

**UCHWAŁA NR LXXXV/524/2023  
RADY POWIATU SOKÓLSKIEGO**

z dnia 20 października 2023 r.

**w sprawie zatwierdzenia programu naprawczego Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki  
Zdrowotnej w Sokółce na lata 2023-2025**

Na podstawie art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. z 2023 r. poz. 991, 1675 i 1972) uchwala się, co następuje:

**§ 1.** Zatwierdza się program naprawczy Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Sokółce, stanowiący załącznik do uchwały.

**§ 2.** Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący Rady

**Krzysztof Krasiński**



Załącznik do uchwały Nr LXXXV/524/2023  
Rady Powiatu Sokólskiego  
z dnia 20 października 2023 r.

## Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Sokółce

---

Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Sokółce  
ul. gen. Władysława Sikorskiego 40  
16-100 Sokółka

### Plan naprawczy 2023-2025

## Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Sokółce

### 1. Analiza organizacji Zakładu

Strukturę organizacyjną Zakładu tworzą:

I. Szpital, w skład którego wchodzi

1) jednostki organizacyjne:

a) zakład diagnostyki obrazowej z komórkami organizacyjnymi:

- pracownia rtg
- pracownia usg,
- pracownia TK (działa od 01.07.2023)

b) medyczne laboratorium diagnostyczne z komórkami organizacyjnymi: pracowniami bakteriologii, hematologii, biochemii, analityki ogólnej, serologii z bankiem krwi.

2) komórki organizacyjne:

- a) oddział internistyczno-kardiologiczny,
- b) oddział ginekologiczno-położniczy, w tym z łózkami intensywnej opieki medycznej,
- c) oddział noworodkowy,
- d) oddział chirurgii urazowo-ortopedycznej,
- e) oddział chirurgii ogólnej,
- f) oddział anestezjologii i intensywnej terapii,
- g) oddział pediatriczny, w tym z łózkami intensywnej opieki medycznej,
- h) stacja dializ,
- i) szpitalny oddział ratunkowy,
- j) oddział rehabilitacji,
- k) oddział medycyny paliatywnej,

str. 1

- l) blok operacyjny,
- m) izba przyjęć,
- n) apteka szpitalna,
- o) centralna sterylizatornia,
- p) prosektorium,

II. Przychodnia specjalistyczna w skład której wchodzi:

- 1) będący jednostką organizacyjną zakład rehabilitacji z komórkami organizacyjnymi: poradnią rehabilitacji i fizjoterapią.
- 2) komórki organizacyjne:
  - a) poradnia chirurgii urazowo-ortopedycznej,
  - b) poradnia położniczo-ginekologiczna ze szkołą rodzenia,
  - c) poradnia chirurgii ogólnej,
  - d) poradnia neurologiczna,
  - e) poradnia onkologiczna,
  - f) poradnia kardiologiczna,
  - g) poradnia chorób płuc i gruźlicy,
  - h) pracownia endoskopowa,
  - i) pracownia EKG,
  - j) pracownia nieinwazyjnej diagnostyki układu krążenia,
  - k) poradnia nefrologiczna,
  - l) gabinet diagnostyczno-zabiegowy,
  - m) gipsownia,
  - n) poradnia neurochirurgiczna,
  - o) poradnia chorób wewnętrznych,
  - p) poradnia pediatryczna,
  - r) poradnia endokrynologiczna.

III. Zakład opiekuńczo-leczniczy.

IV. Podstawowa opieka zdrowotna w zakresie nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej, w skład której wchodzi:

- 1) poradnia (gabinet) lekarza nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej,
- 2) gabinet pielęgniarki nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej

IV a. Podstawowa Opieka Zdrowotna (POZ), w skład której wchodzi:

- 1) gabinety lekarzy
- 2) gabinet pielęgniarki
- 3) gabinet położnej
- 4) gabinet zabiegowy
- 5) punkt szczepień.

V. Dezynfektornia;

VI. Dział analiz, statystyki medycznej i RUM;

VII. Dział księgowości;

VIII. Dział organizacji i spraw pracowniczych;

IX. Dział administracyjno-eksploatacyjny;

X. Dział żywienia;

XI. Zespół ds. utrzymania czystości;

XII. Samodzielne stanowiska pracy:

- 1) naczelną pielęgniarką,

- 2) inspektor ds. przeciwpożarowych,
- 3) inspektor ds. obrony cywilnej,
- 4) specjalista ds. bhp,
- 5) inspektor ds. systemów informatycznych,
- 6) inspektor ds. inwestycji,
- 7) kapelan szpitalny,
- 8) pielęgniarka epidemiologiczna,
- 9) inspektor ochrony radiologicznej,
- 10) społeczny inspektor pracy,
- 11) inspektor Ochrony Danych Osobowych
- 12) Punkt Szczepień.

SP ZOZ w Sokółce widnieje w Rejestrze Podmiotów Wykonujących Działalność Leczniczą i posiada wyodrębnione Zakłady Lecznicze: Szpital, Przychodnia specjalistyczna, Zakład opiekuńczo – leczniczy.

## 2. Analiza struktury zatrudnienia

Stan zatrudnienia personelu lekarskiego i pielęgniarskiego pozwala na prawidłowe funkcjonowanie SP ZOZ w Sokółce, ale coraz częściej pojawiają się problemy przy organizacji obsady lekarskiej, głównie jeśli chodzi o dyżury medyczne na SOR, OAiT.

Znaczna część zatrudnionego personelu jest tuż przed lub w wieku emerytalnym. Dlatego Szpital jest w trakcie pozyskiwania nowego personelu i poszukiwania zarówno lekarzy, pielęgniarek oraz salowych. Dobór kadry medycznej jest mocno ograniczony ze względu na małą podaż kadry medycznej oraz wysokie oczekiwania finansowe. W latach 2020-2022 liczba pracowników zatrudnionych na umowę o pracę w Szpitalu ma tendencje malejącą. Liczba zatrudnionych z tego tytułu spadła średnio o 5,15 % - co stanowi około 16 etatów w ciągu trzech lat, spadek wynikał głównie z zakończenia stosunku pracy, w tym przejścia na emeryturę. Dodatkowo ta sytuacja powoduje znaczne koszty związane z wypłacaniem nagród jubileuszowych oraz odpraw emerytalnych. W związku z brakiem personelu medycznego wzrósł poziom osób zatrudnionych na umowy cywilno-prawne.

**Tabela 1. Struktura zatrudnienia dla Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Sokółce za lata 2020-2022**

L.p.	Wyszczególnienie	Etaty średniorocznie		
		2020	2021	2022
1	Lekarze	11,42	14,08	14,08
2	Personel z wyższym wykształceniem medycznym	88,92	83,83	83,50
3	Technicy	17,08	15,08	14,00
4	Pielęgniarki	65,58	59,16	57,03
5	Położne	19,00	18,16	17,33
6	Personel niższy medyczny	55,59	53,49	53,50
7	Personel gospodarczy	21,11	25,78	24,51
8	Administracja	19,42	18,58	18,42
9	Pozostali	12,08	11,24	11,83
10	<b>Ogółem</b>	<b>310,20</b>	<b>299,40</b>	<b>294,20</b>

L.p.	Wyszczególnienie	Liczba osób		
		2020	2021	2022
1	Kontrakty lekarskie	45	42	54
2	Kontrakty pielęgniarские( w tym położne)	13	14	15
3	Kontrakty pozostałe	7	7	16
4	Umowa zlecenie	65	73	94

### 3. Analiza umów zawartych z NFZ

#### Umowy z Narodowym Funduszem Zdrowia

Przedmiotem działalności Szpitala jest działalność medyczna oraz usługi dodatkowe (wynajem lokali), jednakże Szpital koncentruje się na udzielaniu świadczeń opieki zdrowotnej poprzez wykonywanie działań służących zachowaniu, ratowaniu, przywracaniu i poprawie zdrowia oraz innych działań medycznych wynikających z procesu leczenia lub odrębnych przepisów regulujących zasady ich wykonywania.

