

**Program Naprawczy**  
**SP ZOZ Wojewódzkiego Szpitala Zespołonego**  
**im. J. Śniadeckiego w Białymstoku**

**Wrzesień 2023**

## Informacje ogólne

Wojewódzki Szpital Zespolony im. Jędrzeja Śniadeckiego powstał 1 stycznia 1953 roku i rozpoczął funkcjonowanie jako jeden z pierwszych w Białymstoku. W obecnej formie organizacyjno-prawnej, Zakład powstał z przekształcenia z jednostki budżetowej na mocy zarządzenia Nr 159/98 Wojewody Białostockiego z dnia 12 sierpnia 1998 r. w sprawie przekształcenia Wojewódzkiego Szpitala Zespolonego im. J. Śniadeckiego w Białymstoku, które weszło w życie z dniem podpisania, w Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej. Teraz jest drugim największym (po Uniwersyteckim Szpitalu Klinicznym w Białymstoku) szpitalem dla Województwa Podlaskiego. Obejmuje zasięgiem obszar całego województwa (1,2 mln mieszkańców, co stanowi ok 3,1% ludności Polski). Uprawnienia podmiotu tworzącego Zakład wykonuje Województwo Podlaskie.

Zakład posiada osobowość prawną. Postanowieniem Sądu Rejonowego w Białymstoku, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego został wpisany do rejestru stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji, publicznych zakładów opieki zdrowotnej pod nr KRS: 0000003421. NIP 542-25-29-292 nadany w dniu 15 grudnia 1998 roku przez Pierwszy urząd Skarbowy w Białymstoku, REGON 050657729. W Rejestrze Wojewody Podlaskiego znajduje się pod numerem 000000010675. Wyodrębnione numery 14-cyfrowe REGON dla poszczególnych zakładów leczniczych Zakładu są następujące:

1. „Szpital Specjalistyczny” – 05065772900027
2. „Zakład Pielęgnacyjno-Opiekuńczy” – 05065772900034 (działalność została zawieszona w roku 2022)
3. „Zespół Poradni” – 05065772900041

Zakład działa na podstawie:

1. ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej,
2. ustawy z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych,
3. ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości,
4. ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych,
5. innych przepisów regulujących działalność samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej,
6. Statutu.

Celem działania Wojewódzkiego Szpitala Zespolonego im. Jędrzeja Śniadeckiego jest prowadzenie działalności leczniczej polegającej na udzielaniu świadczeń zdrowotnych oraz promocji zdrowia.

Do zadań Szpitala należy:

1. udzielanie świadczeń szpitalnych,
2. udzielanie stacjonarnych i całodobowych świadczeń zdrowotnych innych niż świadczenia szpitalne,
3. udzielanie ambulatoryjnych świadczeń zdrowotnych,

4. udzielanie świadczeń zdrowotnych z zakresu medycyny pracy,
5. udzielanie świadczeń z zakresu podstawowej opieki zdrowotnej.

Zakład może także wykonywać działalność gospodarczą w zakresie:

1. usług diagnostycznych,
2. wynajmu i dzierżawy pomieszczeń i gruntów,
3. żywienia,
4. sterylizacji, pod warunkiem, że działalność ta nie jest uciążliwa dla pacjenta lub przebiegu leczenia.

W Statucie Szpitala w roku 2023 funkcjonują:

I. Szpital Specjalistyczny z oddziałami :

1. Oddział Chorób Wewnętrznych, Diabetologii, Endokrynologii i Reumatologii
2. Oddział Gastroenterologii, Hepatologii i Chorób Wewnętrznych
3. Oddział Kardiologii i Chorób Wewnętrznych z Pododdziałem Kardiologii Inwazyjnej  
Pracownia Hemodynamiki
4. Oddział Intensywnego Nadzoru Kardiologicznego
5. Szpitalny Oddział Ratunkowy
6. Oddział Chirurgii Ogólnej, Małoinwazyjnej i Onkologicznej
7. Oddział Ortopedyczno-Urazowy
8. Oddział Urologii Onkologicznej i Ogólnej
9. Oddział Otolaryngologii i Chirurgii Szczękowo-Twarzowej
10. Oddział Chorób Oczu
11. Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii
12. Oddział Ginekologiczno-Położniczy
13. Oddział Neonatologii z Patologią i Intensywną Terapią
14. Oddział Neurologii z Pododdziałem Udarowym
15. Oddział Rehabilitacji Ogólnoustrojowej
16. Oddział Rehabilitacji Neurologicznej
17. Oddział Rehabilitacji Kardiologicznej
18. Oddział COVID.
19. Oddział Pediatrii i Neurologii Dziecięcej

Izba Przyjęć

20. Dział Diagnostyki Obrazowej
  21. Dział Diagnostyki Laboratoryjnej
  22. Dział Diagnostyki Układu Krążenia
  23. Dział Fizjoterapii
  24. Ośrodek Diagnostyki i Leczenia Endoskopowego
  25. Blok Operacyjny
  26. Apteka
  27. Sterylizatornia
- II. Zakład Pielęgnacyjno-Opiekuńczy (działalność zawieszona).

### III. Zespół Poradni:

1. Poradnia Leczenia Bólu
2. Poradnia Anestezjologiczna
3. Poradnia Gastroenterologiczna
4. Poradnia Endokrynologiczna
5. Poradnia Reumatologiczna
6. Poradnia Osteoporozy
7. Poradnia Alergologiczna
8. Poradnia Pulmonologiczna
9. Poradnia Diabetologiczna
10. Poradnia Kardiologiczna
11. Poradnia Nadciśnienia Tętniczego
12. Poradnia Neurologiczna
13. Poradnia Chirurgiczna
14. Poradnia Chirurgii Onkologicznej
15. Poradnia Urazowo-Ortopedyczna
16. Poradnia Urologiczna
17. Poradnia Laryngologiczna
18. Poradnia Audiologiczna
19. Poradnia Logopedyczna
20. Poradnia Okulistyczna  
Pracownia Angiografii Fluoresceinowej z Leczeniem Schorzeń Siatkówki
21. Poradnia Ginekologiczno-Położnicza
22. Poradnia Neonatologiczna
23. Poradnia Rehabilitacyjna
24. Poradnia Okulistyki Dziecięcej
25. Poradnia Kardiologii Dziecięcej
26. Poradnia Neurologii Dziecięcej
27. Poradnia Nefrologii Dziecięcej z Pracownią Urodynamiki
28. Gabinet zabiegowo-szczepienny
29. Gabinety diagnostyczno-zabiegowe
30. Ośrodek Rehabilitacji Diennej
31. Gabinet Medycyny Pracy
32. Gabinet Lekarza Rodzinnego
33. Poradnia Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej
34. Poradnia Chirurgii Szcękowo-Twarzowej
35. Poradnia Hepatologiczna
36. Poradnia Chirurgii Plastycznej

### IV. Pozostałe komórki organizacyjne:

1. Dział Usług Medycznych
2. Dział Ekonomiczny
3. Dział Logistyki
4. Dział Zatrudnienia i Płac
5. Dział Administracji

- 6. Samodzielne stanowiska
  - 7. Dział Inwestycji
  - 8. Dział Informatyki
  - 9. Dział Epidemiologii i Higieny
- V. Zespoły i Komitety Szpitalne

**Zasoby jednostki to (według stanu na 30.06.2023 r.):**

- 549 łóżek łącznie (22 łóżka w ramach ZOL nie funkcjonują),
- Obecnie Szpital zatrudnia ogółem 1 169,00 osób (1.153,43 etatów przeliczeniowych):

Kod grupy personelu	Nazwa grupy personelu	Liczba pracujących	Liczba zatrud.ogółem	Liczba pełnozatrudnionych	Liczba niepełnozatrudnionych	Liczba etatów przeliczen.
01	Lekarz	124,00	124,00	100,00	24,00	114,930
02	Inny wyższy medyczny	49,00	49,00	49,00	0,00	49,000
03	Inny wyższy niemedyczny	15,00	15,00	12,00	3,00	13,500
04	Pielęgniarka	401,00	401,00	396,00	5,00	399,000
05	Położna	108,00	108,00	108,00	0,00	108,000
06	Technicy medyczni	74,00	74,00	74,00	0,00	74,000
07	Ratownicy medyczni	24,00	24,00	24,00	0,00	24,000
08	Inny średni medyczny	3,00	3,00	3,00	0,00	3,000
09	Inny średni niemedyczny	59,00	59,00	56,00	3,00	57,500
10	Personel niższy	56,00	56,00	56,00	0,00	56,000
11	Pracownicy techniczni, ekonomiczni, administracyjni	85,00	85,00	82,00	3,00	83,500
12	Personel obsługi	19,00	19,00	19,00	0,00	19,000
13	Personel obsługi - warsztat	20,00	20,00	20,00	0,00	20,000
14	Lekarze stażyści	30,00	30,00	30,00	0,00	30,000
15	Lekarze rezydenci	102,00	102,00	102,00	0,00	102,000
	<b>Razem</b>	<b>1 169,00</b>	<b>1 169,00</b>	<b>1 131,00</b>	<b>38,00</b>	<b>1 153,430</b>

W porównaniu do stanu na 30.06.2022 r. oznacza to spadek zatrudnienia o 16 osób (15,65 etatów przeliczeniowych)

Dane dotyczące działalności Oddziałów oraz Poradni w I półroczu 2023 r. zawarto w poniższych tabelach:

