

PROJEKT

**UCHWAŁA NR
RADY POWIATU PISZ
z dnia 26 sierpnia 2025 r.**

**w sprawie zatwierdzenia Programu Naprawczego Samodzielnego Publicznego Zakładu
Opieki Zdrowotnej Szpitala Powiatowego w Pisz na lata 2026-2028**

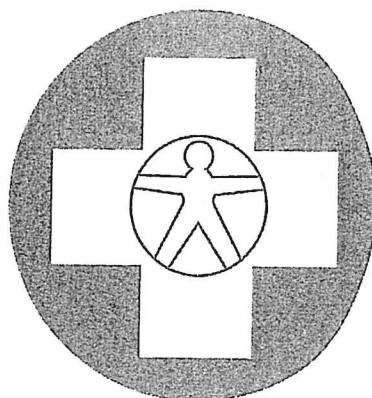
Na podstawie art. 12 pkt. 11 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 107, zm. poz. 1907) oraz art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 450, zm. poz. 637, poz. 620)

Rada Powiatu uchwala, co następuje:

- § 1. Zatwierdza się Program Naprawczy Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej Szpitala Powiatowego w Pisz, stanowiący załącznik do niniejszej uchwały.
- § 2. Wykonanie uchwały powierza się Zarządowi Powiatu.
- § 3. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

STAROSTA
mgr Andrzej Nowicki

RADCA PRAWNY
Tomasz Czepulkowski
BL/S/237



SAMODZIELNY PUBLICZNY

ZAKŁAD OPIEKI ZDROWOTNEJ

SZPITAL POWIATOWY W PISZU

Program naprawczy na lata 2026 – 2028

Pisz, sierpień 2025 r.

Spis treści:

1. Wprowadzenie	3
2. Diagnoza obecnego stanu działalności Szpitala oraz aktualna sytuacja finansowa i stan zatrudnienia	3
2.1 Wskaźniki i sprawozdania finansowe	5
2.2 Analiza przychodów i kosztów Szpitala	8
2.3 Struktura zatrudnienia	11
3. Analiza SWOT i działania naprawcze	12
3.1 Analiza SWOT	12
3.2 Działania naprawcze Szpitala i ich analiza	13
4. Prognoza sytuacji ekonomiczno-finansowej przy założeniu realizacji programu	17
4.1 Prognoza rachunku zysków i strat na lata 2025-2028	19
4.2 Prognoza bilansu na lata 2025-2028	20
5. Podsumowanie	22

1. Wprowadzenie

Sytuacja finansowa Szpitala jest w katastrofalnym stanie. Rachunek zysków i strat Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej Szpitala Powiatowego w Piszcu na wszystkich poziomach zarówno sprzedaż jak i działalność operacyjna za 2024 rok jest ujemna a rok zamknął się stratą netto w wysokości **8 090 179,02** złotych.

Wysokość kapitałów własnych od wielu lat jest ujemna z tendencją stale pogarszającą się, a ich stan na koniec 2024 roku wynosił **-23.858.869,99** złotych.

Stan zobowiązań i rezerw na zobowiązania kształtował się na poziomie **50.454.404,59** złotych. Zobowiązania wymagalne na dzień 31 grudnia 2024 roku wynosiły **7.564.467,89** zł. Szpital w wyniku braku zapłaty kontrahentom za dostawy i wykonane usługi „zasypywany” jest wezwaniami, monitami oraz sądowymi nakazami płatniczymi.

Szpital w roku 2024 poniósł koszty finansowe na zapłatę odsetek od przeterminowanych zobowiązań i pożyczek oraz kosztów postępowań sądowych w łącznej kwocie **1.886.295,24** złotych. Ponadto w wyniku przeprowadzonej kontroli z Centrali NFZ zapłacił karę w kwocie **1.165.112,16** zł. za nieprawidłowości stwierdzone podczas jej trwania.

Przychody z Narodowego Funduszu Zdrowia są niewspółmierne do kosztów ponoszonych na prowadzenie działalności. Przychody z działalności komercyjnej tj. najmu pomieszczeń w roku 2024 były niższe o co najmniej 100% w stosunku do kosztów ich utrzymania.

Szpital dopiero od 01.01.2024 roku zmienił oprogramowanie finansowo-księgowe i rozpoczął wdrażanie standardu rachunku kosztów u świadczeniodawców zgodnie z rozporządzeniem Ministra Zdrowia z dnia 26.10.2020 roku.

Brak planu działania w prowadzeniu bieżącej działalności nie pozwala na jakikolwiek proces naprawy finansów Szpitala.

2. Diagnoza obecnego stanu działalności Szpitala oraz aktualna sytuacja finansowa i stan zatrudnienia.

Obecna sytuacja finansowa zakładu jest nadal bardzo trudna a elastyczność w zarządzaniu mocno ograniczona. Miesięczny poziom przychodów nie jest w stanie zabezpieczyć miesięcznych wydatków wynikających z podpisanych zobowiązań. Deficyt już na tym poziomie sięga miesięcznie około **500.000,00** złotych nie licząc spłaty pozostałych zobowiązań.

Stan zobowiązań na dzień 31.05.2025 roku bez naliczonych rezerw pracowniczych wynosi **38.976.615,26** złotych w tym zobowiązań wymagalnych **8.403.861,71** złotych, których poziom wzrósł w stosunku do 31.12.2024 roku.

Dział finansowo-księgowy na chwilę obecną posiada nakazy sądowe, wezwania ostateczne, monity na łączną kwotę **2.741.751,16** złotych.

Osiągane przychody nie są w stanie pokryć kosztów działalności. Poziom kosztów wynagrodzeń i pochodnych w przychodach z NFZ stanowi 95 %, co oznacza, że Szpital pracuje w przeważającej mierze na pokrycie płac i nie posiada środków finansowych na bieżącą działalność tj. na zakup leków, sprzętu medycznego, na opłaty za dostarczone media, wykonane badania diagnostyczne, na podatki i itp.

Obecna sytuacja zmusza Szpital do konieczności zmniejszenia zatrudnienia na dzień dzisiejszy minimum o 26 etatów oraz ograniczenia do minimum od 1% do 2 % wzrostu wynagrodzeń zasadniczych od 1 lipca 2025 roku wynikających z ustalonych wcześniej w tabeli 2 współczynników pracy pracownikom niemedycznym zatrudnionym na podstawie umów o pracę.

Należy przy tym podkreślić, że na poziom wynagrodzeń w przeważającej mierze dyrektor Szpitala nie ma większego wpływu. Ich wysokość określają obowiązujące przepisy tj. art.3a ust. 1 pkt 4lt. a oraz art. 5 ustawy z dnia 8 czerwca 2017 r. o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych (Dz. U. Z 2022 r. poz.2139) i rynek pracy. W związku z powyższym w przyszłości należałoby zmienić sposób zatrudniania personelu medycznego zgodnie z wymaganiami a nie posiadanymi kwalifikacjami.

W obecnej chwili Szpital boryka się z szeregiem problemów w bieżącej działalności i strukturze organizacyjnej takich jak:

- ujemne wyniki finansowe na przestrzeni ostatnich lat na każdym poziomie tj. straty na sprzedaży, straty w działalności operacyjnej i w konsekwencji straty netto;
- brak możliwości terminowego regulowania zobowiązań z tytułu zatrudnienia na umowy cywilno-prawne;
- brak możliwości terminowej zapłaty składek ZUS;
- brak szerszej działalności usług ambulatoryjnych;
- brak dostępu lub dostęp ograniczony do świadczonych usług dla osób niepełnosprawnych;
- działalność usług medycznych oddana w ręce podmiotów zewnętrznych (dializoterapia, pracownia Rezonansu Magnetycznego);
- niewykorzystanie posiadanego terenu i budynków do możliwości rozwinięcia szerszej działalności medycznej (np. Zakładu Opieki Leczniczej, rozwoju działalności Pracowni Fizjoterapii poprzez uruchomienie dziennego ośrodka rehabilitacji i poradni);
- nieprawidłowe wykorzystanie części pomieszczeń (magazyny rzeczy nieużytecznych);
- rozproszenie magazynów w różnych budynkach Szpitala i zbyt duża ich liczba;

- brak remontów kapitalnych i modernizacji oddziałów zabiegowych (ostatnie remonty przeprowadzone 20 lat temu).
- Oddział wewnętrzny wymaga natychmiastowej modernizacji. Wykonywano tylko niezbędne i pilne remonty. Niemalże cały budynek wymaga większych nakładów finansowych celem dostosowania do obecnie obowiązujących wymogów;
- brak termomodernizacji budynku głównego Szpitala;
- przerost zatrudnienia w stosunku do świadczonych usług i wykorzystania łóżek;
- stan zasobów magazynowych na zbyt wysokim poziomie, nieadekwatnym do potrzeb.

