

**Plan naprawczy dla:
Szpital Barlinek
Sp. z o. o.**



Opracował: Łukasz Dombek Prezes Zarządu

Barlinek, lipiec 2024 r.

Szpital Barlinek Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

I. WSTĘP

Informacje wstępne:

Szpital Barlinek Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

74-320 Barlinek, ul. Szpitalna 10

KRS 0000447800

NIP 5971730494

REGON 000304556

Zarząd jednoosobowy: Prezes Zarządu – od 10.05.2024 r. – Łukasz Dombek

Kapitał zakładowy zarejestrowany w KRS na dzień sporządzania programu naprawczego – 14.894.000,00 zł

Przedmiot działania Spółki z o. o. zgodnie z informacjami w Krajowym Rejestrze Sądowym:

- działalność szpitali
- praktyka lekarska ogólna
- praktyka lekarska specjalistyczna
- działalność fizjoterapeutyczna
- praktyka pielęgniarek i położnych
- pozostała działalność w zakresie opieki zdrowotnej, gdzie indziej niesklasyfikowana
- pomoc społeczna z zakwaterowaniem zapewniająca opiekę pielęgniarstwa
- wynajem i zarządzanie nieruchomościami własnymi lub dzierżawionymi
- pozostały transport lądowy pasażerski, gdzie indziej niesklasyfikowany
- pozostałe zakwaterowanie.

Struktura Szpitala Barlinek Sp. z o.o. z siedzibą w Barlinku w rozbiciu na zakłady lecznicze podmiotu leczniczego przedstawia się następująco:

- Szpital,
- Ambulatoryjne Świadczenia Zdrowotne I,
- Ambulatoryjne Świadczenia Zdrowotne II,
- Zakład Pielęgnacyjno- Opiekuńczy.

Umowy zawarte z Zachodniopomorskim Oddziałem Wojewódzkim Narodowego Funduszu Zdrowia w Szczecinie obligowały Spółkę do świadczenia usług na rzecz osób ubezpieczonych w rodzaju:

- leczenia stacjonarnego,
- leczenia ambulatoryjnego specjalistycznego, w tym podstawowy program profilaktyki raka szyjki macicy,
- rehabilitacji leczniczej,
- diagnostyki specjalistycznej (endoskopii, kolonoskopii) - ambulatoryjne świadczenia diagnostyczne,
- świadczenia pielęgniacyjne i opiekuńcze w Zakładzie Pielęgniacyjno-Opiekuńczym,
- podstawowej opieki zdrowotnej w zakresie nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej,
- opieki psychiatrycznej i leczenie uzależnień w ramach Dziennego Oddziału Psychiatrycznego Rehabilitacyjnego i Poradni Zdrowia Psychicznego.

Struktura organizacyjna podmiotu leczniczego Szpital Barlinek Sp. z o.o.

zakłady lecznicze podmiotu leczniczego – jednostki organizacyjne:

1. SZPITAL

1) Oddziały szpitalne – stan na 31.07.2024 rok

Szpital liczył 77 łóżek, 11 łóżeczek noworodkowych i 2 inkubatory w tym:

- 30 łóżek – oddział chorób wewnętrznych (internistyczny),
- 21 łóżek – oddział chirurgiczny z blokiem operacyjnym,
- 26 łóżek – oddział ginekologiczno-położniczy,
- 13 łóżek (11 łóżeczek noworodkowych i 2 inkubatory) - oddział pediatryczno-neonatologiczny – Noworodki.

W skład Oddziału ginekologiczno-położniczego wchodzi: część ginekologiczna, część położnicza – patologia ciąży, część położniczo-noworodkowa (ROOMING), część pediatryczno-neonatologiczna – Noworodki, trakt porodowy i punkt przyjęcia na oddział oraz sala operacyjna do cięć cesarskich.

2) Inne komórki działające na rzecz pacjentów:

- izba przyjęć,
- blok operacyjny (we współpracy z blokiem operacyjnym uruchomiona jest 2- łóżkowa sala wybudzeń),
- apteka szpitalna.

3) Dział diagnostyki:

- pracownie USG, EKG, prób wysiłkowych – na potrzeby komórek organizacyjnych Spółki,
- pracownia RTG,
- pracownia endoskopii,
- laboratorium z bankiem krwi.