L.p.	Nazwa oddziału	liczba łóżek statutowych	średnia liczba łóżek	Liczba leczonych		liczba osobodni	przeciętny okres pobytu	Wskaźnik śr.wykorzystania łóżka w %	Wskaźnik Wskaznik przelotowości	liczba zabiegów chirurgicznych	wskaźnik zabiegów chirurgicznych
				Z ruchem międzyoddziałowym	bez ruchu międzyoddziałowego						
1	Chirurgii Ogólnej, Małoinwazyjnej i Onkologicznej	32	35	1 114	1 051	4 428	4,0	69,9	31,8	985	88,4
2	Ortopedyczno – Urazowy	20	20	793	783	2 560	3,2	70,7	39,7	721	90,9
3	Urologii Onkologicznej i Ogólnej	20	20	737	728	2 818	3,8	77,8	36,9	573	77,7
4	Szpitalny Oddział Ratunkowy	10	10	112	112	112	1,0	6,2	11,2	0	0,0
5	Otolaryngologii i Chirurgii Szczerkowo-Twarzowej	17	17	840	829	2 331	2,8	75,8	49,4	530	63,1
6	Chorób Oczu	10	10	1 049	1 049	1 329	1,3	73,4	104,9	1866	177,9
7	Chorób Wewn., Diabetologii, Endokryn. i Reumatologii	40	40	969	937	5 820	6,0	80,4	24,2	4	0,4
8	Gastroenterologii, Hepatologii i Chorób Wewnętrznych	42	42	995	966	6 948	7,0	91,4	23,7	61	6,1
9	Kardiologii i Chorób Wewnętrznych z Pododdziałem Kardiologii Inwazyjnej i Pracownią Hemodynamiki i OINK	50	50	1 112	1 080	6 590	5,9	72,8	22,2	1	0,1
10	Neurologii i Pododdział Udarowy (A+B)	75	75	1 157	1 092	9 788	8,5	72,1	15,4	10	0,9
11	Rehabilitacji Ogólnoustrojowej	10	10	114	114	1 707	15,0	94,3	11,4	0	0,0
12	Rehabilitacji Neurologicznej	37	37	367	282	6 232	17,0	93,1	9,9	0	0,0
13	Pediatrii i Neurologii Dziecięcej	30	30	689	689	2 169	3,1	39,9	23,0	0	0,0
14	Anestezjologii i Intensywnej Terapii	15	15	231	119	1 873	8,1	69,0	15,4	0	0,0
15	Ginekologiczno – Półoznaczony Neonatologii z Patologią i Intensywną Terapią *	51	51	1 548	1 541	6 975	4,5	75,6	30,4	874	56,5
16	Intensywną Terapią *	45	45	745	745	3 986	5,4	48,9	16,6	0	0,0
<b>Razem</b>		<b>504</b>	<b>507</b>	<b>12572</b>	<b>12117</b>	<b>65666</b>	<b>5,2</b>	<b>71,6</b>	<b>24,8</b>	<b>5625</b>	<b>44,7</b>

Lp.	Nazwa Poradni	Ilość porad
1	Poradnia Okulistyczna	2549
2	Poradnia Okulistyki Dziecięcej	1189
3	Poradnia Laryngologiczna	1297
4	Poradnia Audiologiczna	566
5	Poradnia Chirurgii Szcękowo-Twarzowej	1933
6	Poradnia Kardiologiczna	3087
7	Poradnia Gastroenterologiczna	1989
8	Poradnia Pulmonologiczna	1667
9	Poradnia Alergologiczna	961
10	Poradnia Diabetologiczna	2571
11	Poradnia Neurologiczna	1003
12	Poradnia Chirurgiczna	4423
13	Poradnia Urazowo-Ortopedyczna	7739
14	Poradnia Urologiczna	5703
15	Poradnia Kardiologii Dziecięcej	1464
16	Poradnia Neurologii Dziecięcej	501
17	Poradnia Nefrologii Dziecięcej z Pracownią Urodynamicznej	945
18	Poradnia Ginekologiczno-Położnicza	3885
19	Poradnia Neonatologiczna	252
20	Poradnia Anestezjologiczna	2613
21	Poradnia Hepatologiczna	1247
22	Poradnia Chirurgii Plastycznej	382
23	Poradnia Reumatologiczna	112
	<b>Ogółem</b>	<b>48078</b>

Lp.	Nazwa Poradni	Liczba porad
1	Poradnia Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej	6018
2	Tomografia Komputerowa	2645
3	Rezonans Magnetyczny	1524
	<b>Ogółem</b>	<b>10187</b>

W zakresie leczenia szpitalnego zanotowano wzrost liczby leczonych pacjentów o 2.212 oraz liczby zabiegów chirurgicznych o 107 w porównaniu do I półrocza 2022 r. W zakresie opieki ambulatoryjnej liczba porad wzrosła o 1.724 szt. Dodatkowo o 1.645 szt. wzrosła liczba tomografii komputerowych oraz o 815 badań rezonansu magnetycznego.

Obiekty Szpitala są rozmieszczone w 3 lokalizacjach: ul. M. Skłodowskiej-Curie 25 i 26 oraz M. Wołodajewskiego 2/1. Zabudowa ma charakter pawilonowy co przekłada się na utrudnienia w funkcjonowaniu oraz przekazywaniu pacjentów pomiędzy oddziałami. Łączna powierzchnia budynków przeznaczona do udzielania świadczeń zdrowotnych wynosi 34.505,93 m.kw., pomieszczeń administracyjno-technicznych – 936,90 m. kw.

## Analiza sytuacji finansowej Szpitala w roku 2022 w porównaniu do roku 2021

Ujemny wynik finansowy netto SPZOZ Wojewódzkiego Szpitala Zespołonego im. J. Śniadeckiego w Białymstoku za 12 miesięcy 2022 wyniósł 17.738.937,84 zł. W analogicznym okresie roku 2021 strata wyniosła 10.442.138,60 zł. czyli była o 7.296.799,24 zł niższa. Pogorszenie wyniku finansowego spowodowane zostało wyższym poziomem wzrostu kosztów w porównaniu z przychodami. Przychody ze sprzedaży wzrosły w 2022 w porównaniu do roku 2021 o 23.673.832,70 zł (12 %). Oznacza to, iż ich wzrost był niższy od poziomu inflacji.. Na wzrost poziomu kosztów działalności operacyjnej o 8.704.119,90 zł (3,32 %) wpływ miały następujące istotne czynniki:

1. Wzrost wartości zużycia materiałów i energii o 1.124.728,12 zł (to jest 2,65 %), który został spowodowany głównie przez wzrost kosztów:

- zużycia leków o 75.468,62 (0,58 %),
- zużycia szwów i nici chirurgicznych o 107.772,13 zł (9,96 %),
- płynów infuzyjnych o 25.241,27 zł (3,93 %),
- materiałów opatrunkowych o 71.214,19 zł (6,56 %),
- zużycia sprzętu jednorazowego o 983.455,56 zł (10,05 %) – wzrost nastąpił głównie z powodu zwiększonego w stosunku do roku 2021 zużycia materiałów wszczepialnych,
- energii elektrycznej o 924.740,26 zł (42,36 %) – wzrost cen energii był niezależny od Szpitala,
- pozostałych kosztów zużycia materiałów i energii (para, woda, materiały biurowe, drobny sprzęt medyczny: paski do glukometrów, filtry do respiratorów, elektrody EKG, cewniki, pościel jednorazowa) o 542.430,34 zł (10,26 %) - w roku 2022 nastąpił wzrost cen wynikający z inflacji.

oraz zmniejszenie kosztów zużycia:

- krwi o 229.511,40 zł (13,04 %),
- rękawic o 915.797,18 zł (51,97 %) – spadek cen oraz ilości zużywanych rękawic w związku z zakończeniem epidemii COVID-19,
- odczynników chemicznych i materiałów diagnostycznych o 270.337,07 zł (6,45 %) – zmniejszenie liczby testów COVID,
- materiałów do sterylizacji o 104.656,25 zł (42,32 %) – zakończenie w I półroczu 2022 działania Oddziałów COVID w Szpitalu,
- energii cieplnej o 85.292,35 zł (5,63 %),

2. Spadek wartości usług obcych o 3.589.373,29 zł (5,25 %) został spowodowany głównie poprzez zwiększenie kosztów usług:

- napraw, konserwacji i przeglądów aparatury medycznej o 851.566,29 zł (34,00 %) – ceny usług w tym zakresie wzrosły znacząco powyżej poziomu inflacji,
- transportowych o 140.243,61 zł (298,02 %) – przeniesienie Oddziału Chorób



Wewnętrznych do budynku zlokalizowanego przy ul. Wołodyjowskiego spowodowało konieczność zwiększonego wykonywania transportu sanitarnego,

- medycznych obcych o 13.139,80 zł (0,78 %),
- żywienia o 614.198,51 zł (31,11 %) – w roku 2022 rozstrzygnięto przetarg na usługę żywienia. Stawki wynikające z nowej umowy są istotnie wyższe,

Obniżeniu uległy koszty usług:

- remontowych o 68.001,09 zł (18,56 %) – wykonano prace remontowe w mniejszym zakresie niż w roku 2021,
  - sprzątnięcia o 336.249,49 zł (3,86 %),
  - prania o 18.163,54 zł (2,02 %),
  - kontraktów medycznych o 4.781.599,85 zł (9,85 %) w związku z zakończoną wypłatą dodatkowych świadczeń związanych z pracą przy pacjentach COVID,
  - pozostałych usług obcych o 4.507,62 zł (0,12 %),
3. Wzrost wartości podatków i opłat o 245.551,17 zł (31,06 %).
  4. Wzrost kosztów wynagrodzeń o 7.594.181,37 zł (6,82 %) Został on spowodowany wzrostem płacy minimalnej z dniem 01.01.2022. Kolejnym czynnikiem była realizacja Ustawy z dnia 8 czerwca 2017 r. o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego pracowników wykonujących zawody medyczne zatrudnionych w podmiotach leczniczych. Konieczne było podniesienie płac zasadniczych grup zawodowych wymienionych w ww. ustawie. Ostatnim istotnym czynnikiem była wypłata dodatkowych wynagrodzeń z tytułu pracy przy pacjentach z COVID.
  5. Wzrost wartości świadczeń na rzecz pracowników o 1.816.327,64 zł (8,57 %) – wzrost wynika z wyższych kosztów wynagrodzeń oraz zwiększenia odpisów na ZFŚS.
  6. Spadek kosztów amortyzacji o 17.644,02 zł (-0,10 %).
  7. Spadek wartości kosztów pozostałych o 194.228,87 zł (-18,76 %).

W ramach pozostałej działalności operacyjnej nastąpił wzrost przychodów z tytułu dotacji (głównie na stażystów i rezydentów) o 5.039.464,07 zł (36,91 %) oraz spadek pozostałych przychodów operacyjnych o 24.287.753,14 zł (47,79 %) wynikający z niższej niż w roku 2021 wartości refundacji dodatków COVID. Jednocześnie nastąpił wzrost pozostałych kosztów operacyjnych o 666.904,64 zł (17,25 %) związany ze zwiększeniem rezerw na świadczenia pracownicze oraz wzrostem kosztów postępowań związanych z egzekwowaniem zobowiązań Szpitala.

W ramach działalności finansowej odnotowano wzrost wartości przychodów finansowych o 201.331,28 zł (338,71 %) związanych z dodatnimi różnicami kursowymi i uzyskanymi odsetkami oraz wzrost wartości kosztów finansowych o 2.551.749,61 zł (78,66 %) – odsetki od kredytów oraz przeterminowanych zobowiązań.

Sytuacja płatnicza Szpitala uległa pogorszeniu w stosunku do końca roku 2021. Zwiększyła się wartość zobowiązań, szczególnie w zakresie dostaw i usług Jest to pochodną wykazywania ujemnego wyniku finansowego.