Dane w tabeli poniższej porównują wartości wykonanych procedur w latach 2020-2022.

**Tabela 2. Struktura wykonanych i opłaconych jednostek przez NFZ dla Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Sokółce za lata 2020-2022**

Rodzaj świadczeń	2020	2021	2022
	Wartość jednostek opłaconych	Wartość jednostek opłaconych	Wartość jednostek opłaconych
Ambulatoryjna opieka specjalistyczna	2 072 686,99	2 222 912,61	3 876 968,22
Ambulatoryjne świadczenia diagnostyczne kosztochłonne	154 726,60	172 057,38	214 321,61
Program lekowy	19 242,54	15 429,37	10 857,01
Lecznictwo szpitalne	23 712 977,00	24 257 965,53	33 495 170,35
Szpitalny oddział ratunkowy	3 781 685,71	2 253 258,92	4 870 279,72
Hemodializoterapia	1 819 523,52	1 756 140,12	2 051 748,55
Świadczenia w zakładzie opiekuńczo leczniczym	846 271,62	927 359,29	1 435 874,80
Świadczenia w oddziale medycyny paliatywnej	718 923,75	625 956,60	1 124 293,05
Rehabilitacja lecznicza	1 022 083,81	658 398,50	1 125 393,44
Świadczenia nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej	671 335,84	671 275,84	840 038,81
COVID-19	1 024 706,63	6 869 949,66	2 121 057,40
<b>Podsumowanie</b>	<b>35 844 164,01</b>	<b>40 430 903,82</b>	<b>51 166 002,96</b>

Kontrakt z NFZ w głównej mierze oparty jest na tzw. ryczałcie. Zmiana ryczałtu w przyszłym okresie rozliczeniowym zależy od tego ile szpital wykonuje świadczeń. Na dany okres rozliczeniowy ryczałt jest stały, ale sposób wykonania planu zdecyduje, czy taką samą kwotę szpital otrzyma w kolejnym okresie rozliczeniowym. Przyjęto, że pierwszy okres rozliczeniowy będzie kwartalny, kolejne dwa – półroczne, a następnie – roczne. W wyliczeniach ryczałtu na kolejne okresy brane są pod uwagę takie dane jak: dane bazowe z poprzedniego okresu, bieżące wykonanie (liczba jednostek sprawozdanych), stopa wzrostu środków NFZ (ujęte w planach finansowych NFZ), wskaźniki jakościowe (certyfikat akredytacyjny Ministra Zdrowia oraz wyniki badań dotyczących jakości w laboratoriach diagnostycznych i mikrobiologicznych działających w strukturze sieciowych szpitali).

## 4. Analiza sytuacji finansowej

### Analiza wskaźnikowa

#### Wskaźniki ekonomiczno-finansowe i ich ocena.

Poniżej przedstawiono wskaźniki ekonomiczno-finansowe niezbędne do sporządzenia analizy oraz prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej SP ZOZ w Sokółce na podstawie art. 53a ust. 1 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. z 2022 r. poz. 633 z późn. zm.). Ocena sytuacji ekonomiczno-finansowej została opracowana na podstawie analizy wskaźnikowej dostosowanej do warunków i specyfiki sektora ochrony zdrowia, sporządzona zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Zdrowia z dnia 12 kwietnia 2017 roku w sprawie wskaźników ekonomiczno-finansowych niezbędnych do sporządzenia analizy oraz prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej (Dz. U. z 2017r. poz. 832).

W analizie uwzględniono okres 3 lat z uwagi na to, aby wnioski wyciągnięte z analizy wskaźnikowej pokazywały kierunek / tendencję finansową (wzrost/spadek) jednostki.

**Tabela 3. Ocena uzyskanych punktów z analizy wskaźnikowej**

Tabela podsumowująca wyniki oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej							
L.P.	Nazwa wskaźnika	Wartość wskaźnika na rok 2020	Wartość wskaźnika na rok 2021	Wartość wskaźnika na rok 2022	Ocena	Ocena	Ocena
WSKAŹNIKI ZYSKOWNOŚCI					2020	2021	2022
1	Wskaźnik zyskowności netto	-4,38	-5,79	-13,25	0	0	0
2	Wskaźnik zyskowności działalności oper.	-4,11	-5,33	-11,53	0	0	0
3	Wskaźnik zyskowności aktywów	-6,04	-10,13	-24,36	0	0	0

str. 5

WSKAŹNIKI PŁYNNOŚCI					2020	2021	2022
1	Wskaźnik bieżącej płynności	0,55	0,50	0,35	0	0	0
2	Wskaźnik szybkiej płynności	0,44	0,41	0,30	0	0	0
WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI					2020	2021	2022
1	Wskaźnik rotacji należności	26,69	20,34	30,35	3	3	3
2	Wskaźnik rotacji zobowiązań	9,13	7,74	33,96	7	7	7
WSKAŹNIKI ZADŁUŻENIA					2020	2021	2022
1	Wskaźnik zadłużenia aktywów	64,26	75,34	99,96	3	3	0
2	Wskaźnik wypłacalności	-4,31	-3,01	-2,15	0	0	0
<b>Łączna wartość punktów</b>		<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>10</b>

Po przeprowadzonej analizie należy stwierdzić, że sytuacja w Samodzielnym Publicznym Zakładzie Opieki Zdrowotnej w Sokółce jest bardzo trudna i wymaga przeprowadzenia restrukturyzacji. Wyniki uzyskane z analizy wskaźnikowej wskazują na pogorszenie się rentowności jednostki oraz płynności finansowej. Na podstawie przeprowadzonej analizy należy stwierdzić, iż wartość wskaźników kształtuje się na poziomie, który nie zapewnia stabilnej sytuacji ekonomiczno-finansowej szpitala. 10 punktów w roku 2022 stanowi tylko 14,28% maksymalnej liczby punktów, tj. 70, możliwych do uzyskania zgodnie z zapisami w Rozporządzeniu Ministra Zdrowia z dnia 12 kwietnia 2017 roku w sprawie wskaźników ekonomiczno-finansowych niezbędnych do sporządzenia analizy oraz prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej (Dz. U. z 2017r. poz. 832).

Dzięki zewnętrznemu finansowaniu z kilku źródeł, Szpital jest w stanie zarządzać pozyskanymi aktywami finansowymi. Najlepszym rozwiązaniem podniesienia rentowności jest restrukturyzacja rozwojowa, która wymaga przeanalizowania obecnej sytuacji i podjęcia decyzji, w którym kierunku Szpital powinien rozszerzyć swoją działalność, aby uzyskać wyższy próg przychodów ze sprzedaży.

## Analiza przychodów i kosztów

### Przychody

Głównymi przychodami Szpitala są przychody ze sprzedaży usług medycznych, w tym dla pacjentów ubezpieczonych w ramach powszechnego systemu ubezpieczeń zdrowotnych. Szpital uzyskuje również przychody z tytułu sprzedaży usług medycznych dla innych zakładów opieki zdrowotnej, NZOZ, osób fizycznych oraz z tytułu usług niemedyceńskich takich jak wynajem lokali i gabinetów.

