 roku około **10 000 zł**.

**Korzyści:
(wpływ na
wynik)**

- Powołanie zcy dyr. ds. organizacji i logistyki – nadzór nad logistyką i zaopatrzeniem taboru,
- Powołanie koordynatora ds. ratownictwa
- Odpowiedzialności pracowników za wykonanie poszczególnych zadań, co umożliwi wprowadzenie działań naprawczych i wyciągnięcie konsekwencji w sytuacji nadużyć. Pilność działania, wynika w wykrytych nieprawidłowości w latach 2020 – 2023, zwiększających koszty zakładu. Niepewność pracowników i poczucie bezkarności, powoduje złą atmosferę pracy i utrudnia wprowadzenie dyscypliny pracy.

Spodziewany termin realizacji Grudzień 2024

Źródło	2024	2025	2026
Środki własne	0,00	0,00	0,00
Budżet Województwa Wielkopolskiego	0,00	0,00	0,00
Środki UE	0,00	0,00	0,00
Inne (jakie?)	0,00	0,00	0,00



Wykres. Proponowany schemat organizacyjny dla WSPR – planowane zmiany 2024/2025

Planowane działanie: Konieczność poprawy dotychczasowego oprogramowania ERP o nowe moduły, poprawa funkcjonalności.

Termin realizacji: Czerwiec 2025

Opis działania: Poprawa systemu informatycznego w ramach używanego programu PETRA

Opis stanu faktycznego:

Program Petra IT jako program do kompleksowej obsługi zaplecza księgowo-administracyjnego firmy, został wdrożony w WSPR, w grudniu 2020 roku zgodnie z umową zawartą w dniu 16 listopada 2020 roku. W wyniku postępowania przetargowego została wybrana do realizacji firma Destiny Software Sp. z o.o. ul. Dekoracyjna 3b lok.4 65-115 Zielona Góra eZoz Sp. z o.o. ul. Piaskowa 1 lok. 12 65-204 Zielona Góra

Wartość netto 341 463,41, wartość brutto 420 000,00 zł

Zawarcie umowy nr.: PZP/Nr 06/PN/20, 16 listopada 2020 roku.

Na podstawie §3 całkowita wartość przedmiotu zamówienia wynosiła 341 463,41 zł netto, tj. 420 000,00 zł brutto słownie: czterysta dwadzieścia tysięcy złotych w tym opłata wdrożeniowa 51 219,51 zł netto tj. 63 000,00 zł brutto, w tym rata ryczałtowa miesięczna 5 296,75 zł netto tj. 6 515,00 zł brutto, cena za jedną godzinę pomocy technicznej 150,00 zł netto tj. 184,50 zł brutto.

Mimo, iż program powinien posiadać moduły do obsługi WSPR zgłaszane są liczne uwagi:

- brak funkcjonalności i kompatybilności z innymi systemami,
- dział kadrowo-płacowy nadal pracuje na arkuszu kalkulacyjnym excel, celem ręcznego liczenia wypłat czy absencji,
- program nie ma połączenia z systemem kontroli dostępu. Rozwiązanie połączenia funkcjonalności, nie tylko poprawiłoby efektywność pracy, co w konsekwencji mogłoby doprowadzić do przesunięcia pracownika zajmującego się takimi zestawieniami, jako wsparcie do innego działu.
- program znajduje się na jednym z serwerów lokalnym w WSPR, a dane są na drugim serwerze lokalny. Działania optymalizujące pracę programu, powinny być wykonane po stronie producenta. Konieczna jest równocześnie analiza sprawności funkcjonowania komputerów, na których pracują pracownicy administracji. Długi czas, oczekiwania na wykonanie/ zatwierdzenie procesów, może wynikać z faktu przestarzałego sprzętu, niewystarczająco dostosowanego do nowych programów. Takie ryzyko należy wziąć, pod uwagę rozważając zakup, nowego oprogramowania

Korzyści:
(wpływ na wynik)

Usprawnienie oprogramowania umożliwi:
1) usprawnienie obiegu dokumentacji,
2) usprawnienie procesów decyzyjnych, mając do dyspozycji analizę kosztową,
3) prowadzenie analizy ekonomicznej Jednostki (w tym analiza opłacalności działów i komórek zakładu),
4) optymalizację zatrudnienia – przesunięcie pracowników do innego działu

Nakłady inwestycyjne:

799 800,00

Spodziewany termin realizacji inwestycji

Grudzień 2025

Źródło	2024	2025	2026
Środki własne	91 800,00	0,00	0,00
Budżet Województwa Wielkopolskiego	708 000,00	0,00	0,00
Środki UE	0,00	0,00	0,00
Inne (jakie?)	0,00	0,00	0,00

Planowane działanie: Optymalizacja systemów zarządzania, poprzez zintegrowanie dotychczasowego ISO 9001:2015 z nowymi systemami ISO 27001:2022.

Termin realizacji: 2024-2025

Opis działania: Poprawienie i wdrożenie nowych procedur postępowania w działach administracji i zespołach wyjazdowych. Szkolenie audytorów wewnętrznych w celu przejścia nadzoru nad procesami przez pracowników Jednostki. Rezygnacja ze stałej pomocy firm consultingowych (opłaty ryczałtowe miesięczne za wykonywane prace), na rzecz okresowej oceny systemu.

Stan faktyczny: Ze względu na to, iż strata netto w roku 2022 wynosiła 3 932 684,68 a podmiot posiada system zarządzania jakością zgodny z normą ISO 9001:2015, dokonano weryfikacji prawidłowości wdrożenia systemu i podejmowanych działań naprawczych.

Ze względu na to, iż założeniem normy odnoszącej się do zarządzania jest poprawa efektów działania, opierając się na zasadach: orientacja na klienta, przywództwo, zaangażowanie ludzi, podejście procesowe, doskonalenie, podejmowanie decyzji na podstawie dowodów i zarządzanie relacjami, dokonano weryfikacji w jaki sposób prowadzone audyty wewnętrzne (obowiązkowe zgodnie z postanowieniami normy, pkt 9.2 normy ISO 9001:2015), przyczyniły się do wdrożenia działań korygujących oraz jakie czynniki ryzyka wskazywały prowadzone analizy w zakresie realizacji zadań podejmowanych przez WSPR (pkt 6.1 normy)

Ze względu na nieskuteczność wadliwie wdrożonego systemu zarządzania, dokonano analizy kategorii wydatków. Zarówno podpisane umowy doradcze na utrzymywanie systemu oraz wynagrodzenie pracownika zajmującego się nadzorem nad systemem zarządzania jakością można uznać za nieadekwatne do potrzeb. System wymaga gruntownej zmiany, w celu zapewnienia nadzoru nad efektywnością i skutecznością pracy zakładu.

Wybrane kategorie wydatków w zakresie doskonalenia systemu zarządzania jakością WSPR

Lp.	Kategoria wydatku	
1.	Doradztwo w zakresie przygotowania do audytów w latach 2021 do 2023, POLIZKA CONSULTING Izabela Sochacka	133 147,50
2.	Szkolenia w roku 2023, związane z zarządzaniem w tym jakością w opiece zdrowotnej	4 601,00
3.	ISOCERT spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp. k., okres 2021-2023 – 3 przeprowadzone audyty	32 103,00
	Suma	169 851,50

Z wydatkami na koszty obsługi systemu zarządzania jakością przez firmę consultingową, związane było utrzymywanie stanowiska pełnomocnika ds. zapewnienia jakości w kwocie 7.000zł/ miesięcznie.

Łączne koszty miesięczne utrzymania systemu wynosił około 10.000 zł/ miesięcznie

Konieczna jest aktualizacja systemu ISO 9001:2015, przygotowanie nowej dokumentacji oraz integracja z planowanym wdrożeniem systemu ISO 27001:2022.