2. AMBULATORYJNE ŚWIADCZENIA ZDROWOTNE I

1) Lecznictwo ambulatoryjne specjalistyczne:

- ginekologiczna,
- chirurgiczna,
- laryngologiczna,
- ortopedyczna,
- gastroenterologiczna,
- kardiologiczna
- onkologiczna,
- poradnia zdrowia psychicznego
- neurologiczna

2) Podstawowa Opieka Zdrowotna

- Nocna i Świąteczna Opieka Zdrowotna w Barlinku,
- Nocna i Świąteczna Opieka Zdrowotna w Myśliborzu (punkt).

3) Świadczenia psychiatryczne: Oddział Dzienny Psychiatryczny Rehabilitacyjny – ilość miejsc 10, poradnia zdrowia psychicznego.

4) Rehabilitacja:

- kinezyterapia ambulatoryjna,
- fizykoterapia ambulatoryjna,
- fizjoterapia (w oddziałach szpitalnych, zakładach opiekuńczych)

5) Diagnostyka specjalistyczna – ambulatoryjne świadczenia diagnostyczne - endoskopia i kolonoskopia - wykonywane są w ramach pracowni endoskopowej.

3. AMBULATORYJNE ŚWIADCZENIA ZDROWOTNE II

(poradnie specjalistyczne)

- okulistyczna – zawieszona od 01.01.2021, od 01.08.2023 roku zamknięta ze względu na brak lekarza okulisty,
- neurologiczna.

4. ZAKŁAD PIELEGNACYJNO-OPIEKUŃCZY

1) Zakład Pielęgnacyjno-Opiekuńczy - ilość łóżek – 60 od dnia 01.01.2023 r.,

Szpital Barlinek Sp. z o.o. jest wpisany na listę Ministerstwa Zdrowia w systemie Podstawowego Szpitalnego Zabezpieczenia Świadczeń Opieki Zdrowotnej. W ramach Podstawowego Szpitalnego Zabezpieczenia podział środków finansowych z tytułu zawartych umów przedstawiał się wg następującej struktury:

w ramach przyznanego ryczałtu:

1. leczenie szpitalne:

- choroby wewnętrzne – hospitalizacja,
- chirurgia ogólna – hospitalizacja,
- położnictwo i ginekologia - hospitalizacja ginekologiczna; poza ryczałtem:

2. ambulatoryjna opieka specjalistyczna - świadczenia diagnostyczne:

- badania endoskopowe przewodu pokarmowego – gastroskopia,
- badania endoskopowe przewodu pokarmowego – kolonoskopia;
-

3. ambulatoryjna opieka specjalistyczna:

- świadczenia w zakresie gastroenterologii,
- świadczenia w zakresie gastroenterologii -porady pierwszorazowe,
- świadczenia w zakresie gastroenterologii – zakres skojarzony - świadczenia zabiegowe,
- świadczenia w zakresie gastroenterologii - diagnostyka onkologiczna,
- świadczenia w zakresie chirurgii ogólnej,
- świadczenia w zakresie chirurgii ogólnej – zakres skojarzony – świadczenia zabiegowe,
- świadczenia w zakresie chirurgii ogólnej - diagnostyka onkologiczna,
- świadczenia w zakresie położnictwa i ginekologii,
- świadczenia w zakresie położnictwa i ginekologii, - świadczenia zabiegowe,
- świadczenia w zakresie położnictwa i ginekologii,

- świadczenia w zakresie położnictwa i ginekologii – pobranie materiału z szyjki macicy do przesiewowego badania cytologicznego – zakres skojarzony,
- świadczenia w zakresie położnictwa i ginekologii – diagnostyka onkologiczna,
- świadczenia w zakresie ortopedii i traumatologii narządu ruchu,
- świadczenia w zakresie ortopedii i traumatologii narządu ruchu – zakres skojarzony - świadczenia zabiegowe,
- świadczenia w zakresie ortopedii i traumatologii narządu ruchu – pierwszorazowe,
- świadczenia w zakresie ortopedii i traumatologii narządu ruchu ze wskazań nagłych,
- świadczenia w zakresie ortopedii i traumatologii narządu ruchu - diagnostyka onkologiczna,
- świadczenia w zakresie neurologii,
- świadczenia w zakresie neurologii – pierwszorazowe,
- świadczenia w zakresie neurologii - diagnostyka onkologiczna,
- świadczenia w zakresie kardiologii,
- świadczenia w zakresie kardiologii – pierwszorazowe;
- świadczenia w zakresie onkologii,
- świadczenia w zakresie onkologii – świadczenia pierwszorazowe,
- świadczenia w zakresie onkologii –diagnostyka onkologiczna,
- świadczenia w zakresie diabetologii - działalność zawieszona w 2023 roku - ze względu na brak lekarza diabetologa poradnia wykreślona z rejestru Wojewody z dniem 31.7.2023 roku;