**Tabela 4. Struktura przychodów dla Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Sokółce za lata 2020-2022.**

WYSZCZEGÓLNIENIE	2020	2021	2022	% dynamika 2022/2021
<b>Sprzedaż - usługi działalności podstawowej</b>	<b>42 169 848,54</b>	<b>49 797 474,98</b>	<b>59 249 351,76</b>	<b>118,98</b>
Sprzedaż- Narodowy Fundusz Zdrowia (procedury medyczne)	35 582 543,97	41 296 223,94	52 474 753,60	127,07
Sprzedaż- Narodowy Fundusz Zdrowia (wynagrodzenie - personel medyczny)	5 377 749,10	6 815 628,43	4 939 752,90	72,48
Pacjenci nieubezpieczeni	25 050,62	56 711,33	27 826,40	49,07
Inne przychody(...)	253 145,60	269 488,25	303 588,98	112,65
Zwrot kosztów - rezydenci	195 383,82	95 704,38	382 701,42	399,88
Zakłady pracy i instytucje	519 293,60	766 804,04	702 321,04	91,59
Stażyści - Urząd Marszałkowski	26 905,83	223 820,11	175 517,16	78,42
Badania odpłatne - pacjenci indywidualni	189 776,00	273 094,50	242 890,26	88,94
<b>Pozostała sprzedaż</b>	<b>465 017,66</b>	<b>479 489,85</b>	<b>529 469,46</b>	<b>110,42</b>
Czynsze za lokale, dzierżawy i media	428 168,76	430 617,81	475 032,07	110,31
Inna - sterylizacja, odpady medyczne, dokumentacja medyczna	36 848,90	48 872,04	54 437,39	111,39
<b>Sprzedaż posiłków - stołówka</b>	<b>58 492,87</b>	<b>52 927,52</b>	<b>65 144,49</b>	<b>123,08</b>
<b>Sprzedaż - materiały z magazynu</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>
<b>Przychody finansowe</b>	<b>488,58</b>	<b>77 507,89</b>	<b>2 766,40</b>	<b>3,57</b>
Odsetki od należności	336,04	76 973,51	784,05	1,02
Odsetki bankowe	152,54	413,84	1 982,35	479,01
Inne	0,00	120,54	0,00	0
<b>Pozostałe przychody operacyjne</b>	<b>2 657 401,48</b>	<b>6 872 156,17</b>	<b>2 467 507,43</b>	<b>35,90</b>
Sprzedaż usług działalności podstawowej( kary umowne, odszkodowania, darowizny leków, sprzętu, środków pieniężnych)	807 324,09	417 187,09	419 929,73	100,65
Amortyzacja - otrzymane dary, dotacje z Powiatu, PZU, NFOŚ, budżetu państwa i innych)	351 908,61	331 972,15	492 376,23	148,32



Amortyzacja - dofinansowanie otrzymane z funduszy unijnych	463 024,33	352 149,52	632 886,47	179,72
Przyznane środki z KFS, roboty publiczne, Polska bezgotówkowa, środki na wynagrodzenia Covid-19	1 035 144,45	5 770 847,41	922 315,00	15,98
<b>RAZEM Przychody</b>	<b>45 351 249,13</b>	<b>57 279 556,41</b>	<b>62 314 239,54</b>	<b>108,79</b>

## Koszty

Głównymi kosztami operacyjnymi Szpitala są koszty wynagrodzeń, usług obcych oraz zużycia materiałów i energii, które łącznie stanowią około 95% wszystkich kosztów operacyjnych. Koszty działalności operacyjnej wykazują z okresu na okres tendencję wzrostową.

W 2022 r. nastąpił znaczny wzrost w kosztach usług obcych o około 23%, co spowodowane było w głównej mierze wzrostem cen za świadczone na rzecz Szpitala usługi medyczne przez lekarzy i pielęgniarki na kontraktach medycznych, jak również wzrostem ilości zleczanych przez Zakład badań diagnostycznych. W największym stopniu wzrosły koszty finansowe prawie 3,5 razy więcej w porównaniu z rokiem poprzednim.

Ważnym czynnikiem, który spowodował podwyższenie się kosztów operacyjnych był wzrost wynagrodzeń i ich pochodnych w związku z wprowadzonymi zmianami ustawowymi tj. podwyższenia wynagrodzenia zasadniczego dla grup zawodowych takich jak: lekarze, ratownicy, pielęgniarki. Koszty wynagrodzeń wzrosły o ok. 13% w stosunku do poprzedniego okresu.

**Tabela 5. Struktura kosztów (ujęcie syntetyczne) dla Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Sokółce za lata 2020-2022.**

Lp.	Tytuł	2020	2021	2022	% dynamika 2022/2021
<b>I</b>	<b>Koszty wg rodzaju</b>	<b>46 532 037,44</b>	<b>59 356 782,72</b>	<b>68 374 900,64</b>	<b>115,19</b>
1	amortyzacja	1 093 724,62	1 109 828,67	1 687 466,32	152,05
2	zużycie materiałów	7 483 359,33	9 038 021,74	9 517 232,16	105,30
3	zużycie energii	974 073,19	1 075 019,91	1 172 788,67	109,09
3	usługi obce	11 835 380,71	15 381 560,07	19 045 256,60	123,82
4	podatki i opłaty	223 900,05	257 119,55	266 438,66	103,62
5	wynagrodzenia	20 427 144,21	27 075 509,01	30 615 250,82	113,07
6	świadczenia na rzecz pracowników	4 215 247,50	5 161 437,49	5 807 648,17	112,52
7	pozostałe koszty	279 207,83	258 286,28	262 819,24	101,75
<b>II</b>	<b>Koszt własny sprzedanych towarów i materiałów</b>	<b>36 680,47</b>	<b>28 388,77</b>	<b>30 653,75</b>	<b>107,98</b>
<b>III</b>	<b>Pozostałe koszty operacyjne</b>	<b>63 382,57</b>	<b>447 772,95</b>	<b>179 311,77</b>	<b>40,04</b>
<b>IV</b>	<b>Koszty finansowe</b>	<b>112 988,12</b>	<b>305 373,29</b>	<b>1 068 114,42</b>	<b>349,77</b>
	<b>KOSZTY OGÓŁEM:</b>	<b>46 745 088,60</b>	<b>60 138 317,73</b>	<b>69 652 980,58</b>	<b>115,82</b>

WYSZCZEGÓLNIENIE kosztów materiałów	2020	2021	2022
Leki (antybiotyki, cytostatyki, itp.)	1 922 670,81	2 278 293,52	2 266 965,55
Implanty	907,20	1 619 928,58	2 289 575,83
Krew i preparaty krwipochodne	308 317,90	323 361,60	289 094,07
Odczynniki chemiczne i materiały diagnostyczne	816 456,81	1 130 656,62	1 068 762,99
Woda	88 591,21	91 007,00	107 970,02
Drobny sprzęt medyczny	58 792,87	122 561,23	127 163,59
Artykuły żywnościowe	394 876,47	332 727,41	526 777,06
Pozostałe materiały medyczne	3 244 790,51	2 258 211,59	1 851 223,84
Materiały do konserwacji i remontów	140 080,08	119 203,48	132 196,19
Bielizna i pościel jednorazowego użytku i wielorazowego użytku	407,17	63 111,64	61 702,98
Materiały na cele administracyjno-gospodarcze	66 509,13	62 214,95	91 841,50
Paliwo	77 691,23	121 326,75	114 331,73
Pozostałe materiały	147 792,73	194 585,09	190 232,20
Zużycie materiałów współfinansowanych ze środków UE	0,00	0,00	320,00
Środki czystości i dezynfekcyjne	283 220,74	284 792,84	351 647,19
Tlen i podtlenek azotu	20 845,68	36 039,44	47 427,42
<b>RAZEM Zużycie materiałów</b>	<b>7 571 950,54</b>	<b>9 038 021,74</b>	<b>9 517 232,16</b>

