

**UCHWAŁA NR X/79/2024**  
**RADY POWIATU SOKÓLSKIEGO**

z dnia 17 października 2024 r.

**w sprawie zatwierdzenia programu naprawczego Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki  
Zdrowotnej w Sokółce na lata 2024-2026**

Na podstawie art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. z 2024 r. poz. 799) uchwała się, co następuje:

**§ 1.** Zatwierdza się program naprawczy Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Sokółce na lata 2024-2026, stanowiący załącznik do uchwały.

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

Przewodniczący Rady

**Krzysztof Krasiński**

## Plan naprawczy 2024-2026

### Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Sokółce

#### 1. Analiza organizacji Zakładu

Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Sokółce jest podmiotem leczniczym niebędący przedsiębiorcą, działającym w formie samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej.

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 tomografii komputerowej.

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 ginekologiczny i położniczo-noworodkowy,
- c) oddział chirurgii urazowo-ortopedycznej,
- d) oddział chirurgii ogólnej,
- e) oddział anestezjologii i intensywnej terapii,
- f) oddział pediatriczny, w tym z łózkami intensywnej opieki medycznej,
- g) stacja dializ,
- h) szpitalny oddział ratunkowy,
- i) oddział rehabilitacji,
- j) oddział medycyny paliatywnej,
- k) blok operacyjny,
- l) izba przyjęć,
- m) apteka szpitalna,
- n) centralna sterylizatornia,
- o) prosektorium.

##### II. Przychodnia specjalistyczna w skład której wchodzi:

###### 1) będący jednostką organizacyjną zakład rehabilitacji z komórkami organizacyjnymi:

- a) poradnią rehabilitacji,
- b) fizjoterapię,



2) komórki organizacyjne:

- a) poradnia chirurgii urazowo-ortopedycznej,
- b) poradnia położniczo-ginekologiczna ze szkołą rodzenia,
- c) poradnia chirurgii ogólnej,
- d) poradnia neurologiczna,
- e) poradnia kardiologiczna,
- f) poradnia chorób płuc i gruźlicy,
- g) pracownia endoskopowa,
- h) pracownia EKG,
- i) pracownia nieinwazyjnej diagnostyki układu krążenia,
- j) poradnia nefrologiczna,
- k) gabinet diagnostyczno-zabiegowy,
- l) gipsownia,
- m) poradnia neurochirurgiczna,
- n) poradnia chorób wewnętrznych,
- o) poradnia pediatryczna,
- p) poradnia endokrynologiczna,
- q) poradnia diabetologiczna,
- r) poradnia urologiczna.

**III. Zakład opiekuńczo-leczniczy (ZOL).**

**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.

**V. Podstawowa Opieka Zdrowotna (POZ), w skład której wchodzi:**

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

**VI. Dezynfektornia.**

**VII. Dział organizacyjny (DO):**

- 1) Sekretariat,
- 2) Sekcja organizacji i jakości,
- 3) Sekcja ds. kadr,
- 4) Archiwum.

**VIII. Dział finansowo – księgowy (DFK):**

- 1) Sekcja rachunkowości i kontroli kosztów,
- 2) Sekcja płac,
- 3) Kasa.

**IX. Dział Inwestycji i Rozwoju (DIR):**

- 1) Sekcja programów i projektów,
- 2) Sekcja rozwoju i realizacji umów.

- X. Dział Analiz, Statystyki Medycznej i RUM (DASM):**
  - 1) Rejestracja.
- XI. Dział Informatyki (DI).**
- XII. Dział Logistyki (DL):**
  - 1) Sekcja techniczno-gospodarcza,
  - 2) Sekcja ds. zamówień publicznych,
  - 3) Sekcja ds. zaopatrzenia,
  - 4) Sekcja ds. utrzymania czystości;
- XIII. Dział żywienia i promocji zdrowia (DŻ):**
  - 1) Sekcja promocji zdrowia,
  - 2) Sekcja przygotowania posiłków;
- XIV. Samodzielne stanowiska pracy:**
  - 1) Zastępca Dyrektora ds. Lecznictwa (**ZDL**),
  - 2) Zastępca Dyrektora ds. Ekonomicznych (**ZDE**),
  - 3) Główny księgowy (**GK**),
  - 4) Naczelna Pielęgniarka (**NP**),
  - 5) Pielęgniarka Epidemiologiczna (**PE**),
  - 6) Inspektor ochrony danych (**IOD**),
  - 7) Inspektor ochrony radiologicznej,
  - 8) Inspektor ds. przeciwpożarowych,
  - 9) Inspektor ds. bhp,
  - 10) Inspektor ds. obrony cywilnej,
  - 11) Kapelan Szpitalny,
  - 12) Radca prawny.

SP ZOZ w Sokółce widnieje w Rejestrze Podmiotów Wykonujących Działalność Leczniczą i posiada wyodrębnione Zakłady Lecznicze: Szpital, Przychodnia specjalistyczna, Zakład opiekuńczo – leczniczy, podstawowa opieka zdrowotna w zakresie nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej oraz podstawowa opieka zdrowotna.

## **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 w szpitalnym oddziale ratunkowym, gdzie obligatoryjnie wymagani są specjaliści tzw. lekarze systemu. Niewystarczająca liczba lekarzy w całej Polsce wpływa na trudności ze znalezieniem obsady, a jednocześnie stawki za wynagrodzenie za 1 godzinę pracy lekarza są bardzo wysokie.

Znaczna część zatrudnionego personelu jest tuż przed lub w wieku emerytalnym. Dodatkowo ta sytuacja powoduje znaczne koszty związane z wypłacaniem nagród jubileuszowych oraz odpraw emerytalnych. Dlatego Szpital jest w trakcie pozyskiwania nowego personelu i poszukiwania zarówno lekarzy, jak i wyspecjalizowanych pielęgniarek. Dobór kadry medycznej jest mocno ograniczony ze względu na małą podaż kadry medycznej oraz wysokie oczekiwania finansowe. Jednakże można zauważyć wzrost liczby zatrudnionych w roku 2023.



