

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

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,
3. „Zespół Poradni” – 05065772900041

Zakład działa na podstawie:

1. ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (t. j. Dz. U. z 2018r. poz. 160),
2. ustawy z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (t. j. Dz. U. z 2017 r. poz. 1938, z późn. zm.),
3. ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (t. j. Dz. U. z 2018 r. poz. 395, z późn. zm.),
4. ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t. j. Dz. U. z 2017 r. poz. 2077, z późn. zm.),
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 ramach jednostki działają:

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 Szcękowo-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

28. Oddział Neurochirurgii
- II. Zakład Pielęgnacyjno–Opiekuńczy
- III. Zakład Pielęgnacyjno–Opiekuńczy dla Pacjentów Wentylowanych Mechanicznie
- IV. 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 Szczękowo-Twarzowej
 35. Poradnia Hepatologiczna
- V. 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

Zasoby jednostki to (według stanu na 30.06.2021 r.):

- 615 łóżek łącznie,
- Obecnie Szpital zatrudnia ogółem 1162 osób (1.139,06 etatów przeliczeniowych):

Kod grupy personelu	Nazwa grupy personelu	Liczba pracujących	Liczba zatrud. ogółem	Liczba pełnozatrudnionych	Liczba niepełnozatrudnionych	Liczba etatów przeliczen.
01	Lekarz	113,00	113,00	91,00	22,00	103,810
02	Inny wyższy medyczny	49,00	49,00	49,00	0,00	49,000
03	Inny wyższy niemedyczny	17,00	17,00	13,00	4,00	15,000
04	Pielęgniarka	411,00	411,00	385,00	26,00	400,250
05	Położna	108,00	108,00	108,00	0,00	108,000
06	Technicy medyczni	59,00	59,00	59,00	0,00	59,000
07	Ratownicy medyczni	25,00	25,00	25,00	0,00	25,000
08	Inny średni medyczny	6,00	6,00	6,00	0,00	6,000
09	Inny średni niemedyczny	57,00	57,00	56,00	1,00	56,500
10	Personel niższy	72,00	72,00	72,00	0,00	72,000
11	Pracownicy techniczni, ekonomiczni, administracyjni	72,00	72,00	71,00	1,00	71,500
12	Personel obsługi	23,00	23,00	23,00	0,00	23,000
13	Personel obsługi - warsztat	19,00	19,00	19,00	0,00	19,000
14	Lekarze stażyści	33,00	33,00	33,00	0,00	33,000
15	Lekarze rezydenci	98,00	98,00	98,00	0,00	98,000
	Razem	1 162,00	1 162,00	1 108,00	54,00	1 139,060

Analiza sytuacji finansowej Szpitala w roku 2020 w porównaniu do roku 2019

Ujemny wynik finansowy netto SPZOZ Wojewódzkiego Szpitala Zespołonego im. J. Śniadeckiego w Białymstoku za 12 miesięcy 2020 wyniósł 3.398.970,23 zł. W analogicznym okresie roku 2019 strata wyniosła 14.417.766,02 zł czyli była o 11.018.795,79 zł wyższa.

Poprawa wyniku finansowego spowodowana została wyższym poziomem wzrostu przychodów w porównaniu z kosztami. Przychody ze sprzedaży wzrosły w omawianym okresie 2020 w porównaniu do roku 2019 o 12.549.608,97 zł (8,13 %). Należy jednak zaznaczyć, iż w ogólnej sumie przychodów ze sprzedaży w roku 2020, istotną część stanowią środki na dodatkowe wynagrodzenia pielęgniarek i położnych w oparciu o rozporządzenie Ministra Zdrowia z 14 października 2015 r. zmieniającego rozporządzenie w sprawie ogólnych warunków umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej oraz środki finansowe na podwyżkę wynagrodzeń lekarzy i ratowników.

Na wzrost poziomu kosztów działalności operacyjnej o 19.662.846,22 zł (10,17 %) wpływ miały następujące istotne czynniki:

1. Wzrost wartości zużycia materiałów i energii o 2.294.989,43 zł (to jest 6,69 %), który został spowodowany głównie przez wzrost:
 - zużycia leków o 158.522,40 zł (10,33 %),
 - krwi o 259.926,20 zł (20,38 %) głównie spowodowany wzrostem cen oraz zużyciem w trakcie leczenia COVID-19,
 - kosztów materiałów opatrunkowych o 92.960,82 zł (8,27 %) - w roku 2020 nastąpił wzrost cen spowodowany problemami w zaopatrzeniu związanymi z epidemią koronawirusa,
 - rękawic o 691.578,43 zł (125,28 %) - wzrost cen oraz zużycia związany z COVID-19,
 - energii elektrycznej o 745.369,13 zł (50,75 %) - wzrost cen,
 - energii cieplnej o 5.244,39 (0,39 %).
 - 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 1.311.021,34 zł (19,58 %) - w roku 2020 nastąpił gwałtowny wzrost cen związany z problemami w dostawach z Chin.

oraz zmniejszenie kosztów zużycia:

- szwów i nici chirurgicznych o 49.012,60 zł (4,50 %) – związane ze zmniejszonym wykonaniem procedur zabiegowych,
- płynów infuzyjnych o 64.208,42 zł (9,67 %) - zmniejszona liczba hospitalizacji,
- zużycia sprzętu jednorazowego o 551.330,77 zł (7,90 %) – spadek nastąpił głównie z powodu zmniejszonego wykonania świadczeń w zakresie endoprotezoplastyki stawów oraz operacji zaćmy,
- materiałów do sterylizacji o 25.053,68 zł (13,97 %),
- odczynników chemicznych i materiałów diagnostycznych o 261.297,32 zł (8,82 %) - zmniejszona liczba hospitalizacji oraz przyjęć pacjentów w ramach SOR,

2. Wzrost wartości usług obcych o 4.917.381,86 zł (9,70 %) został spowodowany głównie poprzez zwiększenie kosztów:

- remontowych o 266.770,14 zł – wykonano prace remontowe w związku z utworzeniem oddziału COVID przy ul. Wołodyjowskiego,
- transportowych o 300.345,21 zł (187,00 %) - konieczność transportu pacjentów zarażonych koronawirusem do innych jednostek ochrony zdrowia,
- usług medycznych obcych o 1.031.497,77 zł (85,20 %) - wykonywanie odpłatnych testów w kierunku COVID-19,
- sprzętania o 1.057.947,61 zł (14,54 %) – wzrost był związany z podwyżką płacy minimalnej,
- kosztów kontraktów medycznych o 1.566.035,73 zł (4,28 %) związany głównie ze wzrostem stawek lekarzy świadczących usługi na Szpitalnym Oddziale Ratunkowym oraz anesteziologów.
- pozostałych usług obcych o 1.040.978,54 zł (29,00 %) – zwiększenie wynikało głównie z wzrostu kosztów opiekunów medycznych w Zakładzie Opiekuńczo-Lecznicznym. Od 2018 roku usługa w tym zakresie została zlecona podmiotowi zewnętrznemu. W roku 2020 koszty wzrosły z powodu zwiększenia wynagrodzenia minimalnego.

Obniżeniu uległy koszty:

- napraw, konserwacji i przeglądów aparatury medycznej o 91.022,95 zł (3,86 %),
- żywienia o 197.713,58 zł (9,23 %),
- prania o 57.456,61 zł (6,46 %),

3. Spadek wartości podatków i opłat o 58.467,25 zł (11,83 %).

4. Wzrost kosztów wynagrodzeń o 8.765.555,32 zł (11,92 %) Został on spowodowany wzrostem płacy minimalnej z dniem 01.01.2020. 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.

5. Wzrost wartości świadczeń na rzecz pracowników o 2.076.987,81 zł (14,45 %) – wzrost wynika z wyższych kosztów wynagrodzeń oraz zwiększenia odpisów na ZFŚS.

Wymienione w punktach 2 (usługi obce), 4 (wynagrodzenia), 5 (świadczenia na rzecz pracowników) drastyczne wzrosty kosztów tylko częściowo znajdują swoje odzwierciedlenie w dodatkowych przychodach z NFZ. Pierwszoplanową kwestą jest brak jakiegokolwiek refundacji rosnących kosztów wynagrodzeń lekarzy kontraktowych (świadczących usługi na podstawie umów cywilno-prawnych). Co ciekawe ten rodzaj umów został przy wprowadzaniu dodatkowych wynagrodzeń w grupach zawodowych pielęgniarek, położnych oraz ratowników medycznych uwzględniony w obowiązujących przepisach (dodatkowe środki są przekazywane w oparciu o liczbę godzin świadczenia usług w przeliczeniu na etat). Przy wprowadzaniu regulacji odnośnie lekarzy specjalistów całkowicie pominięto lekarzy kontraktowych. W obecnej sytuacji kadrowej oraz prawnej nie jest możliwe zapewnienie prawidłowego funkcjonowania Szpitala wyłącznie w oparciu o lekarzy etatowych. W SP ZOZ

Wojewódzkim Szpitalu Zespolonym im. J. Śniadeckiego w Białymstoku w następujących oddziałach obsługa lekarską oparta jest o umowy cywilno-prawne:

- Oddział Chirurgii Ogólnej, Małoinwazyjnej i Onkologicznej,
- Oddział Chorób Oczu,
- Oddział Ginekologiczno-Położniczy,
- Oddział Neonatologii z Intensywną Terapią,
- Oddział Ortopedyczno-Urazowy,
- Oddział Urologii Onkologicznej i Ogólnej,
- Szpitalny Oddział Ratunkowy.