WYSZCZEGÓLNIENIE kosztów energii	2020	2021	2022
Energia elektryczna	354 472,59	404 402,19	544 412,10
Energia ciepła, olej opałowy	531 009,39	670 617,72	628 376,57
<b>RAZEM Zużycie energii</b>	<b>885 481,98</b>	<b>1 075 019,91</b>	<b>1 172 788,67</b>

WYSZCZEGÓLNIENIE kosztów wynagrodzenia	2020	2021	2022
Wynagrodzenia osobowe (umowa o pracę)	12 839 192,29	18 507 627,44	22 806 907,03
Umowy zlecenia i o dzieło	1 885 241,95	3 882 751,62	4 922 915,82
Dyżury medyczne	1 134 858,01	1 269 320,88	1 547 949,70
Odprawy, ekwiwalenty, nagrody jubileuszowe	537 787,83	822 250,35	1 020 207,15

Wynagrodzenie dodatkowe dla pielęgniarek i położnych	3 892 512,00	2 404 335,36	-
Wynagrodzenie dodatkowe dla ratowników	83 356,31	140 691,67	-
Wynagrodzenie dodatkowe "Covid-19"	54 195,82	48 531,69	317 271,12
<b>RAZEM Wynagrodzenia</b>	<b>20 372 948,39</b>	<b>27 075 509,01</b>	<b>30 615 250,82</b>

<b>WYSZCZEGÓLNIENIE kosztów świadczenia na rzecz pracowników</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Składki ZUS - od dodatkowe wynagrodzenie pielęgniarek i położnych (zembaliowe)	703 927,78	0,00	0,00
Składki ZUS - umowa o pracę, umowy zlecenia	2 770 922,68	4 567 670,50	5 165 918,33
Odpis na ZFŚS lub świadczenia urlopowe	493 793,90	478 177,61	503 658,09
Szkolenia refundowane z KFS	0,00	0,00	0,00
Szkolenia pozostałych pracowników	8 278,94	8 814,90	15 552,02
Odzież ochronna i robocza	202 828,11	53 193,95	69 872,88
Badania okresowe pracowników	6 939,00	6 291,00	7 895,50
Pozostałe świadczenia	4 355,65	38 379,36	44 751,35
Składki ZUS - dodatkowe wynagrodzenie ratowników	14 250,57	0,00	0,00
ZUS od wynagrodzeń. Dodatkowych ( "Covid-19")	9 950,87	8 910,17	0,00
<b>RAZEM</b>	<b>4 205 296,63</b>	<b>5 161 437,49</b>	<b>5 807 648,17</b>

<b>WYSZCZEGÓLNIENIE kosztów finansowych i pozostałych</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Koszt własny wyrobów i usług - stołówka	36 680,47	28 388,77	30 653,75
Koszt własny sprzedanych materiałów z magazynu	0,00	0,00	0,00
Koszty finansowe	112 988,12	305 373,29	1 068 114,42
Odsetki od zobowiązań z tyt. kredytów i pożyczek	106 559,12	223 644,91	657 019,77
Opłaty prolongacyjne	1 055,67	0,00	0,00
Pozostałe koszty finansowe(umorzona odsetki)	5 373,33	81 728,38	411 094,65
Pozostałe koszty operacyjne	98 587,09	447 772,95	179 311,77
Koszty egzekucyjne, komornicze, sądowe	4 562,72	1 348,10	3 396,92

Kary ( Sanepid, NFZ)	0,00	151 400,81	382,00
Pozostałe koszty operacyjne	94 024,37	295 024,04	175 532,85
<b>RAZEM Koszty</b>	<b>248 255,68</b>	<b>781 535,01</b>	<b>1 278 079,94</b>

## Analiza istniejącego zadłużenia

### Kredyty i pożyczki

Szpital korzysta z różnych źródeł finansowania, udzielone pożyczki i kredyty wspomagają zakup sprzętu medycznego, inwestycje oraz wykorzystywane są na bieżącą działalność.

**Tabela 6. Struktura kredytów i pożyczek dla Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Sokółce na dzień 31.12.2022 r.**

Lp.	Data podpisania umowy	Rodzaj produktu (kredyt, pożyczka, leasing/produkty restrukturyzacyjne/inne)	Podmiot udzielający finansowania	Kwota udzielonego finansowania	Kwota pozostała do spłaty	Kwota pozostała do wykorzystania	Okres pozostały do spłaty ( data ostatniej raty)
					wg stanu na 31.12.2022 r.		
1	02.07.2018	Pożyczka inwestycyjna - zaciągnięta na wkład własny do Projektu pn. : " „Poprawa dostępności do usług medycznych w obszarze chorób będących przyczyną dezaktywizacji zawodowej w SPZOZ w Sokółce " <b>BLOK OPERACYJNY</b>	Siemens Finance Sp. z o.o.	7 000 000,00	4 778 762,63	524 500,00	31.08.2029
2	26.04.2022	Pożyczka w formie odnawialnego limitu - zaciągnięta na <b>bieżąca działalność</b>	BFF POLSKA S.A.	10 000 000,00	10 000 000,00	0,00	26.04.2023
3	29.12.2021	Pożyczka inwestycyjna - zaciągnięta na wkład własny do Projektu pn. : „Poprawa dostępności do usług medycznych w obszarze chorób będących przyczyną dezaktywizacji zawodowej w SPZOZ w Sokółce - ETAP II " <b>STARYLIZATORNIA, OAIiT, RTG</b>	Siemens Finance Sp. z o.o.	2 500 000,00	0,00	2 500 000,00	31.12.2026
4	25.11.2022	Pożyczka inwestycyjna - zaciągnięta na wkład własny do Projektu pn. : „Poprawa dostępności do usług medycznych w obszarze chorób będących przyczyną dezaktywizacji zawodowej w SPZOZ w Sokółce - ETAP II " <b>STARYLIZATORNIA, OAIiT, RTG</b>	BFF MEDFinance S.A.	2 000 000,00	0,00	2 000 000,00	31.03.2029
<b>Łączna wartość pożyczek do spłaty</b>				<b>21 500 000,00</b>	<b>14 778 762,63</b>	<b>5 024 500,00</b>	<b>x</b>

## Struktura zobowiązań

Głównymi pozycjami pasywów są rezerwy na zobowiązania, zobowiązania długoterminowe oraz zobowiązania krótkoterminowe. Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne w analizowanym okresie jest na stałym poziomie, co roku aktualizowana przez aktuarium. Zobowiązania długoterminowe wykazują wysoki wzrost, ponieważ wypłacone zostały kolejne transze pożyczki na cele bieżące.