**Tabela 1. Struktura zatrudnienia dla Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Sokółce za lata 2021-2023**

L.p.	Wyszczególnienie	Etaty średniorocznie		
		2021	2022	2023
1	Lekarze	14,08	14,08	17,83
2	Personel z wyższym wykształceniem medycznym ( w tym pielęgniarki)	83,83	83,50	90,0
3	Technicy	15,08	14,00	15,00
4	Pielęgniarki	59,16	57,03	47,66
5	Położne	18,16	17,33	14,83
6	Personel niższy medyczny	53,49	53,50	65,82
7	Personel gospodarczy	25,78	24,51	23,92
8	Administracja	18,58	18,42	24,35
9	Pozostali	11,24	11,83	12,92
	<b>Ogółem</b>	<b>299,40</b>	<b>294,20</b>	<b>312,33</b>
L.p.	Wyszczególnienie	Liczba osób		
		2021	2022	2023
1	Kontrakty lekarskie	42	54	58
2	Kontrakty pielęgniarskie( w tym położne)	14	15	19
3	Kontrakty pozostałe	7	16	14
4	Umowa zlecenie	73	94	92
	<b>Ogółem</b>	<b>136</b>	<b>179</b>	<b>183</b>
	<b>RAZEM ZATRUDNIONYCH</b>	<b>435,40</b>	<b>473,20</b>	<b>495,33</b>

Źródło: Opracowanie własne

### 3. Analiza umów zawartych z NFZ

#### Umowy z Narodowym Funduszem Zdrowia

Przedmiotem działalności Szpitala jest działalność medyczna oraz usługi dodatkowe (w tym m.in. wynajem lokali, dzierżawa terenu), 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 2021-2023.

**Tabela 2. Struktura wykonanych i opłaconych jednostek przez NFZ dla Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Sokółce za lata 2021-2023**

Rodzaj świadczeń	2021	2022	2023
	Wartość jednostek opłaconych	Wartość jednostek opłaconych	Wartość jednostek opłaconych
Ambulatoryjna opieka specjalistyczna	2 222 912,61	3 876 968,22	5 140 084,95
Ambulatoryjne świadczenia diagnostyczne kosztochłonne (gastroskopia, TK)	172 057,38	214 321,61	641 123,99
Program lekowy	15 429,37	10 857,01	20 192,01
Lecznictwo szpitalne	24 257 965,53	33 495 170,35	46 303 000,45
Szpitalny oddział ratunkowy	2 253 258,92	4 870 279,72	6 644 975,47
Hemodializoterapia	1 756 140,12	2 051 748,55	2 056 495,83
Świadczenia w zakładzie opiekuńczo-leczniczym	927 359,29	1 435 874,80	1 934 349,76
Świadczenia w oddziale medycyny paliatywnej	625 956,60	1 124 293,05	1 509 231,33
Rehabilitacja lecznicza	658 398,50	1 125 393,44	1 517 596,01
Świadczenia nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej	671 275,84	840 038,81	1 059 451,42
COVID-19	6 869 949,66	2 121 057,40	0
Dobry posiłek	-	-	105 246,96
<b>Podsumowanie</b>	<b>40 430 903,82</b>	<b>51 166 002,96</b>	<b>66 931 748,18</b>

Źródło: Opracowanie własne

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. 2024 r. poz. 799 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**

<b>Tabela podsumowująca wyniki oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej</b>							
<b>L.P.</b>	<b>Nazwa wskaźnika</b>	<b>Wartość wskaźnika na rok 2021</b>	<b>Wartość wskaźnika na rok 2022</b>	<b>Wartość wskaźnika na rok 2023</b>	<b>Ocena</b>	<b>Ocena</b>	<b>Ocena</b>
<b>WSKAŹNIKI ZYSKOWNOŚCI</b>					<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
1	Wskaźnik zyskowności netto	-5,79	-13,25	-11,15	0	0	0
2	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej	-5,33	-11,53	-8,31	0	0	0
3	Wskaźnik zyskowności aktywów	-10,13	-24,36	-24,75	0	0	0
<b>WSKAŹNIKI PŁYNNOŚCI</b>					<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
1	Wskaźnik bieżącej płynności	0,50	0,35	0,38	0	0	0
2	Wskaźnik szybkiej płynności	0,41	0,30	0,33	0	0	0
<b>WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI</b>					<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
1	Wskaźnik rotacji należności	20,34	30,35	34,41	3	3	3

2	Wskaźnik rotacji zobowiązań	7,74	33,96	44,45	7	7	7
<b>WSKAŹNIKI ZADŁUŻENIA</b>					<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
1	Wskaźnik zadłużenia aktywów	75,34	99,96	98,68	3	0	0
2	Wskaźnik wypłacalności	-3,01	-2,15	-1,87	0	0	0
<b>Łączna wartość punktów</b>		<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

Źródło: Opracowanie własne

Po przeprowadzonej analizie należy stwierdzić, że sytuacja w Samodzielnym Publicznym Zakładzie Opieki Zdrowotnej w Sokółce jest bardzo trudna i wymaga przeprowadzenia działań naprawczych. 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 2023 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 niemedyycznych takich jak wynajem lokali i gabinetów.