4. leczenie szpitalne (poza ryczałtem):

- neonatologia - hospitalizacja,
- neonatologia - hospitalizacja N20,N24,N25 (noworodki),
- położnictwo i ginekologia - hospitalizacja -N01, N20 (porody),
- położnictwo i ginekologia - hospitalizacja -pakiet onkologiczny,
- położnictwo i ginekologia - hospitalizacja – poza pakietem onkologicznym,
- położnictwo i ginekologia - hospitalizacja - osoby do ukończenia 18 roku życia,
- chirurgia ogólna - hospitalizacja-pakiet onkologiczny,
- chirurgia ogólna - hospitalizacja-poza pakietem onkologicznym,
- chirurgia ogólna hospitalizacja - Q52,
- izba przyjęć.

5. świadczenia nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej

Na obszarze zabezpieczenia powyżej 50 000 osób (Barlinek cały rok 2023, filia Myślibórz - cały 2023 rok).

w ramach odrębnych umów z NFZ rozliczenie następuje wg schematu:

1. ambulatoryjna opieka specjalistyczna:

- świadczenia w zakresie okulistyki – działalność zawieszona w 2023 roku - ze względu na brak lekarza okulisty poradnia wykreślona z rejestru Wojewody z dniem 31.7.2023 roku,
 - świadczenia w zakresie otolaryngologii,
 - świadczenia zabiegowe w otolaryngologii - zakres skojarzony,
 - świadczenia w zakresie otolaryngologii - diagnostyka onkologiczna,
2. świadczenia w zakładzie pielęgnacyjno- opiekuńczym;
 3. rehabilitacja lecznicza - fizjoterapia ambulatoryjna;
 4. opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień :
 - Oddział Dzienny Psychiatryczny Rehabilitacyjny,
 - Poradnia Zdrowia Psychicznego;
 5. dodatkowe umowy - porozumienia dotyczące: szczepienia przeciwko SARS-COV-2 – do 30.11.2023 roku (zaszczepiono 106 osób);
 6. świadczenie zdrowotne – dobry posiłek w szpitalu – umowa od 05.10.2023 r.

Zakład Pielęgnacyjno-Opiekuńczy zapewnia całodobową opiekę, zaspokaja niezbędne potrzeby bytowe, opiekuńcze, zdrowotne, społeczne i religijne zgodnie z obowiązującymi wymogami. Podstawą przyjęcia do Zakładu jest skierowanie wystawione przez lekarza ubezpieczenia zdrowotnego. Lekarz wydaje skierowanie w oparciu o wydane przez siebie bądź przedłożone mu przez wnioskodawcę zaświadczenie lekarskie, a także w oparciu o wywiad pielęgniarstwa.

Z wnioskiem o wydanie skierowania do Zakładu może wystąpić:

- osoba ubiegająca się o skierowanie do Zakładu,
- przedstawiciel ustawowy osoby ubiegającej się o skierowanie do Zakładu,
- za zgodą osoby ubiegającej się o skierowanie do Zakładu lub jej przedstawiciela ustawowego – inna osoba lub zakład opieki zdrowotnej.

II. ANALIZA SWOT

Na podstawie analizy funkcjonowania Szpitala w Barlinku oraz analizy otoczenia Szpitala przygotowano analizę SWOT. Analiza SWOT Szpitala w Barlinku przedstawia się następująco:

Mocne strony

- spójna wizja przyszłości,
- determinacja we wprowadzaniu zmian,
- znaczny potencjał rozwoju tkwiący w zasobach kadrowych, w szczególności w części tzw. szarej podmiotu leczniczego,
- poprawiające się warunki techniczne świadczonych usług,
- poprawiający się stan techniczny posiadanej aparatury medycznej,
- szeroki zakres usług medycznych,
- stale poszerzająca się oferta świadczonych usług.