Korzyści:
(wpływ na wynik)

Wypowiedzenie umów na usługi doradcze – ryczałt comiesięczny oraz likwidacja stanowiska pełnomocnika ds. zapewnienia jakości. Obecny stan prawny i wytyczne normy międzynarodowej umożliwiają takie działanie. Nie ma konieczności posiadania wyodrębnionego stanowiska. Planowane jest włączenie zadań nadzoru nad systemem zarządzania jakością w odpowiedzialność dyrektora

głównego podmiotu oraz planowanego stanowiska dyrektora ds. organizacji i logistyki.

Planowane działania: Wdrożenie systemu ISO 27001:2022, który zweryfikuje poprawność funkcjonowania systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji. W ramach systemu nastąpi opracowanie procedur uwzględniających:

- organizację bezpieczeństwa informacji – przypisanie odpowiedzialności pracownikom,
- szyfrowanie i zabezpieczanie poufnych informacji,
- zapewnienie bezpieczeństwa operacji - urządzenia do przetwarzania danych, powinny być bezpieczne,
- analizę ryzyk w tym sytuację zakłóceń w działalności systemu. (incydentów bezpieczeństwa informacji)

Integracja systemu ISO 9001:2015 z ISO 27001:2022.

Oszczędności planowane: 120.000,00 zł rocznie z samodzielnego utrzymywania systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001:2015

Nakłady inwestycyjne: Wdrożenie systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji – 20.000,000 zł
Spodziewany termin realizacji Marzec 2026

Źródło	2024	2025	2026
Środki własne	0,00	20 000,00	0,00
Budżet Województwa Wielkopolskiego	0,00	0,00	0,00
Środki UE	0,00	0,00	0,00
Inne (jakie?)	0,00	0,00	0,00

Planowane działanie: Optymalizacja pracy działów funkcjonujących w trybie 24-godzinny, nadzorujących pracę zespołów wyjazdowych, połączenie Działu wyposażenia zespołów wyjazdowych z działem koordynatorów medycznych (likwidacja stanowisk koordynatorów medycznych, wraz z kierownikiem koordynatorów). Powołanie kierowników zespołów ratownictwa medycznego bezpośrednio nadzorujących pracę personelu w miejscach wyczekiwania, każdego zespołu ZRM (na wzór oddziałowych)

Termin realizacji: 2024-2025

Opis działania: Połączenie w zintegrowaną strukturę działu: zespołu koordynatorów z sekcją wyposażenia zespołów wyjazdowych oraz powołanie kierowników zespołów ratownictwa medycznego

Zadaniem zespołu koordynatorów zespołów ratownictwa medycznego jest utrzymanie w gotowości do udzielania świadczeń zespołów realizujących swoje zadania w systemie PRM (Państwowe Ratownictwo Medyczne). Zadaniem sekcji wyposażenia zespołów wyjazdowych jest utrzymanie w gotowości zespołów transportu sanitarnego/medycznego, zabezpieczenia medycznego, imprez masowych oraz zespołów transportu krwi i preparatów krwiopochodnych.

Ponadto sekcja wyposażenia zespołów wyjazdowych realizuje zadania dla zespołów systemu PRM w zakresie rozchodu części produktów leczniczych wykorzystywanych przez członków zespołów ratownictwa medycznego. Obydwa działy funkcjonują całodobowo 365 dni w roku. Dodatkowo pracę zespołu koordynatorów nadzoruje kierownik w pełnym wymiarze etatu 1/1, którego zakres obowiązków pokrywa się z zastępcą dyrektora ds. ratownictwa medycznego.

Po dokonaniu analizy ustalono, że zasadnym jest podjęcie działań zmierzających do optymalizacji zasobów polegających na zintegrowaniu działów, co przyczyni się do redukcji kosztów osobowych, a w dłuższej perspektywie przyniesie

znaczące oszczędności ekonomiczne. Bezpośredni nadzór nad pracą działu pełnić będzie zastępca dyrektora ds. medycznych

Metodyka obliczeń:

a) Ilość godzin przepracowana przez koordynatorów w ciągu roku 2023:

365 dni x 24h = 8760 godzin.

1/1 etat kierownika koordynatorów = 1 837,5 godz.

b) Ilość godzin przepracowana przez pracowników sekcji wyposażenia zespołów wyjazdowych:

365 dni x 24h = 8760 godzin.

c) Podjęcie działań zintegrowania w jedną strukturę przyczyni się do redukcji godzin pracy o 8760 godzin oraz 1/1 etatu kierownika.

**Korzyści:
(wpływ na wynik)**

Powyższe rozwiązanie skutkuje koniecznością powołania funkcji kierowników nadzorujących pracę personelu medycznego konkretnych zespołów ratownictwa medycznego (każdego z osobna). W procedurze naboru wewnętrznego wyłonione zostaną osoby zatrudnione już w WSPR w Poznaniu, którym przysługiwać będzie dodatek funkcyjny w kwocie 600 zł brutto.

Kierownicy zespołów ratownictwa medycznego, zobowiązani zostali do ustalania harmonogramu pracy w taki sposób, aby minimalizować absencję członków zespołu. Tego rodzaju działanie ograniczy, godziny nadliczbowe:

Styczeń – maj 2023 – koszty pracodawcy – nadgodziny – 946 444,41

Styczeń – maj 2024 – koszty pracodawcy – nadgodziny – 498 435,59

Oszczędność w wyniku koordynacji i ograniczenia nadgodzin – 448 008,82

Oszczędności planowane:

Oszczędności w zakresie kosztów osobowych

Koszty osobowe - (IV kwartał 2023) (dział wyposażenia zespołów wyjazdowych i kierownik ZRM i koordynator ZRM)	260 571,92
Po konsolidacji działu dyżurnego koszty osobowe (I kwartał 2024 - marzec, kwiecień, maj 2024)	130 161,86
Powołanie kierowników ZRM w miejscach stacjonowania	59 180,22
Oszczędności/ kwartalnie	71 229,84

**Nakłady inwestycyjne:
Spodziewany termin
realizacji:**

0,00
Grudzień 2024

Źródło	2024	2025	2026
Środki własne	0,00	0,00	0,00
Budżet Województwa Wielkopolskiego	0,00	0,00	0,00
Środki UE	0,00	0,00	0,00
Inne (jakie?)	0,00	0,00	0,00

Planowane działanie: **Zmiany organizacyjne w zakresie logistyki – objazdówka, wyposażenie zespołów, transport ZRM**

Termin realizacji: 2024

Opis działania: Realizacja dostaw w zależności od potrzeb miejsc stacjonowania.
Opis stanu faktycznego: Dostawy były realizowane każdego dnia, niezależnie od potrzeb. Pojawiały się sytuacje, iż tylko odbywał się przejazd, bez przewozu materiałów.
 Przykładowe koszty objazdówki w roku 2023, bez kosztów osobowych (koszty paliwa, materiałów niemedyceńskich, amortyzacji, jednorazowe materiały medyczne, ubezpieczenie) to kwota 60 814,40 zł
 Od stycznia do lutego 2024– 1077,96 l
 Po wprowadzeniu procedury tankowania
 Od marca do kwietnia 2024 – 889,1 l

Korzyści: (wpływ na wynik) Dostawy będą realizowane według faktycznych potrzeb, tym samym samochody oszczędzają na paliwie i godzinach pracy. Personel, jeśli nie ma potrzeby wyjazdu, realizuje zadania w siedzibie firmy.

Planowane oszczędności: Już w pierwszym okresie zauważono spadek ilości tankowanego paliwa, co przekłada się na mniejsze koszty.