Należy również zaznaczyć, iż bez umów cywilno-prawnych z lekarzami niemożliwe byłoby funkcjonowanie wymienionych komórek Szpitala. Liczba lekarzy obecnie tam pracujących nie umożliwiłaby zapewnienia właściwej obsady z powodu ograniczeń wynikających z kodeksu pracy (konieczność zapewnienia odpowiednich przerw w pracy, urlopów, zastępstw na czas zwolnień lekarskich itp.). Przejście na obsadę etatową jest niemożliwe w obecnej sytuacji kadrowej. Na rynku pracy brak jest lekarzy w wymienionych specjalnościach.

Istotną grupą zawodową wśród lekarzy są anestezjolodzy. Odpowiedni poziom zatrudnienia gwarantuje tu prawidłowe funkcjonowanie całego zakresu zabiegowego jak również Oddziału Anestezjologii i Intensywnej Terapii. W Wojewódzkim Szpitalu Zespolonym ta grupa składa się zarówno z lekarzy etatowych jak i kontraktowych. Poziom wynagrodzeń lekarzy zatrudnionych w oparciu o umowy o pracę wpływa na żądania lekarzy kontraktowych i odwrotnie. Najważniejszym czynnikiem jest jednak rynkowy poziom wynagrodzeń. W sytuacji dramatycznego braku lekarzy w tej specjalności obserwowany jest drastyczny wzrost oczekiwań wynagrodzeniowych. W Szpitalu Wojewódzkim stawka godzinowa wzrosła w roku 2020 do poziomu 110 zł/godzinę podczas gdy w roku 2019 była to kwota 100 zł/godzinę.

6. Wzrost kosztów amortyzacji o 1.369.263,29 zł (8,77 %).

7. Wzrost wartości kosztów pozostałych o 297.204,21 zł (40,26 %). Zostało to spowodowane min. wzrostem kosztów ubezpieczenia OC Szpitala.

W ramach pozostałej działalności operacyjnej nastąpił wzrost przychodów z tytułu dotacji (głównie na stażystów i rezydentów) o 1.430.678,85 zł (13,11 %) oraz pozostałych przychodów operacyjnych o 16.767.919,40 zł (94,00 %) wynikających głównie z księgowania dotacji inwestycyjnych w wysokości proporcjonalnej do wartości amortyzacji środków trwałych oraz umorzenia pożyczek przez Samorząd Województwa Podlaskiego. Jednocześnie nastąpił wzrost pozostałych kosztów operacyjnych o 375.401,91 zł (24,49 %) związanych ze zwiększeniem rezerw na świadczenia pracownicze.

W ramach działalności finansowej odnotowano wzrost wartości przychodów finansowych o 196.917,58 zł (551,40 %) związanych z dodatnimi różnicami kursowymi oraz spadek wartości kosztów finansowych o 111.919,12 zł (4,18 %).

V. Zobowiązania, Należności, Środki pieniężne

lp	Wyszczególnienie	31.12.2019r.	31.12.2020r.	Różnica w zł. (4-3)	Różnica w % (4-3)/3x100
1	2	3	4	5	
1	Zobowiązania ogółem	133.165.538,12	143.974.665,58	10.809.127,46	8,12
	w tym: wymagalne rezerwy na zobowiązania	29.785.124,57	42.956.332,78	13.171.208,21	44,22
		7.081.546,17	7.359.986,17	278.440,00	3,93
2	Należności ogółem	11.246.656,01	13.943.321,97	2.696.665,96	23,98
	w tym: wymagalne odpisy aktualizujące	834.760,52	1.048.597,47	213.836,95	25,62
		-3.467.554,50	-3.706.149,63	-238.595,13	6,88
3	Środki pieniężne	8.335.453,46	7.544.576,05	-790.877,41	-9,49

Zobowiązania ogółem Szpitala na dzień 31.12.2020 r. wzrosły o 10.809.127,46 zł. w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego. Na powyższe miał wpływ:

- wzrost wartości zobowiązań z tytułu dostaw i usług o 14.199.605,04 zł,
- wzrost wartości zobowiązań z tytułu wynagrodzeń o 2.038.385,49 zł,
- wzrost wartości zobowiązań publicznoprawnych o 8.033.363,06 zł,
- wzrost wartości pozostałych zobowiązań o 1.213.293,34 zł,
- spadek wartości kredytów i pożyczek o 15.083.794,68 zł
- wzrost wartości zobowiązań wobec ZFŚS o 129.835,21 zł.

Należności ogółem na dzień 31.12.2020 r. wzrosły o 2.696.665,96 zł w stosunku do analogicznego okresu 2019. Stan środków pieniężnych w kasie i na rachunkach bankowych zmniejszył się o 790.877,41 zł.

Podsumowując powyższe dane należy stwierdzić, iż sytuacja płatnicza Szpitala uległa pogorszeniu w stosunku do końca roku 2019. Zwiększyła się wartość zobowiązań, w tym wymagalnych. 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"> • Szeroki zakres usług medycznych oferowanych przez Szpital. • Możliwość udzielania kompleksowych świadczeń zdrowotnych od porad ambulatoryjnych poprzez leczenie szpitalne do rehabilitacji. • Wykwalifikowany personel. • Zaangażowanie kadry kierowniczej w zakresie rozszerzania zakresu działalności i rozwoju Szpitala. • Bezkonkurencyjne w regionie północno-wschodniej Polski doświadczenie i umiejętności personelu w laparoskopowym wykonywaniu zabiegów w zakresie urologii i chirurgii. • Rozbudowane zaplecze diagnostyczne: TK, MR, USG, RTG, badania laboratoryjne i histopatologiczne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trudna sytuacja finansowa związana z poziomem zadłużenia oraz koniecznością jego obsługi. • Brak możliwości samodzielnego sfinansowania zamierzeń inwestycyjnych. • Niewystarczająca kubatura istniejących budynków. • Bardzo zły stan techniczny części budynków (Oddział Pediatrii i Neurologii Dziecięcej, Oddział Urologii Onkologicznej i Ogólnej, Oddział Ortopedyczno-Urazowy, Oddział Chorób Wewnętrznych, Diabetologii, Endokrynologii i Reumatologii). • Apteka Szpitala wymagająca dostosowania do obowiązujących wymogów. • Zidentyfikowane niedobory w zakresie nowoczesnego sprzętu i aparatury medycznej. • Wysoka średnia wieku personelu pielęgniarskiego i lekarskiego.
Szanse:	Zagrożenia:
<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość pozyskania certyfikatu akredytacyjnego Ministerstwa Zdrowia w zakresie jakości świadczonych usług. • Poszerzenie zakresu usług medycznych o świadczenia w zakresie chemioterapii dziennej, chirurgii szczękowej oraz neurochirurgii. • Rozbudowa /przebudowa obiektów Szpitala dla potrzeb rozwoju specjalistycznych usług medycznych. • Pozyskanie środków na niezbędne inwestycje z Budżetu Państwa, Budżetu Województwa Podlaskiego, funduszy transgranicznych oraz Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zmienność uregulowań organizacyjno- prawnych w zakresie ochrony zdrowia. • Trudność w zapewnieniu właściwej opieki pielęgniarskiej, wysoka średnia wieku pielęgniarek. • Wprowadzane centralnie regulacje płac wybranych grup zawodowych bez zapewnienia źródeł finansowania. • Narastające dysproporcje w poziomie wynagradzania personelu lekarskiego i pielęgniarskiego w odniesieniu do pozostałych grup zawodowych. • Likwidacja systemu tzw. dyżurów o zwiększonej obsadzie lekarskiej.

Poniżej przedstawiono dane dotyczące funkcjonowania oddziałów zabiegowych Szpitala, dotyczące roku 2018, 2019, 2020, oraz Oddziałów w odniesieniu do których planowane są działania naprawcze.