**Tabela 4. Struktura przychodów Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej 2021-2023**

WYSZCZEGÓLNIENIE	2021	2022	2023	% dynamika 2023/2022
<b>Sprzedaż - usługi działalności podstawowej</b>	<b>49 797 474,98</b>	<b>59 249 351,76</b>	<b>68 908 856,52</b>	<b>116,31</b>
Sprzedaż- Narodowy Fundusz Zdrowia (procedury medyczne +wynagrodzenia personelu, w tym współczynniki korygujące)	48 111 852,37	57 414 506,50	66 931 748,18	116,58
Pacjenci nieubezpieczeni	56 711,33	27 826,40	44 830,27	161,11
Inne przychody(...)	269 488,25	303 588,98	433 583,77	142,82
Zwrot kosztów - rezydenci	95 704,38	382 701,42	496 334,83	129,69
Zakłady pracy i instytucje	766 804,04	702 321,04	592 341,60	84,34
Stażyści - Urząd Marszałkowski	223 820,11	175 517,16	175 867,62	100,20
Badania odpłatne - pacjenci indywidualni	273 094,50	242 890,26	234 150,25	96,40
<b>Pozostała sprzedaż</b>	<b>479 489,85</b>	<b>529 469,46</b>	<b>522 824,80</b>	<b>98,75</b>
Czynsze za lokale, dzierżawy i media	430 617,81	475 032,07	465 948,28	98,09
Inna - sterylizacja, odpady medyczne, dokumentacja medyczna	48 872,04	54 437,39	56 876,52	104,48
<b>Sprzedaż posiłków - stołówka</b>	<b>52 927,52</b>	<b>65 144,49</b>	<b>89 796,33</b>	<b>137,84</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>77 507,89</b>	<b>2 766,40</b>	<b>25 511,12</b>	<b>922,18</b>
Odsetki od należności	76 973,51	784,05	3 506,86	447,28
Odsetki bankowe	413,84	1 982,35	0,00	0
Odsetki umorzone, przedawnione, skorygowane	0,00	0,00	12 344,12	0
Inne	120,54	0,00	9 660,14	0
<b>Pozostałe przychody operacyjne</b>	<b>6 872 156,17</b>	<b>2 467 507,43</b>	<b>2 591 202,17</b>	<b>105,01</b>
Sprzedaż usług działalności podstawowej (kary umowne, odszkodowania, darowizny leków, sprzętu, środków pieniężnych)	417 187,09	419 929,73	107 727,71	25,65
Amortyzacja - otrzymane dary, dotacje z Powiatu, PZU, NFOŚ, budżetu państwa i inne	331 972,15	492 376,23	1 197 266,19	243,16
Amortyzacja - dofinansowanie otrzymane z funduszy unijnych	352 149,52	632 886,47	543 856,35	85,93
Środki z KFS, roboty publiczne, Polska bezugotówkowa, środki na wynagr. Covid-19	5 770 847,41	922 315,00	742 351,92	80,49
<b>RAZEM Przychody</b>	<b>57 279 556,41</b>	<b>62 314 239,54</b>	<b>72 138 190,94</b>	<b>115,77</b>

Źródło: Opracowanie własne

## Koszty

Głównymi kosztami operacyjnymi Szpitala są koszty wynagrodzeń, usług obcych oraz zużycia materiałów, w tym leków, endoprotez, materiałów jednorazowego użytku, a także energii, które łącznie stanowią około 96,5% wszystkich kosztów operacyjnych. Koszty działalności operacyjnej wykazują z okresu na okres tendencję wzrostową.

W ramach kosztów operacyjnych w 2023 r. największy wzrost nastąpił w zużyciu energii o ponad 38%. W dużym stopniu wzrosły również koszty finansowe 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. 15% w stosunku do poprzedniego okresu.

**Tabela 5. Struktura kosztów (ujęcie syntetyczne) dla Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Sokółce za lata 2021-2023**

Lp.	Tytuł	2021	2022	2023	% dynamika 2023/2022
<b>I</b>	<b>Koszty wg rodzaju</b>	<b>59 356 782,72</b>	<b>68 374 900,64</b>	<b>77 471 272,78</b>	<b>113,30</b>
1	amortyzacja	1 109 828,67	1 687 466,32	1 759 856,03	104,29
2	zużycie materiałów	9 038 021,74	9 517 232,16	10 511 018,50	110,44
3	zużycie energii	1 075 019,91	1 172 788,67	1 623 380,98	138,42
3	usługi obce	15 381 560,07	19 045 256,60	21 245 832,68	111,55
4	podatki i opłaty	257 119,55	266 438,66	268 964,08	100,95
5	wynagrodzenia	27 075 509,01	30 615 250,82	35 160 887,51	114,85
6	świadczenia na rzecz pracowników	5 161 437,49	5 807 648,17	6 610 023,31	113,82
7	pozostałe koszty	258 286,28	262 819,24	291 309,69	110,84
<b>II</b>	<b>Koszt własny sprzedanych towarów i materiałów</b>	<b>28 388,77</b>	<b>30 653,75</b>	<b>41 028,76</b>	<b>133,85</b>
<b>III</b>	<b>Pozostałe koszty operacyjne</b>	<b>447 772,95</b>	<b>179 311,77</b>	<b>827 570,80</b>	<b>461,53</b>
<b>IV</b>	<b>Koszty finansowe</b>	<b>305 373,29</b>	<b>1 068 114,42</b>	<b>1 942 050,60</b>	<b>181,82</b>
	<b>KOSZTY OGÓŁEM:</b>	<b>60 138 317,73</b>	<b>69 652 980,58</b>	<b>80 281 922,94</b>	<b>115,26</b>

Źródło: Opracowanie własne



**Tabela 5.1 Struktura kosztów materiałów**

WYSZCZEGÓLNIENIE kosztów materiałów	2021	2022	2023
Leki (antybiotyki, cytostatyki, itp.)	2 278 293,52	2 266 965,55	2 090 402,42
Implanty	1 619 928,58	2 289 575,83	3 430 332,97
Krew i preparaty krwiopochodne	323 361,60	289 094,07	310 618,33
Odczynniki chemiczne i materiały diagnostyczne	1 130 656,62	1 068 762,99	973 021,46
Woda	91 007,00	107 970,02	95 587,51
Drobny sprzęt medyczny	122 561,23	127 163,59	154 017,96
Artykuły żywnościowe	332 727,41	526 777,06	589 442,71
Pozostałe materiały medyczne	2 258 211,59	1 851 223,84	2 036 331,62
Materiały do konserwacji i remontów	119 203,48	132 196,19	77 080,04
Bielizna i pościel jednorazowego użytku i wielorazowego użytku	63 111,64	61 702,98	42 967,20
Materiały na cele administracyjno-gospodarcze	62 214,95	91 841,50	68 312,98
Paliwo	121 326,75	114 331,73	52 295,40
Pozostałe materiały	194 585,09	190 232,20	209 622,44
Zużycie materiałów współfinans. ze środków UE	0,00	320,00	28,91
Środki czystości i dezynfekcyjne	284 792,84	351 647,19	307 610,24
Tlen i podtlenek azotu	36 039,44	47 427,42	73 346,31
<b>RAZEM Zużycie materiałów</b>	<b>9 038 021,74</b>	<b>9 517 232,16</b>	<b>10 511 018,50</b>