Spodziewany termin realizacji: Grudzień 2024

Źródło	2024	2025	2026
Środki własne	0,00	0,00	0,00
Budżet Województwa Wielkopolskiego	0,00	0,00	0,00
Środki UE	0,00	0,00	0,00

Planowane działanie: **Weryfikacja kosztów utrzymania ZRM**
Weryfikacja kosztów najmu wynajmowanych pomieszczeń na potrzeby zespołów ratownictwa medycznego – zmiana lokalizacji miejsc stacjonowania zgodnie z terytami określonymi w wojewódzkim planie działania systemu PRM

Termin realizacji: 2024-2025

Opis działania: Prawidłowe określenie ośrodków kosztów dla poszczególnych ZRM (analiza wykazuje duże różnice utrzymania ZRM, aktualnie nie jest znana struktura kosztów).
Przygotowanie programu analitycznego indywidualnie dla każdego zespołu ratownictwa medycznego uwzględniającego strukturę kosztów miejsca stacjonowania.
Wprowadzenie analizy kosztowej oraz wprowadzenie systemu motywacyjnego dla pracowników – premie dla pracowników za kontrolę kosztów.
 Modernizacja miejsc stacjonowania – wprowadzenie cyklu życia przedmiotów, weryfikacja/ audyt miejsc stacjonowania w kierunku zużycia materiałów/ kosztów utrzymania infrastruktury i zwiększenie wyposażenia, podniesienie komfortu miejsca pracy.
Opis stanu faktycznego: Koszty najmów pomieszczeń w miejscach stacjonowania są wysokie a pomieszczenia wymagają remontów. Zasadnym jest rezygnacja w niektórych miejsc stacjonowania i zmiana lokalizacji na dogodniejszą. Koniecznym jest rozważenie zakupu gruntu/ów i budowana własnych podstacji.

Tabela. Koszty najmu pomieszczeń podstacji WSPR w roku 2023 (styczeń – grudzień)

Lp.	Adres podstacji	
1.	62-031 Luboń, ul. Pułaskiego 15	0,00
2.	61-696 Poznań, Aleje Solidarności 36	236 964,97
3.	61-148 Poznań, os. Piastowskie 15	26 394,04
4.	61-733 Poznań, ul. Nowowiejskiego 37	0,00
5.	62-090 Rokietnica, ul. Szkolna 18/ B	26 010,63
6.	60-479 Poznań, ul. Juraszów 7/19	10 795,84
7.	60-189 Poznań, ul. Bukowska 285	1 374,94
8.	62-002 Suchy Las, Obornicka 149	30 000,00
9.	62-005 Bolechowo, ul. Obornicka 1	0,00

10.	61-285 Poznań, ul. Szwajcarska 3	51 050,09
11.	61-477 Poznań, ul. Wiśniowa 13a	24 580,88
12.	62-050 Mosina, Ludwikowo, Leśna 1	19 188,00
13.	62-020 Swarzędz, ul. Dworcowa 24	25 939,08
14.	62-025 Kostrzyn, ul. Braci Drzewieckich 1	9 972,48
15.	62-060 Stęszew, ul. Poznańska 11a	8 540,97
16.	62-035 Kórnik, ul. Poznańska 83	18 422,42
17.	62-080 Tarnowo Podgórne, ul. Słoneczna 4	21 935,16
18.	62-010 Pobiedziska, ul. Jagiełły 41	24 828,10
19.	64-320 Buk, ul. Dworcowa 54.	23 914,32
20.	62-028 Koziegłowy, ul. Piaskowa 1	4 227,84

Tabela. Koszty utrzymania siedziby i podstacji WSPR w roku 2023 (styczeń – grudzień)

Lp.	Adres podstacji	
1.	62-031 Luboń, ul. Pułaskiego 15	3 772 884,23 zł
2.	61-696 Poznań, Aleje Solidarności 36	4 755 476,39 zł
3.	61-148 Poznań, os. Piastowskie 15	3 569 798,65 zł
4.	61-733 Poznań, ul. Nowowiejskiego 37	3 508 789,90 zł
5.	62-090 Rokietnica, ul. Szkolna 18/ B	1 814 095,75 zł
6.	60-479 Poznań, ul. Juraszów 7/19	1 928 800,68 zł
7.	60-189 Poznań, ul. Bukowska 285	1 741 188,95 zł
8.	62-002 Suchy Las, Obornicka 149	1 896 033,78 zł
9.	62-005 Bolechowo, ul. Obornicka 1	1 828 431,63 zł
10.	61-285 Poznań, ul. Szwajcarska 3	1 876 276,39 zł
11.	61-477 Poznań, ul. Wiśniowa 13a	1 759 133,28 zł
12.	62-050 Mosina, Ludwikowo, Leśna 1	1 875 317,89 zł
13.	62-020 Swarzędz, ul. Dworcowa 24	1 947 599,14 zł
14.	62-025 Kostrzyn, ul. Braci Drzewieckich 1	1 946 355,24 zł
15.	62-060 Stęszew, ul. Poznańska 11a	1 904 544,72 zł
16.	62-035 Kórnik, ul. Poznańska 83	2 196 159,74 zł
17.	62-080 Tarnowo Podgórne, ul. Słoneczna 4	1 875 108,47 zł
18.	62-010 Pobiedziska, ul. Jagiełły 41	1 963 424,61 zł
19.	64-320 Buk, ul. Dworcowa 54.	2 070 953,67 zł
20.	62-028 Koziegłowy, ul. Piaskowa 1	323 520,34 zł
21.	60-346 Poznań, ul. Rycerska 10 – siedziba gł.	6 451 210,99 zł

Legenda: Koszty obejmują: paliwo, przyrządy, narzędzia, infrastruktura UT, konserwacja, materiały do utrzymania czystości, leki, igły, strzykawki, bielizna, pościel, odzież ochronna jednorazowa, środki opatrunkowe, odczynniki, testy, materiały do badań, pozostałe jednorazowe sprzęt i materiały medyczne, amortyzacja, przeglądy i naprawy, usługi sprzątnięcia, serwisy samochodowe, usługi telekomunikacyjne, wynagrodzenia, podatki i opłaty, woda, ścieki, najem plus media (woda, ścieki, gaz, prąd, ogrzewanie itp.) ubezpieczenia.

Korzyści:
(wpływ na
wynik)

**Spodziewany
termin
realizacji:**

Ustalenie jednolitej struktury kosztów dla ZRM, co pozwoli na bieżący nadzór nad wydatkami związanymi z utrzymaniem ZRM.

Grudzień 2025

Źródło	2024	2025	2026
Środki własne	0,00	0,00	0,00
Budżet Województwa Wielkopolskiego	0,00	0,00	0,00
Środki UE	0,00	0,00	0,00
Inne (jakie?)	0,00	0,00	0,00

Planowane działanie:	Optymalizacja kosztów w zakresie konsolidacji umów dotyczących usług teleinformatycznych
Termin realizacji:	2024-2025
Opis działania:	Obniżenie kosztów usług teleinformatycznych. Likwidacja niepotrzebnych kart SIM, likwidacja kosztów w tym zakresie, konsolidacja u jednego operatora, co zapewni kontrolę nad wydatkami.
Opis stanu faktycznego:	Każdy z działów zawierał indywidualne umowy na telefony, Internet, GPS, teletransmisja. Weryfikacja aktywności usług – kart SIM

W okresie pandemii, ze względu na konieczność utrzymania łączności z personelem, zostały kupione karty telefoniczne. WSPR nie posiada listy używanych telefonów oraz przyporządkowania ich do poszczególnych operatorów. Ze względu na ich ilość oraz koszty, przedstawione w tabeli, należy dokonać wyboru jednego z operatorów oraz wynegocjować korzystne dla jednostki warunki współpracy. Dokładna analiza, w tym zakresie, wskaże nie tylko możliwości oszczędności, co także nadzór nad poszczególnymi działami w przedmiotowym zakresie.

Analiza kosztów ponoszonych w ramach usług telekomunikacyjnych.