L.p.	Nazwa oddziału	liczba zabiegów chirurgicznych			Różnica 2019/2018	Różnica 2020/2019
		2018	2019	2020		
1	Chirurgii Ogólnej, Małoinwazyjnej i Onkologicznej	2062	2105	1755	2,09%	-16,63%
2	Ortopedyczno – Urazowy	1850	2109	1597	14,00%	-24,28%
3	Urologii Onkologicznej i Ogólnej	2214	2098	1697	-5,24%	-19,11%
4	Otolaryngologii i Chirurgii Twarzowo-Szczękowej	792	907	674	14,52%	-25,69%
5	Chorób Oczu	2910	2938	2779	0,96%	-5,38%
6	Ginekologiczno – Położniczy	2023	1802	1562	-10,92%	-13,32%
Razem		11851	11959	10064	0,91 %	-15,84 %

Oddział Gastroenterologii Hepatologii i Chorób Wewnętrznych

	Rok 2020	Rok 2019	Rok 2018	Różnica 2020-2019	wzrost/ spadek 2020/2019
Koszty Bezpośrednie	9 964 591,13	8 754 161,83	7 137 635,99	1 210 429,30	13,83%
Koszty Pośrednie	370 926,80	297 539,51	249 877,81	73 387,29	24,66%
Koszty Całkowite	10 335 517,93	9 051 701,34	7 387 513,80	1 283 816,59	14,18%
Koszty Procedur	3 980 659,06	3 297 270,10	2 838 177,77	683 388,96	20,73%
Koszty Ogółem	14 316 176,99	12 348 971,44	10 225 691,57	2 123 279,87	20,76%
Koszty Zarządu	740 621,73	614 412,62	496 444,45	117 968,17	23,76%
Koszty Sprzedaży Ogółem	15 056 798,72	12 963 384,06	10 722 136,02	2 093 414,66	16,15%
Przychody	9 735 800,84	9 864 707,43	8 572 045,42	- 128 906,59	-1,31%
Wynik finansowy	-5 320 997,88	-3 098 676,63	-2 150 090,60	-2 222 321,25	-71,72%
Liczba leczonych	1 716	2 191	2 200	-475	-21,68%
Liczba osobodni	12 780	13 836	13 944	-1 056	-7,63%
Przeciętny okres pobytu	7,0	6,3	6,3	0,7	11,11%
Wskaźnik śr. wyk. Łóżka w %	83,4	90,3	91,0	-6,9	-7,64%

Oddział Ginekologiczno-Położniczy

	<i>Rok 2020</i>	<i>Rok 2019</i>	<i>Rok 2018</i>	<i>Różnica 2020-2019</i>	<i>wzrost/ spadek 2020/2019</i>
Koszty Bezpośrednie	14 815 482,52	13 476 384,26	11 039 729,87	1 339 098,26	9,94%
Koszty Pośrednie	1 639 459,27	1 498 439,18	1 366 671,77	141 020,09	9,41%
Koszty Całkowite	16 454 941,79	14 974 823,44	12 406 401,64	1 480 118,35	9,88%
Koszty Procedur	613 302,86	589 428,06	527 164,03	23 874,80	4,05%
Koszty Ogółem	17 068 244,65	15 564 251,50	12 933 565,67	1 503 993,15	9,66%
Koszty Zarządu	1 450 902,92	1 132 329,37	1 112 717,73	318 573,55	28,13%
Koszty Sprzedaży Ogółem	18 519 147,57	16 696 580,87	14 046 283,40	1 822 566,70	10,92%
Przychody	15 935 557,26	12 949 350,92	12 183 814,67	2 986 206,34	23,06%
Wynik finansowy	-2 583 590,31	-3 747 229,95	-1 862 468,73	1 163 639,64	-31,05%
Liczba leczonych	2 875	3 551	3 589	-676,00	-19,04%
Liczba osobodni	13 485	14 277	14 337	-792,00	-5,55%
Przeciętny okres pobytu	4,6	4,0	4,0	0,60	15,00%
Wskaźnik śr. wyk. Łóżka w %	58,6	62,1	62,3	-3,50	-5,64%
Liczba zabiegów chirurgicznych	1562	1802	2023	-240,00	-13,32%

Oddział Urologii Onkologicznej i Ogólnej

	<i>Rok 2020</i>	<i>Rok 2019</i>	<i>Rok 2018</i>	<i>Różnica 2020-2019</i>	<i>wzrost/ spadek 2020/2019</i>
Koszty Bezpośrednie	5 286 643,44	5 597 342,07	4 539 463,20	-310 698,63	-5,55%
Koszty Pośrednie	299 978,00	141 788,71	144 847,62	158 189,29	111,57%
Koszty Całkowite	5 586 621,44	5 739 130,78	4 684 310,82	-152 509,34	-2,66%
Koszty Procedur	4 722 464,23	4 294 073,20	3 517 608,24	428 391,03	9,98%
Koszty Ogółem	10 309 085,67	10 033 203,98	8 201 919,06	275 881,69	2,75%
Koszty Zarządu	417 864,71	389 606,67	363 697,31	28 258,04	7,25%
Koszty Sprzedaży Ogółem	10 726 950,38	10 422 810,65	8 565 616,37	304 139,73	2,92%
Przychody	6 904 774,70	6 699 339,23	5 406 851,57	205 435,47	3,07%
Wynik finansowy	-3 822 175,68	-3 723 471,42	-3 158 764,80	-98 704,26	2,65%
Liczba leczonych	1 001	1 296	1 397	-295	-22,76%
Liczba osobodni	5 067	6 296	6 659	-1 229	-19,52%
Przeciętny okres pobytu	5,0	4,9	4,8	0,1	2,04%
Wskaźnik śr. wyk. Łóżka w %	55,5	59,1	58,9	-3,6	-6,09%
Liczba zabiegów chirurgicznych	1 697	2098	2214	-401	-19,11%

Oddział Ortopedyczno-Urazowy

	Rok 2020	Rok 2019	Rok 2018	Różnica 2020-2019	wzrost/ spadek 2020/2019
Koszty Bezpośrednie	9 552 226,83	10 583 205,67	8 176 393,71	-1 030 978,84	-9,74%
Koszty Pośrednie	363 316,12	199 972,25	166 236,60	163 343,87	81,68%
Koszty Całkowite	9 915 542,95	10 783 177,92	8 342 630,31	-867 634,97	-8,05%
Koszty Procedur	6 048 370,86	6 338 439,67	4 995 410,06	-290 068,81	-4,58%
Koszty Ogółem	15 963 913,81	17 121 617,59	13 338 040,37	-1 157 703,78	-6,76%
Koszty Zarządu	611 670,94	590 702,65	533 372,85	20 968,29	3,55%
Koszty Sprzedaży Ogółem	16 575 584,75	17 712 320,24	13 871 413,22	-1 136 735,49	-6,42%
Przychody	17 625 539,68	13 761 103,23	11 955 874,12	3 864 436,45	28,08%
Wynik finansowy	1 049 954,93	-3 951 217,01	-1 915 539,10	5 001 171,94	-126,57%
Liczba leczonych	1 809	2 288	1 994	-479	-20,94%
Liczba osobodni	7 247	9 315	8 762	-2 068	-22,20%
Przeciętny okres pobytu	4,0	4,1	4,4	-0,1	2,44%
Wskaźnik śr. wyk. Łóżka w %	58,4	75,1	70,6	-16,7	-22,24%
Liczba zabiegów chirurgicznych	1597	2109	1850	-512	-24,28%

Oddział Chirurgii Ogólnej, Małoinwazyjnej i Onkologicznej

	Rok 2020	Rok 2019	Rok 2018	Różnica 2020-2019	wzrost/ spadek 2020/2019
Koszty Bezpośrednie	10 490 165,09	10 572 048,80	8 376 312,84	-81 883,71	-0,77%
Koszty Pośrednie	604 732,71	400 083,50	329 282,03	204 649,21	51,15%
Koszty Całkowite	11 094 897,80	10 972 132,30	8 705 594,87	122 765,50	1,12%
Koszty Procedur	7 253 787,67	6 643 954,68	5 745 800,78	609 832,99	9,18%
Koszty Ogółem	18 348 685,47	17 616 086,98	14 451 395,65	732 598,49	4,16%
Koszty Zarządu	679 108,15	619 376,19	565 137,31	59 731,96	9,64%
Koszty Sprzedaży Ogółem	19 027 793,62	18 235 463,17	15 016 532,96	792 330,45	4,34%
Przychody	12 863 138,71	12 456 891,00	10 328 142,83	406 247,71	3,26%
Wynik finansowy	-6 164 654,91	-5 778 572,17	-4 688 390,13	-386 082,74	6,68%
Liczba leczonych	1 696	2 139	2 092	-443	-20,71%
Liczba osobodni	8 672	10 170	9 742	-1498	-14,73%
Przeciętny okres pobytu	5,1	4,8	4,7	0,3	6,25%
Wskaźnik śr. wyk. Łóżka w %	67,9	79,6	74,3	-11,7	-14,7%
Liczba zabiegów chirurgicznych	1755	2105	2062	-350	-16,63%

Szpitalny Oddział Ratunkowy

	Rok 2020	Rok 2019	Rok 2018	Różnica 2020-2019	wzrost/ spadek 2020/2019
Koszty Bezpośrednie	12 868 525,05	8 404 647,97	7 447 979,98	4 463 877,08	53,11%
Koszty Pośrednie	293 433,65	258 667,47	212 340,47	34 766,18	13,44%
Koszty Całkowite	13 161 958,70	8 663 315,44	7 660 320,45	4 498 643,26	51,93%
Koszty Procedur	5 012 716,13	4 761 099,32	4 509 970,50	251 616,81	5,28%
Koszty Ogółem	18 174 674,83	13 424 414,76	12 170 290,95	4 750 260,07	35,39%
Koszty Zarządu	1 007 228,26	743 097,98	742 947,79	264 130,28	35,54%
Koszty Sprzedaży Ogółem	19 181 903,09	14 167 512,74	12 913 238,74	5 014 390,35	35,39%
Przychody	12 578 373,38	10 279 305,04	9 427 864,21	2 299 068,34	22,37%
Wynik finansowy	-6 603 529,71	-3 888 207,70	-3 485 374,53	-2 715 322,01	69,93%
Liczba leczonych	121	81	439	40	49,38%
Przeciętny okres pobytu	1,3	1,1	0,9	0,2	18,18%
Wskaźnik śr. wyk. łóżka w %	4,2	2,4	10,3	1,8	75,00%