Źródło: Opracowanie własne

**Tabela 5.2 Struktura kosztów energii**

WYSZCZEGÓLNIENIE kosztów energii	2021	2022	2023
Energia elektryczna	404 402,19	544 412,10	730 396,34
Energia cieplna, olej opałowy	670 617,72	628 376,57	892 984,64
<b>RAZEM Zużycie energii</b>	<b>1 075 019,91</b>	<b>1 172 788,67</b>	<b>1 623 380,98</b>

Źródło: Opracowanie własne

**Tabela 5.3 Struktura kosztów wynagrodzenia**

WYSZCZEGÓLNIENIE kosztów wynagrodzenia	2021	2022	2023
Wynagrodzenia osobowe (umowa o pracę)	18 507 627,44	22 806 907,03	27 669 689,84
Umowy zlecenia i o dzieło	3 882 751,62	4 922 915,82	4 537 302,49
Dyżury medyczne	1 269 320,88	1 547 949,70	1 912 049,24
Odprawy, ekwiwalenty, nagrody jubileuszowe	822 250,35	1 020 207,15	1 041 845,94
Wynagrodzenie dodatkowe dla pielęgniarek i położnych	2 404 335,36	-	-
Wynagrodzenie dodatkowe dla ratowników	140 691,67	-	-
Wynagrodzenie dodatkowe "Covid-19"	48 531,69	317 271,12	0,00
<b>RAZEM Wynagrodzenia</b>	<b>27 075 509,01</b>	<b>30 615 250,82</b>	<b>35 160 887,51</b>

Źródło: Opracowanie własne

**Tabela 5.4 Struktura kosztów świadczeń pracowniczych**

WYSZCZEGÓLNIENIE kosztów świadczenia na rzecz pracowników	2021	2022	2023
Składki ZUS - umowa o pracę, umowy zlecenia	4 567 670,50	5 165 918,33	5 902 968,69
Odpis na ZFŚS lub świadczenia urlopowe	478 177,61	503 658,09	574 748,42
Szkolenia refundowane z KFS	0,00	0,00	0,00
Szkolenia pozostałych pracowników	8 814,90	15 552,02	49 865,00
Odzież ochronna i robocza	53 193,95	69 872,88	13 134,11
Badania okresowe pracowników	6 291,00	7 895,50	10 552,00
Pozostałe świadczenia	38 379,36	44 751,35	58 755,09
Składki ZUS - dodatkowe wynagrodzenie ratowników	0,00	0,00	0,00
ZUS od wynagrodzeń. Dodatkowych ( "Covid-19")	8 910,17	0,00	0,00
<b>RAZEM świadczenia pracownicze</b>	<b>5 161 437,49</b>	<b>5 807 648,17</b>	<b>6 610 023,31</b>

Źródło: Opracowanie własne



**Tabela 5.5 Struktura kosztów finansowych**

<b>WYSZCZEGÓLNIENIE kosztów finansowych i pozostałych</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Koszt własny wyrobów i usług - stołówka	28 388,77	30 653,75	41 028,76
Koszt własny sprzedanych materiałów z magazynu	0,00	0,00	0,00
Koszty finansowe	305 373,29	1 068 114,42	1 942 050,60
Odsetki od zobowiązań, z tyt. kredytów i pożyczek	223 644,91	657 019,77	1 503 421,21
Opłaty prolongacyjne	0,00	0,00	0,00
Pozostałe koszty finansowe (umorzone odsetki)	81 728,38	411 094,65	438 629,39
Pozostałe koszty operacyjne	447 772,95	179 311,77	827 570,80
Koszty egzekucyjne, komornicze, sądowe	1 348,10	3 396,92	1 098,96
Kary (Sanepid, NFZ)	151 400,81	382,00	650 959,92
Pozostałe koszty operacyjne	295 024,04	175 532,85	175 511,92
<b>RAZEM Koszty finansowe i pozostałe</b>	<b>781 535,01</b>	<b>1 278 079,94</b>	<b>2 810 650,16</b>

Źródło: Opracowanie własne

## 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 31.12.2023**

Lp.	Nazwa wierzyciela i rodzaj umowy	Kwota zobowiązania pozostała do spłaty na 31.12.2023r.	Termin spłaty zadłużenia	Zabezpieczenie
1.	Siemens Finance Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie - umowa pożyczki dotycząca zabezpieczenia wkładu własnego Projektu pn.: „Poprawa dostępności usług medycznych w obszarze chorób będących przyczyną dezaktywacji zawodowej w SP ZOZ w Sokółce”	Umowa pożyczki została zawarta 02.07.2018 r. na kwotę 7 000 000 zł.  Na dzień sporządzenia sprawozdania finansowego wartość zobowiązania do spłaty wynosi: <b>5 074 696,19 zł.</b>	Zgodnie z umową termin spłaty zadłużenia upływa po 10 latach od wypłaty pierwszej transzy z 12 – miesięcznym okresem karencji tj. do dnia 31.08.2029r	- weksel własny in blanco z wystawienia Pożyczkobiorcy wraz z deklaracją wekslową  - umowa cesji wierzytelności z kontraktu z NFZ, umowa nr 10-00-00090-17-35-03/08 o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej w systemie podstawowego zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej do wysokości udzielonej pożyczki wraz z kosztami
2.	BFF Polska S.A. z siedzibą w Łodzi - umowa pożyczki na bieżącą działalność SP ZOZ w Sokółce	Umowa pożyczki została zawarta w dniu 26.04.2021 r., a następnie aneksowana dnia 26.04.2022 r. i 28.04.2023 r. na kwotę 10 000 000 zł.  Na dzień sporządzenia sprawozdania finansowego wartość zobowiązania do spłaty wynosi: <b>5 000 000,00 zł.</b>	Zgodnie z zapisami umowy limit został przyznany do 27.04.2024 r.	- weksel własny in blanco z wystawienia Pożyczkobiorcy wraz z deklaracją wekslową