## Analiza SWOT Szpitala – mocne i słabe strony, szanse oraz zagrożenia

Mocne strony:	Słabe strony:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szeroki zakres usług medycznych oferowanych przez Szpital.</li> <li>• Możliwość udzielania kompleksowych świadczeń zdrowotnych od porad ambulatoryjnych poprzez leczenie szpitalne do rehabilitacji.</li> <li>• Wykwalifikowany personel.</li> <li>• Zaangażowanie kadry kierowniczej w zakresie rozszerzania zakresu działalności i rozwoju Szpitala.</li> <li>• Bezkonkurencyjne w regionie północno-wschodniej Polski doświadczenie i umiejętności personelu w laparoskopowym wykonywaniu zabiegów w zakresie urologii i chirurgii.</li> <li>• Rozbudowane zaplecze diagnostyczne: TK, MR, USG, RTG, badania laboratoryjne i histopatologiczne.</li> <li>• Posiadanie certyfikatu akredytacyjnego Ministerstwa Zdrowia w zakresie jakości świadczonych usług.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trudna sytuacja finansowa związana z poziomem zadłużenia oraz koniecznością jego obsługi.</li> <li>• Brak możliwości samodzielnego sfinansowania zamierzeń inwestycyjnych.</li> <li>• Niewystarczająca kubatura istniejących budynków.</li> <li>• Konieczność remontu części budynków (Oddział Chorób Wewnętrznych, Diabetologii, Endokrynologii i Reumatologii, administracja).</li> <li>• Apteka Szpitala wymagająca dostosowania do obowiązujących wymogów.</li> <li>• Wysoka średnia wieku personelu pielęgniarskiego i lekarskiego.</li> <li>• Trudność w realizacji kontraktu NFZ w zakresie ryczałtu PSZ</li> <li>• Niedobory personelu w grupie zawodowej pielęgniarek operacyjnych</li> </ul>
Szanse:	Zagrożenia:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poszerzenie zakresu usług medycznych o świadczenia w zakresie chemioterapii dziennej, rozwój chirurgii szczękowej oraz chirurgii robotycznej.</li> <li>• Rozbudowa /przebudowa obiektów Szpitala dla potrzeb rozwoju specjalistycznych usług medycznych.</li> <li>• Pozyskanie środków na niezbędne inwestycje z Budżetu Państwa, Budżetu Województwa Podlaskiego, funduszy transgranicznych oraz Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmienność uregulowań organizacyjno- prawnych w zakresie ochrony zdrowia.</li> <li>• Wprowadzane centralnie regulacje płac wybranych grup zawodowych bez zapewnienia źródeł finansowania.</li> <li>• Narastające dysproporcje w poziomie wynagradzania personelu lekarskiego i pielęgniarskiego w odniesieniu do pozostałych grup zawodowych.</li> <li>• Likwidacja systemu tzw. dyżurów o zwiększonej obsadzie lekarskiej.</li> </ul>

Poniżej przedstawiono dane dotyczące funkcjonowania oddziałów Szpitala, dotyczące lat 2018-2022, w odniesieniu do których planowane są działania naprawcze.

Statystyki oddziałów zabiegowych:

L.p.	Nazwa oddziału	liczba zabiegów chirurgicznych					Różnica 2019/ 2018	Różnica 2020/ 2019	Różnica 2021/ 2020	Różnica 2022/ 2021
		2018	2019	2020	2021	2022				
1	Chirurgii Ogólnej, Małoinwazyjnej i Onkologicznej	2062	2105	1755	1728	1891	2,09%	-16,63%	-1,54%	9,43%
2	Ortopedyczno – Urazowy	1850	2109	1597	1576	1385	14,00%	-24,28%	-1,31%	-12,12%
3	Urologii Onkologicznej i Ogólnej	2214	2098	1697	1745	1265	-5,24%	-19,11%	2,83%	-27,51%
4	Otolaryngologii i Chirurgii Twarzowo- Szczękowej	792	907	674	1035	1083	14,52%	-25,69%	53,56%	4,64%
5	Chorób Oczu	2910	2938	2779	3339	3763	0,96%	-5,41%	20,15%	12,70%
6	Ginekologiczno – Położniczy	2023	1802	1562	1558	1866	-10,92%	-13,32%	-0,26%	19,77%
<b>Razem</b>		<b>11851</b>	<b>11959</b>	<b>10064</b>	<b>10981</b>	<b>11253</b>	<b>0,91%</b>	<b>-15,85%</b>	<b>9,11%</b>	<b>2,48%</b>

### Oddział Ginekologiczno-Położniczy

Wyszczególnienie	Rok 2022	Rok 2021	Rok 2020	Różnica 2022- 2021	wzrost/ spadek 2022/2021
Koszty Bezpośrednie	16 672 925,20	15 541 005,88	14 815 482,52	1 131 919,32	7,28%
Koszty Pośrednie	1 898 024,17	1 528 121,68	1 639 459,27	369 902,49	24,21%
Koszty Całkowite	18 570 949,37	17 069 127,56	16 454 941,79	1 501 821,81	8,80%
Koszty Procedur	2 021 078,95	1 511 519,21	613 302,86	509 559,74	33,71%
Koszty Ogółem	20 592 028,32	18 580 646,77	17 068 244,65	2 011 381,55	10,83%
Koszty Zarządu	1 511 229,34	1 199 906,87	1 450 902,92	311 322,47	25,95%
Koszty Sprzedaży Ogółem	22 103 257,66	19 780 553,64	18 519 147,57	2 322 704,02	11,74%
Przychody	19 276 688,55	17 649 013,92	15 935 557,26	1 627 674,63	9,22%
Wynik finansowy	-2 826 569,11	-2 131 539,72	-2 583 590,31	-695 029,39	32,61%
Liczba leczonych	2 707	2 947	2 875	-240	-8,14%
Liczba osobodni	12 521	13 824	13 485	-1 303	-9,43%
Przeciętny okres pobytu	4,6	4,7	4,6	-0,10	-2,13%
Wskaźnik śr. wyk. łóżka w %	54,8	60,1	58,6	-5,30	-8,82%
Liczba zabiegów chirurgicznych	1866	1558	1562	308	19,77%

### Oddział Urologii Onkologicznej i Ogólnej

	Rok 2022	Rok 2021	Rok 2020	Różnica 2022-2021	wzrost/ spadek 2022/2021
Koszty Bezpośrednie	8 035 855,55	7 080 631,90	5 286 643,44	955 223,65	13,49%
Koszty Pośrednie	182 790,61	166 530,73	299 978,00	16 259,88	9,76%
Koszty Całkowite	8 218 646,16	7 247 162,63	5 586 621,44	971 483,53	13,41%
Koszty Procedur	6 623 956,44	5 820 485,46	4 722 464,23	803 470,98	13,80%
Koszty Ogółem	14 842 602,60	13 067 648,09	10 309 085,67	1 774 954,51	13,58%
Koszty Zarządu	509 434,75	428 658,88	417 864,71	80 775,87	18,84%
Koszty Sprzedaży Ogółem	15 352 037,35	13 496 306,97	10 726 950,38	1 855 730,38	13,75%
Przychody	10 894 130,34	7 934 059,05	6 904 774,70	2 960 071,29	37,31%
Wynik finansowy	-4 457 907,01	-5 562 247,92	-3 822 175,68	1 104 340,91	-19,85%
Liczba leczonych	1 419	1 342	1 001	77,00	5,74%
Liczba osobodni	6 047	5 798	5 067	249,00	4,29%
Przeciętny okres pobytu	4,3	4,3	5	0,00	0,00%
Wskaźnik śr. wyk. łóżka w %	76	63,5	55,5	12,50	19,69%
Liczba zabiegów chirurgicznych	1 265	1 745	1 697	-480,00	-27,51%

### Oddział Ortopedyczno-Urazowy

	Rok 2022	Rok 2021	Rok 2020	Różnica 2022-2021	wzrost/spadek 2022/2021
Koszty Bezpośrednie	10 984 643,42	10 942 958,36	9 552 226,83	41 685,06	0,38%
Koszty Pośrednie	354 222,36	284 260,74	363 316,12	69 961,62	24,61%
Koszty Całkowite	11 338 865,78	11 227 219,10	9 915 542,95	111 646,68	0,99%
Koszty Procedur	6 671 686,13	6 831 883,07	6 048 370,86	-160 196,94	-2,34%
Koszty Ogółem	18 010 551,91	18 059 102,17	15 963 913,81	-48 550,26	-0,27%
Koszty Zarządu	696 689,37	579 549,80	611 670,94	117 139,57	20,21%
Koszty Sprzedaży Ogółem	18 707 241,28	18 638 651,97	16 575 584,75	68 589,31	0,37%
Przychody	25 534 030,89	20 298 976,57	17 625 539,68	5 235 054,32	25,79%
Wynik finansowy	6 826 789,61	1 660 324,60	1 049 954,93	5 166 465,01	311,17%
Liczba leczonych	1 404	1 870	1 809	-466,00	-24,92%
Liczba osobodni	4 942	6 975	7 247	-2 033,00	-29,15%
Przeciętny okres pobytu	3,5	3,7	4	-0,20	-5,41%
Wskaźnik śr. wyk. Łóżka w %	67,7	56,2	58,4	11,50	20,46%
Liczba zabiegów chirurgicznych	1 385	1 576	1 597	-191,00	-12,12%

### Oddział Chirurgii Ogólnej, Małoinwazyjnej i Onkologicznej

	Rok 2022	Rok 2021	Rok 2020	Różnica 2022-2021	wzrost/ spadek 2022/2021
Koszty Bezpośrednie	12 457 935,34	11 829 600,28	10 490 165,09	628 335,06	5,31%
Koszty Pośrednie	873 410,89	642 118,86	604 732,71	231 292,03	36,02%
Koszty Całkowite	13 331 346,23	12 471 719,14	11 094 897,80	859 627,09	6,89%
Koszty Procedur	8 693 288,44	7 737 113,71	7 253 787,67	956 174,73	12,36%
Koszty Ogółem	22 024 634,67	20 208 832,85	18 348 685,47	1 815 801,82	8,99%
Koszty Zarządu	804 017,89	672 931,49	679 108,15	131 086,40	19,48%
Koszty Sprzedaży Ogółem	22 828 652,56	20 881 764,34	19 027 793,62	1 946 888,22	9,32%
Przychody	16 257 910,24	13 517 756,98	12 863 138,71	2 740 153,26	20,27%
Wynik finansowy	-6 570 742,32	-7 364 007,36	-6 164 654,91	793 265,04	-10,77%
Liczba leczonych	1 865	1 707	1 696	158,00	9,26%
Liczba osobodni	9 040	8 485	8 672	555,00	6,54%
Przeciętny okres pobytu	4,8	5	5,1	-0,20	-4,00%
Wskaźnik śr. wyk. Łóżka w %	70,8	66,4	67,9	4,40	6,63%
Liczba zabiegów chirurgicznych	1 891	1 728	1 755	163,00	9,43%