2.1. Wskaźniki i sprawozdania finansowe

Poniżej przedstawiono wyniki analizy wskaźnikowej za ostatnie trzy lata w układzie zgodnym z raportem o sytuacji ekonomiczno-finansowej jednostki:

Grupa	Wskaźniki	2022		2023		2024	
		Wskaźnik	Ilość punktów	Wskaźnik	Ilość punktów	Wskaźnik	Ilość punktów
WSKAŹNIKI	Wskaźnik zyskowności	-7,6	0	-12,4	0	-9,5	0
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej	-6,6	0	-10,6	0	-6,8	0
	Wskaźnik zyskowność aktywów (%)	-15,5	0	-27,4	0	-23,1	0
	Razem		0		0		0
WSKAŹNIKI PŁYNNOŚCI	Wskaźnik bieżącej płynności	0,35	0	0,48	0	0,30	0
	Wskaźnik szybkiej płynności	0,28	0	0,41	0	0,25	0
	Razem		0		0		0
WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI	Wskaźnik rotacji należności (w dniach)	22	3	23	3	22	3
	Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	33	7	33	7	39	7
	Razem		10		10		10
WSKAŹNIKI ZADŁUŻENIA	Wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	71%	3	96%	0	108%	0
	Wskaźnik wypłacalności	-2,83	0	-2,11	0	-1,60	0
	Razem		3		0		0
Łączna wartość punktów		13		10		10	

Z przedstawionych wielkości wynika, że najważniejsze problemy Szpitala dotyczą:

- braku zyskowności ze względu na ujemne wyniki finansowe na przestrzeni lat;
- braku płynności finansowej rozumianej jako zdolności do terminowego regulowania zobowiązań krótkoterminowych;
- wskaźnik efektywności tj. rotacji należności i zobowiązań w dniach jest w roku 2024 na poziomie 10 punktów i określa długość cyklu oczekiwania przez podmiot na uzyskanie należności oraz czas potrzebny do spłacenia swoich zobowiązań krótkoterminowych;
- brak uzyskania punktów do wskaźnika zadłużenia a jego wysokość zadłużenia aktywów na poziomie 108 % oznacza, iż aktywa Szpitala są sfinansowane kapitałami obcymi (pożyczkami długoterminowymi i pożyczkami z Powiatu).

Szpital w ostatnich dwóch latach osiągnął 10 punktów na 70 możliwych do zdobycia przy najwyższych ocenach punktowych w poszczególnych wskaźnikach. Uzyskanie maksymalnej oceny blisko 70 pkt. jest niemożliwe w przypadku generowania ujemnych wyników finansowych.

Skrócony Bilans za lata 2023 i 2024 oraz wg stanu na dzień 30.04.2025r.

<i>Aktywa</i>	<i>31.12.2023</i>	<i>31.12.2024</i>	<i>30.04.2025</i>
A. Aktywa trwałe	25 569 679.15	27 986 590.11	26 988 295.29
B. Aktywa obrotowe	9 116 034.47	7 388 648.29	6 235 379.44
I. Zapasy	1 357 531.12	1 334 980.02	1 117 575.21
II. Należności	5 523 905.76	5 634 160.69	4 946 718.20
III. Inwestycje	2 234 597.59	419 507.58	171 086.03
IV. Rozliczenia	0	0	0
Aktywa razem (A+B)	34 685 713.62	35 375 238.40	33 223 674.73
<i>Pasywa</i>	<i>31.12.2023</i>	<i>31.12.2024</i>	<i>30.04.2025</i>
A. Kapitał (fundusz) własny	-15 768 690.97	-23 858 869.99	-27 676 514.57
B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	50 454 404,59	59 234 108,39	60 900 189,30
I. Rezerwy na zobowiązania	2 327 065.00	2 744 188.00	2 026 889.00
II. Zobowiązania długoterminowe	12 621 538,10	11 433 230,81	14 480 253,78
III. Zobowiązania krótkoterminowe	18 353 629,30	23 994 681,17	24 261 918,86
IV. Rozliczenia międzyokresowe	17 152 172,19	21 062 008,41	20 131 127,66
Pasywa razem (A+B)	34 685 713,62	35 375 238,40	33 223 674,73

Wnioski płynące ze struktury bilansu:

- wysoki poziom zapasów nieadekwatny do potrzeb prowadzonej działalności,
- wysokość zobowiązań krótkoterminowych znacząco przewyższa należności krótkoterminowe, co oznacza brak możliwości regulowania zobowiązań i stałe zwiększanie zadłużenia Szpitala,
- ujemne kapitały własne będące pochodną ujemnych wyników finansowych w latach poprzednich.

Rachunek zysków i strat za lata 2023, 2024 oraz stan na dzień 30.04.2025r.

Wiersz	Wyszczególnienie wg stanu na dzień 31.12	2023	2024	IV.2025
A.	Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	67 362 221,21	81 957 573,11	27 240 088,40
I.	Przychody netto ze sprzedaży produktów	67 362 221,21	81 957 573,11	27 240 088,40
II.	Zmiana stanu produktów (zwiększenie –wartość dodatnia, zmniejszenie –wartość ujemna)	0,00	0,00	0,00
III.	Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	0,00	0,00	0,00
IV.	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	0,00	0,00	0,00
B.	Koszty działalności operacyjnej	76 693 736,15	89 420 630,45	31 326 448,10
I.	Amortyzacja	2 233 166,02	3 173 150,22	1 229 478,36
II.	Zużycie materiałów i energii	9 660 877,15	11 131 961,61	4 114 442,21
III.	Usługi obce	26 176 851,73	29 386 766,68	10 530 355,79
IV.	Podatki i opłaty, w tym:	563 082,60	560 831,79	169 451,50
V.	Wynagrodzenia	31 449 335,24	37 310 824,84	12 539 973,14
VI.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym:	6 156 341,00	7 388 701,57	2 608 941,82
VII.	Pozostałe koszty rodzajowe	454 082,41	468 393,74	133 805,28
VIII.	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0,00	0,00	0,00
C.	Zysk (strata) ze sprzedaży (A–B)	-9 331 514,94	-7 463 057,34	-4 086 359,70
D.	Pozostałe przychody operacyjne	2 348 257,12	3 152 861,54	1 134 293,98
I.	Zysk z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	0,00	0,00	0,00
II.	Dotacje	882 808,00	1 428 705,41	644 106,04
III.	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych- rozl. przych.,przyszłych okresów	997 658,51	1 197 938,44	364 774,71
IV.	Inne przychody operacyjne	467 790,61	526 217,69	125 413,23
E.	Pozostałe koszty operacyjne	398 783,76	1 503 505,02	91 035,89
I.	Strata z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	0,00	0,00	0,00
II.	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	5 880,00	66 146,00	
III.	Inne koszty operacyjne	392 903,76	1 437 359,02	91 035,89
F.	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D–E)	-7 382 041,58	-5 813 700,82	-3 043 101,61
G.	Przychody finansowe	61 327,53	50 038,97	9 655,13
I.	Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:	0,00	0,00	0,00
II.	Odsetki	61 327,53	50 038,97	9 655,13
III.	Zysk z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:	0,00	0,00	0,00
IV.	Aktualizacja wartości aktywów finansowych	0,00	0,00	0,00
V.	Inne	0,00	0,00	0,00
H.	Koszty finansowe	1 132 719,88	1 865 296,17	707 193,10
I.	Odsetki	1 132 719,88	1 865 296,17	707 193,10
II.	Strata z tytułu rozchodu aktywów finansowych	0,00	0,00	0,00
III.	Aktualizacja wartości aktywów finansowych	0,00	0,00	0,00
IV.	Inne	0,00	0,00	0,00
I.	Zysk (strata) brutto (F+G–H)	-8 453 433,93	-7 628 958,02	-3 740 639,58
J.	Podatek dochodowy	180 379,00	461 221,00	77 005,00
K.	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	0,00	0,00	0,00
L.	Zysk (strata) netto (I–J–K)	-8 633 812,93	-8 090 179,02	-3 817 644,58

Analizując Rachunek Zysków i Strat należy stwierdzić, że:

- osiągany poziom przychodów jest zbyt niski by pokryć koszty działalności bieżącej co powoduje stratę ze sprzedaży. Ponadto poziom przychodów i kosztów operacyjnych nie pozwala na dodatki wynik na działalności operacyjnej co w konsekwencji przekłada się na stratę netto i jest zjawiskiem bardzo niekorzystnym,
- koszty wynagrodzeń i pochodnych stanowią znaczącą część kosztów działalności operacyjnej i stanowią około 95 % wartości przychodów z Narodowym Funduszem Zdrowia. Wskaźnik ten wraz ze wzrostem poziomu wynagrodzeń sukcesywnie rośnie,
- wysokie koszty finansowe w postaci odsetek od nieterminowych płatności zobowiązań i zaciągniętych pożyczek również znacząco wpływają na ujemny wynik finansowy.