3.	BFF Polska S.A. z siedzibą w Łodzi - umowa pożyczki na bieżącą działalność SP ZOZ w Sokółce	Umowa pożyczki została zawarta w dniu 07.09.2023 r. na wartość 14 000 000,00 zł.  Na dzień sporządzenia sprawozdania finansowego wartość zobowiązania wynosi <b>8 400 000 zł.</b>	Termin spłaty zadłużenia do 28.02.2031 r.	- weksel własny in blanco z wystawienia Pożyczkobiorcy wraz z deklaracją wekslową
4.	BFF MEDFinance S.A. z siedzibą w Łodzi - umowa pożyczki dotyczy zabezpieczenia wkładu własnego Projektu pn.: „Poprawa dostępności usług medycznych w obszarze chorób będących przyczyną dezaktywizacji zawodowej w SP ZOZ w Sokółce” etap II	Umowa pożyczki została podpisana w dniu 25.11.2022 r. na kwotę 2 000 000 zł. Środki uruchomiono dnia 27.07.2023 r. Na dzień sporządzenia sprawozdania finansowego wartość zobowiązania wynosi <b>2 000 000 zł.</b>	Termin spłaty zadłużenia do 20.01.2030 r.	- weksel własny in blanco z wystawienia Pożyczkobiorcy wraz z deklaracją wekslową.

Źródło: Opracowanie własne

### 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 2021-2023**

ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA		2021	2022	2023	% dynamika 2023/2022
		<b>24 485 275,96</b>	<b>35 296 293,44</b>	<b>43 960 520,71</b>	<b>124,55</b>
I	Rezerwy na zobowiązania	<b>6 380 242,16</b>	<b>7 292 193,84</b>	<b>7 058 231,62</b>	<b>96,79</b>
1	Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	6 380 242,16	7 292 193,84	7 058 231,62	96,79
	a) długoterminowa	5 025 847,24	5 316 308,93	4 962 821,96	93,35
	b) krótkoterminowa	1 354 394,92	1 975 884,91	2 095 409,66	106,05

str. 14



<b>II</b>	<b>Zobowiązania długoterminowe</b>	<b>4 440 914,90</b>	<b>4 455 641,62</b>	<b>14 606 012,68</b>	<b>327,81</b>
1	Wobec pozostałych jednostek	4 440 914,90	4 455 641,62	14 606 012,68	327,81
	a) kredyty i pożyczki	4 440 914,90	4 455 641,62	14 606 012,68	327,81
<b>III</b>	<b>Zobowiązania krótkoterminowe</b>	<b>13 664 118,90</b>	<b>23 547 700,28</b>	<b>22 296 276,41</b>	<b>94,69</b>
1	Wobec pozostałych jednostek	13 536 166,64	23 444 924,81	22 116 721,26	94,33
	a) kredyty i pożyczki	5 426 616,97	10 750 870,20	5 912 427,35	54,99
	d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	4 094 732,34	7 040 232,46	9 894 180,48	140,54
	g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń społecznych itp.	1 393 192,75	1 586 807,99	2 718 082,36	171,29
	h) z tytułu wynagrodzeń	2 302 992,29	2 849 236,12	3 296 517,72	115,70
	i) inne	318 632,29	1 217 778,04	295 513,35	24,27
2	Fundusze specjalne	127 952,26	102 775,47	179 555,15	174,71

Źródło: Opracowanie własne

## 5. Analiza przyczyn złej sytuacji Szpitala

Raport ekonomiczny za 2023 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 sposób kontraktowania z NFZ, który jest praktycznie głównym źródłem finansowania szpitala. 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. Fala roszczeń i oczekiwań płacowych ze strony różnych grup zawodowych rośnie lawinowo, natomiast sposób wzrostu ryczałtu nie jest w stanie zrekompensować 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 dodatkowego gabinetu w ramach pracowni endoskopowej oraz unowocześnienie i modernizacja aktualnej pracowni;
- pozyskanie kolejnych nowoczesnych aparatów usg oraz lekarzy specjalistów, celem zwiększenia liczby świadczonych usług i zwiększenia jakości diagnostyki pacjentów;
- wzrost nakładów na inwestycje i wyposażenie – remont i modernizacja oddziałów szpitala oraz poradni - 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;
- wprowadzanie nowych procedur medycznych w ramach świadczonych usług, poprzez zatrudnianie nowych, wysokiej klasy specjalistów;
- zmniejszenie korzystania z usług zewnętrznych (własna pracownia tomografii komputerowej, nowa sterylizatornia) oraz renegocjowanie stawek za świadczone usługi;
- zmniejszenie liczby nierentownych łóżek, np. pediatria, położnictwo na rzecz zwiększenia łóżek dla pacjentów wymagających opieki długoterminowej – wnioskowanie o środki w ramach KPO celem realizacji tych przekształceń oraz modernizacji i wyposażenia istniejącego oddziału opieki długoterminowej (ZOL).