### Szpitalny Oddział Ratunkowy

	Rok 2022	Rok 2021	Rok 2020	Różnica 2022-2021	wzrost/ spadek 2022/2021
Koszty Bezpośrednie	14 285 893,81	15 093 232,24	12 868 525,05	-807 338,43	-5,35%
Koszty Pośrednie	586 680,66	452 387,65	293 433,65	134 293,01	29,69%
Koszty Całkowite	14 872 574,47	15 545 619,89	13 161 958,70	-673 045,42	-4,33%
Koszty Procedur	6 864 684,41	6 636 495,21	5 012 716,13	228 189,20	3,44%
Koszty Ogółem	21 737 258,88	22 182 115,10	18 174 674,83	-444 856,22	-2,01%
Koszty Zarządu	880 006,25	798 219,96	1 007 228,26	81 786,29	10,25%
Koszty Sprzedaży Ogółem	22 617 265,13	22 980 335,06	19 181 903,09	-363 069,93	-1,58%
Przychody	15 446 196,60	12 324 351,43	12 578 373,38	3 121 845,17	25,33%
Wynik finansowy	-7 171 068,53	-10 655 983,63	-6 603 529,71	3 484 915,10	-32,70%
Liczba leczonych	70	133	121	-63,00	-47,37%
Przeciętny okres pobytu	0,9	1,1	1,3	-0,20	-18,18%
Wskaźnik śr. wyk. łóżka w %	1,8	3,9	4,2	-2,10	-53,85%

### Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii

	Rok 2022	Rok 2021	Rok 2020	Różnica 2022-2021	wzrost/ spadek 2022/2021
Koszty Bezpośrednie	21 877 218,73	20 745 616,97	14 059 766,18	1 131 601,76	5,45%
Koszty Pośrednie	803 141,35	669 894,18	375 639,20	133 247,17	19,89%
Koszty Całkowite	22 680 360,08	21 415 511,15	14 435 405,38	1 264 848,93	5,91%
Koszty Procedur	700 981,85	778 579,97	612 709,17	-77 598,12	-9,97%
Koszty Ogółem	23 381 341,93	22 194 091,12	15 048 114,55	1 187 250,81	5,35%
Koszty Zarządu	1 359 413,16	1 082 850,75	778 855,16	276 562,41	25,54%
Koszty Sprzedaży Ogółem	24 740 755,09	23 276 941,87	15 826 969,71	1 463 813,22	6,29%
Przychody	24 749 038,28	22 386 467,19	15 958 857,41	2 362 571,09	10,55%
Wynik finansowy	8 283,19	-890 474,68	131 887,70	898 757,87	-100,93%
Liczba leczonych	332	328	234	4,00	1,22%
Przeciętny okres pobytu	11,4	13	14,9	-1,60	-12,31%
Wskaźnik śr. wyk. łóżka w %	61,1	57,6	63,6	3,50	6,08%

### Oddział Neonatologii

	Rok 2022	Rok 2021	Rok 2020	Różnica 2022-2021	wzrost/ spadek 2022/2021
Koszty Bezpośrednie	8 383 124,46	7 183 179,40	7 032 427,37	1 199 945,06	16,70%
Koszty Pośrednie	792 255,36	1 011 895,69	279 714,71	-219 640,33	-21,71%
Koszty Całkowite	9 175 379,82	8 195 075,09	7 312 142,08	980 304,73	11,96%
Koszty Procedur	843 353,31	1 327 020,88	309 980,26	-483 667,57	-36,45%
Koszty Ogółem	10 018 733,13	9 522 095,97	7 622 122,34	496 637,16	5,22%
Koszty Zarządu	561 253,53	418 987,46	487 429,00	142 266,07	33,95%
Koszty Sprzedaży Ogółem	10 579 986,66	9 941 083,43	8 109 551,34	638 903,23	6,43%
Przychody	11 198 251,14	8 962 538,72	9 553 836,57	2 235 712,42	24,95%
Wynik finansowy	618 264,48	-978 544,71	1 444 285,23	1 596 809,19	-163,18%
Liczba leczonych	1249	1587	1599	-338,00	-21,30%
Przeciętny okres pobytu	5,8	5,1	5,4	0,70	13,73%
Wskaźnik śr. wyk. łóżka w %	44,1	49,3	52,3	-5,20	-10,55%

## **Analiza danych finansowych oraz statystycznych - identyfikacja problemów wymagających naprawy oraz działania naprawcze o charakterze organizacyjnym i inwestycyjnym.**

W związku ze zidentyfikowanymi słabymi stronami SP ZOZ Wojewódzkiego Szpitala Zespolonego oraz potencjalnymi zagrożeniami w dalszej części opracowania wskazano działania naprawcze w dwóch obszarach: inwestycyjnym oraz organizacyjnym. Często oba obszary się przenikają oraz uzupełniają. Założenia zakładają taką realizację działań aby w związku z rosnącymi lawinowo kosztami pracy w pierwszej kolejności zapewnić jak najwyższe wykorzystanie istniejących zasobów kadrowych.

W celu wytypowania komórek, które zostały objęte programem naprawczym wzięto pod uwagę bazowe dane dotyczące funkcjonowania Szpitala w latach 2018 oraz 2019. Jest to poziom odniesienia, do którego porównano lata 2021 oraz 2022 (biorąc pod uwagę, iż był to okres pandemiczny, który nie daje wiarygodnych wartości odnośnie poziomu realizacji procedur medycznych oraz kosztów normalnego funkcjonowania). Dodatkowo przy analizie działalności Oddziału Ginekologiczno-Położniczego oraz Oddziału Neonatologii z Intensywną Terapią uwzględniono trendy w zakresie liczby urodzeń w Polsce.

Oddział Ginekologiczno-Położniczy wykazał wzrost (o 19,77 %) liczby zabiegów w 2022 r. w porównaniu do roku 2021. Nadal jednak jest to liczba zabiegów niższa niż w roku 2018, który jest punktem odniesienia. Dodatkowo w zakresie położnictwa nastąpiło obniżenie liczby porodów: 1772 w roku 2018, 1683 w roku 2019, 1580 w roku 2020, 1568 w roku 2021. Na podstawie aktualnego wykonania liczba porodów w roku 2023 nieznacznie przekroczy 1300. Oznacza to istotne pogorszenie wykorzystania potencjału Oddziału Ginekologiczno-Położniczego szczególnie w zakresie położnictwa oraz Oddziału Neonatologii z Patologią i Intensywną Terapią.

Oddział Ginekologiczno-Położniczy zlokalizowany jest w wyodrębnionym budynku. W związku z powyższym posiada własne sale operacyjne oraz zabiegowe, gdzie konieczne jest zapewnienie całodobowej obsady. Koszty osobowe (personel anestezyjologiczny lekarski i pielęgniarski oraz pielęgniarki operacyjne) z tym związane nieustannie rosną natomiast wykorzystanie koniecznego do utrzymania potencjału ma tendencję malejącą.

W związku z powyższym zaproponowano rozwiązanie o charakterze inwestycyjnym polegające na wybudowaniu budynku w miejscu istniejącej dziś administracji, dzięki któremu pojawią się ciągi komunikacyjne łączące obiekty Szpitala zlokalizowane po obu stronach ulicy Marii Skłodowskiej-Curie. Istniejące obecnie oddziały zabiegowe (charakteryzujące się dużym potencjałem rozwojowym) oraz nowo utworzony Oddział Wieloprofilowy Zabiegowy będą mogły korzystać z dodatkowych 2 sal operacyjnych przez co znacząco poprawi się wykorzystanie zasobów kadrowych, które Szpital i tak musi utrzymywać. Dodatkowo w nowym obiekcie zlokalizowany zostanie Pododdział Udarowy co umożliwi odtworzenie liczby łóżek do poziomu sprzed rozpoczęcia remontu budynku nr 12.

Dodatkowo w związku z drastycznie zmniejszającą się liczbą porodów, w roku 2023 zmniejszono o 12 szt. liczbę łóżek położniczych. Na przełomie roku 2023/24 planowane jest zmniejszenie liczby łóżek w Oddziale Neonatologii z Patologią Ciąży o 10 co pozwoli to na zmniejszenie zatrudnienia personelu położniczego o 8 etatów.

Odnośnie Oddziału Urologii, w związku z niskim poziomem wykorzystania łóżek w analizowanych latach, dokonywano ciągłego zmniejszania liczby łóżek z 31 w roku 2018 do 20 obecnie. W roku 2023 r. Oddział został przeniesiony do nowej lokalizacji co pozwoli na zwiększenie liczby realizowanych procedur.

Również Oddział Ortopedyczno-Urazowy w latach 2021-2022 funkcjonował w tymczasowej lokalizacji w związku z trwającymi pracami remontowymi. Takie uwarunkowania oraz konieczność ograniczenia skali działalności w okresie pandemicznym znalazły swoje odzwierciedlenie w spadku liczby zabiegów. W roku 2023 Oddział został przeniesiony do wyremontowanych pomieszczeń. Aby zmotywować personel lekarski do zwiększenia liczby realizowanych procedur, w roku 2023 zmianie ulegnie formuła umowy cywilno-prawnej z ryczałtu na system zależny od kwoty realizowanego kontraktu. Szczególnie istotne jest zwiększenie liczby zabiegów w zakresie endoprotezoplastyki, których wycena uległa znaczącej poprawie w roku 2022 oraz 2023. Dodatkowo są one płatne poza ryczałtem PSZ.

Odnośnie Oddziału Chirurgii Ogólnej Małoinwazyjnej i Onkologicznej, po spadkach w latach 2020-2022 spowodowanych pandemią koronawirusa, planowane jest osiągnięcie w roku 2023 liczby zabiegów na poziomie 2 tys.

W zakresie funkcjonowania Oddziału Otolaryngologii oraz Chirurgii Szcękowej jak również Oddziału Chorób Oczu, w związku z rosnącą liczbą zabiegów, nie planuje się działań naprawczych.