2.2 Analiza przychodów i kosztów Szpitala

Struktura przychodów z Narodowego Funduszu Zdrowia oraz pozostałych przychodów mających wpływ na wynik finansowy Szpitala przedstawia się jak niżej:

PLAN FINANSOWY SP ZOZ SZPITALA POWIATOWEGO W PISZU NA ROK 2025								
L.p.	PRZYCHODY	PLAN NA ROK 2023	PLAN NA ROK 2024	WYKONANIE PLANU ZA ROK 2024	PLAN NA ROK 2025	LIMIT I-IV 2025	WYKONANIE I-IV 2025	NADWYKONANIA
I	KONTRAKT NFZ- LECZENIE SZPITALNE	54 000 636,27	67 491 330,07	67 711 666,87	69 339 648,29	22 905 948,44	23 509 873,29	901 843,85
1	Ryzykalt – szpital I stopnia	29 552 290,00	38 331 804,00	38 331 804,00	40 872 015,00	13 624 007,00	13 624 007,00	
2	Dadania endoskopowe-kolonoskopia	439 549,20	558 399,46	558 399,46	193 256,12	64 419,76	195 535,19	131 115,43
3	Pediatria-hospitalizacja	2 856 167,39	3 569 288,88	4 263 417,95	3 896 296,58	1 370 650,02	1 618 114,45	247 464,43
4	Choroby zakaźne-hospitalizacja do 18 roku życia				22,08	0,00	0,00	
5	Chirurgia ogólna- hospitalizacja do 18 roku życia	28 715,14	19 396,52	26 162,91	33 206,48	3 689,20	0,00	
6	Chirurgia ogólna- hospitalizacja Q52		47 472,90	47 472,90	5 110,56	1 706,88	14 383,87	12 676,99
7	Ortopedia i traumatologia- endoprotezoplastyka stawu kolanowego i biodrowego	2 132 363,28	3 174 295,32	2 628 498,35	3 606 969,38	1 202 322,20	1 069 126,41	
8	Ortopedia i traumatologia-hospitalizacja do 18 roku życia	2 908,95	224 301,79	224 301,79	34 742,36	7679,64	3 000,63	
9	Anestezjologia i intensywna terapia-hospitalizacja do 18 roku życia				16,56	0,00	0,00	
10	Neonatologia- hospitalizacja	2 115,42	1 224,00	1 224,00	6 000,24	667,92	0,00	
11	Neonatologia-hospitalizacja -N20,N24,N25	1 316 498,98	1 615 282,59	1 615 282,59	1 762 024,48	587 342,72	517 773,01	
12	Położnictwo i Ginekologia- hospitalizacja N01,N20	958 759,62	1 026 750,72	1 026 750,72	1 182 490,59	327 940,64	300 198,26	
13	Położnictwo i Ginekologia- hospitalizacja do 18 roku życia	5 529,12	16 094,38	16 094,38	20 652,94	11 846,70	14 312,85	2 466,15
14	Choroby Wewnętrzne-hospitalizacja do 18 roku życia				16,56	0,00	0,00	
15	Szpitalny Oddział Ratunkowy	6 085 978,00	7 660 278,00	7 660 278,00	8 392 160,00	2 758 080,00	2 758 080,00	
16	Poradnia Chorób Zakaźnych	569 927,01	546 111,72	546 111,72	655 174,99	217 697,27	216 237,82	
17	Poradnia Onkologiczna	95 790,99	110 164,17	110 164,17	116 010,08	38 544,24	37 423,14	
18	Badania Endoskopowe- gastroscopia	347 665,36	347 886,56	348 365,70	289 679,16	83 651,26	80 039,72	
19	Poradnia Endokrynologiczna	1 072 630,73	1 420 216,92	1 458 597,02	1 097 971,37	361 286,89	478 690,45	117403,56
20	Poradnia Gastroenterologiczna	95 831,57	73 901,58	73 901,58	0,00	0,00	0,00	
21	Poradnia Ortopedii i Traumatologii	1 431 538,27	1 775 899,66	1 799 299,07	1 434 025,10	548 309,82	751 205,42	202 895,56
22	Poradnia Położnictwa i Ginekologii Pisz	531 581,75	1 035 905,74	1 037 421,46	802 734,27	345 673,15	413 759,75	68 086,60
23	Poradnia Urologiczna	250 120,35	317 071,48	317 071,48	248 039,55	83 867,39	132 295,36	48 427,97
24	Poradnia Prelekucyjna	109 901,10	82 480,11	82 480,11	97 174,08	12 810,08	2 263,20	
25	Poradnia Kardiologiczna	333 236,52	359 658,68	359 658,68	342 299,72	116 090,12	138 758,38	22 668,26
26	Poradnia Diabetologiczna	394 432,57	423 848,95	423 848,95	379 480,46	124 224,62	159 057,51	34 832,89
27	Poradnia Chirurgiczna	538 976,38	560 397,19	562 261,14	526 690,22	171 765,26	185 571,27	13 806,01
28	Nozna i Świąteczna Opieka Zdrowotna	1 883 208,12	2 086 056,98	2 085 656,98	2 176 088,28	725 362,76	725 362,76	
29	Koszty świadczeń wynikające z paragrafu 3D Rozporządzenia OWU-PSZ	2 900 580,45	2 107 141,77	2 107 141,77	519 656,02			
30	Badania Tomografii Komputerowej (TK)				649 645,06	116 312,90	74 676,84	
31	Współczynnik Korygujący – PSZ	64 350,00						
II	KONTRAKT NFZ-PROGRAM PROFILAKTYKI RAKA SZYJKI MACICY - ETAP POGLĘBIONEJ DIAGNOSTYKI		340,00	0,00	3 655,00	0,00	0,00	
III	KONTRAKT NFZ -FIZJOTERAPIA	698 027,32	684 095,22	771 576,80	733 550,58	244 516,32	303 777,13	59 260,81
IV	KONTRAKT NFZ -Poradnia Położnictwa i Ginekologii	397 252,88	874 688,60	910 843,04	437 101,88	145 700,63	279 238,21	133 537,58
1	Ruciano Nida	101 528,24	159 160,45	159 200,03	142 271,52	47 423,84	54 398,78	6 974,94
2	Biała Piska	172 057,90	418 064,18	453 209,24	156 640,40	52 213,47	150 318,71	98 105,24
3	Orzysz	123 666,74	297 463,97	298 433,97	138 189,96	46 063,32	74 520,72	28 457,40
V	KONTRAKT NFZ- POZ TRANSPORT	310 610,98	340 427,35	340 427,35	356 306,52	118 797,91	118 797,91	
VI	KONTRAKT-RIM	9 059 978,40	9 954 529,36	9 954 529,36	10 742 244,00	3 465 240,00	3 465 240,00	
VII	PRZYCHODY Z USŁUG MEDYCZNYCH	1 350 000,00	1 500 000,00	1 559 079,92	1 550 000,00	0,00	553 146,10	
VIII	PRZYCHODY Z NAJMU I DZIERŻAWY	725 000,00	810 000,00	824 238,55	830 000,00	0,00	289 050,85	
IX	POZOSTALE PRZYCHODY I REFUNDACJE	389 000,00	469 100,00	535 476,38	445 000,00	0,00	126 303,21	
X	PRZYCHODY Z PRZENIESIENIA NIEZAMORTYZOWANEJ CZĘŚCI WARTOŚCI POZĄTKOWEJ AKTYWÓW TRWAŁYCH	1 600 000,00	2 570 000,00	2 548 097,67	2 750 000,00	0,00	1 008 880,75	
	RAZEM	68 530 505,85	84 694 510,60	85 155 935,94	87 187 506,27	26 880 203,30	29 654 307,45	1 094 642,24

Najważniejszym źródłem przychodów z Narodowego Funduszu Zdrowia jest umowa na leczenie szpitalne w ramach której funkcjonuje ryczał PSZ. Pozostałe umowy są uzupełnieniem oferty świadczeń zdrowotnych udzielanych przez Szpital pozwalając na wykorzystanie posiadanego potencjału ludzkiego, sprzętowego i lokalowego. Z analizy wynika, że umowy w poszczególnych zakresach sukcesywnie wzrastają z roku na rok. Szpital realizuje świadczenia tzw. ponad limitowe. Wynika to z braku możliwości odmowy udzielania świadczeń pacjentom ich potrzebującym. Poziom świadczeń wykonanych ponad limit na koniec kwietnia 2025 roku wynosi 1.094.642,24 złotych.

Na dzień sporządzania programu naprawczego nie mamy informacji o ich 100% pokryciu przez NFZ.