## 7. Harmonogram działań naprawczych - inwestycyjnych

Lp.	Działanie	Szacunkowe niezbędne nakłady / opis	Efekt ekonomiczny	Zakładany termin realizacji
<b>Działania inwestycyjne</b>				
1.	Wyposażenie poradni w nowy, wyskospecjalistyczny aparat do USG	Szacunkowy koszt wynosi: około <b>575 000 zł</b> (Program Rozwoju Północno-Wschodnich Obszarów Przygranicznych 2024-2030)	Wyższa jakość świadczonych usług z zakresu diagnostyki, lepsze warunki pracy personelu medycznego, zwiększenie przychodów Szpitala	2024-2025
2.	Wyposażenie poradni w nowe, wyskospecjalistyczne aparaty EKG	Szacunkowy koszt wynosi: około <b>27 500 zł</b> (Program Rozwoju Północno-Wschodnich Obszarów Przygranicznych 2024-2030)	Wyższa jakość świadczonych usług z zakresu diagnostyki, lepsze warunki pracy personelu medycznego, zwiększenie przychodów Szpitala	2024-2025
3.	Wyposażenie bloku operacyjnego dla oddziału ginekologii w instrumentarium laparoskopowe	Szacunkowy koszt wynosi: około <b>260 000 zł</b> (budżet państwa – środki w ramach Polskiego Ładu, dotacja Powiatu sokólskiego, środki własne SP ZOZ w Sokółce)	Wprowadzenie innowacyjnych dla SP ZOZ zabiegów ginekologicznych przeprowadzanych metodą laparoskopową, mniej inwazyjną dla pacjentki - wyższa jakość świadczonych usług, większa liczba pacjentek, zwiększenie przychodów Szpitala	2024-2025
4.	Modernizacja i wyposażenie pracowni endoskopowej w tor wizyjny, videogastroskopy, videokolonoskopy, aparaturę elektrochirurgiczną, szafy, wózki i myjnie endoskopowe.	Szacunkowy koszt wynosi: około <b>1 090 000 zł</b> (środki Ministerstwa Zdrowia w ramach Funduszu Medycznego z projektu „Podniesienie jakości świadczonych usług zdrowotnych dzięki przebudowie, doposażeniu SOR oraz modernizacji i doposażeniu pracowni diagnostycznych współpracujących z SOR”)	Wyższa jakość świadczonych usług z zakresu diagnostyki, lepsze warunki pracy personelu medycznego, zwiększenie liczby przeprowadzanych procedur medycznych dla większej liczby pacjentów, zwiększenie przychodów Szpitala	2024-2025



5.	Zakup własnego ambulansu do przewozu pacjentów	Szacunkowy koszt wynosi: około <b>367 000 zł</b> (budżet państwa – środki w ramach Polskiego Ładu, dotacja Powiatu sokólskiego)	Zmniejszenie kosztów korzystania z usług zewnętrznej firmy transportu medycznego	2024-2025
6.	Wyposażenie oddziału i zakładu rehabilitacji w dodatkowy, nowoczesny sprzęt rehabilitacyjny	Szacunkowy koszt wynosi: około <b>253 000 zł</b> (budżet państwa – środki w ramach Polskiego Ładu, dotacja Powiatu sokólskiego)	Wyższa jakość świadczonych usług z zakresu rehabilitacji, zwiększenie liczby udzielanych świadczeń, lepsze warunki pracy personelu medycznego, zwiększenie przychodów Szpitala	2024-2025
7.	Wyposażenie bloku operacyjnego dla oddziału urazowo-ortopedycznego w dodatkowy sprzęt w celu wykonywania specjalistycznych operacji, w tym m.in. wieża artroskopowa 4K oraz pozycjonery	Szacunkowy koszt wynosi: około <b>694 000 zł</b> (budżet państwa – środki w ramach Polskiego Ładu, dotacja Powiatu sokólskiego)	Wprowadzenie kolejnych procedur medycznych, zwiększenie liczby zabiegów operacyjnych w ramach ortopedii, lepsze warunki pracy personelu medycznego, zwiększenie przychodów Szpitala	2024-2025
8.	Utworzenie nowoczesnej pracowni badań RTG – zakup sprzętu oraz modernizacja pomieszczeń pracowni	Szacunkowy koszt wynosi: około <b>1 872 000 zł</b> (środki Ministerstwa Zdrowia w ramach Funduszu Medycznego z projektu „Podniesienie jakości świadczonych usług zdrowotnych dzięki przebudowie, doposażeniu SOR oraz modernizacji i doposażeniu pracowni diagnostycznych współpracujących z SOR”)	Wyższa jakość świadczonych usług z zakresu diagnostyki, lepsze warunki pracy personelu medycznego, zwiększenie liczby przeprowadzanych procedur medycznych dla większej liczby pacjentów, zwiększenie przychodów Szpitala	2024-2025
9.	Generalny remont SOR oraz izby przyjęć wraz z wyposażeniem	Szacunkowy koszt wynosi: około <b>4 800 000 zł</b> (środki Ministerstwa Zdrowia w ramach Funduszu Medycznego z projektu „Podniesienie jakości świadczonych usług zdrowotnych dzięki przebudowie, doposażeniu SOR oraz modernizacji i doposażeniu pracowni diagnostycznych współpracujących z SOR”)	Wyższa jakość świadczonych usług, lepsze warunki pracy personelu medycznego oraz pobytu pacjentów,	2024-2025

6.	Generalny remont, modernizacja i wyposażenie oddziału opieki paliatywnej wraz ze zwiększeniem bazy łóżkowej ok. 180m2	Szacunkowy koszt wynosi: około <b>1 120 000 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	2024-2025
7.	Rozbudowa, remont i modernizacja oraz doposażenie stacji dializ z utworzeniem nowych dodatkowych stanowisk, ok. 390 m2	Szacunkowy koszt wynosi: około <b>2 600 000 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	2024-2025
8.	Zakup sprzętu medycznego dla: ZOL, oddziału Rehabilitacji, zakładu Rehabilitacji, oddziału Urazowo-Ortopedycznego	Szacunkowy koszt wynosi: około <b>980 000 zł</b> (środki w ramach Polskiego Ładu)	Wyższa jakość świadczonych usług medycznych, lepsze warunki pracy personelu medycznego, zwiększenie przychodów Szpitala, efektywność kosztowa, brak konieczności wypożyczenia sprzętu specjalistycznego	2024-2025
9.	Utworzenie POZ - Podstawowej Opieki Zdrowotnej w Szpitalu w Sokółce – poprzez generalny remont pomieszczeń i wyposażenie gabinetów, ok. 250 m2	Szacunkowy koszt wynosi: około <b>2 500 000 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.	2023-2025