Słabe strony

- niewystarczający poziom utożsamiania się personelu ze szpitalem,
- niefunkcjonalny rozkład budynków utrudniający właściwe zagospodarowanie powierzchni,
- potrzeba znaczących inwestycji w infrastrukturę techniczną i budowlaną w zakresie starej części budynków Szpitala,
- niskie wykorzystanie posiadanego potencjału,
- problemy z wewnętrznym przepływem informacji.

Szanse

- procesy demograficzne zapewniające popyt na świadczenia medyczne w ZPO (rozwój zakładów długoterminowych),
- członkostwo Polski w Unii Europejskiej i możliwość pozyskania znaczących środków na rozwój,
- wzrost oczekiwań społecznych związanych ze standardem usług medycznych.

Zagrożenia

- niestabilność systemowych rozwiązań organizacyjno-prawnych w ochronie zdrowia,
- napięcia na tle płacowym wśród lekarzy, pielęgniarek i pozostałego personelu działalności podstawowej,
- niedobory kadrowe w niektórych grupach zawodowych i specjalnościach medycznych,
- wzrost kosztów leczenia pacjentów, przy jednoczesnym braku dostatecznego wzrostu wartości usług medycznych płaconych przez NFZ,
- stale zmieniające się zasady finansowania świadczeń medycznych,
- W najbliższym otoczeniu szpitale powiatowe o znaczącej przewadze konkurencyjnej.

III. DZIAŁANIA RESTRUKTURYZACYJNE

Działania, które mają sprzyjać ogólnej poprawie kondycji Szpitala Barlinek Sp. z o. o. zostały przedstawione w formie tabeli, która została zaprezentowana poniżej. Tabela przedstawia kluczowe rekomendacje naprawcze oraz proponowany harmonogram ich wdrażania.

Tabela 1. Kluczowe działania restrukturyzacyjne oraz harmonogram ich wdrażania.

L. p.	Działanie restrukturyzacyjne	Termin wdrożenia
1	Szczególne monitorowanie poziomu kosztów generowanych przez poszczególne komórki organizacyjne, we wszystkich rodzajach kosztów podstawowej działalności operacyjnej, co pozwoli na ich dogłębną analizę i identyfikację obszarów i przyczyn nieefektywności	od 01.06.2024 r.
3	Optymalizacja kosztów funkcjonowania Bloku Operacyjnego poprzez wdrożenie działań monitorujących	od 01.10.2023 r.
7	Zwiększenie bazy łóżkowej w Zakładzie Pielęgnacyjno Opiekuńczym po reorganizacji obecnego zakresu i zaczęciu się bilansowania Zakładu	do 30.06.2025 r.
11	Uruchomienie pododdziału dla pacjentów wentylowanych mechanicznie w ramach ZPO	do 30.06.2025r.
12	Utworzenie nowych poradni (AOS) m.in.: poradni urologicznej, okulistycznej	do 30.06.2025 r.
13	Opracowanie optymalnej polityki zarządzania realizowanymi przez Szpital umowami z NFZ, a w szczególności: realizacja ryczału PSZ na poziomie 98%, realizacja jak największej ilości świadczeń w zakresach nielimitowanych, realizacja jak największej liczby nadwykonań w zakresach nie objętych ryczałtem PSZ	od 01.08.2023 r.
14	Opracowanie i wdrażanie kompleksowych działań marketingowo-promocyjnych, skutkujących wzrostem przychodów w zakresie działalności	od 01.06.2023 r.
15	Opracowanie zasad motywacji lekarzy do realizacji, w jak najszerszym zakresie, świadczeń mających istotny wpływ na wypracowanie przyznanego ryczału w ramach PSZ	od 01.08.2023 r.
16	Redukcja kosztów osobowych poprzez redukcję zatrudnienia w podstawowej działalności medycznej Szpitala oraz działalności pomocniczej	od 01.06.2023 r.