Struktura kosztów przedstawia się następująco:

Wyszczególnienie	2023	2024	IV 2025
Amortyzacja	2.233.166,02	3.173.150,00	1.229.478,36
Zużycie materiałów i energii	9.660.877,15	11.131.961,61	4.114.442,21
Usługi obce	26.176.851,73	29.386.766,68	10.530.355,79
Podatki i opłaty	563.082,60	560.831,79	169.451,50
Wynagrodzenia	31.449.335,24	37.310.824,84	12.539.973,14
Ubezpieczenia społeczne i inne	6.156.341,00	7.388.701,57	2.608.941,82
Pozostałe koszty rodzajowe	454.082,41	468.393,74	133.805,28
Razem:	76.693.736,15	89.420.630,45	31.326.448,10

Analizując uzyskane przychody i poniesione koszty na przestrzeni czasu jednoznacznie stwierdza się, że kontakty z NFZ są zbyt niskie, aby w pełni pokryć koszty wynikające z całodobowego zabezpieczenia realizowanych świadczeń.

Koszty stale wzrastają chociażby o wzrost minimalnego wynagrodzenia w ochronie zdrowia, którego pokrycia nie odzwierciedlają zawarte kontrakty z NFZ.

Większość oddziałów i poradni generuje ujemne wyniki finansowe co obrazuje poniżej tabela wygenerowana z rachunku kosztów za okres I-IV 2025 roku z programu finansowo-księgowego Szpitala:

2025 I-IV			Narastająco				
Iden.	Nazwa	Rodz.	K. bezp.	K. pośr.	K.razem	Przychód	Wynik
500-0016-01	Nocna i świąteczna opieka zdrowotna	POD	399 836,09 zł	69 888,06 zł	469 724,15 zł	751 072,76 zł	281 348,61 zł
501-1020-01	Poradnia diabetologiczna	POD	75 061,83 zł	106 670,20 zł	181 732,03 zł	122 544,18 zł	-59 187,85 zł
501-1030-01	Poradnia endokrynologiczna	POD	263 571,07 zł	230 341,68 zł	493 912,75 zł	350 109,01 zł	-143 803,74 zł
501-1050-01	Poradnia gastroenterologiczna	POD	20 576,30 zł	8 750,02 zł	29 326,32 zł	0,00 zł	-29 326,32 zł
501-1100-01	Poradnia kardiologiczna	POD	95 486,95 zł	77 968,69 zł	173 455,64 zł	117 125,43 zł	-56 330,21 zł
501-1240-01	Poradnia onkologiczna	POD	38 351,35 zł	34 122,18 zł	72 473,53 zł	37 058,01 zł	-35 415,52 zł
501-1340-01	Poradnia chorób zakaźnych	POD	93 306,52 zł	82 327,23 zł	175 633,75 zł	203 541,63 zł	27 907,88 zł
501-1450-01	Poradnia ginekologiczno - położnicza w Pisz	POD	253 326,40 zł	227 689,17 zł	481 015,57 zł	233 482,88 zł	-247 532,69 zł
501-1450-02	Poradnia ginekologiczno - położnicza w Orzyszu	POD	65 141,65 zł	37 188,95 zł	102 330,60 zł	49 695,96 zł	-52 634,64 zł
501-1450-03	Poradnia ginekologiczno - położnicza w Rucianem Nidzie	POD	41 717,61 zł	30 762,31 zł	72 479,92 zł	29 076,26 zł	-43 403,66 zł
501-1450-04	Poradnia ginekologiczno - położnicza w Białej Piskiej	POD	90 962,13 zł	48 411,82 zł	139 373,95 zł	52 542,38 zł	-86 831,57 zł
501-1500-01	Poradnia chirurgii ogólnej	POD	115 786,46 zł	90 299,26 zł	206 085,72 zł	169 901,40 zł	-36 184,32 zł
501-1580-01	Poradnia chirurgii urazowo-ortopedycznej	POD	389 109,35 zł	515 204,77 zł	904 314,12 zł	457 541,43 zł	-446 772,69 zł
501-1587-01	Poradnia preluksacyjna	POD	14 100,11 zł	10 416,17 zł	24 516,28 zł	2 263,20 zł	-22 253,08 zł
501-1640-01	Poradnia urologiczna	POD	71 685,67 zł	34 631,38 zł	106 317,05 zł	82 022,13 zł	-24 294,92 zł
503-3112-01	Zespół ratownictwa medycznego podstawowy w Pisz	POD	485 200,59 zł	95 202,34 zł	580 402,93 zł	866 310,00 zł	285 907,07 zł
503-3112-02	Zespół ratownictwa medycznego podstawowy w Orzyszu	POD	536 098,11 zł	68 139,36 zł	604 237,47 zł	866 310,00 zł	262 072,53 zł
503-3112-03	Zespół ratownictwa medycznego podstawowy w Białej Piskiej	POD	494 146,26 zł	61 891,63 zł	556 037,89 zł	866 310,00 zł	310 272,11 zł
503-3112-04	Zespół ratownictwa medycznego podstawowy w Rucianem-Nidzie	POD	526 312,49 zł	64 989,49 zł	591 301,98 zł	866 310,00 zł	275 008,02 zł
503-4902-01	Szpitalny Oddział Ratunkowy	POD	1 660 695,57 zł	923 727,05 zł	2 584 422,62 zł	2 761 080,00 zł	176 657,38 zł
504-4000-01	Oddział chorób wewnętrznych	POD	2 527 127,35 zł	1 205 845,83 zł	3 732 973,18 zł	3 866 538,48 zł	133 565,30 zł
504-4180-01	Oddział medycyny paliatywnej	POD	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł
504-4260-01	Oddział intensywnej terapii i anestezjologii	POD	2 407 484,56 zł	468 808,26 zł	2 876 292,82 zł	1 202 534,00 zł	-1 673 758,82 zł
504-4348-01	Oddział obserwacyjno - zakaźny	POD	1 695 812,17 zł	634 284,95 zł	2 330 097,12 zł	1 835 813,24 zł	-494 283,88 zł
504-4401-01	Oddział dziecięcy	POD	1 343 550,81 zł	585 680,74 zł	1 929 231,55 zł	1 428 740,06 zł	-500 491,49 zł
504-4421-01	Oddział neonatologiczny	POD	784 921,59 zł	209 113,23 zł	994 034,82 zł	504 022,94 zł	-490 011,88 zł
504-4450-01	Oddział położniczo-ginekologiczny	POD	1 889 409,37 zł	755 081,34 zł	2 644 490,71 zł	1 211 383,59 zł	-1 433 107,12 zł
504-4500-01	Oddział chirurgii ogólnej	POD	1 785 657,95 zł	1 090 627,63 zł	2 876 285,58 zł	2 906 097,92 zł	29 812,34 zł
504-4580-01	Oddział chirurgii ortopedyczno -	POD	2 996 069,33 zł	2 327 542,28 zł	5 323 611,61 zł	3 942 986,20 zł	-1 380 625,41 zł
530-9000-01	Zespół transportu medycznego w POZ	POD	153 989,23 zł	10 885,63 zł	164 874,86 zł	121 877,32 zł	-42 997,54 zł

Reasumując zwiększenie wykorzystania potencjału jest szansą na wzrost przychodów i pokrycie kosztów w większym stopniu.

Należy podkreślić, że przyszłe ryczałty mają opierać się między innymi na wykonaniu świadczeń w poprzednich okresach, zatem w pełni uzasadnionym jest zwiększenie wykorzystania istniejącego potencjału na rzecz pacjentów.

2.3 Struktura zatrudnienia

Grupa zawodowa	2023		2024		2025	
	Umowy o pracę	Umowy cywilno-prawne	Umowy o pracę	Umowy cywilno-prawne	Umowy o pracę	Umowy cywilno-prawne
Lekarze	7	73	6	75	4	75
Pielęgniarki	105	59	107	54	115	53
Położne	18	3	20	2	19	2
Wyższy personel medyczny	18	5	18	7	18	6
Ratownicy medyczni	9	31	9	34	9	34
Niższy personel medyczny	3	0	1	0	1	0
Technicy	26	3	26	2	27	3
Administracja	26	2	29	3	28	3
Obsługa gospodarcza i techniczna	53	6	52	6	49	6
Kierowcy	5	3	5	3	5	3
Statystyka-sekretarki i rejestratorki medyczne, kapelan szpitalny	16	4	16	5	16	6
Opiekun medyczny	15	0	16	0	13	0
Razem	301	189	305	191	304	191

Podstawową formą zatrudnienia jest umowa o pracę. Najlichniesza grupę stanowią pielęgniarki i położne, które preferują zatrudnienie etatowe, jedynie 55 osób współpracuje ze szpitalem na podstawie umowy cywilnoprawnej.

Lekarze z kolei stanowią najlichnieszą grupę pracującą w ramach działalności gospodarczej w ramach umów cywilno-prawnych.

Struktura zatrudnienia w jednostce obejmuje personel medyczny niezbędny w celu spełnienia formalnych wymogów Narodowego Funduszu Zdrowia dla kontraktowania świadczeń opieki zdrowotnej oraz personel obsługi i administracji.