**Tabela 7. Struktura zobowiązań i rezerw na zobowiązania dla Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Sokółce za lata 2020-2022**

ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA		2020	2021	2022	% dynamika 2022/2021
		20 839 669,00	24 485 275,96	35 296 293,44	144,15
<b>I.</b>	<b>Rezerwy na zobowiązania</b>	<b>5 984 623,00</b>	<b>6 380 242,16</b>	<b>7 292 193,84</b>	<b>114,29</b>
	1 Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	5 984 623,00	6 380 242,16	7 292 193,84	114,29
	a) długoterminowa	5 042 649,00	5 025 847,24	5 316 308,93	105,78
	b) krótkoterminowa	941 974,00	1 354 394,92	1 975 884,91	145,89
<b>II.</b>	<b>Zobowiązania długoterminowe</b>	<b>3 434 216,00</b>	<b>4 440 914,90</b>	<b>4 455 641,62</b>	<b>100,33</b>
	1 Wobec pozostałych jednostek	3 434 216,00	4 440 914,90	4 455 641,62	100,33
	a) kredyty i pożyczki	3 434 216,00	4 440 914,90	4 455 641,62	100,33
<b>III.</b>	<b>Zobowiązania krótkoterminowe</b>	<b>11 420 830,00</b>	<b>13 664 118,90</b>	<b>23 547 700,28</b>	<b>172,33</b>
	1 Wobec pozostałych jednostek	11 232 228,00	13 536 166,64	23 444 924,81	173,20
	a) kredyty i pożyczki	3 653 394,00	5 426 616,97	10 750 870,20	198,11
	d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	2 428 130,00	4 094 732,34	7 040 232,46	171,93
	g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń społecznych itp.	919 814,00	1 393 192,75	1 586 807,99	113,89
	h) z tytułu wynagrodzeń	2 357 086,00	2 302 992,29	2 849 236,12	123,72
	i) inne	1 873 804,00	318 632,29	1 217 778,04	382,19
	2 Fundusze specjalne	198 602,00	127 952,26	102 775,47	80,32

## 5. Analiza przyczyn złej sytuacji Szpitala

Raport ekonomiczny za 2022 r. wskazuje na pogarszającą się sytuację finansową Szpitala oraz trudności w utrzymaniu płynności finansowej. Określone wartości wskaźników miało na celu wprowadzenie ich jako narzędzia interwencji i oczekiwanego efektu co do dalszego funkcjonowania Szpitala i jego rozwoju. W raporcie uwzględniono okres 3 lat z uwagi na to, aby wnioski wyciągnięte z analizy pokazywały kierunek/tendencję finansową jednostki. Syntetyczny obraz kondycji finansowej, którą daje analiza wskaźnikowa, umożliwi Szpitalowi oraz podmiotowi tworzącemu szybkie reagowanie w przypadku zagrożenia utraty płynności, zadłużania się, które spowodowane są czynnikami zewnętrznymi takimi jak: zmiana regulacji prawnych dotyczących jednostek ochrony zdrowia.

Problemy finansowe Szpitala, wskazują ewidentnie na zbyt niski kontrakt z NFZ (zmiana sposobu finansowania na tzw. „ryczałt” nie daje możliwości wypracowania dodatkowych płatnych procedur). Ograniczona możliwość zwiększenia przychodów wpływa znacząco na zaplanowany budżet poszczególnych ośrodków powstawania kosztów (oddziały, poradnie, pracownie). Zbyt wysokie koszty ogólne w stosunku do uzyskiwanych przychodów, powodują ujemny wynik finansowy.

Kolejnym problemem są bardzo wysokie koszty wynagrodzeń, spowodowane zmianami prawnymi dotyczącymi personelu medycznego, jak również pozostałego. Niedobór kadry lekarskiej oraz pielęgniarskiej negatywnie wpływa na strukturę organizacyjną poszczególnych komórek oraz rosnące stawki wynagrodzenia zatrudnionego na umowy cywilno-prawne. Koszty dotyczące wynagrodzeń w budżecie Szpitala sięgają prawie 80% ogólnych kosztów. Fala roszczeń i oczekiwań płacowych ze strony różnych grup zawodowych rośnie lawinowo, natomiast sposób wzrostu ryczałtu nie jest w stanie zrekomensować postępującego wzrostu cen towarów i usług oraz płac pracowników.

Dodatkowym kosztem ponoszonym przez Szpital, nierefundowanym od w/w wypłat są odprawy emerytalno-rentowe oraz nagrody jubileuszowe.

## **6. Działania naprawcze**

### **Główne cele Planu naprawczego:**

- wzrost przychodów jednostki poprzez wzrost udziału jednostki w rynku medycznym, poprzez rozszerzenie wachlarza oferowanych świadczeń, także zwiększenie przeprowadzanych zabiegów operacyjnych z zakresu ortopedii, chirurgii i ginekologii (nowoczesny blok operacyjny);
- podniesienie jakości i rodzaju świadczeń poprzez rozszerzenie działalności poradni specjalistycznych oraz uruchomienie POZ;
- zwiększenie udziału innowacji technologicznych w procesie świadczenia usług, poprzez otwarcie własnej pracowni tomografii komputerowej oraz pozyskanie nowoczesnej aparatury usg i endoskopowej;
- podniesienie jakości świadczonych usług, m.in. poprzez uruchomienie nowoczesnej Centralnej Sterylizatorni Szpitala
- wzrost nakładów na inwestycje i wyposażenie ma prowadzić również do zapewnienia konkurencyjnych i nowoczesnych warunków pracy dla personelu medycznego i zachęcenia do pracy w naszym zakładzie wysokiej klasy specjalistów;
- prowadzenie efektywnej polityki kosztowej poprzez kontrolę i analizę wydatkowanych środków;
- obniżenie długości czasu hospitalizacji pacjentów, generujące wysokie koszty dla Szpitala;
- zmniejszenie korzystania z usług zewnętrznych (własna pracownia tomografii komputerowej, nowa sterylizatornia).

## 7. Harmonogram działań naprawczych

L.P	Działanie	Szacunkowe niezbędne nakłady / opis	Efekt ekonomiczny	Zakładany termin realizacji
<b>Działania inwestycyjne</b>				
1.	Uruchomienie Pracowni TK - tomografii komputerowej	Koszt szacunkowy ok. <b>450 000,00 zł</b> (środki unijne, środki własne)	Modernizacja została przeprowadzona w II półroczu 2022 r. natomiast zakupy dot. ucyfrowienia i wstrzykiwacza zaplanowane zostały na I kw. 2023 r. przyniosą znaczne obniżenie kosztów wykonywanych badań, dodatkowe przychody z NFZ za wykonane badania, brak konieczności korzystania z usług zewnętrznych, dostarczanie usług w zakresie TK innym podmiotom.	2023
1.	Realizacja Projektu unijnego pn.: "Poprawa dostępności do usług w obszarze chorób będących przyczyną dezaktywizacji zawodowej w SP ZOZ w Sokółce- etap II"	Koszty zostały oszacowane na podstawie zaktualizowanych kosztorysów oraz ofert na sprzęt. Wysokość całej inwestycji opiewa na wartość: ok. <b>10 172 000,00 zł.</b> (Środki unijne, środki własne, dotacja Powiatu sokolskiego)	Usprawnienie i przyspieszenie pracy na poszczególnych oddziałach, zrationalizowanie i wykorzystanie zasobów sprzętowych i potencjału kadry medycznej, wzmocnienie opieki koordynowanej, wdrożenie nowych procedur medycznych w Powiecie sokolskim	2021-2023
2.	Wyposażenie nowego bloku operacyjnego i oddziału chirurgii urazowo- ortopedycznej w narzędzia chirurgiczne	Szacunkowy koszt wynosi: około <b>1 340 000 zł</b> (rezerwa budżetu państwa na 2023 r.)	Zwiększenie wykonywania świadczeń z endoprotezoplastyki stawu biodrowego i kolanowego. Rozszerzenie zakresu wykonywanych operacji ortopedycznych i chirurgicznych przyczyni się do zwiększenia wartości umowy z NFZ.	2023-2024
3.	Wyposażenie pracowni USG w nowy aparat do USG	Szacunkowy koszt wynosi: około <b>360 000 zł</b> (rezerwa budżetu państwa na 2023 r.)	Wyższa jakość świadczonych usług z zakresu diagnostyki, lepsze warunki pracy personelu medycznego, zwiększenie przychodów Szpitala	2023-2024
4.	Wyposażenie pracowni endoskopowej w tor wizyjny i videogastroskop	Szacunkowy koszt wynosi: około <b>245 000 zł</b> (rezerwa budżetu państwa na 2023 r.)	Wyższa jakość świadczonych usług z zakresu diagnostyki, lepsze warunki pracy personelu medycznego, zwiększenie przychodów Szpitala	2023-2024