Kolejną kwestią wymagającą rozwiązania jest funkcjonowanie całego Szpitala a w szczególności Szpitalnego Oddziału Ratunkowego w kontekście niedoboru łóżek internistycznych w Szpitalu oraz problemów z przekazywaniem pacjentów do innych jednostek. SOR w obecnej formie funkcjonowania w systemie ochrony zdrowia oraz poziomu finansowania urasta do jednego z największych problemów Szpitala. Pomimo wysokich stawek brakuje lekarzy oraz innego personelu medycznego chętnych do pracy w tej komórce organizacyjnej. Aby poprawić warunki pacjentów przyjmowanych w SOR oraz pracy zatrudnionego tam personelu planowane jest przeprowadzenie prac modernizacyjno-remontowych oraz zakup nowego wyposażenia.

Dodatkowo, po wykonaniu świadczeń medycznych w SOR, Szpital nie jest w stanie hospitalizować we własnym zakresie wszystkich pacjentów tego wymagających natomiast istniejący system przekazywania ich do innych jednostek praktycznie nie funkcjonuje. Jako rozwiązanie istniejącego problemu proponuje się utworzenie nowego Oddziału o funkcjach kohortacyjno-izolacyjno-zakaźnych zlokalizowanego w nowym budynku, który powstanie w miejscu obecnej administracji.

W szpitalach województwa podlaskiego w ostatnich latach występują liczne zachorowania



wywołane przez wielolekooporne bakterie m. in. Klebsiella pneumoniae NDM/MBL o wysokiej oporności na antybiotyki. Badania epidemiologiczne wskazują na postępujące zagrożenie tym zakażeniem w m. in. Wojewódzkim Szpitalu Zespolonym w Białymstoku. Zakażenie dotyczy osób o obniżonej odporności, poddawanych zabiegom operacyjnym, chemioterapii, antybiotykoterapii. Problem przenoszenia zakażeń tą bakterią nasila zjawisko nosicielstwa wśród osób często hospitalizowanych, starszych, podopiecznych ośrodków dla przewlekle chorych. Nosicielstwo bakterii może utrzymywać się przez wiele tygodni, miesięcy a nawet lat. Tak skolonizowani pacjenci wymagają specjalnego traktowania w placówkach ochrony zdrowia – umieszczania ich w warunkach umożliwiających izolację od innych chorych, dla których stanowią zagrożenie. Chorzy zakażeni tą bakterią mają wyższe ryzyko (ok 4-krotnie) zgonu w stosunku do chorych zakażonych bakteriami o niskiej oporności, wymagają dłuższej hospitalizacji, stosowania określonych wysokospecjalistycznych procedur medycznych przy ograniczonych możliwościach antybiotykoterapii, a terapie onkologicznie czy immunosupresyjne cechują się radykalnie niższą skutecznością. Wśród aktualnie najważniejszych zagrożeń należy wymienić epidemię koronawirusa. Ponadto w ostatnich latach narasta zagrożenie epidemiologiczne odrą. Zwiększona imigracja do Polski mieszkańców Wschodniej Europy nasila zagrożenie.

W aktualnej sytuacji epidemiologicznej w jakiej znajduje się Wojewódzki Szpital Zespolony w Białymstoku, wskazane jest podjęcie wielokierunkowych działań specjalistycznych eliminujących lub co najmniej zmniejszających skutki zakażeń bakteriami wielolekoopornymi (w tym Klebsiella pneumoniae NDM/MBL) oraz zakażeniami typu Clostridium difficile, SARS-COV2, grypa, odra i inne. Aktualnie, ze względów epidemiologicznych (izolacja, kohortacja) w szpitalu zablokowanych jest do 10% łóżek szczególnie w zakresie chorób wewnętrznych. Uruchomienie nowego Oddziału Izolacyjno-Zakaźnego zwiększy przepustowość innych Oddziałów Szpitala oraz ograniczy liczbę zakażeń wewnątrzszpitalnych. Uniezależni również częściowo Szpital od pobliskich jednostek ochrony zdrowia. Przyczyni się to do większej dostępności do łóżek internistycznych oraz usprawni pracę SOR. Dodatkową korzyścią jest zapewnienie bezpieczeństwa pacjentom, w odniesieniu do których przewozy pomiędzy szpitalami zostaną ograniczone. Utworzenie nowego Oddziału zwiększy wykonanie kontraktu w zakresie ryczałtu PSZ.

W roku 2022 Ministerstwo Zdrowia podjęło decyzję o wyłączeniu z ryczałtu PSZ całości opieki ambulatoryjnej. Tym samym Szpital otrzymuje środki finansowe za realnie zrealizowane w okresie rozliczeniowym świadczenia zdrowotne. Dodatkowo istotnej poprawie uległa wycena porad. Opieka ambulatoryjna staje się powoli kierunkiem priorytetowym, który docelowo ma odciążać oddziały szpitalne. Odnośnie SP ZOZ Wojewódzkiego Szpitala Zespolonego im. J. Śniadeckiego oznacza to konieczność rozbudowy i poprawy funkcjonowania poradni funkcjonujących przy Szpitalu. W tym celu zdecydowano o adaptacji budynku zlokalizowanego przy ul. Wołodyjowskiego na potrzeby zespołu poradni wraz z diagnostyką RTG. Realizacja możliwa jest po przeniesieniu Oddziału Chorób Wewnętrznych Diabetologii, Endokrynologii i Reumatologii do kompleksu przy ul. M. Skłodowskiej-Curie. W zakresie opieki ambulatoryjnej planowane jest również utworzenie Poradni Endokrynologicznej oraz Poradni Chirurgii Onkologicznej w oparciu

o personel lekarski i pielęgniarski już zatrudniony w Szpitalu.

Szpital posiada obecnie 2 aparaty służące do diagnostyki obrazowej w zakresie tomografii komputerowej oraz jeden rezonans magnetyczny. W grudniu 2021 roku zostało zakupione nowe urządzenie (zastąpiło ono wyeksploatowany TK funkcjonujące od roku 2013). W związku z posiadaniem przez Szpital kontraktu z POW NFZ w zakresie ambulatoryjnego wykonywania takich badań planowany jest wzrost poziomu ich wykonania. W związku z trudnościami w zakresie zapewnienia personelu lekarskiego niezbędnego do opisywania badań TK i MR w roku 2022 zdecydowano o zakupie oprogramowania, które umożliwi współpracę z lekarzami za pomocą łączów internetowych co przełoży się na możliwość realizacji większej liczby badań. W kolejnych latach planowana jest dalsza intensyfikacja wykorzystania potencjału pracowni TK i MR. W tym celu, w roku 2023 planowane jest zawarcie umowy w zakresie teleradiologii z firmą zewnętrzną. Umożliwi to dalszy wzrost liczby realizowanych procedur.

Analiza wskaźnika średniego wykorzystania łóżek w ramach Oddziału Anestezjologii i Intensywnej Terapii wskazuje na niskie wykorzystanie posiadanego potencjału. W związku z powyższym planowane jest zmniejszenie liczby łóżek z 15 do 10. Umożliwi to redukcję zatrudnionego personelu pielęgniarskiego o 11 etatów.

### **Działania bieżące w zakresie obsługi zadłużenia**

W celu zapewnienia ciągłości funkcjonowania Szpitala niezbędne jest regulowanie zobowiązań. W związku z wykazywaniem ujemnego wyniku finansowego ich ogólna kwota ma tendencję rosnącą. Minimalizacja kosztów obsługi zadłużenia jest lub będzie realizowana poprzez następujące działania:

- podpisywanie porozumień z dostawcami oraz Zakładem Ubezpieczeń Społecznych w zakresie rozłożenia zobowiązań na raty. W zależności od podmiotu możliwe jest uzyskanie obniżonych odsetek za zwłokę w zapłacie lub nawet całkowite odstąpienie od ich naliczania. Ogólna kwota zobowiązań objętych porozumieniami sięga 27 mln. zł,
- przyspieszanie terminów zapłaty należności Szpitala z NFZ. Narodowy Fundusz Zdrowia jest głównym odbiorcą usług świadczonych przez Szpital. Zgodnie z łączącą strony umową termin płatności został ustalony na 14 dni. Szpital po wystawieniu faktur za świadczenia zdrowotne wnioskuje o wcześniejszą zapłatę,
- wnioskowanie do Samorządu Województwa Podlaskiego o odroczenie bądź umorzenie spłaty zobowiązań wynikających z udzielonych pożyczek.

Działania naprawcze o charakterze organizacyjnym

Lp	Działanie naprawcze	Opis	Termin realizacji
1.	Działania bieżące w zakresie obniżki kosztów obsługi zadłużenia.	<p>– podpisywanie porozumień z dostawcami oraz Zakładem Ubezpieczeń Społecznych w zakresie rozłożenia zobowiązań na raty. W zależności od podmiotu możliwe jest uzyskanie obniżonych odsetek za zwłokę w zapłacie lub nawet całkowite odstąpienie od ich naliczania. Ogólna kwota zobowiązań objętych porozumieniami sięga 27.000.000,00 zł,</p> <p>– przyspieszanie terminów zapłaty należności Szpitala z NFZ. Narodowy Fundusz Zdrowia jest głównym odbiorcą usług świadczonych przez Szpital,</p> <p>– wnioskowanie do Samorządu Województwa Podlaskiego o odroczenie bądź umorzenie spłaty zobowiązań wynikających z udzielonych pożyczek.</p>	2023-2025
		<p>Powyższe działania prowadzą do obniżenia kosztów obsługi zadłużenia o 1.700.000,00 zł w skali roku (różnica pomiędzy odsetkami od transakcji handlowych a odsetkami wynikającymi z porozumień, uniknięcie kosztów postępowań sądowych oraz egzekucyjnych)</p>	

2.	Przeniesienie poradni Szpitala do budynku zlokalizowanego przy ul. Wołodyjowskiego (dawne ZPO), utworzenie Poradni Endokrynologicznej oraz Poradni Chirurgii Onkologicznej	Zdecydowano o adaptacji budynku zlokalizowanego przy ul. Wołodyjowskiego na potrzeby zespołu poradni wraz z diagnostyką RTG. Realizacja możliwa będzie po przeniesieniu Oddziału Chorób Wewnętrznych Diabetologii, Endokrynologii i Reumatologii do kompleksu przy ul. M. Skłodowskiej-Curie. W zakresie opieki ambulatoryjnej planowane jest również utworzenie Poradni Endokrynologicznej w oparciu o personel lekarski już zatrudniony w Szpitalu. Tym samym realizacja nie będzie się wiązała z wzrostem kosztów wynagrodzeń. Zwiększone wykonanie świadczeń przełoży się na zwiększenie kwoty kontraktu szacowane na 600 tys. zł. rocznie	Październik 2023 - Luty 2024
3.	Zwiększenie liczby badań Tomografii Komputerowej oraz Rezonansu Magnetycznego wykonywanych ambulatoryjnie	Szpital posiada umowę z Podlaskim Wojewódzkim Oddziałem Narodowego Funduszu Zdrowia na wykonywanie w trybie ambulatoryjnym badań tomografii komputerowej. Są one odrębnie finansowane oraz nielimitowane. Według stanu na dzień sporządzenia programu naprawczego Szpital dysponuje dwoma aparatami TK oraz 1 MRI. W listopadzie 2023 r. planowane jest podpisanie umowy z firmą zewnętrzną na opisywanie badań za pomocą teleradiologii. Tym samym zostanie wygenerowana nadwyżka w rocznych kwotach około 200 tys. zł.	Listopad 2023