Z działalności podstawowej wyłączono usługi zlecane zewnętrznym podmiotom (outsourcing), co zmniejsza znacząco koszty pracy, przenosząc je do kosztów usług obcych. Outsourcing w naszej jednostce obejmuje:

- część badań diagnostycznych wymaganych przez NFZ dla zawarcia umów na świadczenie opieki zdrowotnej,
- serwis, naprawę i przeglądy okresowe urządzeń i sprzętu medycznego oraz środków transportu,
- usługa prania bielizny szpitalnej,

- usługa żywienie pacjentów,
- usługi prawne,
- serwis wspomagający pracę sekcji IT

3. Analiza SWOT i działania naprawcze

3.1 Analiza SWOT

Głównym zadaniem analizy SWOT jest identyfikacja sił i warunków, które mogą mieć wpływ na wybór i realizację programu naprawczego. Analiza ma na celu wnikliwą ocenę zasobów Szpitala z punktu widzenia zdolności konkurencyjnej i osiągniętej pozycji rynkowej. Analiza taka jest zatem próbą wykorzystania wniosków płynących zarówno z analizy otoczenia jak i analizy zasobów.

Analiza SWOT poprzez zestawienie z jednej strony wewnętrznie słabych i mocnych stron Szpitala, a z drugiej - szans i zagrożeń pozwala uświadomić jakie atuty ma Szpital i w jaki sposób powinien eliminować słabe strony, jak przeciwstawiać się zagrożeniom, a jak skorzystać z szans związanych z czynnikami zewnętrznymi. Silnymi stronami Szpitala można określić kontrolowane całkowicie lub częściowo zasoby, które wyróżniają go w sposób pozytywny w otoczeniu i w gronie jego konkurentów. Słabe strony to te aspekty funkcjonowania jednostki, które ograniczają sprawność i mogą blokować jego rozwój w przyszłości. Elementem prognozy w analizie jest określenie szans i zagrożeń.

Mocne strony	Słabe strony
• Determinacja zarządu Szpitala w przeprowadzeniu zmian, • Potencjał bazy kadry medycznej (kwalifikacje, wykształcenie), • Determinacja kierownictwa w zakresie wdrażania zasad nowoczesnego zarządzania na wszystkich obszarach, • W większości własne zaplecze diagnostyczne i laboratoryjne, • Doświadczenie i pozycja na lokalnym rynku usług medycznych, • Certyfikat akredytacyjny- na lata 2021-2023 (przygotowywanie do kontynuacji i przedłużenia),	• Brak szerszej działalności ambulatoryjnej, • Niewykorzystanie budynku przy ul. Klementowskiego 8, • Niewspółmierne wykorzystanie kadry medycznej do ilości świadczonych usług i posiadanych łóżek, • Wysoka średnia wieku personelu medycznego oraz brak napływu młodego personelu, • położenie Szpitala w dużej odległości od dużych jednostek związana z trudnością pozyskania personelu lekarskiego, • Brak pełnej zdolności do obsługi zobowiązań wymagalnych,

• Pełne zabezpieczenie w zakresie ratownictwa medycznego, • Posiadanie SOR-u i całodobowego lądowiska dla śmigłowców ratunkowych, • Posiadanie usług o znaczeniu ponadlokalnym np. oddział obserwacyjno-zakaźny, ortopedia, poradnia chorób zakaźnych, • Umiejętność pozyskania środków na projekty rozwojowe szpitala z dofinansowania UE, budżetu państwa i samorządów,	• Brak nowoczesnego sprzętu i modernizacji Bloku Operacyjnego.
Szanse	Zagrożenia
• Przychylność i poparcie w działaniu organu założycielskiego Szpitala, • Zwiększenie nakładów na służbę zdrowia, • Możliwość pozyskania środków z funduszy unijnych na modernizację i rozwój infrastruktury oraz wyposażenie w nowoczesną aparaturę medyczną, • Rozpoczęcie realizacji inwestycji gwarantujących w średnioterminowej perspektywie uzyskanie dodatkowych przychodów, • Zmiany w organizacji pracy dające szansę na poprawę wyników finansowych, • Rozpoczęcie realizacji nowych świadczeń w zakresach dotąd nie wykonywanych w Szpitalu, • Optymalizacja zasobów kadrowych, • Racjonalne wykorzystanie posiadanych zasobów lokalowych, • Wykorzystanie terenu pod inwestycje i uruchomienie szerszej działalności medycznej.	• Niestabilność systemowych rozwiązań organizacyjno-prawnych i finansowych w ochronie zdrowia utrudniająca planowanie długoterminowe w zakresie kierunku rozwoju Szpitala, • Relatywnie niska wydajność pracy, ponieważ po godzinie 15-ej szpital działa w trybie gotowości i ostrych zabiegów, • Napięcia na tle płacowym, • Odpływ młodych ludzi z terenu powiatu oraz zmniejszanie się ludności Powiatu Piskiego • Silne otoczenie konkurencyjne w postaci 7 szpitali powiatowych położonych w odległości do 60 km., • Niski poziom utożsamiania się personelu medycznego ze Szpitalem, zagrożenie odpływu najlepszych specjalistów do innych podmiotów leczniczych ze względu na lepsze oferty pracy.

3.2 Działania naprawcze Szpitala i ich analiza.

Na podstawie informacji przedstawionej w pierwszej części planu proponuje się zestaw działań naprawczych, które w perspektywie czasu pozwolą na:

- poprawę sytuacji finansowej Szpitala (a w szczególności zapewnienie zdolności bilansowania jego bieżącej działalności),

- zwiększenie wykorzystania posiadanego potencjału,
- lepsze wykorzystanie środków finansowych Szpitala.

I. Optymalizacja bieżącej działalności operacyjnej.

1. Monitorowanie sytuacji dotyczącej finansowania w ramach ryczału PSZ.
2. Zwiększenie przychodów z realizacji świadczeń poza ryczałem PSZ.
3. Uruchomienie działalności poradni neurologicznej, neurochirurgicznej celem zapewnienia pacjentom ambulatoryjnej opieki specjalistycznej.
4. Uruchomienie gabinetu lekarza Podstawowej Opieki Zdrowotnej.
5. Uruchomienie Pracowni Rezonansu Magnetycznego.
6. Kontrola i analiza kosztów leczenia oraz kosztów badań diagnostycznych.
7. Podjęcie dalszych działań pozwalających na osiągnięcie wskaźnika zatrudnienia osób niepełnosprawnych w celu uniknięcia konieczności wpłat na PFRON.

II. Poprawa efektywności zarządzania jednostką.

1. Zwiększenie nacisku na wzrost poziomu jakości świadczonych usług, który powinien wynikać zarówno ze wzrostu oczekiwań pacjentów jak i wzrostu poziomu płac.
2. Zmiany organizacyjne dokonane poprzez likwidację części stanowisk kierowniczych, delegowanie nowych zadań poszczególnym pracownikom, dokonanie przesunięć pracowników w poszczególnych komórkach organizacyjnych Szpitala oraz skorzystanie części personelu z posiadanych uprawnień do przejścia na emeryturę.
3. W wyniku tych działań łączna liczba osób zmniejszająca stan zatrudnienia to 26. Działania te w perspektywie czasu pozwolą zmniejszyć koszty roczne wynagrodzeń i pochodnych o około 2.643.000,00 złotych. Zmniejszenie wynagrodzeń nastąpi w strukturze zatrudnienia przedstawionej w tabeli jak niżej:

Grupa zawodowa	Umowy o pracę	Umowy cywilno-prawne
pielęgniarki	1	
wyższy personel medyczny		1
niższy personel medyczny	1	
technicy	6	1
administracja	2	
obsługa gospodarcza i techniczna	9	1
statystyka-sekretarki i rejestratorki medyczne	3	1
Razem	22	4

4. Monitorowanie wskaźników dotyczących obłożenia łóżek, liczby zabiegów na bloku operacyjnym, długości pobytu pacjentów i bieżące reagowanie.
5. Kontrola zasobów magazynowych i działu zamówień publicznych.
6. Kontrola i nadzór nad sprawozdawczością.
7. Podjęcie działań w celu partycypacji mieszkańców budynku przy ul. Sienkiewicza 4B w kosztach eksploatacji i remontów transformatora.