L.p.	Okres	Suma
1.	01.01.2024 – 15.05.2024	40 527,49 zł
2.	01.01.2023 – 31.12.2023	121 614,02 zł
3.	01.01.2022 – 31.12.2022	120 602,04 zł
4.	01.01.2021 – 31.12.2021	102 269,73 zł

Zródło: dane z programu Petra IT, stan na dzień 16.05.2024

Redukcja kosztów

1. Tekom Technologia GPS – monitorowanie GPS

- Od 01.10.2024 brak opłat za monitorowanie GPS.
- Uruchomiono na transporcie alternatywne rozwiązanie. Monitorowanie urządzeń mobilnych, na których pracują zespoły transportu.
- Do tej pory roczny koszt monitorowania GPS to około **19000 zł brutto**
- Nowe narzędzie do monitorowania to roczny koszt około **1500 zł brutto**

2. Orange SA – telefon, internet

- Z końcem maja 2024 wypowiedziano umowy na wybrane usługi internet i telefony. Od lipca 2024 zredukowano koszty faktur o około **2000 zł brutto** miesięcznie.
- Z końcem września wygasa kolejna umowa na usługę DLS. Od października koszty zostaną zredukowane o **109,47 zł brutto**.

3. Polkomtel (Plus GSM) – telefony, internet

- Obecnie jest możliwość wypowiedzenia umów dla 3 numerów (internet mobilny). Szacowana redukcja kosztów od 1 listopada to **110,70 zł brutto** miesięcznie
- Po wstępnej analizie posiadamy usługi, z którym możemy zrezygnować z końcem terminów umów. Jest to około 58 numerów. Z czego 7 możemy przeznaczyć dla nowych ZRM. Istnieje możliwość zerwania umów dla tych numerów. Koszt zerwania umów na dzień 19.09.2024 to **14729,00 zł brutto** (jest to równowartość opłat za abonament do końca trwania umów) – szczegóły na wykazie numerów.

4. Inea – abonament telewizja cyfrowa

- Z dniem 19.09.2024 zakończyła się umowa na abonament telewizji cyfrowej – MS Rataje.
- Od 01.10.2024 zredukowano koszty o **21,90 zł brutto** miesięcznie.

Korzyści: Obniżenie kosztów usług teleinformatycznych, kontrola nad wydatkami w przedmiotowym zakresie działów i osób.
(wpływ na wynik)
Planowane oszczędności: 20.000,00 rocznie
Spodziewany termin realizacji Grudzień 2025

Źródło	2024	2025	2026
Środki własne	0,00	0,00	0,00
Budżet Województwa Wielkopolskiego	0,00	0,00	0,00
Środki UE	0,00	0,00	0,00
Inne (jakie?)	0,00	0,00	0,00

Planowane działanie: Weryfikacja aktywnych umów w kontekście zakupowanych usług/ produktów

Termin realizacji: 2024

Opis działania: Analiza umów zawartych przez WSPR w Poznaniu z kontrahentami zewnętrznymi ujawniła, że część usług outsourcingowych jest zbyt kosztowna i nieuzasadniona w kontekście wartości i korzyści, jakie przynoszą instytucji. W związku z powyższym zasadne jest podjęcie działań wypowiedzenia umów doradztwa gospodarczego.

Opis stanu faktycznego: Usługi doradztwa gospodarczego
W latach 2021 – 2023 koszty usług doradztwa gospodarczego kształtowały się następująco:
Tabela. Usługi doradczco – audytowe w okresie 2021-2023

Lp	Przedsiębiorstwo	Kwota doradztwa
1.	POLIZKA-OHS IZABELLA SOCHACKA 6791518008 ul. Parkowa 6a, 62-301 Marzenin	133 147,50
2.	RAFAŁ ARTUR DURKACZ CONCEPT FINANCE AUDYT I DORADZTWO RAFAŁ DURKACZ 7271129181 ul. Piotrkowska 270/1408, 90-361 Łódź	42 312,00
3.	AVG SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ 7773192123 ul. OGRODOWA 10 62-025 KOSTRZYN WIELKOPOLSKIE	43 050,00
4.	CAMPI VERDI SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ 7773367462 ul. OGRODOWA 10 62-025 KOSTRZYN WIELKOPOLSKIE	55 350,00
7.	ISOCERT 8943072922 UL. RYSIA 1A, 53-656 WROCLAW	32 103,00

Konieczność wypowiedzenia dotychczasowych umów.

Korzyści: Rezygnacja z nieuzasadnionych usług doradztwa gospodarczego.

Planowane oszczędności: 230 000,00 zł/ rocznie
Spodziewany termin realizacji Grudzień 2024

Źródło	2024	2025	2026
Środki własne	0,00	0,00	0,00
Budżet Województwa Wielkopolskiego	0,00	0,00	0,00
Środki UE	0,00	0,00	0,00
Inne (jakie?)	0,00	0,00	0,00

Planowane działanie: Zmiana decyzji w zakresie tankowania paliw płynnych

Termin realizacji: Grudzień 2024

Opis działania: Zmiana decyzji w zakresie tankowania paliw płynnych Verva – zmiana na tańsze paliwo. Wprowadzenie nowej procedury w ww. zakresie.

Weryfikacja umowy z Polskim Koncernem Naftowym ORLEN S.A - posiadając umowę flotową z jednym dostawcą, ponosi on odpowiedzialność, za jakość oraz czystość dostarczonego paliwa

Opis stanu faktycznego: WSPR korzysta z umowy o współpracę, podpisaną na podstawie procedury zamówienia publicznego z Polskim Koncernem Naftowym ORLEN S.A. Z analizy dokumentów księgowych, wynika wysoki poziom zużycia oleju napędowego oznaczonego symbolem ON VERVA. Wskazuje to, na eksploatację pojazdów floty WSPR, na paliwie droższym niż podstawowy olej napędowy, określony symbolem EFECTA DIESEL. Rozbieżność w cenie zakupu paliw, może być różna, ale średnio można przyjąć różnice w granicach 20 – 30 groszy na litrze paliwa. Według dokumentacji zbiorczej, na przestrzeni 12 miesięcy, w relacji styczeń do grudzień rok do roku zauważalny jest ok 30% wzrost wysokości faktur w okresie zimowym. Wprowadzenie procedury korzystania z droższego paliwa oznaczonego symbolem ON VERVA, nastąpiło na podstawie rekomendacji firmy Mercedes Benz. Argumentacja firmy Mercedes, odnosiła się, do wysokiego poziomu zabrudzenia w paliwie ON EFECTA, które skutkowało naprawami układu paliwowego pojazdów floty WSPR. Taka rekomendacja nie została poparta żadnymi udokumentowanymi analizami, dającymi podstawę droższych zakupów.

Średnie koszty paliwa w okresach fakturowania, czyli dwutygodniowych kształtują się na poziomie 85 000 zł dla 14 dni, co daje ok 170 000 zł dla 30 dni okresu rozliczeniowego (miesięcznego), przy czym w okresie zimowym koszty miesięczne wzrastają o ok 30% do 120-130 tys zł dla już okresu 14 dniowego.

Tankowanie Vervy
I kwartale 2024 - 79 557,21 Vervy x 0,30

Korzyści: Zmniejszenie kosztów zakupu paliw.

(wpływ na wynik)

Planowane oszczędności: 23 867,16 zł/ kwartalnie

Spodziewany termin realizacji: Wprowadzenie procedury zakupu tańszego paliwa od czerwca 2024

Źródło	2024	2025	2026
Środki własne	0,00	0,00	0,00
Budżet Województwa Wielkopolskiego	0,00	0,00	0,00
Środki UE	0,00	0,00	0,00

Planowane działanie: Rozwinięcie działań marketingowych**Termin realizacji:** 2024-2025

- Opis działania:**
- Prowadzenie kampanii w zakresie public relations – w celu nie tylko utrzymania pozytywnego wizerunku Jednostki, ale także pozyskania nowych kontrahentów (broszury, informacje w social media, tel dyżurny dla mediów, prowadzenie działań w zakresie publicity, nawiązanie kontaktu z mediami) – wzmocnienie działalności komercyjnej i wizerunkowej Jednostki
 - Dział szkoleń - rozwój i pozyskanie nowych klientów, poprzez uzyskanie akredytacji do prowadzenia kursów doskonalących dla ratowników medycznych w Centrum Medycznym Kształcenia Medycznego w Warszawie
 - Nawiązanie i kontynuacja współpracy z uczelniami wyższymi i organizatorami kształcenia w celu pozyskania wolontariuszy i stażystów do pracy, jako także potencjalnych pracowników,
 - Nawiązanie współpracy w zakresie szkoleń z innymi organizatorami/ podmiotami
 - Przygotowanie floty do transportu pacjentów dializowanych i osób niepełnosprawnych.