4.	Zmniejszenie o 10 szt. liczby łóżek w Oddziale Neonatologii z Patologią i Intensywną Terapią.	W związku z drastycznie zmniejszającą się liczbą porodów wskazane jest zredukowanie o 10 szt. liczby łóżek. Pozwoli to na zmniejszenie liczby personelu położniczego o 8 etatów. Oznacza to oszczędność na poziomie 1.030 tys. zł. rocznie.	Grudzień 2023 - Styczeń 2024
5.	Zwiększenie liczby świadczeń zdrowotnych udzielanych przez oddziały zabiegowe	<p>W roku 2023 Oddział Urologii Onkologicznej i Ogólnej został przeniesiony do nowej lokalizacji co pozwoli na zwiększenie liczby realizowanych procedur oraz znaczącą poprawę warunków hospitalizacji.</p> <p>Również Oddział Ortopedyczno-Urazowy, który w latach 2021-2022 funkcjonował w tymczasowej lokalizacji w związku z trwającymi pracami remontowymi, został przeniesiony do docelowej lokalizacji. Planowany jest powrót do liczby zabiegów na poziomie 2 tys. rocznie. Szczególnie istotne jest zwiększenie liczby zabiegów w zakresie endoprotezoplastyki, których wycena uległa znaczącej poprawie w roku 2022 oraz 2023. Dodatkowo są one płatne poza ryczałtem PSZ. Aby zmotywować personel lekarski do zwiększenia liczby realizowanych procedur, w roku 2023 zmianie ulegnie formuła umowy cywilno-prawnej z ryczałtu na system zależny od kwoty realizowanego kontraktu.</p> <p>Odnosnie Oddziału Chirurgii Ogólnej Małoinwazyjnej i Onkologicznej, po spadkach w latach 2020-2021 spowodowanych pandemią koronawirusa, planowane jest osiągnięcie w roku 2023 liczby zabiegów na poziomie 2</p>	Rok 2023

		<p>tys. szt.</p> <p>W związku z bardzo niską wyceną procedur w zakresie chirurgii oraz urologii, dodatkowe wykonania nie przełożą się na poprawę wyniku finansowego. Natomiast zwiększenie realizacji świadczeń w zakresie endoprotezoplastyki pozwoli na generowanie dodatkowej nadwyżki finansowej rzędu 500 tys. zł rocznie.</p>	
6.	<p>Utrzymanie certyfikatu akredytacyjnego Ministerstwa Zdrowia</p>	<p>W listopadzie 2021 roku Szpital z pozytywnym wynikiem przeszedł audyt akredytacyjny Ministerstwa Zdrowia. Tym samym otrzymał certyfikat o trzyletniej ważności. W tym okresie niezbędne jest stosowanie standardów akredytacyjnych (będzie to przedmiotem audytu, którego przeprowadzenie jest niezbędne do utrzymania certyfikatu po trzech latach). Certyfikat przekłada się na zwiększenie finansowania przez NFZ w ramach Podstawowego Zabezpieczenia Szpitalnego. Zgodnie z obecnym stanem prawnym uzyskanie certyfikatu przekłada się na zwiększenie ryczałtu podstawowego zabezpieczenia szpitalnego o 1 do 2% w zależności od liczby punktów uzyskanych w procesie akredytacji. Program działań dla poprawy jakości stanowi Załącznik nr 1 do niniejszego opracowania.</p> <p>Realizacja części inwestycyjnej niniejszego programu naprawczego zapewni odpowiednie dostosowanie infrastruktury.</p>	<p>Listopad 2024</p>

7.	Poprawa wykorzystania bloku operacyjnego Oddziału Ginekologiczno-Położniczego	<p>Najgorsze wyniki finansowe wykazywane są przez oddziały zabiegowe Szpitala. Główną przyczyną są wysokie koszty pośrednie generowane przez Blok Operacyjny. Z kolei w kosztach tej komórki organizacyjnej najistotniejszą pozycję stanowią koszty pracy. Stawki lekarzy anesteziologów, pielęgniarek instrumentariuszek i anesteziologicznych regulowane są przez rynek. Szpital nie ma na nie wpływu. W związku z powyższym istnieje konieczność jak najpełniejszego wykorzystania potencjału ludzkiego Bloku Operacyjnego. Aby nadal rozwijać część zabiegową Szpitala konieczna jest w pierwszej kolejności realizacja działań inwestycyjnego polegającego na budowie budynku-łącznika dzięki któremu możliwe będzie skomunikowanie obiektów leżących po obu stronach ulicy Marii Skłodowskiej-Curie a następnie podjęcie działań organizacyjnych mających na celu wykorzystywanie bloku operacyjnego Oddziału Ginekologiczno-Położniczego przez inne oddziały zabiegowe. W okresie objętym planowaniem budowa tego budynku nie zostanie ukończona.</p>	Czerwiec 2026
----	---	--	---------------

8.	<p>Dostosowanie Szpitala do realiów pracy w stanie zagrożenia epidemiologicznego, poprawa dostępności do łóżek internistycznych w celu usprawnienia pracy Szpitalnego Oddziału Ratunkowego</p>	<p>W aktualnej sytuacji epidemiologicznej w jakiej znajduje się Wojewódzki Szpital Zespolony w Białymstoku, wskazane jest podjęcie wielokierunkowych działań specjalistycznych eliminujących lub co najmniej zmniejszających skutki zakażeń koronawirusem, bakteriami wielolekoopornymi (w tym Klebsiella pneumoniae NDM/MBL) oraz zakażeniami typu Clostridium difficile, grypa, odra i inne. Aktualnie, ze względu na epidemiologicznych (izolacja, kohortacja) w szpitalu zablokowanych jest do 10% łóżek szczególnie w zakresie chorób wewnętrznych. Uruchomienie nowego Oddziału Izolacyjno-Zakaźnego zwiększy przepustowość innych Oddziałów Szpitala oraz ograniczy liczbę zakażeń wewnętrznych. Uniezależni również częściowo Szpital od pobliskich jednostek ochrony zdrowia. Przyczyni się to do większej dostępności do łóżek internistycznych oraz usprawni pracę SOR. Dodatkową korzyścią jest zapewnienie bezpieczeństwa pacjentom, w odniesieniu do których przewozy pomiędzy szpitalami zostaną ograniczone. Utworzenie nowego Oddziału umożliwi zwiększenie wykonania kontraktu w zakresie ryczałtu PSZ.</p>	Czerwiec 2026
----	--	---	---------------



9.	Rozszerzanie rodzaju świadczeń medycznych w zakresie neurochirurgii	<p>Obecnie zabiegi neurochirurgiczne wykonywane i sprawozdawane są w ramach Oddziału Urazowo-Ortopedycznego. Dzięki temu nie jest konieczne zwiększanie obsady pielęgniarskiej oraz zapewnianie dodatkowej obsady w zakresie dyżurów lekarskich. Dodatkowo procedury neurochirurgiczne są dobrze wyceniane przez Narodowy Fundusz Zdrowia. Wadą z punktu widzenia Szpitala jest ich finansowanie w ramach ryczałtu Podstawowego Zabezpieczenia Szpitalnego. W związku z powyższym w świetle obecnie obowiązujących uregulowań prawnych nadwykonania realizowane w obecnym okresie rozliczeniowym będą miały wpływ na wartość ryczałtu dopiero w przyszłych okresach rozliczeniowych. W chwili obecnej dalszy rozwój procedur neurochirurgicznych jest limitowany dostępem do bloku operacyjnego oraz liczą łóżek na Oddziale Ortopedyczno-Urazowym. Docelowo po wybudowaniu nowego budynku w miejscu obecnej administracji planowane jest utworzenie samodzielnego Oddziału Wieloprofilowego Zabiegowego, w którym będą realizowane omawiane procedury. W okresie objętym planowaniem budowa tego budynku nie zostanie ukończona.</p>	Czerwiec 2026
10.	Utworzenie 5 stanowisk chemioterapii dziennej.	<p>SP ZOZ Wojewódzki Szpital Zespolony im. J. Śniadeckiego w Białymstoku jest pod względem liczby zabiegów chirurgicznych i urologicznych wiodącym ośrodkiem w skali województwa. Optymalnym rozwiązaniem z punktu widzenia pacjenta jest zapewnienie</p>	Czerwiec 2026

		<p>kompleksowych usług zdrowotnych przez jeden podmiot leczniczy. Zapowiadane jest również premiowanie takich rozwiązań przez Narodowy Fundusz Zdrowia. Głównym warunkiem uruchomienia stanowisk chemioterapii dziennej jest istnienie Pracowni Leków Cytostatycznych w ramach Apteki Szpitalnej. W związku z powyższym uruchomienie omawianego zakresu działalności możliwe będzie po zakończeniu budowy budynku w miejscu obecnej administracji. Do końca 2024 roku nie zostanie wykazany efekt ekonomiczny ponieważ nie ulegnie zakończeniu część inwestycyjna.</p>	
11.	Zmniejszenie liczby łóżek w Oddziale Anestezjologii i Intensywnej Terapii o 5 szt.	<p>Analiza wskaźnika średniego wykorzystania łóżek w ramach Oddziału Anestezjologii i Intensywnej Terapii wskazuje na niskie wykorzystanie posiadanego potencjału. W związku z powyższym planowane jest zmniejszenie liczby łóżek z 15 do 10. Umożliwi to redukcję zatrudnionego personelu pielęgniarskiego o 11 etatów. Oznacza to oszczędność w kwocie 1,4 mln. zł. rocznie.</p>	Styczeń 2024

## **Działania inwestycyjne**

Niektóre z wyżej wymienionych działań organizacyjnych wymagają poniesienia nakładów inwestycyjnych. W dalszej części opracowania wskazano i opisano przedsięwzięcia w odniesieniu do których Szpital pozyskał źródła finansowania bądź ich otrzymanie jest wysoce uprawdopodobnione. Realizacja niektórych z nich (remonty istniejących budynków) jest nieodzowna z związku z koniecznością zapewnienia pacjentom godnych warunków leczenia a personelowi odpowiedniego środowiska pracy. Realizacja niektórych inwestycji wiąże się z koniecznością istotnego ograniczenia skali prowadzonej działalności leczniczej. Na czas prowadzenia robót budowlanych konieczne jest ograniczenie liczby funkcjonujących łóżek szpitalnych. W celu zminimalizowania strat finansowych z tego tytułu wdrożone zostaną działania organizacyjne opisane we wcześniejszej części opracowania, które mają na celu zwiększenie wykonania świadczeń w innych zakresach. W poniższej tabeli przedstawiono planowane działania inwestycyjne oraz ich zakres i źródła finansowania.