III. Działania rozwojowe.

1. Rozpoczęcie działalności w nowych obszarach tj. poradnia neurologiczna i neurochirurgiczna, gabinet lekarza POZ, pracownia RM wraz z pozyskaniem kontraktów z NFZ.
2. Rozwój działalności w zakresie Pracowni Fizjoterapii poprzez wykorzystanie budynku po byłej kotłowni. Możliwość rozwoju działalności dzięki uruchomieniu dziennego ośrodka rehabilitacji, poradni i uzyskanie finansowania z NFZ.
3. Pozyskanie środków na zakup Rezonansu Magnetycznego. W chwili obecnej uzyskano pozytywną decyzję marszałka województwa warmińsko-mazurskiego dot. realizacji inwestycji.
4. Pozyskanie środków finansowych na realizację projektu „Nowoczesne technologie w Szpitalu Powiatowym w Pisz- cyfryzacja i integracja usług medycznych”.
5. Przeprowadzenie audytu budynku Szpitala i pozyskanie środków zewnętrznych na przeprowadzenie remontu, termomodernizacji budynku wraz z wymianą dachu i montażem instalacji fotowoltaicznej co pozwoli zmniejszyć koszty ogrzewania i zużycia energii elektrycznej. Projekt w trakcie przygotowywania.
6. Wykonanie usługi certyfikacji dostępności w rozumieniu art.17 ustawy z dnia 19 lipca 2019 roku o zapewnieniu dostępności dla osób ze szczególnymi potrzebami oraz pozyskanie środków zewnętrznych na zakup i montaż nowej windy przy budynku przychodni przy ul. Klementowskiego 8.
7. Podpisanie porozumienia z Ministerstwem Obrony Narodowej pn. „Szpitale Przyjazne Wojsku”, którego celem będzie nawiązanie współpracy dotyczącej stworzenia warunków oraz współdziałania w ramach tego projektu przy zastosowaniu zasady obopólnych i adekwatnych korzyści. W wyniku porozumienia istnieje możliwość remontu i modernizacji oddziałów zabiegowych wraz z wyposażeniem (Oddział Chirurgii Ogólnej, Oddział Chirurgii Ortopedyczno-Urazowej). Adaptacja tarasu przy

oddziale Chirurgii i budowa nowego Bloku Operacyjnego z wyposażeniem. Budowa nowego szybu windowego oraz adaptacja pomieszczeń w podziemiu budynku głównego Szpitala na schron.

8. Realizacja inwestycji pn. „Przebudowa i wyposażenie Oddziału Wewnętrznego w Szpitalu Powiatowym w Piszcu”.
9. Rozbudowa budynku, w którym obecnie mieści się pracownia RM i w przyszłości będzie umiejscowiony rezonans magnetyczny zakupiony przez Szpital. Dobudowa nowego skrzydła i w konsekwencji otwarcie Zakładu Opieki Leczniczej.
10. Wymiana i zakup nowego sprzętu medycznego celem zwiększenia ilości świadczeń realizowanych przez Szpital.
11. Przeniesienie do budynku Szpitala Apteki Szpitalnej i Sterylizacji co pozwoli zwolnić pomieszczenia w budynku przy ul. Klementowskiego 8 na otwarcie działalności ambulatoryjnej. Wymiana i rozbudowa szybu windowego o kondygnację na którą zostanie przeniesiona Apteka Szpitalna.

IV. Działania na rzecz finansowania.

1. Podjęcie próby zaciągnięcia pożyczki długoterminowej z BFF Polska S. A. z siedzibą w Łodzi w kwocie 18.000.000,00 złotych na spłatę zobowiązań wymagalnych (przekształcenie zobowiązań wymagalnych na zobowiązania długoterminowe) co pozwoli na wyeliminowanie kosztów finansowych w postaci odsetek od zobowiązań wymagalnych na poziomie około 700.000,00 złotych rocznie. Częściowe wykorzystanie otrzymanej pożyczki na planowane inwestycje.
2. Podejmowanie działań mających na celu pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania inwestycji w tym wnioskowanie m. in. o środki unijne, środki z budżetu organu założycielskiego i inne.
3. Podpisanie pełnomocnictwa dla Powiatu Piskiego do działania w imieniu Szpitala na zawarcie umowy na dostawę energii elektrycznej co wiąże się z niższą ceną kWh i oszczędnością roczną w kwocie około 500.000,00 złotych.
4. Realizacja wzrostu wynagrodzeń od 01 lipca 2025 roku w części pracowników niemedycznych na poziomie 1% pozwoli zmniejszyć roczne koszty osobowe o około 776.000,00 złotych.
5. Podjęcie próby dokonania zmian w formie zatrudnienia na umowy o pracę personelu medycznego według wymaganych a nie posiadanych kwalifikacji.

6. Rozpoczęcie działań mających na celu partycypowanie mieszkańców budynku przy ul. Sienkiewicza 4B w kosztach utrzymania transformatora.
7. Negocjacje z dostawcami w zakresie umarzania zobowiązań odsetkowych, rozłożenia płatności za dostawy na raty i podpisywanie ugód.
8. Okresowa weryfikacja cennika Szpitala oraz umów ze zleceniodawcami usług medycznych (poza kontraktem NFZ np. badania laboratoryjne, RTG, USG i inne) oraz ich zmiana w razie zwiększenia kosztów usług.

4. Prognoza sytuacji ekonomiczno-finansowej przy założeniu realizacji programu.

Założenia do prognozy:

1. Prognoza finansowania na lata 2025-2028 wynika z obecnych umów z NFZ oraz z przyszłym wzrostem współczynnika korygującego świadczenia rozliczane w ryczałcie PSZ dla świadczeniodawców zakwalifikowanych do I poziomu systemu zabezpieczeń,
2. Pokrycie strat w poszczególnych latach przez organ założycielski na poziomie podobnym do pokrycia straty za rok 2024.
3. Wzrost przychodów wynikających ze zmiany stawek za wynajem pomieszczeń podmiotom zewnętrznym,
4. Wzrost kosztów wynagrodzeń i pochodnych od 01 lipca 2025 roku miesięcznie o około 351.257,23 złotych netto wynikających z ustawy o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego pracowników wykonujących zawody medyczne zatrudnionych w podmiotach leczniczych,
5. Wzrost kosztów wynagrodzeń i pochodnych od 01 lipca 2025 roku miesięcznie o około 6.385,36 złotych netto (licząc poziom wzrostu 1%) wynikających z ustawy o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego pracowników wykonujących zawody niemedyce zatrudnionych na podstawie umów o pracę,
6. Wzrost kosztów wynagrodzeń i pochodnych miesięcznie o około 10.561,60 złotych netto dla pracowników, którzy nie osiągają poziomu najniższego wynagrodzenia,
7. Zmniejszenia miesięcznie o około 183.992,00 złotych netto kosztów wynagrodzeń i pochodnych wynikających ze zmian organizacyjnych i likwidacji niektórych stanowisk kierowniczych i innych (zmniejszenie stanu zatrudnienia o 26 osób),

8. Wzrost kosztów amortyzacji i przychodów przyszłych okresów wynikające z realizacji inwestycji i zakupu sprzętu medycznego w postaci rezonansu magnetycznego,
9. Zmniejszenie kosztów dotyczących zmian w sposobie zakupu dostaw energii elektrycznej,
10. Zwiększenie kosztów zużycia materiałów (zakup leków, materiałów medycznych, środków opatrunkowych, sprzętu jednorazowego użytku, paliwa do karetek, materiałów gospodarczych i technicznych itp.) niezbędnych do prowadzenia działalności średnio o 4,5 procent rok do roku,
11. Korekcie kosztów finansowych tj. odsetek od zobowiązań mających powiązanie z wzięciem planowanej pożyczki z BFF Polska S. A. z siedzibą w Łodzi (zmniejszenie kosztów odsetek od przeterminowanych zobowiązań),
12. Wzrost rzeczowych aktywów trwałych w związku ze zrealizowaniem inwestycji w postaci zakupu rezonansu medycznego,
13. Wzrost wartości aktywów trwałych o dokonane zakupy sprzętu medycznego na Blok Operacyjny i Oddział OITiA, aparatu USG do poradni Ginekologiczno-położniczej w Rucianem Nidzie, zakupu sprzętu do Pracowni Fizjoterapii, remontu dachu nad oddziałem chirurgii ogólnej i oddziałem ortopedyczno-urazowym wynikające z planu inwestycyjnego 2025 roku,
14. Wzrost kosztów amortyzacji i przychodów przyszłych okresów wynikające z realizacji zakupów sprzętu medycznego zgodnie z planem finansowym roku 2025,
15. Wzrost przychodów z tytułu najmu lokali podmiotom zewnętrznym o około 30%,
16. Wzrost kosztów usług obcych średnio o około 5% wynikający ze wzrostu wynagrodzeń osób zatrudnionych na umowach cywilno-prawnych (kontrakty lekarskie, pielęgniarskie i inne) oraz usług świadczonych przez podmioty zewnętrzne tj. badania diagnostyczne, pranie, żywienie itp.

Na podstawie założeń ekonomiczno-finansowych przygotowano prognozę na lata 2025-2028 rachunku zysków i strat oraz bilansu. Prognozowane dane obarczone są ryzykiem błędu związanym z niestabilną sytuacją w ochronie zdrowia.