Oddział Chorób Oczu

	Rok 2020	Rok 2019	Rok 2018	Różnica 2020-2019	wzrost/ spadek 2020/2019
Koszty Bezpośrednie	4 612 845,13	4 599 177,73	4 737 222,94	13 667,40	0,30%
Koszty Pośrednie	179 384,08	161 350,21	168 858,34	18 033,87	11,18%
Koszty Całkowite	4 792 229,21	4 760 527,94	4 906 081,28	31 701,27	0,67%
Koszty Procedur	39 448,49	47 145,95	58 709,88	-7 697,46	-16,33%
Koszty Ogółem	4 831 677,70	4 807 673,89	4 964 791,16	24 003,81	0,50%
Koszty Zarządu	300 234,83	264 457,50	259 868,25	35 777,33	13,53%
Koszty Sprzedaży Ogółem	5 131 912,53	5 072 131,39	5 224 659,41	59 781,14	1,18%
Przychody	4 621 107,96	5 426 241,85	5 157 441,77	-805 133,89	-14,84%
Wynik finansowy	-510 804,57	354 110,46	-67 217,64	-864 915,03	-244,25%
Liczba leczonych	1 745	1 936	2 067	-191	-9,87%
Liczba osobodni	2 312	2 433	3 030	-121	-4,97%
Przeciętny okres pobytu	1,3	1,3	1,5	0	0,00%
Wskaźnik śr. wyk. łóżka w %	48,7	46,3	55,3	2,40	5,18%
Liczba zabiegów chirurgicznych	2 779	2938	2910	-159	-5,41%

Analiza danych finansowych oraz statystycznych - identyfikacja problemów wymagających naprawy

Do celów wytypowania komórek, które zostały objęte programem naprawczym wzięto pod uwagę dane dotyczące funkcjonowania Szpitala w latach 2018 oraz 2019. Rok 2020 jako okres pandemiczny nie daje wiarygodnych wartości odnośnie poziomu realizacji procedur medycznych oraz kosztów normalnego funkcjonowania. Został on uwidoczony jedynie w celach informacyjno-porównawczych. Należy również podkreślić, iż realizacja wielu wcześniej planowanych działań naprawczych nie była możliwa w związku z wybuchem epidemii koronawirusa.

W analizowanym okresie (2018-2019) cztery z sześciu wymienionych powyżej największych oddziałów zabiegowych odnotowały wzrost liczby zabiegów lub ich utrzymanie na wysokim poziomie (Oddział Chirurgii Ogólnej, Małoinwazyjnej i Onkologicznej, Oddział Ortopedii, Oddział Otolaryngologii oraz Oddział Chorób Oczu). Oddział Urologii Onkologicznej i Ogólnej odnotował niewielki spadek liczby zabiegów (5,24 %). Oddział Ginekologiczno-Położniczy wykazał istotny spadek (10,92 %) liczby zabiegów w 2019 r. w porównaniu do roku 2018. Dodatkowo w zakresie położnictwa nastąpiło obniżenie liczby porodów z 1772 w roku 2018 do 1683 w roku 2019 (spadek o 5,02 %). 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 anestezjologiczny lekarski i pielęgniarski oraz pielęgniarki instrumentariuszki) z tym związane nieustannie rosną natomiast wykorzystanie koniecznego do utrzymania potencjału ma tendencję malejącą. W roku 2020, głównie w związku z epidemią koronawirusa nastąpiło znaczące obniżenie wykonania procedur zabiegowych. Ogółem liczba zabiegów spadła o 15,84 % w porównaniu do roku 2019. Należy jednak zaznaczyć, iż związane to było z ograniczeniem przyjęć planowych. Tym samym dane z tego roku należy uznać za niemiarodajne.

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.

Odnośnie Oddziału Urologii, w związku z niskim poziomem wykorzystania łóżek (59,1 % w roku 2019, 55,5 % w roku 2020) stwierdzono zbyt dużą liczbę łóżek statutowych (obecnie wynosi ona 25 po zmniejszeniu wcześniejszego stanu wynoszącego 31 łóżek). Obowiązujące normy zatrudnienia stanowią o konieczności zapewnienia 0,7 etatu pielęgniarki na 1 łóżko

o profilu zabiegowym. W styczniu 2022 roku (również w związku z rozpoczęciem robót remontowych) planowane jest dalsze zmniejszenie liczby łóżek do 20.

Niepełne wykorzystanie potencjału łóżkowego stwierdzono również w odniesieniu do Oddziału Chorób Oczu. Liczba łóżek statutowych wynosi tam 13 natomiast poziom ich wykorzystania nie przekracza 50 %. Ma to związek z wprowadzaniem przez NFZ zmian odnośnie rozliczania procedur, skutkiem czego coraz więcej zabiegów przeprowadza się w trybie ambulatoryjnym oraz chirurgii jednego dnia.

Kolejną kwestią wymagającą rozwiązania jest funkcjonowanie całego Szpitala a w szczególności Szpitalnego Oddziału Ratunkowego w kontekście niedoboru łóżek internistycznych w Szpitalu, epidemii koronawirusa oraz problemów z przekazywaniem pacjentów do innych jednostek (szczególnie w zakresie chorób zakaźnych). 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. 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.

Na terenie szpitali 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 wyskospecjalistycznych procedur medycznych przy ograniczonych możliwościach antybiotykoterapii, a terapie onkologiczne czy immunosupresyjne cechują się radykalnie niższą skutecznością. Wśród aktualnie najważniejszych zagrożeń należy wymienić epidemię koronawirusa. Ponadto w ostatnich latach narasta zagrożenie epidemiologiczne odra. 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 ryczału PSZ.

Oddziały zachowawcze cechuje niższa dynamika płać oraz liczby udzielanych świadczeń. Wskaźniki obłożenia łóżek świadczą również o pełnym wykorzystaniu istniejącego w tym zakresie potencjału. Analizie poddano Oddział Gastroenterologii i Chorób Wewnętrznych w skład którego wchodzi Pracownia Gastroenterologiczna. Obecnie wymieniony Oddział jak również Pracownia funkcjonują w nowej lokalizacji. W zakresie leczenia szpitalnego rozwój omawianych komórek organizacyjnych limituje liczba łóżek oraz poziom ich wykorzystania przekraczający 90 %. Stwierdzono natomiast niepełne wykorzystanie Pracowni Endoskopowej w zakresie wykonywania kolonoskopii i gastroskopii w trybie ambulatoryjnym. W tym zakresie podjęto działania naprawcze opisane w dalszej części opracowania.

Budynek 8A realizowany będzie w dwóch etapach wynikających z konieczności użytkowania części istniejących poradni- powierzchni, ze względu na brak możliwości dyslokacji całości funkcji. Przewiduje się zgodnie z dokumentacją projektową umiejscowienie w projektowanym obiekcie wszystkich poradni specjalistycznych w standardzie odpowiadającym dziś obowiązującym przepisów. W obiekcie zaprojektowano: Poradnie Alergologiczne, Diabetologiczne, Neurologiczne, Gastrologiczne, Kardiologiczne, Pulmonologiczne, Poradnie Medycyny Pracy, Poradnie Podstawowej Opieki Zdrowotnej, Poradnie Nocnej i Świątecznej Pomocy Zdrowotnej a także Poradnie Chirurgiczne z gabinetami zabiegowymi, Poradnie Urologiczne z gabinetami zabiegowymi oraz Niewielkiego Zespołu Oddziału i Poradni Okulistycznych z możliwością przeprowadzania zabiegów tzw. medycyny jednego dnia. W budynku tym zlokalizowano również pomieszczenia dla administracji. Obiekt zostanie wyposażony we wszystkie wymagane instalacje w tym Instalacje wentylacji mechanicznych z układem chłodzenia, instalacje DMS, p/poż,gazy medyczne, instalacje wysoko – niskoprądowe, instalacje ciepłej i zimnej wody z układem podwójnego zasilania. Obiekt został zaprojektowany w sposób zabezpieczający wymagania socjalno-bytowe zarówno dla pacjentów jak i obsługującego ich personelu.

Działania naprawcze

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.