17	Redukcja kosztów osobowych poprzez zmianę struktury zatrudnienia pracowników i zatrudnianie większej liczby pracowników w ramach umów cywilno-prawnych.	od 01.06.2023 r.
18	Celem redukcji kosztów dyżurów lekarskich pozyskanie rezydentów w Oddziale Ch. Wewnętrznych, Ginekologiczno-Położniczym i Chirurgicznym pełnienie dyżurów lekarskich przez lekarzy rezydentów	do 30.06.2025 r.
19	Opracowanie i wdrażanie zasad monitorowania poziomu zużycia leków z wydzieleniem kosztów antybiotyków, a także materiałów medycznych jednorazowych	do 30.09.2024 r.
20	Opracowanie i wdrażanie zasad monitorowania poziomu zużycia środków dezynfekcyjnych i materiałów higienicznych.	do 30.09.2024 r.
21	Opracowanie i wdrażanie zasad monitorowania liczby zlecanych badań diagnostycznych	do 30.09.2024 r.
22	Celem redukcji kosztów energii elektrycznej zastosowanie w Szpitalu odnawialnych źródeł energii (fotowoltaika), zmiana opraw na LED-owe	do 31.12.2025 r.
23	Celem redukcji kosztów hotelowych skracanie średniego czasu pobytu pacjentów w Szpitalu	od 01.08.2024 r.
24	Wypowiedzenie umowy z zewnętrznym podmiotem zatrudniającym naszych pracowników	Od 01.09.2024 r.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1 prezentuje natomiast szczegółowe działania restrukturyzacji, które zostaną wprowadzone i/lub zostały już zrealizowane. W przypadku tych działań naprawczych już teraz możliwe jest przedstawienie planowanej wartości zmniejszenia kosztów w 2024 roku z tytułu wprowadzonych zmian. Poniżej zaprezentowane działania restrukturyzacyjne w przyszłym roku powinny przyczynić się do obniżenia kosztów prowadzenia działalności.

W zakresie podstawowej działalności medycznej Szpitala nastąpi rozwiązanie umów o pracę z pracownikami posiadającymi uprawnienia emerytalne i przeniesienia zatrudnienia w oparciu o umowy cywilno-prawne. Dokonana zostanie redukcja grafików pielęgniarek, pielęgniarek instrumentariuszek, położnych, salowych i sanitariuszek medycznych.

W zakresie działalności pomocniczej Szpitala, tj. administracji Szpitala nastąpi rozwiązanie poszczególnych umów, monitoringiem będą objęte nadgodziny wypracowywane przez personel pielęgniarski w celu ich jak największej redukcji i/lub całkowitej eliminacji.

Pozostałe działania restrukturyzacyjne przyniosą oczekiwane efekty możliwe do przedstawienia w dłuższym okresie czasu.

Tabela 2. Działania naprawcze możliwe do realizacji w krótkim okresie czasu.

L. p.	Szczegółowe działanie naprawcze	Termin realizacji	Planowana wartość zmniejszenia kosztów w 2025
1	Reorganizacja pracy w ZPO	od 01.09.2024	1 800 000,00
2	Reorganizacja pracy w Oddziale Gin-Poł	Od 01.08.2024	300 000,00
3	Reorganizacja pracy w Oddziale Chorób Wewnętrznych	do 01.09.2024	600 000,00
4	Redukcja wypracowywania nadgodzin w oddziałach szpitalnych	od 01.09.2024	200 000,00
5	Reorganizacja pracy pielęgniarek na Bloku Operacyjnym	od 01.09.2024	100 000,00
8	Reorganizacja pracy w kuchni Szpitalnej	od 01.09.2024	120 000,00
9	Reorganizacja pracy w Oddziale Chirurgicznym	od 01.10.2024	100 000,00
10	Reorganizacja pracy w laboratorium szpitala	od 01.10.2024	120 000,00
11	Outsourcing usług sprzątania	od 01.01.2025	360 000,00
12	Redukcja zatrudnienia w administracji Szpitala	od 01.09.2024	200 000,00
13.	Wypowiedzenie umowy z zewnętrznym podmiotem „dostarczającym” pracowników	od.01.09.2024	1 200 000,00
RAZEM			5 100 000,00

Źródło: opracowanie własne.

W perspektywie czasu i intensywnych działań wzbogacenie Szpitala o nowe miejsca udzielania świadczeń zdrowotnych oraz poprawę jakości udzielanych świadczeń w już istniejących komórkach organizacyjnych, nie tylko zwiększyłoby ofertę zabezpieczenia zdrowotnego dla społeczności lokalnej, ale pozwoliłoby utrzymać lub zwiększyć finansowanie ze środków publicznych.

Źródła finansowania realizacji celów strategicznych są różnorodne i wymagają wysiłków oraz współpracy wielu instytucji, m. in. jest to: wykorzystanie dostępnych narzędzi finansowych celem pozyskania kapitału obcego do realizacji zamierzonych działań, pozyskiwanie środków unijnych w ramach dotacji przeznaczonych dla ochrony zdrowia.