4.1 Prognoza rachunku zysków i strat na lata 2025-2028.

RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT

(wariant porównawczy)

Wiersz	Wyszczególnienie wg stanu na dzień 31.12	PROGNOZA			
		2025	2026	2027	2028
A.	Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	90 242 329,00	93 000 000	97 000 000	101 000 000
I.	Przychody netto ze sprzedaży produktów	90 242 329,00	93 000 000	97 000 000	101 000 000
II.	Zmiana stanu produktów (zwiększenie – wartość dodatnia, zmniejszenie – wartość ujemna)	0,00	0	0	0
III.	Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	0,00	0	0	0
IV.	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	0,00	0	0	0
B.	Koszty działalności operacyjnej	97 198 315,14	100 635 800	104 297 900	109 134 230
I.	Amortyzacja	3 594 315,00	4 773 780	4 250 000	4 000 000
II.	Zużycie materiałów i energii	11 954 500,00	12 291 000	12 500 000	13 000 000
III.	Usługi obce	32 325 200,00	33 618 520	34 000 000	34 500 000
IV.	Podatki i opłaty, w tym:	471 000,00	500 000	520 000	530 000
	- podatek akcyzowy	0,00	0	0	0
V.	Wynagrodzenia	39 996 817,14	40 464 900	43 403 200	46 755 630
VI.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym:	8 403 200,00	8 497 600	9 114 700	9 818 600
VII.	Pozostałe koszty rodzajowe	453 283,00	490 000	510 000	530 000
VIII.	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0,00	0	0	0
C.	Zysk (strata) ze sprzedaży (A–B)	-6 955 986,14	-7 635 800	-7 297 900	-8 134 230
D.	Pozostałe przychody operacyjne	3 555 217,69	4 652 780	5 726 560	6 800 340
I.	Zysk z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	0,00			
II.	Dotacje	0,00	0		
III.	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych- rozl. przycz. przyszlch okresów	3 029 000,00	4 102 780	5 176 560	6 250 340
IV.	Inne przychody operacyjne	526 217,69	550 000	550 000	550 000
E.	Pozostałe koszty operacyjne	428 400,00	440 000	460 000	480 000
I.	Strata z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	0,00	0		
II.	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	65 000,00	60 000	60 000	60 000
III.	Inne koszty operacyjne	363 400,00	380 000	400 000	420 000
F.	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D–E)	-3 829 168,45	-3 423 020	-2 031 340	-1 813 890
G.	Przychody finansowe	50 038,97	20 000	20 000	20 000
I.	Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:	0,00	0		
II.	Odsetki	50 038,97	20 000	20 000	20 000
III.	Zysk z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:	0,00	0		
IV.	Aktualizacja wartości aktywów finansowych	0,00	0		
V.	Inne	0,00	0		
H.	Koszty finansowe	1 637 791,00	1 580 000	2 401 150	2 048 680
I.	Odsetki	1 637 791,00	1 580 000	2 401 150	2 048 680
II.	Strata z tytułu rozchodu aktywów finansowych	0,00			
III.	Aktualizacja wartości aktywów finansowych	0,00			
IV.	Inne	0,00			
I.	Zysk (strata) brutto (F+G–H)	-5 416 920,48	-4 983 020	-4 412 490	-3 842 570
J.	Podatek dochodowy	187 531,00			
K.	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	0,00	0	0	0
L.	Zysk (strata) netto (I–J–K)	-5 604 451,48	-4 983 020	-4 412 490	-3 842 570

4.2 Prognoza bilansu na lata 2025-2028

BILANS

PROGNOZA

Lp	Wyszczególnienie wg stanu na dzień 31.12	2025	2 026	2 027	2 028
1	2	4	5	6	7
AKTYWA					
A.	Aktywa trwałe	32 650 297,00	27 517 223,00	23 000 000,00	18 300 000,00
I.	Wartości niematerialne i prawne	64 500,00	0,00	0,00	0,00
1	Koszty zakończonych prac rozwojowych	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Wartość firmy	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Inne wartości niematerialne i prawne	64 500,00	0,00	0,00	
4	Zaliczki na wartości niematerialne i prawne	0,00	0,00	0,00	0,00
II.	Rzeczowe aktywa trwałe	32 585 797,00	27 517 223,00	23 000 000,00	18 300 000,00
1	Środki trwałe	32 291 003,00	27 517 223,00	23 000 000,00	18 300 000,00
2	Środki trwałe w budowie	294 794,00	0,00	0,00	0,00
3	Zaliczki na środki trwałe w budowie	0,00	0,00	0,00	0,00
III.	Należności długoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00
IV.	Inwestycje długoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00
V	Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0,00	0,00	0,00	0,00
B.	Aktywa obrotowe	12 500 786,11	13 588 500,30	14 393 407,81	14 190 999,72
I.	Zapasy	1 000 000,00	900 000,00	850 000,00	700 000,00
1	Materiały	1 000 000,00	900 000,00	850 000,00	700 000,00
II.	Należności krótkoterminowe	8 500 786,11	9 888 500,30	11 090 889,81	11 540 999,72
1	Należności od pozostałych jednostek	8 500 786,11	9 888 500,30	11 090 889,81	11 540 999,72
a)	z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty	7 948 786,11	9 338 500,30	10 505 889,81	10 935 999,72
	- do 12 miesięcy	7 948 786,11	9 338 500,30	10 505 889,81	10 935 999,72
	- powyżej 12 miesięcy	0,00	0,00	0,00	0,00
b)	z tytułu podatków, dotacji, cel, ZUS i innych tytułów publicznonprawnych	0,00	0,00	0,00	0,00
c)	inne	500 000,00	550 000,00	585 000,00	605 000,00
d)	dochodzone na drodze sądowej	52 000,00	0,00	0,00	0,00
III.	Inwestycje krótkoterminowe	3 000 000,00	2 800 000,00	2 452 518,00	1 950 000,00
1	Krótkoterminowe aktywa finansowe	3 000 000,00	2 800 000,00	2 452 518,00	1 950 000,00
a)	w pozostałych jednostkach	0,00	0,00	0,00	0,00
b)	środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	3 000 000,00	2 800 000,00	2 452 518,00	1 950 000,00
	- środki pieniężne w kasie i na rachunkach	3 000 000,00	2 800 000,00	2 452 518,00	1 950 000,00
2	Inne inwestycje krótkoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00
IV.	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0,00	0,00	0,00	0,00
C.	Należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawowy	0,00	0,00	0,00	0,00
D.	Udziały (akcje) własne	0,00	0,00	0,00	0,00
	RAZEM AKTYWA	45 151 083,11	41 105 723,30	37 393 407,81	32 490 999,72

Lp	Wyszczególnienie wg stanu na dzień 31.12	2025	2 026	2 027	2 028
1	2	4	5	6	7
PASYWA					
A.	Kapitał (fundusz) własny	-26 863 321,47	-29 246 341,47	-31 058 831,47	-34 901 401,47
I.	Kapitał podstawowy	11 807 555,81	11 807 555,81	11 807 555,81	11 807 555,81
II.	Kapitał (fundusz) zapasowy				
III.	Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny				
IV.	Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe				
V.	Zysk (strata) z lat ubiegłych	-33 066 425,80	-36 070 877,28	-38 453 897,28	-42 866 387,28
VI.	Zysk (strata) netto	-5 604 451,48	-4 983 020,00	-4 412 490,00	-3 842 570,00
VII.	Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)				
B.	Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	72 014 404,58	70 352 064,77	68 452 239,28	67 392 401,19
I.	Rezerwy na zobowiązania	3 100 000,00	3 534 000,00	4 028 760,00	6 400 000,00
1	Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	3 100 000,00	3 534 000,00	4 028 760,00	6 400 000,00
3	Pozostałe rezerwy	0,00	0,00	0,00	0,00
II.	Zobowiązania długoterminowe	30 586 681,77	27 213 589,44	24 928 602,92	21 113 411,34
2	Wobec pozostałych jednostek	30 586 681,77	27 213 589,44	24 928 602,92	21 113 411,34
a)	kredyty i pożyczki	30 586 681,77	27 213 589,44	24 928 602,92	21 113 411,34
b)	z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0,00	0,00	0,00	0,00
c)	inne zobowiązania finansowe	0,00	0,00	0,00	0,00
d)	inne				
III.	Zobowiązania krótkoterminowe	13 136 195,15	15 515 687,33	16 582 788,36	18 633 889,74
1	Wobec pozostałych jednostek	12 456 195,15	14 715 687,33	15 682 788,36	17 633 889,74
a)	kredyty i pożyczki	2 419 110,15	3 373 092,33	3 103 168,36	2 997 009,74
b)	z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0,00	0,00	0,00	0,00
c)	inne zobowiązania finansowe	0,00	0,00	0,00	0,00
d)	z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	4 400 000,00	4 846 115,00	5 088 420,00	5 868 880,00
-	do 12 miesięcy	4 400 000,00	4 846 115,00	5 088 420,00	5 868 880,00
-	powyżej 12 miesięcy	0,00	0,00	0,00	0,00
e)	zaliczki otrzymane na dostawy i usługi	0,00	0,00	0,00	0,00
f)	zobowiązania wekslowe	200 000,00	220 000,00	242 000,00	300 000,00
g)	z tytułu podatków, cel, %US i innych tytułów publicznoprawnych	2 386 000,00	2 720 040,00	3 100 850,00	3 735 000,00
h)	z tytułu wynagrodzeń	2 681 085,00	3 156 440,00	3 698 350,00	4 253 000,00
i)	inne	370 000,00	400 000,00	450 000,00	480 000,00
2	Fundusze specjalne	680 000,00	800 000,00	900 000,00	1 000 000,00
IV.	Rozliczenia międzyokresowe	25 191 527,66	24 088 788,00	22 912 088,00	21 245 100,11
1	Ujemna wartość firmy	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Inne rozliczenia międzyokresowe	25 191 527,66	24 088 788,00	22 912 088,00	21 245 100,11
	RAZEM PASYWA	45 151 083,11	41 105 723,30	37 393 407,81	32 490 999,72