Działania organizacyjne

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 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 6.000.000,00 zł,
- prolongata terminów zapłaty zobowiązań z tytułu składek ZUS. W tamach tzw. tarczy antykryzysowej Szpital jest zwolniony z opłaty prolongacyjnej,
- przyśpieszanie 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. W okresie pandemii koronawirusa NFZ reguluje swoje zobowiązania w terminie 4 dni,
- w roku 2022, po uzyskaniu poręczenia ze strony Samorządu Województwa Podlaskiego planowane jest zaciągnięcie kredytu w kwocie 10.000.000,00 zł). Środki będą wykorzystane do opłacenia bieżących zobowiązań u dostawców,
- wnioskowanie do Samorządu Województwa Podlaskiego o odroczenie bądź umorzenie spłaty zobowiązań wynikających z udzielonych pożyczek.

Działania kadrowe

Głównym problemem Szpitala jest wysoka średnia wieku personelu szczególnie medycznego. Obecnie ponad 15 % zatrudnionych osób jest w wieku emerytalnym. Dotychczas w celu umożliwienia prowadzenia działalności leczniczej w dotychczasowej skali prowadzone były działania mające na celu przedłużenie przez osoby, które nabyły prawa emerytalne, czasu aktywności zawodowej (szczególnie w grupie zawodowej pielęgniarek i położnych). Proponowane było bądź zatrudnienie w formie umów cywilno-prawnych bądź umów o pracę na czas określony (najczęściej 1 roku). Dotychczas stosowany model się nie sprawdził. Co

prawda Szpital zatrudniał personel w liczbie umożliwiającej spełnienie norm NFZ natomiast problemem stała się absencja chorobowa oraz konieczność zapłaty za nadgodziny w sytuacjach konieczności zapewnienia zastępstwa. Dodatkowo problemem stało się wykonywanie czynności wymagających siły fizycznej. W takiej sytuacji konieczne jest podjęcie działań mających na celu pozyskanie młodego personelu pielęgniarskiego. W latach ubiegłych do pracy w Szpitalu zgłaszało się niewiele absolwentek młodych pielęgniarek i położnych. Czynnikiem decydującym był poziom wynagrodzeń oraz obciążenie pracą. W celu zachęcenia młodych pielęgniarek i położnych do podjęcia pracy w SP ZOZ Wojewódzkim Szpitalu Zespolonym w Białymstoku zaproponowano w latach 2019-2020 wprowadzenie dodatku adaptacyjnego na okres 1 roku od podjęcia zatrudnienia. W roku 2021 sytuacja na lokalnym rynku pracy w grupie zawodowej pielęgniarek i położnych uległa znaczącej poprawie w związku z czym możliwa stała się rezygnacja z omawianego dodatku. Wartością dodaną będzie ograniczenie liczby nadgodzin (oraz wynagrodzeń z tego tytułu) oraz odmłodzenie kadry co wpływa na atmosferę pracy. Efektem odmłodzenia personelu pielęgniarskiego będzie również możliwość rezygnacji z zakupu usług w zakresie opieki medycznych.

Zmiany w zakresie funkcjonowania Szpitala

Po przeprowadzeniu analizy wyników finansowych poszczególnych oddziałów Szpitala stwierdzono, iż najgorsze wyniki finansowe wykazywane są przez oddziały zabiegowe. Główną przyczyną są wysokie koszty pośrednie generowane przez Blok Operacyjny. Z kolei w kosztach tej komórki organizacyjnej najistotniejszą pozycję stanowią koszty pracy. Stawki lekarzy anestezjologów, pielęgniarek instrumentariuszek i anestezjologicznych regulowane są przez rynek. Szpital nie ma na niego 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 działania 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. Oddział Ortopedyczno-Urazowy oraz Oddział Otolaryngologii i Chirurgii Szczerkowo-Twarzowej to najszybciej rozwijające się jednostki organizacyjne Szpitala. Z roku na rok wzrasta liczba realizowanych zabiegów oraz stopień ich złożoności. W roku 2020 oraz w latach kolejnych planowane jest dalsze zwiększenie wolumenu świadczeń finansowanych poza ryczałtem PZS. Umożliwi to stopniową poprawę wyników finansowych. Docelowym rozwiązaniem będzie zapewnienie dostępu do bloku operacyjnego Oddziału Ginekologiczno-Położniczego co umożliwi dalszy rozwój. W odniesieniu do Oddziału Ortopedyczno-Urazowego konieczne jest wykonanie remontu budowlanego oraz dokonanie uzupełnienia wyposażenia. Planowany jest również dalszy rozwój Szpitala w zakresie procedur neurochirurgicznych. Obecnie takie zabiegi są wykonywane i sprawozdawane 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 ryczału Podstawowego Zabezpieczenia Szpitalnego. W związku z powyższym w świetle obecnie obowiązujących uregulowań prawnych nadwykonania realizowane w obecnym okresie rozliczeniowym będą miały wpływ na wartość ryczału 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.

Dostosowanie Szpitala do realiów pracy w stanie zagrożenia epidemiologicznego, poprawa dostępności do łóżek internistycznych w celu usprawnienia pracy Szpitalnego Oddziału Ratunkowego. 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 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 ryczału PSZ.

Oddziałem, w którym występuje niepełne wykorzystanie potencjału łóżkowego jest Oddział Chorób Oczu. W obecnej sytuacji łóżka, w większości przypadków, wykorzystywane są jedynie przejściowo, bezpośrednio po wykonaniu zabiegu. Jednocześnie Szpital zobowiązany jest zapewnić odpowiednią obsadę dyżurową zarówno lekarską jak i pielęgniarską. Jednym z najszybciej rozwijających się zakresów realizowanych w Szpitalu jest chirurgia szczękowa. W takiej sytuacji celowe jest połączenie Oddziału Chorób Oczu oraz Oddziału Otolaryngologii i Chirurgii Szczękowej. Obie jednostki sąsiadują ze sobą i ich organizacyjne połączenie nie wymaga nakładów inwestycyjnych. Efektem będzie możliwość realizacji dodatkowych procedur w zakresie chirurgii szczękowej oraz ograniczenie obsady pielęgniarskiej na dyżurach

Kolejnym działaniem jest ograniczenie liczby łóżek w Oddziale Urologii Ogólnej i Onkologicznej (o kolejne 5 łóżek). Umożliwi to zmniejszenie obsady pielęgniarskiej (przesunięcie do innych komórek organizacyjnych, w których występują niedobory, w celu ograniczenia liczby płatnych nadgodzin). Przyczyni się to obniżenia kosztów wynagrodzeń. Zmniejszenie liczby łóżek umożliwi redukcję zatrudnienia na tym Oddziale o 3,5 etatu w drodze przesunięcia do innych komórek organizacyjnych, w których występują braki personalne w związku z przejściami na emerytury.

Szpital posiada obecnie aparaty służące do diagnostyki obrazowej w zakresie tomografii komputerowej oraz rezonansu magnetycznego. W grudniu 2021 roku zostanie zakupione nowe urządzenie (zastąpi 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. Liczba badań zrealizowanych w roku 2020 nie jest miarodajna z powodu epidemii koronawirusa oraz ograniczenia przyjęć ambulatoryjnych.

W związku ze zdiagnozowanym niepełnym wykorzystaniem potencjału Pracowni Endoskopowej działającej przy Oddziale Chorób Wewnętrznych i Gastroenterologii podjęto działania mające na celu zwiększenie liczby świadczeń ambulatoryjnych wykonywanych w ramach wyodrębnionych z ryczału PSZ umów z Narodowym Funduszem Zdrowia w zakresie badań endoskopowych przewodu pokarmowego - kolonoskopii i gastroskopii. Barięą była niedostateczna obsada pielęgniarska (2 pielęgniarki były zatrudnione na umowach o pracę, 2 kolejne na umowach kontraktowych). Osoby zatrudnione w oparciu o umowy o pracę, po przeprowadzonych negocjacjach, zdecydowały się na zmianę formy zatrudnienia co spowodowało, iż możliwe jest obecnie niemal dwukrotne zwiększenie wykonania kontraktu w roku 2019 (916 tys. zł) w porównaniu do roku 2018 (490 tys. zł). W roku 2021 oraz latach kolejnych planowana jest dalsza intensyfikacja wykorzystania posiadanego potencjału. Realizacja omawianego działania będzie możliwa jedynie w przypadku opanowania zagrożenia koronawirusem. W poniższej tabeli zawarto szczegółowe informacje dotyczące omówionych powyżej rozwiązań.