Ip	Działanie restrukturyzacyjne	Termin realizacji	Nakłady finansowe w latach	Źródło pozyskania środków na realizację zadania	Efekt finansowy w latach
1.	<p>Poprawa warunków udzielania świadczeń zdrowotnych w zakresie leczenia: udarowego, utworzenie oddziału wieloprofilowego zabiegowego oraz utworzenie oddziału zakaźnego- kohortacyjnego (np. Covid-19) a także pełnoprofilowej apteki szpitalnej poprzez budowę budynku nr 14</p> <p>Inwestycja będzie realizowana w ramach Krajowego Planu Odbudowy lub środków Budżetu Województwa. W projektowanym 6-cio kondygnacyjnym budynku nr 14 planuje się zlokalizowanie oddziałów: Udarowego (45 miejsc dla pacjentów), Oddziału Wieloprofilowego Zabiegowego (30 miejsc) a także Oddziału Zakaźnego- Kohortacyjnego z (30 miejsc) oraz Apteki Szpitalnej. W celu realizacji niniejszego zamierzenia inwestycyjnego, koniecznym jest wyburzenie zlokalizowanego w obrysie nowoprojektowanego</p>	2024-2026	2024 – 10 mln. zł 2025 – 44,0 mln. zł 2026 – 44,0 mln. zł	Krajowy Plan Odbudowy lub Budżet Województwa Podlaskiego	Po ukończeniu inwestycji zwiększenie realizacji świadczeń zdrowotnych o kwotę 17 mln. zł rocznie

	<p>budynku nr 14 istniejącego budynku administracyjnego. Oddział Kohortacyjny o profilu interdyscyplinarnym umożliwił będzie hospitalizację m. in. chorych z infekcjami wielolekoopornymi w tym: z zakażeniem Covid19 lub innym patogenem alarmowym o dużym potencjale rozprzestrzeniania się. Odizolowani pacjenci będą mieli zachowaną ciągłość leczenia przez wykwalifikowany personel z odpowiedniej specjalności. Celem inwestycji będzie zmniejszenie ryzyka przeniesienia zakażenia na innych pacjentów i w konsekwencji poprawa jakości i skrócenie czasu ich leczenia. W ramach inwestycji planowane jest zwiększenie ilości łóżek istniejącego Oddziału Udarowego, co przyczyni się do lepszego zaspokojenia potrzeb województwa podlaskiego w tym zakresie. Lokalizacja Apteki Szpitalnej w budynku nr 14 umożliwi dostawy leków na oddziały bez kontaktu z warunkami panującymi na zewnątrz budynków ze względu na połączenie komunikacyjne tunelem praktycznie z całym obiektem szpitalnym.</p>			
2.	<p>Modernizacja i doposażenie Oddziału Chorób Wewnętrznych, Diabetologii, Endokrynologii i Reumatologii</p>	2024	11,5 mln. zł	<p>Fundusze transgraniczne</p> <p>Utrzymanie realizacji kontraktu na poziomie 9,7 mln. zł rocznie</p>

3.	Modernizacja i doposażenie Szpitalnego Oddziału Ratunkowego	2024	15,0 mln. zł	Budżet Województwa Podlaskiego	Utrzymanie realizacji kontraktu w zakresie SOR na poziomie 20,7 mln. zł rocznie
----	---	------	--------------	--------------------------------	---

## Prognozy finansowe na lata 2023-2025

### 1. Założenia do prognoz

Prognozy finansowe zostały sporządzone przy założeniu wzrostu wartości kontraktu z NFZ na poziomie 10 % rocznie. Odzwierciedla to uwarunkowania epidemiologiczne, możliwości realizacji świadczeń zdrowotnych przez Szpital, tendencje w tym zakresie z ostatnich lat oraz zapowiadany przez rząd wzrost nakładów na ochronę zdrowia.

Po stronie kosztów najistotniejszą pozycją jest wzrost wynagrodzeń prognozowany na poziomie od 10 % w roku 2023 oraz 2024 (nastąpi wzrost wynagrodzeń zasadniczych natomiast zakładane jest zawieszenie wypłaty dodatków COVID) do 5 % w roku 2025. Związany jest z tym również analogiczny wzrost kwoty świadczeń na rzecz pracowników. Powyższe zwiększenia wynikają z sytuacji na rynku pracy oraz uregulowań prawnych (obecnych i planowanych) dotyczących wynagradzania personelu medycznego. Wzrost wartości usług obcych oszacowano na 10 % rocznie. Również w tym zakresie zakładany jest brak dodatków COVID. Założono, iż koszty zużycia materiałów i energii będą rosły w tempie 10 % (w latach 2023-2024) oraz 5 % w roku 2024. Skala inwestycji będzie na poziomie zapewniającym wysokość odpisów amortyzacyjnych na niezmiennym poziomie.

# 1. Projekcja sprawozdań finansowych SP ZOZ w latach 2023-2025

I.p.	Wyszczególnienie	2023	2024	2025
<b>A.</b>	<b>Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:</b>	<b>240 030 000,00</b>	<b>264 030 000,00</b>	<b>290 430 000,00</b>
	- od jednostek powiązanych			
I.	Przychody netto ze sprzedaży produktów	240 000 000,00	264 000 000,00	290 400 000,00
II.	Zmiana stanu produktów (zwiększenie -wartość dodatnia, zmniejszenie - wartość ujemna)	0,00	0,00	0,00
III.	Koszty wytworzenia świadczeń na własne potrzeby jednostki	0,00	0,00	0,00
IV.	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	30 000,00	30 000,00	30 000,00
<b>B.</b>	<b>Koszty działalności operacyjnej</b>	<b>280 900 000,00</b>	<b>307 090 000,00</b>	<b>325 284 000,00</b>
I.	Amortyzacja	18 000 000,00	18 000 000,00	18 000 000,00
II.	Zużycie materiałów i energii	50 000 000,00	55 000 000,00	57 750 000,00
III.	Usługi obce	68 000 000,00	74 800 000,00	82 280 000,00
IV.	Podatki i opłaty, w tym:	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00
	-podatek akcyzowy			
V.	Wynagrodzenia	120 000 000,00	132 000 000,00	138 600 000,00
VI.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	23 000 000,00	25 300 000,00	26 565 000,00
VII.	Pozostałe koszty rodzajowe	900 000,00	990 000,00	1 089 000,00
VIII.	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0,00	0,00	0,00
<b>C.</b>	<b>Zysk/Strata na sprzedaży (A - B)</b>	<b>-40 870 000,00</b>	<b>-43 060 000,00</b>	<b>-34 854 000,00</b>
<b>D.</b>	<b>Pozostałe przychody operacyjne</b>	<b>39 070 000,00</b>	<b>41 170 000,00</b>	<b>42 325 000,00</b>
I.	Zysk z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	70 000,00	70 000,00	70 000,00
II.	Dotacje	21 000 000,00	23 100 000,00	24 255 000,00
III.	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0,00	0,00	0,00
IV.	Inne przychody operacyjne	18 000 000,00	18 000 000,00	18 000 000,00
<b>E.</b>	<b>Pozostałe koszty operacyjne</b>	<b>4 000 000,00</b>	<b>4 000 000,00</b>	<b>4 000 000,00</b>
I.	Strata z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	0,00	0,00	0,00
II.	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0,00	0,00	0,00
III.	Inne koszty operacyjne	4 000 000,00	4 000 000,00	4 000 000,00
<b>F.</b>	<b>Zysk/Strata na działalności operacyjnej (C+D-E)</b>	<b>-5 800 000,00</b>	<b>-5 890 000,00</b>	<b>3 471 000,00</b>
<b>G.</b>	<b>Przychody finansowe</b>	<b>50 000,00</b>	<b>50 000,00</b>	<b>50 000,00</b>
I.	Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:	0,00	0,00	0,00
	- od jednostek powiązanych	0,00	0,00	0,00
II.	Odsetki oraz inne przych. finansowe, w tym:	50 000,00	50 000,00	50 000,00
	- od jednostek powiązanych		0,00	0,00
<b>H.</b>	<b>Koszty finansowe</b>	<b>6 000 000,00</b>	<b>5 020 000,00</b>	<b>5 020 000,00</b>
I.	Odsetki, w tym:	6 000 000,00	5 000 000,00	5 000 000,00
	- od jednostek powiązanych	0,00	0,00	0,00
II.	Strata ze zbycia inwestycji	0,00	0,00	0,00
III.	Aktualizacja wartości inwestycji	0,00	0,00	0,00
IV.	Inne	0,00	20 000,00	20 000,00
<b>I.</b>	<b>Zysk/strata brutto (F+G-H)</b>	<b>-11 750 000,00</b>	<b>-10 860 000,00</b>	<b>-1 499 000,00</b>
J.	I. Podatek dochodowy	0,00	0,00	0,00
K.	II. Pozostałe obowiązkowe obciążenie wyniku finansowego	0,00	0,00	0,00
<b>L.</b>	<b>Zysk/Strata netto (I-J-K)</b>	<b>-11 750 000,00</b>	<b>-10 860 000,00</b>	<b>-1 499 000,00</b>