Strategia rozwoju zasobów kadrowych

Kapitał ludzki stanowi najbardziej wartościowy potencjał rozwojowy instytucji zajmujących się pracą na delikatnej i wrażliwej materii jaką jest ludzkie zdrowie i życie. Praca nad tworzeniem przyjaznej płaszczyzny w sferze zatrudnienia i zachęcania do dalszej pracy na rzecz chorych i dobra własnego zakładu pracy jest zadaniem wymagającym pełnego zaangażowania kierownictwa i odpowiednich metod motywacji pracowników.

W strategii rozwoju zasobów kadrowych na najbliższe lata należy wdrożyć:

- usystematyzowanie siatki płac personelu medycznego i niemedycznego,
- opracowanie zasad wprowadzania podwyżek dla pracowników w związku ze zmianami legislacyjnymi w tym zakresie,
- stwarzanie warunków zachęcających do pracy w szpitalu szczególnie dla młodych osób kończących szkoły i zainteresowanych pracą w ochronie zdrowia,
- budowanie zespołów specjalistów wiążących przyszłość z barlinecką placówką, umożliwianie im doskonalenia zawodowego i wykorzystania ich wiedzy i umiejętności do pracy z chorym na najwyższym poziomie,
- zwiększenie przepływu informacji między pracownikami szpitala (szkolenia, zebrania, wymiana doświadczeń).

Strategia doskonalenia obsługi pacjenta oraz poprawy jakości udzielanych świadczeń zdrowotnych

Powyższa kwestia powinna być realizowana poprzez podejmowanie następujących czynności:

- dbałość o znajomość i przestrzeganie praw pacjentów przez pracowników szpitala,
- organizowanie szkoleń pogłębiających wiedzę o prawach pacjenta,
- rzetelne i dokładne prowadzenie dokumentacji medycznej,
- zwiększanie zakresu stosowania elektronicznej dokumentacji medycznej,
- regularne przeprowadzanie ankiet satysfakcji pacjentów z pobytu w szpitalu oraz ankiet satysfakcji personelu z wykonywanej pracy,
- rozwój koncepcji jakości w ochronie zdrowia: zorientowanie na pacjenta, ciągłe doskonalenie, mobilizacja personelu do realizacji zamierzonych celów, relacyjne podejście do prowadzenia terapii chorego,
- zwiększenie roli oraz powołanie nowych zespołów problemowych prowadzonych przez osoby szczególnie zaangażowane w określoną dziedzinę (np. zespół ds. znieczuleń, zespół ds. leczenia ran itp.),
- zorientowanie szpitala na rozwój koordynowanej opieki medycznej.

IV. PODSUMOWANIE

Przedstawione założenia oraz działania naprawcze zaplanowane do realizacji na najbliższy czas stanowią istotny element utrzymania działalności i rozwoju Szpitala w Barlinku. Ich realizacja jest wyzwaniem, przed którym staje obecne kierownictwo w czasach niepewnych i niestabilnych dla systemu ochrony zdrowia w Polsce.

Tylko pełne zaangażowanie wszystkich osób odpowiedzialnych za prawidłowe funkcjonowanie oraz rozwój szpitala może przynieść pożądane efekty i realizację zaplanowanych działań naprawczych. Wzajemna współpraca między Szpitalem z podmiotami tworzącymi oraz pozostałymi lokalnymi władzami i instytucjami wspomagającymi ochronę zdrowia jest niezbędna dla utrzymywania i rozwijania usług medycznych świadczonych pacjentom.

Proces poprawy sytuacji i rozwoju Szpitala wymaga znacznych nakładów (materialnych i niematerialnych), co determinuje czas realizacji wyznaczonych celów. Cierpliwość, upór, pokonywanie przeszkód, stałe poszukiwanie i pozyskiwanie źródeł finansowania oraz konsekwentnie organizowane działania stanowią niezbędne elementy pozwalające realizować postawione przez Zarząd cele.

Nigdy nie ma końca koniecznych zmian. Nie istnieje punkt końcowy naprawy i rozwój w ochronie zdrowia, szczególnie w obliczu stale zmieniającego się i niepewnego otoczenia na polskim rynku usług medycznych.

Łukasz
Szymon
Dombek

Elektronicznie
podpisany przez
Łukasz Szymon
Dombek
Data: 2024.08.12
11:03:37 +02'00'