10.	Przeprowadzenie kompleksowej cyfryzacji Szpitala poprzez wdrożenie nowego systemu informatycznego strefy białej i szarej oraz zakup nowego sprzętu komputerowego	Szacunkowy koszt wynosi: <b>około 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, lepsze wykorzystanie systemu informatycznego do rozliczania procedur z NFZ, a tym samym możliwość zwiększenia przychodów	2023-2025
11.	Remont i modernizacja apteki szpitalnej poprzez przeprowadzenie robót budowlanych i zakup wyposażenia, ok. 230m <sup>2</sup>	Szacunkowy koszt wynosi: <b>około 1 350 000 zł</b> (środki w ramach Polskiego Ładu)	Dostosowanie apteki szpitalnej do obowiązujących przepisów, podniesienie jakości i warunków pracy zatrudnionego personelu.	2023-2025
12.	Remont i modernizacja laboratorium oraz zakup nowego wyposażenia	Szacunkowy koszt wynosi: <b>około 368 000 zł</b> (środki Ministerstwa Zdrowia w ramach Funduszu Medycznego z projektu „Podniesienie jakości świadczonych usług zdrowotnych dzięki przebudowie, doposażeniu SOR oraz modernizacji i doposażeniu pracowni diagnostycznych współpracujących z SOR”)	Poprawa jakości funkcjonowania laboratorium, możliwość wykonywania nowych badań, wzrost przychodów szpitala, podniesienie jakości i warunków pracy zatrudnionego personelu.	2025
13.	Pozostałe doposażenie SOR i pracowni diagnostycznych współpracujących z SOR	Szacunkowy koszt wynosi: <b>około 2 917 000 zł</b> (środki Ministerstwa Zdrowia w ramach Funduszu Medycznego z projektu „Podniesienie jakości świadczonych usług zdrowotnych dzięki przebudowie, doposażeniu SOR oraz modernizacji i doposażeniu pracowni diagnostycznych współpracujących z SOR”)	Poprawa jakości funkcjonowania opieki w zakresie SOR, wyższy standard całodobowej opieki nad pacjentami, skrócenie czasu pobytu pacjenta na SOR, polepszenie warunków pracy personelu medycznego	2025

14.	Remont i modernizacja oddziałów szpitalnych: - oddział wewnętrzny – 2 odcinki - oddział pediatryczny - oddział ginekologiczno-położniczy wraz z noworodkowym - oddział rehabilitacyjny	Szacunkowy koszt wynosi: około <b>11 000 000 zł</b> (środki w ramach Polskiego Ładu)	Wyższa jakość świadczonych usług medycznych, lepsze warunki pracy personelu medycznego, zwiększenie przychodów Szpitala, efektywność kosztowa, brak konieczności wypożyczenia sprzętu specjalistycznego.	2024-2025
-----	--	--	--	-----------

## 8. Prognoza finansowa na lata 2024-2026

Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Sokółce prowadzi gospodarkę finansową na zasadach określonych w ustawie o działalności leczniczej. Prognoza na lata 2024-2026 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 2023 roku oraz na podstawie planu finansowego jednostki na 2024 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 2024-2026 przyjęto, że zakres realizowanych świadczeń ze środków publicznych będzie obejmował wszystkie zakresy dotychczasowej działalności podmiotu.

RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT		2023	2024 wg planu	2025 prognoza	2026 prognoza
<b>A</b>	<b>Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:</b>	<b>69 756 658,97</b>	<b>72 729 744,58</b>	<b>75 363 484,87</b>	<b>78 105 705,30</b>
I.	Przychody netto ze sprzedaży produktów	69 432 900,42	72 778 744,58	75 408 484,87	78 145 705,30
II.	Zmiana stanu produktów (zwiększenie - wartość dodatnia, zmniejszenie - wartość ujemna)	233 962,22	-150 000,00	-150 000,00	-150 000,00
III.	Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	0	0	0	0
IV.	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	89 796,33	101 000,00	105 000,00	110 000,00
<b>B</b>	<b>Koszty działalności operacyjnej</b>	<b>77 512 301,54</b>	<b>78 632 000,00</b>	<b>79 537 870,00</b>	<b>80 346 848,70</b>
I.	Amortyzacja	1 759 856,03	1 800 000,00	1 800 000,00	1 800 000,00
II.	Zużycie materiałów i energii	12 134 399,48	12 375 000,00	12 961 870,00	13 176 848,70
III.	Usługi obce	21 245 832,68	21 285 000,00	20 400 000,00	20 500 000,00
IV.	Podatki i opłaty, w tym:	268 964,08	214 000,00	224 000,00	234 000,00
V.	Wynagrodzenia	35 160 887,51	35 900 000,00	36 900 000,00	37 300 000,00
VI.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	6 610 023,31	6 720 000,00	6 907 000,00	6 981 000,00
VII.	Pozostałe koszty rodzajowe	291 309,69	295 000,00	300 000,00	305 000,00
VIII.	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	41 028,76	43 000,00	45 000,00	50 000,00