5.	Wyposażenie oddziału i poradni rehabilitacji w dodatkowy sprzęt	Szacunkowy koszt wynosi: około <b>60 000 zł</b> (rezerwa budżetu państwa na 2023 r.)	Wyższa jakość świadczonych usług z zakresu rehabilitacji, lepsze warunki pracy personelu medycznego, zwiększenie przychodów Szpitala	2023-2024
6.	Generalny remont, modernizacja i wyposażenie ZOL oraz oddziału opieki paliatywnej wraz ze zwiększeniem bazy łóżkowej, co najmniej o 6 łóżek (4+2), ok. 180m <sup>2</sup>	Szacunkowy koszt wynosi: około <b>1 300 000 zł</b> (środki w ramach Polskiego Ładu)	Wyższa jakość świadczonych usług z zakresu opieki długoterminowej, lepsze warunki pracy personelu medycznego, zwiększenie przychodów Szpitala, efektywność kosztowa, maksymalizacja liczby pacjentów w ramach tej samej, niezbędnej liczby personelu, zmniejszenie kosztów bezpośrednich przypadających na 1 łóżko	2023-2024
7.	Rozbudowa i wyposażenie stacji dializ z utworzeniem nowych stanowisk (2 stanowiska), ok. 390 m <sup>2</sup>	Szacunkowy koszt wynosi: około <b>2 840 000 zł</b> (środki w ramach Polskiego Ładu)	Wyższa jakość świadczonych usług z zakresu dializy, lepsze warunki pracy personelu medycznego, zwiększenie przychodów Szpitala, efektywność kosztowa, maksymalizacja liczby pacjentów w ramach tej samej, niezbędnej liczby personelu, zmniejszenie kosztów bezpośrednich przypadających na 1 łóżko	2023-2024
8.	Zakup sprzętu medycznego dla: ZOL, oddziału Medycyny Paliatywnej, oddziału Rehabilitacji, zakładu Rehabilitacji, stacji dializ, oddziału Urazowo-Ortopedycznego	Szacunkowy koszt wynosi: około <b>1 200 000 zł</b> (środki w ramach Polskiego Ładu)	Wyższa jakość świadczonych usług medycznych, lepsze warunki pracy personelu medycznego, zwiększenie przychodów Szpitala, efektywność kosztowa, brak konieczności wypożyczania sprzętu specjalistycznego	2023-2024
9.	Utworzenie POZ - Podstawowej Opieki Zdrowotnej w Szpitalu w Sokółce – poprzez generalny remont pomieszczeń i wyposażenie gabinetów, ok. 250 m <sup>2</sup>	Szacunkowy koszt wynosi: około <b>2 800 000 zł</b> (środki w ramach Polskiego Ładu)	Pozyskanie nowego kontraktu z NFZ, zwiększenie przychodów, umożliwienie mieszkańcom powiatu sokólskiego dostępu do nowoczesnej przychodni w ramach podstawowej opieki zdrowotnej atutem jest lokalizacja POZ, który mieściłby się w tym samym budynku co Szpital, na parterze, z oddzielnym wejściem z dostępem do diagnostyki i pracowni szpitala.	2023-2024
10.	Przeprowadzenie kompleksowej cyfryzacji Szpitala poprzez wdrożenie nowego systemu informatycznego strefy białej i szarej oraz zakup nowego sprzętu komputerowego	Szacunkowy koszt wynosi: około <b>3 500 000 zł</b> (środki w ramach Polskiego Ładu)	Podniesienie poziomu cyberbezpieczeństwa, dostosowanie do obowiązujących wymogów, poprawa jakości pracy pracowników Szpitala i obsługi pacjentów.	2023-2024



11.	Remont i modernizacja apteki szpitalnej poprzez przeprowadzenie robót budowlanych i zakup wyposażenia, ok. 230m <sup>2</sup>	Szacunkowy koszt wynosi: około <b>1 550 000 zł</b> (środki w ramach Polskiego Ładu)	Dostosowanie apteki szpitalnej do obowiązujących przepisów, podniesienie jakości i warunków pracy zatrudnionego personelu.	2023-2024
12.	Modernizacja, przebudowa i doposażenie SOR – Szpitalny Oddział Ratunkowy i pracowni diagnostycznych współpracujących z SOR, ok. 534m <sup>2</sup> +155m <sup>2</sup> pracownie	Szacunkowy koszt wynosi: około <b>11 047 094,00 zł</b> (środki w ramach Funduszu medycznego Ministerstwa Zdrowia)	Poprawa jakości funkcjonowania opieki w zakresie SOR, wyższy standard całodobowej opieki nad pacjentami, skrócenie czasu pobytu pacjenta na SOR, polepszenie warunków pracy personelu medycznego,	2024-2025

### Działania rozwojowe

<b>1</b>	<b>Wdrożenie standardów akredytacyjnych zgodnie z CMJ</b>
Opis działania	Wdrożenie standardów akredytacyjnych będzie polegało na przeprowadzeniu szkoleń wśród pracowników na temat wymagań systemu akredytacji dla szpitali. Powołanie grupy roboczej odpowiedzialnej za opracowanie zestawu standardów akredytacyjnych, w różnych grupach tematycznych: ciągłości opieki, prawa pacjenta, ocena stanu pacjenta, kontrola zakażeń, zabiegi i znieczulenia, farmakoterapia, laboratorium, diagnostyka obrazowa, odżywianie, poprawa jakości i bezpieczeństwo pacjenta, zarządzanie ogólne, zarządzanie zasobami ludzkimi, informacją oraz środowiskiem opieki. Po opracowaniu zestawu standardów sprawdzenie ich wdrożenia odbędzie się w formie audytów wewnętrznych. Po 12 miesiącach system będzie przygotowany do wizyty akredytacyjnej.
Szacunkowe niezbędne nakłady	Szacunkowe koszty wynoszą około 20 000 zł za opracowanie i wdrożenie standardów – środki własne
Efekty jakościowe	Akredytacja nakierowana jest na populację pacjentów oraz jakość i bezpieczeństwo opieki. Szpital, który uzyskuje akredytację zapewnia przekaz o dobrym funkcjonowaniu i realizacji oczekiwań społecznych. Korzyści z akredytacji nie ograniczają się tylko do procesu opieki. Akredytacja niesie za sobą usprawnienia funkcjonowania szpitala jako jednostki i całego systemu stacjonarnej opieki zdrowotnej. Pożądane zjawiska wynikające z akredytacji obejmują: poprawę organizacji pracy, podniosą prestiż na rynku krajowym i międzynarodowym, pozwolą udokumentować podejmowane działania, zapewniają systemowe zarządzanie zasobami, wiedzą oraz procesem obsługi pacjenta, <b>ułatwią kontraktowanie świadczeń z NFZ</b> , uruchomią proces ciągłego doskonalenia działalności, zapewnią sprawny system informacji.
Effekt ekonomiczny	Podwyższenie wartości umowy z Narodowym Funduszem Zdrowia o 1-2 punkty procentowe, przy ustalaniu ryczału na kolejny okres przyznawane są dodatkowe punkty za posiadanie akredytacji wydanej przez Ministerstwo Zdrowia
Zakładany termin realizacji	Czas na opracowanie i wdrożenie standardów - około 12 miesięcy począwszy od roku 2023-2025