Opis stanu faktycznego: W zakresie analizy przychodów mimo, nieznacznego odsetka przychodu z tytułu szkoleń w roku 2022 – 0,16% ogółu przychodów, dostrzegalny jest wzrost w roku 2022 i 2023.**Tabela. Działalność szkoleniowa, podejmowana w zakresie szkoleń wysokospecjalistycznych ALS i podstawowych BLS w latach 2022 – 2023**

Lp.	Okres realizacji szkoleń	
1.	Szkolenia komercyjne realizowane w 2022 roku	109 861,81
2.	Szkolenia komercyjne realizowane w 2023 roku	169 971,41

Źródło: Na podstawie raportu konta 2022 i 2023

Widoczny wzrost w 2023 roku, od czerwca, spowodowany był podjęciem dodatkowej aktywności w zakresach: (załącznik)

1. Zajęć realizowanych w ramach projektu „Smoczy ambulans” dla przedszkoli i szkół podstawowych,
2. Szkoleń z pierwszej pomocy dla dzieci,
3. Szkoleń z jazdy symulatorem karetki,
4. Zabezpieczeń medycznych: meczy, imprez, obchodów,
5. Szkoleń prowadzonych dla XIV LO w Poznaniu,
6. Szkoleń BLS dla firm: między innymi Raben, Sąd Rejonowy, Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli.

Wojewódzka Stacja Pogotowia Ratunkowego w Poznaniu jest największym dysponentem systemu Państwowe Ratownictwo Medyczne w Wielkopolsce, poza udzielaniem świadczeń zdrowotnych w rodzaju ratownictwo medyczne realizuje szereg usług komercyjnych w tym:

- 1) transport sanitarny i medyczny pomiędzy placówkami ochrony zdrowia;
- 2) transport realizowany dla poradni lekarza rodzinnego i poradni specjalistycznych;
- 3) transport krwi oraz preparatów krwiopochodnych;
- 4) transport pacjentów dializowanych;
- 5) transport pacjentów wymagających wysokospecjalistycznego środka transportu, umożliwiającego przewóz osób z podłączonym krążeniem pozaustrojowym oraz pacjentów bariatrycznych;
- 6) międzynarodowy transport pacjentów pomiędzy placówkami medycznymi oraz na zlecenie towarzystw ubezpieczeniowych;
- 7) transport sanitarny i medyczny realizowany dla klientów indywidualnych;
- 8) zabezpieczenie imprez masowych w tym imprez masowych podwyższonego ryzyka;
- 9) realizacji szkoleń z zakresu pierwszej pomocy dla klientów indywidualnych;
- 10) realizacji kursów kwalifikowanej pierwszej pomocy;
- 11) realizacji kursów recertyfikujących kwalifikowaną pierwszą pomoc;

- 12) realizacji szkoleń dla personelu medycznego z możliwością nadania punktów edukacyjnych wymaganych przepisami prawa;
- 13) organizacja pokazów podczas eventów, pikników, festynów itp.
- 14) organizacja pokazów w przedszkolach, szkołach, instytucjach publicznych.
- 15) udział w ćwiczeniach z innymi służbami w tym głównie z policją, PSP, WP.

Biorąc pod uwagę potencjał techniczny, zasoby ludzkie WSPR w Poznaniu powinna być instytucją, której pozycja na rynku usług komercyjnych w Poznaniu i powiecie poznańskim jest bardzo silna i stabilna. Szukając informacji przy użyciu wyszukiwarek internetowych o możliwości realizacji poszczególnych zadań wynika że:

- a) Transport – 5 pozycja w popularnej wyszukiwarce google;
- b) Szkolenia pierwsza pomoc – 18 pozycja w popularnej wyszukiwarce google;
- c) Zabezpieczenia imprez – 4 pozycja w popularnej wyszukiwarce;

Niepokojącym zjawiskiem jest fakt, że firmy dużo mniejsze i z pozoru mniej konkurencyjne pozycjonowane są znacznie wyżej niż WSPR w Poznaniu. Ponadto od 2 – 3 lat obserwujemy niepokojący spadek zainteresowania realizacją transportu dla POZ, lekarze rodzinni rezygnują z usług poznańskiego pogotowia.

Tabela. Liczba POZ w ramach realizacji usług transportu sanitarnego

Rok	Liczba POZ w ramach realizacji usług transportu sanitarnego	Wartość rozliczenia faktycznego wykonania
2024 * do maja	52	908 592,00
2023	50	2 095 968,76
2022	56	1 941 970,44

Pozyskanie nowych kontraktów z NFZ w ramach funkcjonowania podstawowych zespołów ratownictwa medycznego – zwiększenie liczby ambulansów obsługujących mieszkańców miasta Poznania.

- Pozyskanie nowych miejsc wyczekiwania (adresów, lokalizacji) – własnych i wynajmowanych
- Przygotowanie taboru pojazdów – planowane 7 ambulansów,
- Wyposażenie ambulansów w sprzęt medyczny i teleinformatyczny,
- Pozyskanie kadry medycznej z odpowiednimi kwalifikacjami.

**Korzyści:
(wpływ na
wynik)**

Prowadzenie działań w zakresie marketingu nie tylko umożliwi pozyskanie nowych obszarów działalności WSPR – usług szkoleniowych, ale wpłynie na pozytywny wizerunek zakładu. Jednostka powinna być postrzegana w województwie wielkopolskim, jako wzorcowa, profesjonalnie realizująca świadczenia oraz będąca ośrodkiem kształcenia ratowników.

**Planowane
oszczędności:**

Planowane przychody: 6 495,20 w skali doby (ryczałtowo za 1 zespół) – od dnia 1 lipca wzrost przychodów w związku ze zmianą stawki dobokaretki.

**Nakłady
inwestycyjne:
Spodziewany
termin realizacji**

30 000,00

Grudzień 2025

Źródło	2024	2025	2026
Środki własne	5 000,00	20 000,00	5 000,00
Budżet Województwa Wielkopolskiego	0,00	0,00	0,00
Środki UE	0,00	0,00	0,00
Inne (jakie?)	0,00	0,00	0,00

Planowane działanie: **Rozszerzenie konkurencyjności wśród firm świadczących usługi serwisowe sprzętu medycznego, obligatoryjnych przeglądów technicznych**

Termin realizacji: 2024-2025

Opis działania: Optymalizacja realizacji usług serwisu oraz napraw sprzętu medycznego. Analiza faktur dotyczących realizacji ww. usług wykazała, że koszty ponoszone przez instytucję są droższe w porównaniu do dostępnych na rynku alternatyw.
W związku z powyższym konieczne jest dostosowanie usług do rzeczywistych potrzeb i możliwości WSPR w Poznaniu w celu wykorzystania tańszych dostępnych na rynku opcji z zachowaniem kryterium jakości usług

Rozszerzenie konkurencyjności wśród firm świadczących usługi serwisowe sprzętu medycznego, obligatoryjnych przeglądów technicznych

Opis stanu faktycznego: WSPR w odniesieniu do zakupu sprzętu medycznego oraz usług serwisowych, współpracowało z firmami: Stryker, Resculine, Paramedica MedCon Dariusz Wieczorek, Stethome Sp. z o.o.