Lp	Działanie naprawcze	Opis	Termin realizacji
1.	Działania bieżące w zakresie obniżki kosztów obsługi zadłużenia.	<ul style="list-style-type: none"> - podpisywanie porozumień z dostawcami w zakresie rozłożenia zobowiązań na raty. W zależności od podmiotu możliwe jest uzyskanie obniżonych odsetek za zwłokę w zapłacie lub nawet całkowite odstępnie od ich naliczania. Ogólna kwota zobowiązań objętych porozumieniami sięga 6.000.000,00 zł, - prolongata terminów zapłaty zobowiązań z tytułu składek ZUS. Wysokość opłaty prolongacyjnej stanowi 50 % odsetek od zobowiązań podatkowych. W okresie pandemii koronawirusa Szpital jest zwolniony z opłat prolongacyjnych, - przyspieszenie 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, - W roku 2022, po uzyskaniu poręczenia ze strony Samorządu Województwa Podlaskiego planowane jest zaciągnięcie kredytu w kwocie 	2021-2022

		<p>10.000.000,00 zł). Środki będą wykorzystane do opłacenia bieżących zobowiązań u dostawców,</p> <ul style="list-style-type: none"> - wnioskowanie do Samorządu Województwa Podlaskiego o odroczenie bądź umorzenie spłaty zobowiązań wynikających z udzielonych pożyczek. <p>Powyższe działania prowadzą do obniżenia kosztów obsługi zadłużenia o 700.000,00 zł w skali roku (różnica pomiędzy odsetkami od transakcji handlowych a odsetkami wynikającymi z porozumień oraz prolongat ZUS)</p>	
2.	Działania kadrowe	<ul style="list-style-type: none"> - zatrudnienia w miejsce osób przechodzących na emeryturę młodych pracowników w grupie zawodowej pielęgniarek i położnych. Szpital uzyska oszczędności z tytułu braku konieczności wypłacania dodatku stażowego w pełnej wysokości, spadnie absencja chorobowa, <p>Szacowane oszczędności w skali roku to 600.000,00 zł</p>	2021-2023

3.	<p>Poprawa wykorzystania bloku operacyjnego Oddziału Ginekologiczno-Położniczego</p>	<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 anestezjologów, pielęgniarek instrumentariuszek i anestezjologicznych 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 2024
----	--	--	---------------

4.	<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 <i>Klebsiella pneumoniae</i> NDM/MBL) oraz zakażeniami typu <i>Clostridium difficile</i>, 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 umożliwi zwiększenie wykonania kontraktu w zakresie ryczałtu PSZ.</p>	Czerwiec 2024
----	--	--	---------------

5.	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. Po wymianie starszego z aparatów TK (w grudniu 2021 r) badania na rzecz pacjentów hospitalizowanych i ambulatoryjnych będą świadczone niezależnie. Umożliwia to zwiększenie liczby badań. Nowy aparat będzie objęty gwarancją (przeeglądy, naprawy i konserwacje będą świadczone bezpłatnie). W związku z powyższym jedyne dodatkowe nakłady, które są ponoszone przez Szpital dotyczą wynagrodzenia obsługi aparatu oraz zakupu energii elektrycznej. Przychody z tego tytułu w roku 2021, 2022 oraz 2023 wzrosną po 300.000,00 zł. Tym samym zostanie wygenerowana nadwyżki w rocznych kwotach około 200 tys. zł. Liczba badań zrealizowanych w roku 2020 nie jest miarodajna z powodu epidemii koronawirusa oraz ograniczenia przyjęć ambulatoryjnych.	Styczeń 2021
6.	Rozszerzenie rodzaju świadczeń medycznych w zakresie neurochirurgii	Obecnie zabiegi neurochirurgiczne wykonywane i sprawozdawane są w ramach Oddziału Urazowo-Ortopedycznego. Dzięki temu nie jest konieczne zwiększanie obsady pielęgniarskiej oraz zapewnianie	Czerwiec 2024

		<p>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 ryczału Podstawowego Zabezpieczenia Szpitalnego. W związku z powyższym w świetle obecnie obowiązujących uregulowań prawnych nadwykonania realizowane w obecnym okresie rozliczeniowym będą miały wpływ na wartość ryczału 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.</p> <p>W okresie objętym planowaniem budowa tego budynku nie zostanie ukończona.</p>	
7.	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 kompleksowych usług</p>	Czerwiec 2024

		<p>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 2023 roku nie zostanie wykazany efekt ekonomiczny ponieważ nie ulegnie zakończeniu część inwestycyjna.</p>	
8.	<p>Ograniczenie liczby łóżek w Oddziale Urologii Ogólnej i Onkologicznej</p>	<p>W związku z niskim poziomem wykorzystania łóżek w Oddziale Urologii Ogólnej i Onkologicznej planowana jest likwidacja 5 łóżek statutowych. Umożliwi to zmniejszenie obsady pielęgniarskiej (przesunięcie do innych komórek organizacyjnych, w których występują niedobory, w celu ograniczenia liczby płatnych nadgodzin). Przyczyni się to obniżenia kosztów wynagrodzeń. Zmniejszenie liczby łóżek umożliwi redukcję zatrudnienia na tym Oddziale o 3,5 etatu. Szacowany efekt ekonomiczny to 340.000 zł w skali roku.</p>	Styczeń 2021
9.	<p>Pozyskanie certyfikatu akredytacyjnego Ministerstwa Zdrowia</p>	<p>Szpital prowadzi działania dostosowawcze w zakresie wymagań akredytacyjnych Ministerstwa Zdrowia. We październiku 2019 roku złożono wniosek o przeprowadzenie audytu akredytacyjnego.</p>	Listopad 2021

		<p>W chwili obecnej czas oczekiwania na audyt wynosi około od 1,5 do 2 lat. Uzyskanie certyfikatu przekłada się na zwiększenie finansowania przez NFZ w ramach Podstawowego Zabezpieczenia Szpitalnego. Zgodnie z obecnym stanem prawnym uzyskanie certyfikatu przekłada się na zwiększenie ryczału 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. Dodatkowo niezbędne będzie dokonanie w roku 2021 zakupu wyposażenia, pościeli zmywalnej, wymiany zużytych łóżek szpitalnych na kwotę około 300 tys. zł.</p>	
10.	<p>Zwiększenie liczby świadczeń ambulatoryjnych wykonywanych w ramach wyodrębnionych z ryczału PSZ umów z Narodowym Funduszem Zdrowia w zakresie badań endoskopowych przewodu pokarmowego - kolonoskopii i gastroskopii.</p>	<p>Zmieniono formę zatrudnienia personelu pielęgniarskiego zapewniającego obsadę Pracowni Endoskopowej. W efekcie nastąpiło dwukrotne zwiększenie wykonania kontraktu w roku 2019 (916 tys. zł) w porównaniu do roku 2018 (490 tys. zł). W roku 2021 dokonano zakupu aparatu EUS. W roku 2022 oraz latach kolejnych planowana jest intensyfikacja wykorzystania posiadanego potencjału i zwiększenie wykonania o dalsze 30% (275 tys. zł rocznie). Realizacja działania jest bezpośrednio</p>	Styczeń 2022

		<p>związana z możliwymi ograniczeniami w zakresie funkcjonowania Szpitala w związku z epidemią koronawirusa.</p>	
11.	<p>Połączenie Oddziału Chorób Oczu oraz Oddziału Otolaryngologii i Chirurgii Szezękowej</p>	<p>Oddziałem, w którym występuje niepełne wykorzystanie potencjału łózkowego jest Oddział Chorób Oczu. W obecnej sytuacji łózka, w większości przypadków, wykorzystywane są jedynie przejściowo, bezpośrednio po wykonaniu zabiegu. Jednocześnie Szpital zobowiązany jest zapewnić odpowiednią obsadę dyżurową zarówno lekarską jak i pielęgniarską. Jednym z najbardziej rozwijających się zakresów realizowanych w Szpitalu jest chirurgia szczękowa. W takiej sytuacji celowe jest połączenie Oddziału Chorób Oczu oraz Oddziału Otolaryngologii i Chirurgii Szezękowej. Obie jednostki sąsiadują ze sobą i ich organizacyjne połączenie nie wymaga nakładów inwestycyjnych. Efektem będzie możliwość realizacji dodatkowych procedur w zakresie chirurgii szczękowej oraz ograniczenie obsady pielęgniarskiej na dyżurach. Efektem realizacji będzie zwiększone wykonanie procedur z zakresu chirurgii szczękowej o około 200 tys. zł oraz ograniczenie kosztów wynagrodzeń o 150 tys. zł rocznie.</p>	Styczeń 2022

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	Uwagi
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. 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 budynku nr 14 istniejącego budynku</p>	2022-2024	2022 – 15,8 mln. zł 2023 – 50,0 mln. zł 2024 – 9,2 mln. zł	Krajowy Plan Odbudowy	Po ukończeniu inwestycji zwiększenie realizacji świadczeń zdrowotnych o kwotę 10 mln. zł rocznie	

<p>administracyjnego. Oddział Kohortacyjny o profilu interdyscyplinarnym umożliwiać 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 Apleki Szpitalnej w budynku nr 14 umożliwi dostawę leków na oddziały bez kontaktu z warunkami panującymi na zewnątrz budynków ze względu na połączenie komunikacyjne tunelem praktycznie z całym obiektem szpitalnym.</p>					
--	--	--	--	--	--