2	<b>Wdrożenie wewnętrznego systemu zapewnienia jakości i bezpieczeństwa</b>
Opis działania	Wewnętrzny system zapewnienia jakości i bezpieczeństwa oraz raportowanie zdarzeń niepożądanych zostanie wprowadzony jako obowiązkowy dla podmiotów leczniczych wykonujących działalność leczniczą niezależnie od sposobu finansowania. System informatyczny, który będzie wspierał wewnętrzny system jakości i bezpieczeństwa oraz zgodności procesów w jednostce. np.: monitorowanie obszaru w zakresie epidemiologii (sprawdzanie warunków sanitarnych, procedur epidemiologicznych, postępowania z pacjentem zakaźnym, w tym covid-19, szczepienia ochronne, zarządzanie błędami i zdarzeniami medycznymi, generowanie sprawozdań do NFZ).
Szacunkowe niezbędne nakłady	Szacunkowe koszty wynoszą około 28 000 zł. przez pierwszy rok natomiast w późniejszych latach około 20 000 zł. – środki własne
Efekty jakościowe	Wdrożenie systemu pozwoli realne wsparcie w przygotowaniu do wejścia w życie ustawy o jakości w opiece zdrowotnej i bezpieczeństwie pacjenta, a także później w realizowaniu jej przepisów, zapewni kontrolę zdarzeń niepożądanych, pozwoli na efektywną komunikację pomiędzy pracownikami, pozwoli na wprowadzenie ankiet wewnętrznych i zewnętrznych np. do samooceny pracowniczej i satysfakcji pacjenta, co spełni wymóg standardu akredytacyjnego PJ3 oraz kontroli zarządczej
Efekt ekonomiczny	Wdrożenie wewnętrznego systemu zapewnienia jakości i bezpieczeństwa oraz spełnienie minimalnych wymogów wskazanych w "rozporządzeniach koszykowych" zapewni posiadanie tzw. <b>autoryzacji</b> podmiotu leczniczego wydawanego przez NFZ, jako warunek konieczny finansowania ze środków publicznych oraz do kwalifikacji sieci szpitali
Zakładany termin realizacji	Czas na opracowanie i wdrożenie standardów - od stycznia 2024 r. ( na podstawie art. 95a ust. 1 i 7 ustawy z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych obowiązuje od 01.01.2022-31.12.2026 r.

### Działania organizacyjne

1.	Wprowadzenie controllingu kosztów	Restrukturyzacja wielopłaszczyznowa: operacyjna, kadrowa, motywacyjna	Analiza i ograniczenie codziennych wydatków oraz racjonalizacja dostaw – wpłynie na zmniejszenie się poziomu zobowiązań oraz płynność finansową oraz zmniejszenie liczby godzin pracy na umowach zlecenia, analiza grafików wpłynie na zmniejszenie wysokopłatnych nadgodzin, kontrola i weryfikacji czasu pracy celem eliminowania nieprawidłowości	2023-2024
2.	Wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów księgowych zintegrowanego z KSeF	Działanie przeprowadzone zostanie w ramach cyfryzacji Szpitala	Analiza i ciągła kontrola przepływów finansowych celem efektywniejszego prowadzenia polityki kosztowej Szpitala	2023-2024

3.	Przygotowanie nowej strony internetowej Szpitala – nowa wizualizacja, dostępność i systematyczna aktualizacja treści na stronie	Działanie przeprowadzone zostanie przez pracowników Szpitala na podstawie posiadanych zasobów	Poprawa komunikacji Szpitala z otoczeniem zewnętrznym, poprawa wizerunku szpitala, dostarczanie aktualnych informacji dla pacjentów i kontrahentów	2023
----	---	---	--	------

## 8. Prognoza finansowa na lata 2023-2025

Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Sokółce prowadzi gospodarkę finansową na zasadach określonych w ustawie o działalności leczniczej. Prognoza na lata 2023-2025 została opracowana zgodnie z art. 52 Ustawy o działalności leczniczej tj., że SP ZOZ pokrywa z posiadanych środków i uzyskiwanych przychodów koszty działalności i reguluje zobowiązania. Prognoza sytuacji ekonomiczno-finansowej na kolejne trzy lata obrotowe dla SP ZOZ w Sokółce została przygotowana na podstawie rachunku zysków i strat z 2022 roku oraz na podstawie planu finansowego jednostki na 2023 rok. W prognozach sytuacji ekonomiczno-finansowej na kolejne trzy lata obrotowe założono wzrost kosztów spowodowany wysokimi wskaźnikami inflacji, wzrostem wynagrodzeń oraz niski poziom wzrostu przychodów, głównie kontrakty z NFZ. Do prognozy przychodów na lata 2023-2025 przyjęto, że zakres realizowanych świadczeń ze środków publicznych będzie obejmował wszystkie zakresy dotychczasowej działalności podmiotu.

RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT			2022	2023 wg planu	2024 prognoza	2025 prognoza
<b>A</b>	<b>Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:</b>		<b>58 932 014,03</b>	<b>62 152 875,50</b>	<b>65 480 000,00</b>	<b>68 785 000,00</b>
	I.	Przychody netto ze sprzedaży produktów	59 778 821,22	62 677 875,50	66 000 000,00	69 300 000,00
	II.	Zmiana stanu produktów (zwiększenie - wartość dodatnia, zmniejszenie - wartość ujemna)	-911 951,68	-600 000,00	-600 000,00	-600 000,00
	III.	Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	0	0	0	0
	IV.	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	65 144,49	75 000,00	80 000,00	85 000,00
<b>B</b>	<b>Koszty działalności operacyjnej</b>		<b>68 405 554,39</b>	<b>71 187 000,00</b>	<b>71 890 000,00</b>	<b>73 060 000,00</b>
	I.	Amortyzacja	1 687 466,32	2 000 000,00	2 000 000,00	2 000 000,00
	II.	Zużycie materiałów i energii	10 690 020,83	10 970 000,00	11 500 000,00	11 700 000,00
	III.	Usługi obce	19 045 256,60	19 065 000,00	18 000 000,00	18 200 000,00
	IV.	Podatki i opłaty, w tym:	266 438,66	289 000,00	300 000,00	310 000,00
	V.	Wynagrodzenia	30 615 250,82	32 500 000,00	33 500 000,00	34 000 000,00
	VI.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	5 807 648,17	6 039 000,00	6 250 000,00	6 500 000,00
	VII.	Pozostałe koszty rodzajowe	262 819,24	284 000,00	295 000,00	300 000,00
	VIII.	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	30 653,75	40 000,00	45 000,00	50 000,00
<b>C</b>	<b>Zysk (strata) ze sprzedaży (A - B)</b>		<b>-9 473 540,36</b>	<b>-9 034 124,50</b>	<b>-6 410 000,00</b>	<b>-4 275 000,00</b>
<b>D</b>	<b>Pozostałe przychody operacyjne</b>		<b>2 467 507,43</b>	<b>2 951 000,00</b>	<b>3 160 000,00</b>	<b>3 270 000,00</b>
	I.	Zysk z tytułu rozchodu niefin. aktywów trwałych	0	1 000,00		
	II.	Dotacje	1 984 682,16	2 900 000,00	3 100 000,00	3 200 000,00
	III.	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0	0	0	0
	IV.	Inne przychody operacyjne	482 825,27	50 000,00	60 000,00	70 000,00
<b>E</b>	<b>Pozostałe koszty operacyjne</b>		<b>179 311,77</b>	<b>200 000,00</b>	<b>210 000,00</b>	<b>220 000,00</b>
	I.	Strata z tytułu rozchodu niefin. aktywów trwałych	0	0	0	0
	II.	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0	0	0	0
	III.	Inne koszty operacyjne	179 311,77	200 000,00	210 000,00	220 000,00
<b>F</b>	<b>Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C + D - E)</b>		<b>-7 185 344,70</b>	<b>-6 283 124,50</b>	<b>-3 460 000,00</b>	<b>-1 225 000,00</b>
<b>G</b>	<b>Przychody finansowe</b>		<b>2 766,40</b>	<b>2 000,00</b>	<b>3 000,00</b>	<b>4 000,00</b>