Tabela Łączne koszty dla okresów 01.01.2021 do 01.01.2024)

01.01.2021 – 31.12.2021	01.01.2022 – 31.12.2022	01.01.2023 – 31.12.2023	01.01.2024 – 30.04.2024
176 057,58 zł	131 883,58 zł	120 912,37 zł	Ok 84 000,00 zł według zamówienia na 30.04.2024

Źródło: Dane pobrane z programu Petra IT, zastosowano metodę wyszukiwania pozycji kosztowych, zgodnie z oznaczeniem MPK dla konta (402-01-02-04)

Wniosek ogólny: Ze względu na brak ewidencji przeglądów, nie jest możliwym wskazanie, czy sprzęt pozostający na wyposażeniu ambulansów, posiada okresowe przeglądy. Nie tylko samo zestawienie byłoby właściwe, co możliwość oznakowania sprzętu (na wzór UDT), kiedy powinien odbyć się kolejny przegląd. Spowodowałyby to, podwójną kontrolę – nie tylko wyznaczonego w jednostce pracownika, co także zespołów pracujących w karetkach (delegowanie zdań w tym zakresie).

Większość sprzętu medycznego nie posiada aktualnych paszportów technicznych.

Korzyści: Optymalizacja kosztów – realizacja usług w konkurencyjnych firmach

(wpływ na wynik)

Spodziewany termin realizacji Grudzień 2024

Źródło	2024	2025	2026
Środki własne	0,00	0,00	0,00
Budżet Województwa Wielkopolskiego	0,00	0,00	0,00
Środki UE	0,00	0,00	0,00
Inne (jakie?)	0,00	0,00	0,00

Działania naprawcze w obszarze inwestycyjnym przedstawione w prognozach finansowych na lata 2024-2026 zakładają przeprowadzenie w WSPR inwestycji zgodnych z poniższymi tabelami.

Tabela. Planowane inwestycje na rok 2024

Nazwa zadania	Wartość inwestycji	Środki własne	Dotacja UMWW
Remont wraz z wyposażeniem miejsca stacjonowania Zespołu Ratownictwa Medycznego w Kozięglowach	32 800,00 zł	3 800,00 zł	29 000,00 zł
Zakup chłodziarek do odpadów medycznych - mokrych wraz z pojemnikami oraz mobilnych urządzeń chłodniczych z przeznaczeniem do transportu produktów medycznych oraz materiałów krwiopochodnych.	368 000,00 zł	42 400,00 zł	325 600,00 zł
Zakup krzesełek transportowych z napędem elektrycznym na potrzeby realizacji zadań dla trans	461 160,00 zł	53 160,00 zł	408 000,00 zł

Tabela. Planowane inwestycje na rok 2025

Nazwa zadania	Wartość inwestycji	Środki własne	Dotacja UMWW
Zakup, wdrożenie i modernizacja systemu obsługi administracyjnej	800 000,00 zł	92 000,00 zł	708 000,00 zł
Zakup ambulansów drogowych wyposażonych w nosze elektryczne bariatryczne	1 500 000,00 zł	173 000,00 zł	1 327 000,00 zł
Zakup ambulansów drogowych na potrzeby realizacji usług transportu sanitarnego pacjentów dializowanych	1 990 000,00 zł	230 000,00 zł	1 760 000,00 zł
Zakup ambulansów drogowych na potrzeby realizacji usług transportu sanitarnego pacjentów leżących	1 990 000,00 zł	230 000,00 zł	1 760 000,00 zł
Modernizacja przyłącza energetycznego oraz awaryjnego zasilania w siedzibie WSPR Poznań ul. Rycerska 10	474 780,00 zł	54 780,00 zł	420 000,00 zł
Zakup zestawów komputerowych, laptopów, tabletów wraz z oprogramowaniem dla WSPR w Poznaniu	1 017 000,00 zł	117 000,00 zł	900 000,00 zł

Przygotowanie punktu kancelaryjnego w siedzibie WSPR w Poznaniu	50 000,00 zł	6 000,00 zł	44 000,00 zł
Wybudowanie miejsca stacjonowania ZRM P01 104 w Rokietnicy	100 000,00 zł	12 000,00 zł	88 000,00 zł
Przygotowanie terenu pod inwestycje nowej siedziby WSPR w Poznaniu	100 000,00 zł	12 000,00 zł	88 000,00 zł
Przygotowanie terenu pod odbudowę zakładowych obiektów socjalnych w Prusimiu	100 000,00 zł	12 000,00 zł	88 000,00 zł
Remont oraz doposażenie miejsc stacjonowania ZRM oraz transportu sanitarnego	100 000,00 zł	12 000,00 zł	88 000,00 zł

Tabela. Planowane inwestycje na rok 2026

Nazwa zadania	Wartość inwestycji	Środki własne	Dotacja UMWW
Wybudowanie miejsca stacjonowania ZRM P01 104 w Rokietnicy	1 890 000,00 zł	218 000,00 zł	1 672 000,00 zł
Przygotowanie terenu pod inwestycje nowej siedziby WSPR w Poznaniu	1 890 000,00 zł	218 000,00 zł	1 672 000,00 zł
Przygotowanie terenu pod odbudowę zakładowych obiektów socjalnych w Prusimiu	1 890 000,00 zł	218 000,00 zł	1 672 000,00 zł
Remont oraz doposażenie miejsc stacjonowania ZRM oraz transportu sanitarnego	1 890 000,00 zł	218 000,00 zł	1 672 000,00 zł

VIII. Przewidywane efekty działań naprawczych

1. Projekcja finansowa na lata 2024- 2026

Tabela 3. Projekcja rachunku zysków i strat w układzie porównawczym na lata 2024-2026

Wyszczególnienie	2024	2025	2026
A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi	87 505 300,00	96 589 865,80	106 223 852,38
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów	87 255 200,00	96 339 865,80	105 973 852,38
I.1. Działalność medyczna finansowana przez NFZ	75 900 900,00	86 091 137,02	94 700 250,72
I.2. Działalność medyczna finansowana z innych źródeł	11 354 300,00	10 248 728,78	11 273 601,66
I.3. Działalność pozamedyczna	0,00	0,00	0,00
II. Zmiana stanu produktów (zwiększenie – wartość dodatnia, zmniejszenie – wartość ujemna)	250 000,00	250 000,00	250 000,00
III. Koszty wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	0,00	0,00	0,00
IV. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	100,00	0,00	0,00
B. Koszty działalności operacyjnej	87 376 744,00	96 114 418,40	105 725 858,04
I. Amortyzacja	4 119 844,00	4 531 828,40	4 985 011,24
II. Zużycie materiałów i energii	5 800 000,00	6 380 000,00	7 018 000,00
III. Usługi obce	8 750 000,00	9 625 000,00	10 587 500,00
IV. Podatki i opłaty	730 000,00	803 000,00	883 300,00
V. Wynagrodzenia	54 816 656,00	60 298 321,60	66 328 153,10
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	11 360 144,00	12 496 158,4	13 745 774,24
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	1 800 000,00	1 980 000,00	2 178 000,00
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów	100,00	0,00	0,00
C. Zysk (strata) ze sprzedaży	128 556,00	141 411,60	155 552,76
D. Pozostałe przychody operacyjne	5 100 000,00	5 610 000,00	6 171 000,00
E. Pozostałe koszty operacyjne	2 400 000,00	2 640 000,00	2 904 000,00
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej	2 828 556,00	3 111 411,60	3 422 552,76
G. Przychody finansowe	8 000,00	8 800,00	9 680,00
H. Koszty finansowe	250 000,00	275 000,00	302 500,00
I. Zysk (strata) brutto	2 586 556,00	2 845 211,60	3 129 732,76
J. Podatek dochodowy	0,00	0,00	0,00
K. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	0,00	0,00	0,00
L. ZYSK (STRATA) NETTO	2 586 556,00	2 845 211,60	3 129 732,76