<p>2. Rozbiórka i budowa nowego budynku 8A na potrzeby poradni specjalistycznych i innych komórek organizacyjnych Szpitala. Zadanie polega na wybudowaniu budynku Nr 8A mieszczącego Poradnie: Specjalistyczne, Poradni Podstawowej Opieki Zdrowotnej wraz z Poradnią Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej z zapleczem pomocy doraźnej oraz częścią administracyjną</p>	<p>2022-2023</p>	<p>2022 – 16,0 mln. zł 2023 – 30,5 mln. zł</p>	<p>Budżet Województwa Podlaskiego + środki własne</p>	<p>Utrzymanie realizacji kontraktu w zakresie ambulatoryjnym oraz okulistyki zabiegowej na poziomie 14 mln. zł. rocznie</p>	
<p>3. Remont i wyposażenie Oddziału Ortopedyczno-Urazowego oraz Oddziału Urologii Onkologicznej i Ogólnej w SP ZOZ Wojewódzkim Szpitalu Zespolonym im. J. Śniadeckiego w Białymstoku ze środków RPO WP na lata 2014-2020. Oddziały zostaną wyremontowane i zmodernizowane, dostosowując je do wymogów rozporządzeń Ministerstwa Zdrowia. Oddział wyposażony zostanie w niezbędną infrastrukturę medyczną, w tym gazy medyczne, wentylację z klimatyzacją, instalacje nisko i wysoko prądowe, instalację BMS i PPOŻ. W ramach projektu zostanie również zakupiony sprzęt do Oddziałów między innymi: łożka ortopedyczne z szafkami przyłożkowymi, aparat EKG, dezyntefektor do basenów, kardiomonitor, ssaki, pompy</p>	<p>2020-2022</p>	<p>2022 – 10,0 mln. zł</p>	<p>RPO WP + wkład własny z Budżetu Województwa Podlaskiego</p>	<p>Utrzymanie realizacji kontraktu w zakresie ortopedii na poziomie 16 mln. zł rocznie oraz urologii na poziomie 7 mln. zł.</p>	

<p>infuzyjne, materace zmiękczeniowe, szyny do rehabilitacji, wózki inwalidzkie, balkoniki łokciowe, narzędzia do gipsu, parawany. Zakupione zostaną również sprzęty związane z wykonywaniem zabiegów: RTG z ramieniem C, napędy z przysławkami, narzędzia ortopedyczne, zaciski pneumatyczne, optyka artroskopowa.</p>					
<p>4. Zakup tomografu komputerowego w ramach projektu „Poprawa transgranicznej opieki zdrowotnej w zakresie chorób krężenia i intensywnej opieki medycznej w regionie Białegostoku i Mińska (PBU)”</p>	2021	2021 – 3,4 mln. zł.	Środki UE + wkład własny z Budżetu Województwa Podlaskiego	Zwiększenie wykonania kontraktu o 300 tys. zł rocznie	

Prognozy finansowe na lata 2020-2022

1. Założenia do prognoz

Prognozy finansowe zostały sporządzone przy założeniu wzrostu wartości kontraktu z NFZ na poziomie 8 % 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 5 % rocznie. Związany jest z tym również 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 5 % rocznie. Założono, iż koszty zużycia materiałów i energii będą rosły w tempie 10 % rocznie. Skala inwestycji będzie na poziomie zapewniającym wysokość odpisów amortyzacyjnych na niezmiennym poziomie. W prognozowanych latach planuje się realizację i oddanie do użytku następujących istotnych przedsięwzięć inwestycyjnych:

- modernizacja Oddziału Ortopedycznego oraz Oddziału Urologii,
- modernizacja i wyposażenie Oddziału Pediatrii i Neurologii Dziecięcej.

1. Projekcja sprawozdań finansowych SP ZOZ w latach 2021-2023

I.p.	Wyszczególnienie	2021	2022	2023
A.	Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	180 241 680,41	194 658 614,85	210 228 904,03
	- od jednostek powiązanych			
I.	Przychody netto ze sprzedaży produktów	180 211 680,41	194 628 614,85	210 198 904,03
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.	Koszty działalności operacyjnej	222 895 269,13	235 133 210,38	248 180 416,47
I.	Amortyzacja	17 000 000,00	17 000 000,00	17 000 000,00
II.	Zużycie materiałów i energii	38 438 221,06	42 282 043,16	46 510 247,48
III.	Usługi obce	62 116 255,66	65 222 068,44	68 483 171,86
IV.	Podatki i opłaty, w tym:	610 000,00	610 000,00	610 000,00
	-podatek akcyzowy			
V.	Wynagrodzenia	86 417 121,61	90 737 977,69	95 274 876,57
VI.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	17 278 336,08	18 142 252,88	19 049 365,53
VII.	Pozostałe koszty rodzajowe	1 035 334,73	1 138 868,20	1 252 755,02
VIII.	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0,00	0,00	0,00
C.	Zysk/Strata na sprzedaży (A - B)	-42 653 588,72	-40 474 595,53	-37 951 512,43
D.	Pozostałe przychody operacyjne	33 028 559,89	30 976 487,89	31 656 812,28
I.	Zysk z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	70 000,00	70 000,00	70 000,00
II.	Dotacje	12 958 559,89	13 606 487,89	14 286 812,28
III.	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0,00	0,00	0,00
IV.	Inne przychody operacyjne	20 000 000,00	17 300 000,00	17 300 000,00
E.	Pozostałe koszty operacyjne	1 700 000,00	610 000,00	610 000,00
I.	Strata z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	0,00	10 000,00	10 000,00
II.	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0,00	0,00	0,00
III.	Inne koszty operacyjne	1 700 000,00	600 000,00	600 000,00
F.	Zysk/Strata na działalności operacyjnej (C+D-E)	-11 325 028,83	-10 108 107,65	-6 904 700,15
G.	Przychody finansowe	80 000,00	100 000,00	100 000,00
I.	Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:		0,00	0,00
	- od jednostek powiązanych		0,00	0,00
II.	Odsetki oraz inne przych. finansowe, w tym:	80 000,00	100 000,00	100 000,00
	- od jednostek powiązanych		0,00	0,00
H.	Koszty finansowe	3 020 000,00	3 520 000,00	3 520 000,00
I.	Odsetki, w tym:	3 000 000,00	3 500 000,00	3 500 000,00
	- od jednostek powiązanych		0,00	0,00
II.	Strata ze zbycia inwestycji		0,00	0,00
III.	Aktualizacja wartości inwestycji		0,00	0,00
IV.	Inne	20 000,00	20 000,00	20 000,00
I.	Zysk/strata brutto (F+G-H)	-14 265 028,83	-13 528 107,65	-10 324 700,15
J.	I. Podatek dochodowy			
K.	II. Pozostałe obowiązkowe obciążenie wyniku finansowego			
L.	Zysk/Strata netto (I-J-K)	-14 265 028,83	-13 528 107,65	-10 324 700,15

Począwszy od 2022 r. zakładana jest stopniowa poprawa wyniku finansowego Szpitala spowodowana głównie rosnącymi nakładami na ochronę zdrowia.

Bilans 2020-2022

	Wyszczególnienie	2021	2022	2023
		zł	zł	zł
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
A.	Aktywa trwałe	177 384 536,09	177 338 373,09	177 292 545,09
I.	Wartości niematerialne i prawne	0,00	0,00	0,00
	1. Koszty zakończonych prac rozwojowych			
	2. Wartość firmy			
	3. Inne wartości niematerialne i prawne			
	4. zaliczki na wartości niematerialne i prawne			
II.	Rzeczowe aktywa trwałe	177 384 536,09	177 338 373,09	177 292 545,09
	1. Środki trwałe	177 384 536,09	177 338 373,09	177 292 545,09
	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	125 000 000,00	125 000 000,00	125 000 000,00
	c) urządzenia techniczne i maszyny	1 800 000,00	1 800 000,00	1 800 000,00
	d) środki transportu	200 335,00	150 000,00	100 000,00
	e) inne środki trwałe	44 395 828,00	44 400 000,00	44 404 172,00
	2. Środki trwałe w budowie	0,00	0,00	0,00
	3. Zaliczki na środki trwałe w budowie	0,00	0,00	0,00
III.	Należności długoterminowe	0,00	0,00	0,00
	1. Od jednostek powiązanych			
	2. Od pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale			
	3. Od pozostałych jednostek			
IV.	Inwestycje długoterminowe	0,00	0,00	0,00
	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			
V.	Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0,00	0,00	0,00
	1. Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego			
	2. Inne rozliczenia międzyokresowe			
B.	Aktywa obrotowe	18 207 075,59	19 203 352,20	20 266 536,15
I.	Zapasy	2 000 000,00	2 000 000,00	2 000 000,00
	1. Materiały	2 000 000,00	2 000 000,00	2 000 000,00
	2. Półprodukty i produkty w toku			
	3. Produkty gotowe			
	4. Towary			
	5. Zaliczki na dostawy			
II.	Należności krótkoterminowe	9 497 075,59	10 192 852,20	10 943 011,15
	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	9 497 075,59	10 192 852,20	10 943 011,15
	a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	8 430 584,95	9 105 031,75	9 833 434,29
	- do 12 miesięcy	8 430 584,95	9 105 031,75	9 833 434,29
	- powyżej 12 miesięcy			
	b) z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń	0,00	0,00	0,00
	c) inne	1 066 490,64	1 087 820,45	1 109 576,86
	d) dochodzone na drodze sądowej	0,00		
III.	Inwestycje krótkoterminowe	5 010 000,00	5 260 500,00	5 523 525,00
	1. Krótkoterminowe aktywa finansowe	5 010 000,00	5 260 500,00	5 523 525,00
	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	5 010 000,00	5 260 500,00	5 523 525,00
	- środki pieniężne w kasie i na rachunkach	5 000 000,00	5 250 000,00	5 512 500,00
	- inne środki pieniężne	10 000,00	10 500,00	11 025,00
	- inne aktywa pieniężne			
	2. Inne inwestycje krótkoterminowe			
IV.	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	1 700 000,00	1 750 000,00	1 800 000,00
C.	Należne wpłaty na fundusz podstawowy			
D.	Udziały (akcje własne)			
	Aktywa razem	195 591 611,68	196 541 725,29	197 559 081,24