I.	Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:	0	0	0	0
II.	Odsetki, w tym:	2 766,40	2 000,00	3 000,00	4 000,00
	<i>od jednostek powiązanych</i>	0	0	0	0
III.	Zysk z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:	0	0	0	0
	<i>w jednostkach powiązanych</i>	0	0	0	0
IV.	Aktualizacja wartości aktywów finansowych	0	0	0	0
V.	Inne	0	0	0	0
<b>H</b>	<b>Koszty finansowe</b>	<b>1 068 114,42</b>	<b>1 557 000,00</b>	<b>600 000,00</b>	<b>600 000,00</b>
I.	Odsetki, w tym:	1 068 114,42	1 557 000,00	600 000,00	600 000,00
	<i>od jednostek powiązanych</i>	0	0	0	0
II.	Strata z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:	0	0	0	0
	<i>w jednostkach powiązanych</i>	0	0	0	0
III.	Aktualizacja wartości aktywów finansowych	0	0	0	0
IV.	Inne	0	0	0	0
I.	Zyski nadzwyczajne	0	0	0	0
II.	Straty nadzwyczajne	0	0	0	0
<b>I</b>	<b>Zysk (strata) brutto (F+G-H)</b>	<b>-8 250 692,72</b>	<b>-7 838 124,50</b>	<b>-4 057 000,00</b>	<b>-1 821 000,00</b>
<b>J</b>	<b>Podatek dochodowy</b>	<b>7 820,00</b>	<b>9 000,00</b>	<b>10 000,00</b>	<b>11 000,00</b>
<b>K</b>	<b>Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>L</b>	<b>Zysk (strata) netto (I-J-K)</b>	<b>-8 258 512,72</b>	<b>-7 847 124,50</b>	<b>-4 067 000,00</b>	<b>-1 832 000,00</b>

## 9. Podsumowanie

Podsumowując proponowane działania naprawcze, których realizacja wpłynie pozytywnie na poprawę sytuacji Szpitala zostały podzielone na 3 grupy: działania inwestycyjne, działania rozwojowe i działania organizacyjne.

### I. Działania inwestycyjne

- Zakończenie w 2023 roku projektu unijnego pn.: "Poprawa dostępności do usług w obszarze chorób będących przyczyną dezaktywizacji zawodowej w SP ZOZ w Sokółce - etap II" w celu zagwarantowania lepszego dostępu do nowoczesnych metod profilaktyki, diagnostyki i leczenia, poprawę jakości opieki zdrowotnej nad pacjentem oraz konkurencyjne i nowoczesne warunki pracy dla personelu medycznego poprzez wyposażenie w sprzęt i aparaturę medyczną oddziałów szpitalnych (OAIIT, bloku operacyjnego) udzielających świadczeń zdrowotnych stacjonarnych, całodobowo oraz jednostek diagnostycznych współpracujących z oddziałami (Pracownia diagnostyki obrazowej oraz Centralna Sterylizacja);
- Wyposażenie nowego bloku operacyjnego (sala ortopedyczna, sala chirurgii) w niezbędne narzędzia chirurgiczne oraz zwiększenie wykonywanych świadczeń endoprotezoplastyki stawu biodrowego i kolanowego
- uruchomienie nowej Centralnej Sterylizacji
- rozwój opieki długoterminowej i paliatywnej zgodnie z rekomendacjami Ministerstwa Zdrowia poprzez zwiększenie liczby łóżek w Zakładzie Opiekuńczo-Lecznicznym o 4 łóżka oraz o 2 łóżka w oddziale opieki paliatywnej poprzez wyremontowanie i powiększenie istniejącego oddziału ZOL i opieki paliatywnej.
- utworzenie Podstawowej Opieki Zdrowotnej – POZ poprzez remont i restrukturyzacja pomieszczeń Szpitala, gwarantując również dobrze wyposażony gabinet lekarski, gabinet zabiegowy oraz punkt szczepień przyjazny dziecku.
- modernizacja, rozbudowa i wyposażenie SOR wraz z pracownikami diagnostycznymi współpracującymi z SOR

g) uruchomienie Pracowni tomografii komputerowej – w związku z otrzymaniem tomografu komputerowego, modernizacją Pracowni, zakupem systemu ucyfrowienia oraz zakupem i instalacją wstrzykiwacza kontrastu. Uruchomienie swojej pracowni umożliwi nam obniżenie kosztów zakupu badań z firmy zewnętrznej oraz zakontraktowanie procedur tomograficznych z Narodowym Funduszem Zdrowia.

h) zakup nowej aparatury usg

i) przeprowadzenie generalnej cyfryzacji Szpitala poprzez zakup nowego sprzętu oraz systemów teleinformatycznych celem efektywniejszej pracy i podniesienia cyberbezpieczeństwa placówki

## II. Działania rozwojowe

a) wdrożenie standardów akredytacyjnych

b) wdrożenie wewnętrznego systemu zapewnienia jakości i bezpieczeństwa

## III. Działania organizacyjne

a) prowadzenie controllingu kosztów

b) wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów księgowych zintegrowanego z Krajowym Systemem eFaktur (KSeF)

c) analiza i ograniczenie codziennych wydatków

d) racjonalizacja dostaw

e) zmniejszenie liczby godzin na umowach zlecenie

f) reorganizacja grafików personelu białego celem zmniejszenia godzin nadliczbowych wysoko płatnych

g) poszukiwanie źródeł pozyskiwania środków zewnętrznych w ramach komórki organizacyjnej dedykowanej na działania rozwojowe i inwestycyjne

h) przygotowanie nowej, przyjaznej strony internetowej i systematyczne jej aktualizowanie

DYREKTOR  
Samodzielnego Publicznego  
Zakładu Opieki Zdrowotnej  
w Sokółce  
*Anna Maria Aniskiewicz*  
Imię i nazwisko kierownika jednostki

Sokółka, dn. 28.09.2023 r.