2. Wskaźniki ekonomiczno-finansowe na lata 2024-2026

Tabela 4. Wskaźniki ekonomiczno-finansowe na lata 2024-2026

Wyszczególnienie		2024		2025		2026	
		Wartość wskaźn.	Liczba pkt.	Wartość wskaźn.	Liczba pkt.	Wartość wskaźn.	Liczba pkt.
Wskaźniki zyskowności	Wskaźnik zyskowności netto (%)	2,80 %	4	2,79 %	4	2,79 %	4
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	3,06 %	4	3,05 %	4	3,05 %	4
	Wskaźnik zyskowności aktywów (%)	7,42 %	5	8,16 %	5	8,98 %	5
SUMA		-	13	-	13	-	13
Wskaźniki płynności	Wskaźnik płynności bieżącej	0,71	4	0,78	4	1,01	8
	Wskaźnik płynności szybkiej	0,50	8	0,55	8	0,65	8
SUMA		-	12	-	12	-	16
Wskaźniki efektywności	Wskaźnik rotacji należności (w dniach)	7	3	7,70	3	8,47	3
	Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	9	7	9,90	7	10,89	7
SUMA		-	10	-	10	-	10
Wskaźniki zadłużenia	Wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	49,76 %	8	54,74 %	8	54,74 %	8
	Wskaźnik wypłacalności	2,28 %	4	2,51 %	4	2,51 %	4
SUMA		-	12	-	12	-	12
ŁĄCZNA LICZBA PUNKTÓW		-	47	-	47	-	51

IX. Informacje o innych istotnych czynnikach ryzyka

Należy wskazać na istotne czynniki ryzyka, które mogą zaważyć na prawidłowym funkcjonowaniu WSPR i mieć wpływ na jego sytuację ekonomiczno-finansową w latach przyszłych:

- Personel medyczny – brak obsady ZRM, skutkuje naliczaniem korekt przez NFZ. Poznań, jako duże miasto wojewódzkie, oferuje wiele miejsc pracy, dla personelu medycznego, szczególnie dla ratowników medycznych i pielęgniarek, co skutkuje dużą rotacją zasobów ludzkich. WSPR w Poznaniu, chcąc utrzymać ciągłość dyżurów, zmuszona jest do utrzymania atrakcyjnych stawek wynagrodzenia. Konsekwencją tego, są wysokie koszty utrzymania personelu, niezbędnego do realizacji zadań.

- Ograniczenie lub brak dostępności, podstawowych leków i produktów leczniczych – w związku z trwającą wojną na Ukrainie, obserwujemy deficyt niektórych produktów leczniczych, na polskim rynku, co doprowadza do sytuacji wzrostu cen.
- W związku z przestarzałą infrastrukturą, coraz częściej dochodzi do poważnych awarii, których nie można było przewidzieć, a skutkują one wzrostem kosztów, związanych z naprawami. Instytucja jest zmuszona do inwestowania w infrastrukturę, w celu utrzymania ciągłości świadczeń.
- W 2021 roku, cała flota ambulansów (to jest 26 ZRM), została wymieniona na nowe samochody wraz z wyposażeniem. W latach kolejnych, konieczna będzie modernizacja całej floty pojazdów, wraz z wyposażeniem.
- Brak opracowanej koncepcji zarządzania, co w konsekwencji doprowadza do nieracjonalnego wykorzystania potencjału ludzkiego i technicznego WSPR w Poznaniu, zwiększając koszty utrzymania.
- Brak inwestycji w działalność komercyjną, skutkować będzie spadkiem udziału w rynku WSPR w Poznaniu, co przełoży się na przychody z ww. działalności. Aktualnie obserwujemy niepokojącą tendencję, spadku świadczonych usług dla podstawowej opieki zdrowotnej.
- Konieczna jest inwestycja w obiekty socjalne, to jest ośrodek wypoczynkowy w Prusimiu. Aktualnie ośrodek został wyłączony z użytkowania, ze względu na zły stan techniczny. Brak możliwości korzystania w przyszłości, może skutkować niezadowoleniem personelu, co w konsekwencji może doprowadzić do sporu zbiorowego z pracodawcą.

X. Podsumowanie i wnioski

Wojewódzka Stacja Pogotowia Ratunkowego cały czas podejmuje kroki naprawcze na wielu płaszczyznach swojej działalności, które dotyczą:

- obszaru inwestycyjnego,
- obszaru kosztowego,
- obszaru organizacyjno-operacyjnego,
- obszaru przychodowego.

W obszarze inwestycyjnym poziom inwestycji przyjętych w Programie Naprawczym, jest niezbędny do właściwej realizacji zadań WSPR w Poznaniu, jako dysponenta ratownictwa medycznego systemu PRM.

W obszarze kosztowym WSPR cały czas dokonuje analiz i optymalizacji kosztów na płaszczyźnie medycznej jak i administracyjnej. Podjęto działania mające na celu zahamowanie tendencji wzrostowej oraz wykluczenie obszarów nierentownych poprzez:

- redukcję kosztów w obszarze osobowym poprzez zmniejszenie ilości etatów, niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania instytucji,

- redukcję kosztów zużycia materiałów i energii (wymiana oświetlenia na technologię LED, ocieplenie budynków),
- zmiana polegająca na tankowaniu paliwa, zgodnego z rekomendacją producenta (aktualnie samochody tankowane były paliwem uszlachetnionym – droższym),
- zmiana organizacji pracy logistyki, zaopatrzenia i warsztatów,
- redukcję pracowniczych godzin nadliczbowych,
- pozyskiwanie wykonawców świadczących usługi przeglądów okresowych sprzętu i aparatury medycznej, w najkorzystniejszej cenie.

W obszarze organizacyjno-operacyjnym - planowana zmiana struktury organizacyjnej WSPR w Poznaniu, mająca na celu ustalenie podległości służbowej, zastępowalności a w konsekwencji poprawę efektywności pracy, co skutkować może zmniejszeniem ilości etatów w obsłudze administracyjnej (stanowiska pracy osób odchodzących na emeryturę, nie będą uzupełnione). Skuteczne wdrożenie w organizacji systemu zarządzania jakością (aktualnie WSPR posiada certyfikat na zgodność z normą ISO 9001:2015, nie wykorzystując możliwości wynikających z systemu).

W obszarze przychodowym w systemie PRM, stawki na świadczenie usług w rodzaju ratownictwo medyczne, wypłacane są zgodnie z umową zawartą z WOW NFZ. WSPR Poznań, jako dysponent ratownictwa medycznego, nie ma wpływu na stawkę dobokaretki. Jedynym sposobem, na zwiększenie przychodów w tym obszarze, są starania o zwiększenie ilości zespołów ratownictwa medycznego, wchodzących w struktury WSPR Poznań. Powyższe działanie, obarczone jest dużym ryzykiem, ze względu na konieczność, naniesienia zmian w WPDS, uzyskując pozytywną rekomendację Wojewody a następnie zgodę Ministerstwa Zdrowia. Jedynym obszarem, mogącym wpłynąć pozytywnie na przychód jest rozwój usług komercyjnych, świadczonych przez WSPR w Poznaniu. W szczególności: transport sanitarny i medyczny, zabezpieczenia medyczne imprez, szkolenia z pierwszej pomocy oraz specjalistyczne dla personelu medycznego. Konieczne jest podjęcie działań marketingowych, skutkujących zwiększeniem przychodów, poprzez promocję wśród partnerów – głównie podmiotów leczniczych, podstawowej opieki zdrowotnej. Modernizacja floty ambulansów transportowych, spowoduje poszerzenie oferty o możliwość transportu pacjentów z otyłością olbrzymią oraz pacjentów dializowanych. Ponadto, planowane są działania mające na celu, utrzymanie i stopniowe odzyskiwanie rynku transportu sanitarnego na rzecz podmiotów leczniczych podstawowej opieki zdrowotnej, udzielanych na podstawie oświadczeń *objęcia opieką*. Wstępna analiza rynku wykazała, właściciele placówek podejmują decyzje, co do wykonawcy transportu, w oparciu o dodatkową wartość, w postaci sprzętu medycznego, oferowanego przez konkurencyjne podmioty. WSPR jako podmiot publiczny, nie może przekazywać ww. darowizn, natomiast możliwym jest, wzbogacenie oferty o szkolenia personelu oraz korzystne oferty transportu sanitarnego dla pacjentów danej poradni.