## Bilans 2023-2025

	Wyszczególnienie	2023	2024	2025
		zł	zł	zł
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<b>A.</b>	<b>Aktywa trwale</b>	<b>176 288 373,09</b>	<b>176 188 373,09</b>	<b>176 088 373,09</b>
<b>I.</b>	<b>Wartości niematerialne i prawne</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	1. Koszty zakończonych prac rozwojowych			
	2. Wartość firmy			
	3. Inne wartości niematerialne i prawne			
	4. zaliczki na wartości niematerialne i prawne			
<b>II.</b>	<b>Rzeczowe aktywa trwale</b>	<b>176 288 373,09</b>	<b>176 188 373,09</b>	<b>176 088 373,09</b>
	1. Środki trwale	176 288 373,09	176 188 373,09	176 088 373,09
	a) grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)	5 988 373,09	5 988 373,09	5 988 373,09
	b) budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	130 000 000,00	130 000 000,00	130 000 000,00
	c) urządzenia techniczne i maszyny	1 800 000,00	1 800 000,00	1 800 000,00
	d) środki transportu	500 000,00	400 000,00	300 000,00
	e) inne środki trwale	38 000 000,00	38 000 000,00	38 000 000,00
	2. Środki trwale w budowie	0,00	0,00	0,00
	3. Zaliczki na środki trwale w budowie	0,00	0,00	0,00
<b>III.</b>	<b>Należności długoterminowe</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	1. Od jednostek powiązanych			
	2. Od pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale			
	3. Od pozostałych jednostek			
<b>IV.</b>	<b>Inwestycje długoterminowe</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	1. Nieruchomości			
	2. Wartości niematerialne i prawne			
	3. Długoterminowe aktywa finansowe			
	a) w jednostkach powiązanych	0,00	0,00	0,00
	- udziały lub akcje			
	- inne papiery wartościowe			
	- udzielone pożyczki			
	- inne długoterminowe aktywa finansowe			
	b) w pozostałych jednostkach, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0,00	0,00	0,00
	- udziały lub akcje			
	- inne papiery wartościowe			
	- udzielone pożyczki			
	- inne długoterminowe aktywa finansowe			
	c) w pozostałych jednostkach	0,00	0,00	0,00
	- udziały lub akcje			
	- inne papiery wartościowe			
	- udzielone pożyczki			
	- inne długoterminowe aktywa finansowe			
	4. Inne inwestycje długoterminowe			
<b>V.</b>	<b>Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	1. Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego			

	2. Inne rozliczenia międzyokresowe			
<b>B.</b>	<b>Aktywa obrotowe</b>	<b>30 210 000,00</b>	<b>32 730 500,00</b>	<b>35 496 025,00</b>
<b>I.</b>	<b>Zapasy</b>	<b>3 500 000,00</b>	<b>3 500 000,00</b>	<b>3 500 000,00</b>
	1. Materiały	3 500 000,00	3 500 000,00	3 500 000,00
	2. Półprodukty i produkty w toku			
	3. Produkty gotowe			
	4. Towary			
	5. Zaliczki na dostawy			
<b>II.</b>	<b>Należności krótkoterminowe</b>	<b>20 000 000,00</b>	<b>21 900 000,00</b>	<b>23 985 000,00</b>
	1. Należności od jednostek powiązanych	0,00	0,00	0,00
	a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	0,00	0,00	0,00
	- do 12 miesięcy			
	- powyżej 12 miesięcy			
	b) inne			
	2. Należności od pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0,00	0,00	0,00
	a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	0,00	0,00	0,00
	- do 12 miesięcy			
	- powyżej 12 miesięcy			
	b) inne			
	3. Należności od pozostałych jednostek	20 000 000,00	21 900 000,00	23 985 000,00
	a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	18 000 000,00	19 800 000,00	21 780 000,00
	- do 12 miesięcy	18 000 000,00	19 800 000,00	21 780 000,00
	- powyżej 12 miesięcy			
	b) z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń	0,00	0,00	0,00
	c) inne	2 000 000,00	2 100 000,00	2 205 000,00
	d) dochodzone na drodze sądowej	0,00		
<b>III.</b>	<b>Inwestycje krótkoterminowe</b>	<b>6 010 000,00</b>	<b>6 610 500,00</b>	<b>7 271 025,00</b>
	1. Krótkoterminowe aktywa finansowe	6 010 000,00	6 610 500,00	7 271 025,00
	a) w jednostkach powiązanych	0,00	0,00	0,00
	- udziały lub akcje			
	- inne papiery wartościowe			
	- udzielone pożyczki			
	- inne długoterminowe aktywa finansowe			
	b) w pozostałych jednostkach	0,00	0,00	0,00
	- udziały lub akcje			
	- inne papiery wartościowe			
	- udzielone pożyczki			
	- inne długoterminowe aktywa finansowe			
	c) środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	6 010 000,00	6 610 500,00	7 271 025,00
	- środki pieniężne w kasie i na rachunkach	6 000 000,00	6 600 000,00	7 260 000,00
	- inne środki pieniężne	10 000,00	10 500,00	11 025,00
	- inne aktywa pieniężne			
	2. Inne inwestycje krótkoterminowe			
<b>IV.</b>	<b>Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>700 000,00</b>	<b>720 000,00</b>	<b>740 000,00</b>
<b>C.</b>	<b>Należne wpłaty na fundusz podstawowy</b>			
<b>D.</b>	<b>Udziały (akcje własne)</b>			
	<b>Aktywa razem</b>	<b>206 498 373,09</b>	<b>208 918 873,09</b>	<b>211 584 398,09</b>

	Wyszczególnienie	2023	2024	2025
		zł	zł	zł
	I	2	3	3
<b>PASYWA</b>				
<b>A.</b>	<b>Kapitał (fundusz) własny</b>	<b>-160 942 883,98</b>	<b>-171 802 883,99</b>	<b>-173 301 883,97</b>
<b>I.</b>	<b>Kapitał (fundusz) podstawowy</b>	<b>29 717 925,18</b>	<b>29 717 925,18</b>	<b>29 717 925,18</b>
<b>II.</b>	<b>Kapitał (fundusz) zapasowy</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	- nadwyżka wartości sprzedaży (wartości emisyjnej) nad wartością nominalną udziałów (akcji)			
<b>III.</b>	<b>Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny, w tym:</b>			
	- z tytułu aktualizacji wartości godziwej			
<b>IV.</b>	<b>Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe</b>			
<b>V.</b>	<b>Zysk (strata) z lat ubiegłych</b>	<b>-178 910 809,16</b>	<b>-190 660 809,16</b>	<b>-201 520 809,16</b>
<b>VI.</b>	<b>Zysk (strata) netto</b>	<b>-11 750 000,00</b>	<b>-10 860 000,00</b>	<b>-1 499 000,00</b>
<b>VII.</b>	<b>Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)</b>			
<b>B.</b>	<b>Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania</b>	<b>367 441 257,08</b>	<b>380 721 757,08</b>	<b>384 886 282,06</b>
<b>I.</b>	<b>Rezerwy na zobowiązania</b>	<b>8 700 000,00</b>	<b>9 110 000,00</b>	<b>9 540 500,00</b>
	1. rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego			
	2. Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	8 200 000,00	8 610 000,00	9 040 500,00
	- długoterminowa	6 500 000,00	6 825 000,00	7 166 250,00
	- krótkoterminowa	1 700 000,00	1 785 000,00	1 874 250,00
	3. Pozostałe rezerwy	500 000,00	500 000,00	500 000,00
	- długoterminowe			
	- krótkoterminowe	500 000,00	500 000,00	500 000,00
<b>II.</b>	<b>Zobowiązania długoterminowe</b>	<b>48 697 972,31</b>	<b>41 817 972,31</b>	<b>34 937 972,31</b>
	1. Wobec jednostek powiązanych			
	2. Wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale			
	3. Wobec pozostałych jednostek	48 697 972,31	41 817 972,31	34 937 972,31
	a) kredyty i pożyczki	48 697 972,31	41 817 972,31	34 937 972,31
	b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych			
	c) inne zobowiązania finansowe			
	d) inne			
<b>III.</b>	<b>Zobowiązania krótkoterminowe</b>	<b>128 707 042,20</b>	<b>143 361 070,00</b>	<b>147 296 785,29</b>
	1. Wobec jednostek powiązanych	0,00	0,00	0,00
	a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	0,00	0,00	0,00
	- do 12 miesięcy			
	- powyżej 12 miesięcy			
	b) inne			
	2. Wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0,00	0,00	0,00
	a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności	0,00	0,00	0,00
	- do 12 miesięcy			
	- powyżej 12 miesięcy			
	b) inne			

	3. Wobec pozostałych jednostek	126 907 042,20	141 561 070,00	145 496 785,29
	a) kredyty i pożyczki	4 816 764,19	6 816 764,19	6 816 764,19
	b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych			
	c) inne zobowiązania finansowe			
	d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	93 000 000,00	109 860 000,00	117 359 000,00
	- do 12 miesięcy	93 000 000,00	109 860 000,00	117 359 000,00
	- powyżej 12 miesięcy			
	e) zaliczki otrzymane na dostawy			
	f) zobowiązania wekslowe			
	g) z tytułu podatków, cel, ubezpieczeń i innych świadczeń	18 000 000,00	13 000 000,00	9 000 000,00
	h) z tytułu wynagrodzeń	7 940 278,01	8 734 305,81	9 171 021,10
	i) inne	3 150 000,00	3 150 000,00	3 150 000,00
	4. Fundusze specjalne	1 800 000,00	1 800 000,00	1 800 000,00
<b>IV.</b>	<b>Rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>181 336 242,57</b>	<b>186 432 714,77</b>	<b>193 111 024,46</b>
	1. Ujemna wartość firmy			
	2. Inne rozliczenia międzyokresowe	181 336 242,57	186 432 714,77	193 111 024,46
	- długoterminowe	163 336 242,57	168 432 714,77	175 111 024,46
	- krótkoterminowe	18 000 000,00	18 000 000,00	18 000 000,00
	<b>Pasywa razem</b>	<b>206 498 373,10</b>	<b>208 918 873,09</b>	<b>211 584 398,09</b>

## Podsumowanie

Zaprezentowany Program Naprawczy opiera się o dążenie do optymalnego wykorzystania zasobów SP ZOZ Wojewódzkiego Szpitala Zespołonego im. J. Śniadeckiego w Białymstoku w celu efektywnego gospodarowania zasobami finansowymi. Jednocześnie realizacja jego założeń przełoży się na podniesienie jakości oraz rozszerzenie zakresu świadczonych usług zdrowotnych. Na poczynione założenia znaczący wpływ może mieć inflacja oraz rozwój sytuacji związanej z wojną w Ukrainie.

W obecnej sytuacji racjonalne i miarodajne oszacowanie efektów ekonomicznych wprowadzanych zmian organizacyjnych oraz przeprowadzanych inwestycji jest bardzo trudne. Szpital nie ma realnego wpływu na wynagrodzenia personelu (regulowane przepisami centralnymi oraz sytuacją na rynku pracy) oraz liczbę zatrudnionego personelu medycznego (określoną przepisami, normami oraz wymaganiami NFZ) jedynym rozwiązaniem jest zwiększanie wolumenu świadczonych usług medycznych. Zaprezentowane w niniejszym Programie Naprawczym rozwiązania mają służyć zahamowaniu pogarszania się sytuacji finansowej Szpitala.

**DYREKTOR SZPITALA**

*dr p. med. Cezary Ireneusz Nowosielski*