W prognozach nie uwzględniono szeregu działań, które w przyszłości przyniosą wymierne korzyści finansowe chociażby przychody i koszty związane z uruchomieniem w przyszłości nowych działalności tj. poradni, pracowni Rezonansu Magnetycznego, rozwoju fizjoterapii i rehabilitacji. Nie wyszczególniono również zmian jakie zajdą w kosztach po wykonaniu zadań inwestycyjnych

między innymi globalnego remontu i modernizacji wraz z termomodernizacją głównego budynku Szpitala co powinno przełożyć się na zmniejszenie kosztów jego utrzymania.

Sumy bilansowe ulegają zmniejszeniu w prognozowanych latach, ponieważ nie założono w prognozie zmian w aktywach i pasywach związanych z inwestycjami i zakupami inwestycyjnymi w planowanych latach, a które mają znaczący wpływ na poziom sumy bilansowej.

Szpital w chwili obecnej nie może założyć dodatnich wyników finansowych w prognozie 3-letniej co wiąże się przede wszystkim:

- z brakiem jednoznacznych danych dotyczących wysokości dalszego finansowania działalności Szpitala przez NFZ,
- ze zbyt niskimi kontraktami z NFZ na większość świadczonych usług (przychody nieadekwatne do kosztów gotowości tj. zabezpieczenia całodobowego udzielania świadczeń),
- z niepewnością co do wyników pozyskania środków zewnętrznych na przeprowadzenie planowanych inwestycji remontowo-budowlanych.

5. Podsumowanie

Program naprawczy został sporządzony na podstawie art. 59 ust.4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 roku o działalności leczniczej (tj. Dz. U. Z 2024 r. poz. 799), który zobowiązuje kierownika samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej, którego roczne sprawozdanie finansowe zamyka się stratą netto, do sporządzenia takiego programu i przedstawienia go podmiotowi tworzącemu do zatwierdzenia w terminie 3 miesięcy od upływu terminu do zatwierdzenia rocznego sprawozdania finansowego.

Poprzedni program naprawczy zawierał realizację działań w zakresie zwiększenia przychodów przy jednoczesnej optymalizacji i obniżeniu poziomu kosztów poprzez wprowadzenie między innymi następujących działań:

1. Ograniczenie do minimum kierowania przez wierzycieli zobowiązań Szpitala na drogę postępowania sądowego poprzez:
 - prowadzenie rozmów z wierzycielami Szpitala i zawieranie porozumień i ugód dotyczących ratalnej spłaty zobowiązań,
 - operatywne reagowanie na wezwania do zapłaty i korespondencję dotyczącą spłaty przez Szpital zobowiązań.
2. Ograniczenie do minimum kierowania przez wierzycieli ewentualnych nakazów sądowych do zapłaty do egzekucji komorniczej poprzez:

- terminową spłatę zobowiązań ujętych w ugodach i porozumieniach,
 - informowanie wierzycieli o ewentualnych trudnościach w wywiązywaniu się z terminów zapłaty i uzgadnianie nowych terminów.
3. Każdorazowe negocjowanie umorzenia odsetek lub ich części.
 4. Zmniejszenie poziomu zobowiązań wymagalnych oraz skrócenie okresu ich przeterminowania.
 5. Poprawienie wskaźników ekonomicznych poprzez lepsze zarządzanie zapasami i należnościami. Wyprzedaż zbędnych zapasów i sprzętu wycofanego z eksploatacji.
 6. Bieżący monitoring kosztów i stałe oddziaływanie na ich poziom poprzez:
 - określenie poziomu kosztów w poszczególnych grupach dla ośrodków prowadzonej działalności;
 - przyporządkowanie monitorowania kosztów dla poszczególnych osób zespołu zarządzającego;
 - cykliczne spotkania z koordynatorami oddziałów w celu omówienia realizacji umów z NFZ (zwiększanie ilości pacjentów i zabiegów);
 - ocena efektywności procedur medycznych – czy świadczenia jednostkowe (diagnostyka, zastosowane procedury) są uzasadnione i wynikają z istniejących wskazań medycznych;
 - analiza zużycia materiałów medycznych i kontrola rozchodu (głównie najdroższych, generujących wysokie koszty świadczeń);
 - analiza porównawcza poziomu kosztów dla poszczególnych działalności;
 - monitorowanie stanu aparatury medycznej i kosztów serwisu.
 7. Dostosowanie ilości łóżek i ilości personelu do wartości kontraktu oraz optymalizacja czasu personelu dokonując analiz jak niżej:
 - analiza obciążenia pracą personelu medycznego,
 - etatyzacja stanowisk i poszukiwanie rozwiązań, które pozwolą na bardziej efektywne wykorzystanie czasu pracy (pracownicy rejestracji medycznej, personel pomocniczy w oddziałach szpitalnych, pracownicy obsługi technicznej i administracji);
 - wykorzystanie wolnych zasobów kadrowych do rozwoju nowych działów, np. opieki długoterminowej.
 8. Zmniejszenie kosztów stosowanych leków oraz systematyczna kontrola stanów aptecznych poprzez:

- planowanie zapotrzebowania tak aby stany magazynowe nie zalegały dłużej niż to konieczne w magazynach;
 - dobór leków zastępczych tak samo działających, ale tańszych;
 - wzmożona kontrola stanów aptecznych przez Kierownika Apteki szpitalnej oraz sporządzanie raportów w tej sprawie.
9. Zwiększenie wysokości umów zawartych z NFZ oraz pozyskiwanie kontraktów z NFZ na nowe zakresy usług dzięki:
- zwiększeniu wyceny świadczeń w SOR w związku z poprawą jakości;
 - uzyskaniu zwiększenia wartości kontraktów z NFZ dzięki utrzymaniu poziomu wysokiego wykonania ryczału oraz świadczeń poza ryczałtowych;
 - wypracowaniu ponad limit w zakresach nielimitowanych przez NFZ i uzyskanie zapłaty za te świadczenia w 100%;
 - zwiększeniu wykorzystania potencjału bloku operacyjnego i sal zabiegowych w realizacji kontraktów z NFZ;
 - uzyskaniu kontraktu w NFZ na badania Tomografii komputerowej od 01.03.2025r. (zrealizowano);
 - zwiększeniu dostępności świadczeń w poszczególnych zakresach, gdzie są duże kolejki oczekujących;
10. Podejmowanie działań ukierunkowanych na zwiększenie ilości wykonywanych badań generujących dodatkowe przychody w zakresie badań diagnostycznych (optymalizacja wykorzystania sprzętu: TK, RTG, USG oraz badań endoskopowych)
11. Usprawnienie procesów kodowania rozpoznania i procedur medycznych, sprawozdawania i rozliczania świadczeń z NFZ.
12. W wyniku założeń wynikających z realizacji programu naprawczego na lata 2025-2028 wynika, że poziom straty w następnych latach będzie sukcesywnie spadał a jego poziom będzie wynosił:
- rok 2025 strata w wysokości 5.604.451,48 zł
 - rok 2026 strata w wysokości 4.983.020,00 zł.
 - rok 2027 strata w wysokości 4.412.490,00 zł
 - rok 2028 strata w wysokości 3.842.570,00 zł

Realizując przygotowany program naprawczy należy skupić się na rozwoju działalności, mając przy tym na uwadze wzrost rentowności oraz zwiększenie wykorzystania istniejącego

potencjału, co w konsekwencji doprowadzi do spadku kosztów jednostkowych procedur medycznych.

Rozwiązanie takie będzie również wyjściem naprzeciw rosnącym oczekiwaniom pacjentów- mieszkańców powiatu na rzecz których Szpital świadczy usługi.

W podejmowanych działaniach należy uwzględnić politykę racjonalizacji kosztów. Decyzje w zakresie działalności Szpitala należy podejmować z uwzględnieniem potrzeb zdrowotnych w zakresie leczenia szpitalnego dla województwa warmińsko-mazurskiego.

P.O. DYREKTOR
SPZOZ Szpitala Powiatowego w Pisz
mgr Krystyna Marianna Dobrowicz

2014-2015
2014-2015
2014-2015