<b>C</b>	<b>Zysk (strata) ze sprzedaży (A - B)</b>	<b>-7 755 642,57</b>	<b>- 5 902 255,42</b>	<b>-4 174 385,13</b>	<b>-2 241 143,40</b>
<b>D</b>	<b>Pozostałe przychody operacyjne</b>	<b>2 591 202,17</b>	<b>2 370 000,00</b>	<b>2 590 000,00</b>	<b>2 810 000,00</b>
	I. Zysk z tytułu rozchodu niefin. aktywów trwałych	0	0	0	0
	II. Dotacje	1 838 705,93	1 420 000,00	1 620 000,00	1 820 000,00
	III. Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0	0	0	0
	IV. Inne przychody operacyjne	752 496,24	950 000,00	970 000,00	990 000,00
<b>E</b>	<b>Pozostałe koszty operacyjne</b>	<b>827 570,80</b>	<b>350 000,00</b>	<b>360 000,00</b>	<b>370 000,00</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	827 570,80	350 000,00	360 000,00	370 000,00
<b>F</b>	<b>Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C + D - E)</b>	<b>-5 992 011,20</b>	<b>-3 882 255,42</b>	<b>- 1 944 385,13</b>	<b>198 856,60</b>
<b>G</b>	<b>Przychody finansowe</b>	<b>25 511,12</b>	<b>25 000,00</b>	<b>26 000,00</b>	<b>27 000,00</b>
	I. Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:	0	0	0	0
	II. Odsetki, w tym:	25 511,12	25 000,00	26 000,00	27 000,00
	<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>1 942 050,60</b>	<b>2 105 000,00</b>	<b>2 000 000,00</b>	<b>2 000 000,00</b>
	I. Odsetki, w tym:	1 942 050,60	2 105 000,00	2 000 000,00	2 000 000,00
	<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>- 7 908 550,68</b>	<b>-5 962 255,42</b>	<b>-3 918 385,13</b>	<b>-1 774 143,40</b>
<b>J</b>	<b>Podatek dochodowy</b>	<b>135 867,00</b>	<b>71 555,00</b>	<b>9 000,00</b>	<b>10 000,00</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>-8 044 417,68</b>	<b>-6 033 810,42</b>	<b>- 3 927 385,13</b>	<b>-1 784 143,40</b>

## Podsumowanie

Plan naprawczy w Samodzielnym Publicznym Zakładzie Opieki Zdrowotnej w Sokółce będzie realizowany na wielu obszarach, poprzez następujące działania:

### 1. Restrukturyzacja finansowa

- **Analiza finansowa** – controlling kosztów będzie przeprowadzany okresowo w celu zidentyfikowania obszarów, gdzie można obniżyć koszty lub poprawić zarządzanie budżetem.
- **Optymalizacja kosztów** – analiza zawartych umów np. komercyjny wynajem lokali i ich renegotjacja; analiza umów z dostawcami, racjonalizacja zakupu leków i sprzętu medycznego, zredukowanie zbędnych wydatków.

### 2. Poprawa zarządzania

- **Zarządzanie strategiczne** – opracowanie strategii rozwoju szpitala, planowanie długoterminowych celów i inwestycji.
- **Szkolenia kadry zarządzającej** – podnoszenie kompetencji kadry kierowniczej w zakresie zarządzania zdrowiem publicznym, finansami i personelem.

### 3. Zwiększenie efektywności pracy

- **Optymalizacja procesów medycznych** – poprawa organizacji pracy poprzez lepsze zarządzanie czasem personelu, przepływem pacjentów czy dokumentacją medyczną.
- **Digitalizacja** – wdrażanie systemów informatycznych, wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów, które ułatwiają zarządzanie dokumentacją, harmonogramami i rejestracją pacjentów. Przeprowadzenie generalnej cyfryzacji Szpitala poprzez zakup nowego sprzętu oraz systemów teleinformatycznych podniesie efektywność pracy i cyberbezpieczeństwo placówki.

### 4. Poprawa jakości opieki medycznej

- **Szkolenia personelu medycznego** – regularne kursy i szkolenia mające na celu podniesienie kompetencji lekarzy i pielęgniarek, szczególnie w zakresie nowych technologii medycznych.

### 5. Personel

- **Grafiki** - reorganizacja grafików personelu białego celem zmniejszenia godzin nadliczbowych wysoko płatnych.
- **Zwiększenie zatrudnienia personelu medycznego** – w celu zmniejszenia obciążenia pracą obecnych pracowników i poprawy opieki nad pacjentami oraz pozyskiwanie nowych specjalistów – lekarzy celem rozszerzenia działalności szpitala o kolejne poradnie specjalistyczne.
- **Motywowanie pracowników** – wprowadzenie programów motywacyjnych, czy zapewnienie rozwoju zawodowy.



## 6. Rozbudowa i modernizacja infrastruktury

- **Inwestycje w sprzęt medyczny** – zakup nowoczesnych urządzeń, które pozwolą na bardziej precyzyjne diagnozowanie i leczenie pacjentów, w tym m.in. nowej aparatury usg, rtg, ekg, aparatury endoskopowej.
- **Modernizacja budynków** – remonty, rozbudowa oddziałów i modernizacja sal pacjentów, które poprawią warunki pracy i pobytu pacjentów.

## 7. Poprawa relacji z pacjentami

- **Zwiększenie komunikacji** – lepsza informacja dla pacjentów, jasne zasady przyjęć, informowanie o prawach pacjenta.
- **Programy zadowolenia pacjentów** – zbieranie opinii od pacjentów i wprowadzanie zmian na podstawie zgłoszonych uwag.

## 8. Współpraca z samorządem i innymi instytucjami

- **Wsparcie zewnętrzne** – pozyskiwanie funduszy z samorządu lokalnego, środków unijnych, dotacji rządowych czy partnerstw z innymi placówkami w ramach nowej komórki organizacyjnej dedykowanej na działania rozwojowe i inwestycyjne.
- **Zintegrowana opieka zdrowotna** – współpraca z innymi jednostkami służby zdrowia w celu usprawnienia przepływu pacjentów.

## 9. Kampanie promujące zdrowie

- **Edukacja pacjentów** – organizacja kampanii promujących profilaktykę zdrowotną, zdrowy styl życia i regularne badania.
- **Zwiększenie świadomości lokalnej społeczności** – systematyczne informowanie opinii publicznej o prowadzonych działaniach, inwestycjach poprzez nową stronę internetową i media społecznościowe

Podsumowując, proponowane działania naprawcze w Samodzielnym Publicznym Zakładzie Opieki Zdrowotnej w Sokółce są dostosowane do specyfiki problemów szpitala i będą przeprowadzane w sposób kompleksowy, obejmując zarówno aspekt zarządzania, inwestycji jak i opieki nad pacjentami.

Sokółka, dn. 27.09.2024 r.

Imię i nazwisko kierownika jednostki

**DYREKTOR**  
Samodzielnego Publicznego  
Zakładu Opieki Zdrowotnej  
w Sokółce  
*Anna Maria Anusiewicz*