WSPR jako dysponent państwowego ratownictwa medycznego, jest instytucją uprawnioną, do wydawania opinii i uzgodnień, w związku z zabezpieczeniem medycznym. Powyższa sytuacja, sprawia, że instytucja ma bezpośredni kontakt z organizatorami imprez, co w konsekwencji daje możliwość, przedstawienia oferty WSPR w Poznaniu w zakresie zabezpieczenia medycznego. Analiza

rynku wykazała, że nie wszyscy organizatorzy, mają świadomość, że poznańskie Pogotowie, realizuje ww. usługę i korzystają z usługi sektora prywatnego.

Pomimo, że WSPR w Poznaniu, posiada dużą bazę sprzętową oraz zaplecze socjalne, do organizacji szkoleń z zakresu pierwszej pomocy, posiada bardzo niski poziom konkurencyjności. Brak materiałów dydaktycznych oraz kampanii promocyjnych, jest przyczyną małego zainteresowania ofertą. Konieczne jest przygotowanie materiałów promocyjnych oraz programów szkoleń dopasowanych do aktualnej sytuacji na rynku.

**Errata do Programu naprawczego Wojewódzkiej Stacji Pogotowia Ratunkowego w Poznaniu
na lata 2024-2026**

Wprowadzone zmiany do Programu:

- 1) str. 7, tabela 3. „Należności krótkoterminowe i zobowiązania – ogółem” – zmianie w tabeli uległa nazwa na „Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania” (zgodnie z nazewnictwem wskazanym w bilansie).
- 2) str. 41, zmiana nazwy działania - jest: „Planowane działania marketingowe”, powinno być: „Planowane działania informacyjne”, zmiana pkt 1 działania na: Prowadzenie kampanii informacyjnej – w celu nie tylko utrzymania pozytywnego wizerunku Jednostki, wzmocnienie działalności komercyjnej i wizerunkowej Jednostki
- 3) str. 46, tabela 3. „Projekcja rachunku zysków i strat w układzie porównawczym na lata 2024-2026” – w projekcji na rok 2025 oraz 2026, korekta kwoty w pozycji: B. Koszty działalności operacyjnej, pozycji C. Zysk (strata) ze sprzedaży, F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej oraz I. Zysk (strata) brutto oraz wyniku finansowego - L. Zysk (strata) netto
- 4) str. 47, tabela 4. „Wskaźniki ekonomiczno-finansowe na lata 2024-2026” – zmiana wskaźników zyskowności po zmianie projekcji na rok 2025 oraz 2026, liczba punktów nie uległa zmianie.

Strona 7 dokumentu, powinno być:

Tabela 3. Należności krótkoterminowe i zobowiązania – ogółem

	2022	2023	Dynamika 2023/2022 (%)
Należności krótkoterminowe ogółem	2 422 734,85	7 691 250,27	317,46
w tym należności przeterminowane	1 989 858,46	2 286 961,28	114,93
Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	28 836 609,07	29 413 933,78	102,00
w tym zobowiązania wymagalne	0	561 034,97	0

Strona 41 dokumentu, powinno być:

str. 41, nazwa działania: „Planowane działania informacyjne”, pkt 1 działania: Prowadzenie kampanii informacyjnej – w celu nie tylko utrzymania pozytywnego wizerunku Jednostki, wzmocnienie działalności komercyjnej i wizerunkowej Jednostki.

Strona 46 dokumentu, powinno być:Tabela 1. *Projekcja rachunku zysków i strat w układzie porównawczym na lata 2024-2026*

Wyszczególnienie	2024	2025	2026
A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi	87 505 300,00	96 589 865,80	106 223 852,38
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów	87 255 200,00	96 339 865,80	105 973 852,38
I.1. Działalność medyczna finansowana przez NFZ	75 900 900,00	86 091 137,02	94 700 250,72
I.2. Działalność medyczna finansowana z innych źródeł	11 354 300,00	10 248 728,78	11 273 601,66
I.3. Działalność pozamedyczna	0,00	0,00	0,00
II. Zmiana stanu produktów (zwiększenie – wartość dodatnia, zmniejszenie – wartość ujemna)	250 000,00	250 000,00	250 000,00
III. Koszty wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	0,00	0,00	0,00
IV. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	100,00	0,00	0,00
B. Koszty działalności operacyjnej	87 376 744,00	96 114 308,40	105 725 738,58
I. Amortyzacja	4 119 844,00	4 531 828,40	4 985 011,24
II. Zużycie materiałów i energii	5 800 000,00	6 380 000,00	7 018 000,00
III. Usługi obce	8 750 000,00	9 625 000,00	10 587 500,00
IV. Podatki i opłaty	730 000,00	803 000,00	883 300,00
V. Wynagrodzenia	54 816 656,00	60 298 321,60	66 328 153,10
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	11 360 144,00	12 496 158,4	13 745 774,24
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	1 800 000,00	1 980 000,00	2 178 000,00
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów	100,00	0,00	0,00
C. Zysk (strata) ze sprzedaży	128 556,00	475 557,40	498 113,80
D. Pozostałe przychody operacyjne	5 100 000,00	5 610 000,00	6 171 000,00
E. Pozostałe koszty operacyjne	2 400 000,00	2 640 000,00	2 904 000,00
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej	2 828 556,00	3 445 557,40	3 765 113,80
G. Przychody finansowe	8 000,00	8 800,00	9 680,00
H. Koszty finansowe	250 000,00	275 000,00	302 500,00
I. Zysk (strata) brutto	2 586 556,00	3 179 357,40	3 472 293,80
J. Podatek dochodowy	0,00	0,00	0,00
K. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	0,00	0,00	0,00
L. ZYSK (STRATA) NETTO	2 586 556,00	3 179 357,40	3 472 293,80

Strona 47 dokumentu, powinno być:

Tabela 2. Wskaźniki ekonomiczno-finansowe na lata 2024-2026

Wyszczególnienie		2024		2025		2026	
		Wartość wskaźn.	Liczba pkt.	Wartość wskaźn.	Liczba pkt.	Wartość wskaźn.	Liczba pkt.
Wskaźniki zyskowności	Wskaźnik zyskowności netto (%)	2,80 %	4	3,12 %	4	3,10 %	4
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	3,06 %	4	3,38 %	4	3,36 %	4
	Wskaźnik zyskowności aktywów (%)	7,42 %	5	9,12 %	5	9,96 %	5
SUMA		-	13	-	13	-	13
Wskaźniki płynności	Wskaźnik płynności bieżącej	0,71	4	0,78	4	1,01	8
	Wskaźnik płynności szybkiej	0,50	8	0,55	8	0,65	8
SUMA		-	12	-	12	-	16
Wskaźniki efektywności	Wskaźnik rotacji należności (w dniach)	7	3	7,70	3	8,47	3
	Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	9	7	9,90	7	10,89	7
SUMA		-	10	-	10	-	10
Wskaźniki zadłużenia	Wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	49,76 %	8	54,74 %	8	54,74 %	8
	Wskaźnik wypłacalności	2,28 %	4	2,51 %	4	2,51 %	4
SUMA		-	12	-	12	-	12
ŁĄCZNA LICZBA PUNKTÓW		-	47	-	47	-	51