	Wyszczególnienie	2021	2022	2023
		zł	zł	zł
	<i>I</i>	2	3	4
PASYWA				
A.	Kapitał (fundusz) własny	-135 276 836,37	-148 804 944,02	-159 129 644,16
I.	Kapitał (fundusz) podstawowy	29 717 925,18	29 717 925,18	29 717 925,18
II.	Kapitał (fundusz) zapasowy	0,00	0,00	0,00
	- nadwyżka wartości sprzedaży (wartości emisyjnej) nad wartością nominalną udziałów (akcji)			
III.	Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny, w tym:			
	- z tytułu aktualizacji wartości godziwej			
IV.	Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe			
V.	Zysk (strata) z lat ubiegłych	-150 729 732,72	-164 994 761,55	-178 522 869,19
VI.	Zysk (strata) netto	-14 265 028,83	-13 528 107,65	-10 324 700,15
VII.	Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)			
B.	Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	330 868 448,06	345 346 669,31	356 688 725,40
I.	Rezerwy na zobowiązania	7 085 000,00	7 414 250,00	7 759 962,50
	1. rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego			
	2. Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	6 585 000,00	6 914 250,00	7 259 962,50
	- długoterminowa	5 565 000,00	5 843 250,00	6 135 412,50
	- krótkoterminowa	1 020 000,00	1 071 000,00	1 124 550,00
	3. Pozostałe rezerwy	500 000,00	500 000,00	500 000,00
	- długoterminowe			
	- krótkoterminowe	500 000,00	500 000,00	500 000,00

II.	Zobowiązania długoterminowe	37 919 515,83	33 839 515,83	29 759 515,83
	1. Wobec jednostek powiązanych			
	2. Wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale			
	3. Wobec pozostałych jednostek	37 919 515,83	33 839 515,83	29 759 515,83
	a) kredyty i pożyczki	37 919 515,83	33 839 515,83	29 759 515,83
	b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych			
	c) inne zobowiązania finansowe			
	d) inne			
III.	Zobowiązania krótkoterminowe	109 976 264,47	120 150 774,34	132 244 307,97
	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	108 896 264,47	119 070 774,34	131 164 307,97
	a) kredyty i pożyczki	10 318 126,19	10 318 126,19	10 318 126,19
	b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych			
	c) inne zobowiązania finansowe			
	d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	72 527 876,80	81 055 984,44	91 380 684,60
	- do 12 miesięcy	72 527 876,80	81 055 984,44	91 380 684,60
	- powyżej 12 miesięcy			
	e) zaliczki otrzymane na dostawy			
	f) zobowiązania wekslowe			
	g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń	16 712 971,88	18 050 009,63	19 494 010,40
	h) z tytułu wynagrodzeń	6 187 289,60	6 496 654,08	6 821 486,78
	i) inne	3 150 000,00	3 150 000,00	3 150 000,00
	4. Fundusze specjalne	1 080 000,00	1 080 000,00	1 080 000,00
IV.	Rozliczenia międzyokresowe	175 887 667,76	183 942 129,14	186 924 939,10
	1. Ujemna wartość firmy			
	2. Inne rozliczenia międzyokresowe	175 887 667,76	183 942 129,14	186 924 939,10
	- długoterminowe	165 280 849,78	173 335 311,16	176 318 121,12
	- krótkoterminowe	10 606 817,98	10 606 817,98	10 606 817,98
	Pasywa razem	195 591 611,69	196 541 725,29	197 559 081,24

Podsumowanie

Zaprezentowany Program Naprawczy opiera się o dążenie do optymalnego wykorzystania zasobów SP ZOZ Wojewódzkiego Szpitala Zespołowego 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 rozwój epidemii koronawirusa. Już w I półroczu 2021 roku znacząco zmalała liczba udzielanych świadczeń zdrowotnych. Aktualnie Narodowy Fundusz Zdrowia nie przedstawił swojego stanowiska odnośnie wpływu takiego stanu rzeczy na wartość kontraktu (szczególnie w zakresie ryczaftu PSZ) w przyszłości.

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. Będzie to trudne, ponieważ obecnie realizowane są znaczące zamierzenia inwestycyjne istotnie wpływające na skalę świadczonych usług medycznych co w przyszłości będzie miało wpływ na wartość kontraktów z Narodowym Funduszem Zdrowia. Odrębną kwestią jest starzejąca się kadra medyczna oraz pogłębiająca się recesja na rynku pracy zawodów medycznych. Również wpływ epidemii koronawirusa na realizację świadczeń zdrowotnych oraz ich finansowanie ze strony NFZ nie jest jeszcze znany.

Z up. Dyrektora
Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa
lek. med. Sławomir Gołaszewski



PJ 1 PROGRAM DZIAŁAŃ DLA POPRAWY JAKOŚCI na rok 2021

L. p.	Zadania	Termin wykonania	Uwagi
1.	<p>Koordinowanie prac powołanych zespołów ds. realizacji standardów akredytacyjnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Zespół ds. etyki ✓ Zespół ds. zdarzeń niepożądanych ✓ Zespół ds. antybiotykoterapii ✓ Zespół ds. zwalczania bólu ✓ Zespół ds. żywienia ✓ Zespół ds. dokumentacji medycznej ✓ Zespół ds. analizy zgonów ✓ zespół ds. analizy przyczyn odmów hospitalizacji <p>1. Zbieranie danych co 3, 6 miesięcy w zależności od rodzaju danych.</p> <p>2. Określenie planów poprawy jakości dotyczących: a) monitorowanie racjonalnej antybiotykoterapii w zakresie stosowania Meropenemu (antybiotyk zastrzeżony) w oddziałach: wewnętrznym, kardiologii, gastrologii, OIT b) monitorowanie zwiększenia wskaźnika zużycia środka dezynfekcji rąk na oddziałach gastrologii, ortopedii, SOR</p>	Styczeń- grudzień	
2.	Przegląd oraz aktualizacja opracowanych procedur dotyczących standardów akredytacyjnych	Marzec	
3.	Organizacja szkoleń wewnętrznych dla personelu wszystkich szczebli w zakresie mycia i dezynfekcji rąk	Marzec-Wrzesień	
4.	Organizacja szkoleń wewnętrznych dla personelu wszystkich szczebli w zakresie resuscytacji krążeniowo-oddechowej.	Marzec-listopad	
5.	Organizacja szkoleń wewnętrznych dla personelu mającego kontakt z chorymi w zakresie znajomości praw pacjenta.	Marzec-wrzesień	
6.	Monitorowanie jakości funkcjonowania procedur akredytacyjnych w oddziałach szpitala	Marzec-grudzień	
7.	<p>Ocena efektów pracy Zespołu ds. dokumentacji medycznej:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Opracowanie prawidłowych wzorów formularzy. ✓ Analiza raportów dotyczących poprawności prowadzenia indywidualnej dokumentacji medycznej, ksiąg transfuzjologicznych, ksiąg środków odurzających i psychotropowych na wszystkich oddziałach. 	Kwiecień- grudzień	

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prowadzenie szkoleń dotyczących eliminacji wykazanych błędów przy prowadzeniu dokumentacji medycznej. 		
8.	Opracowanie i wdrożenie formularzy zgód na zabiegi operacyjne, procedury o podwyższonym ryzyku.	Kwiecień -maj	
9.	<p>Opracowanie i wdrożenie procedury dotyczącej profilaktyki zatorowo-zakrzepowej dla oddziałów zabiegowych (skala Capriniego) niezabiegowych (skala Padewska).</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Zbieranie informacji w cyklu miesięcznym od kierowników oddziałów o powikłaniach związanych ze stosowaniem heparyny drobnocząsteczkowej. ✓ Modyfikacja opracowanej procedury. 	Kwiecień	
10.	<p>Przeprowadzenie badania ankietowego satysfakcji pacjentów przebywających w oddziałach szpitala</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Podsumowanie wyników i opracowanie wniosków. ✓ Przekazanie informacji do odpowiednich komórek organizacyjnych. ✓ Wykorzystanie wniosków w planach poprawy jakości. 	Maj-czerwiec	
11.	<p>Szkolenia dla lekarzy wszystkich oddziałów w zakresie kryteriów rozpoznawania zakażeń szpitalnych.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Przekazanie informacji o ilości zarejestrowanych zakażeń szpitalnych za rok 2020. ✓ Kryteria rozpoznawanie zakażeń szpitalnych: miejsca operowanego, dróg oddechowych, dróg moczowych, łóżyska naczyniowego, zakażenia przenoszone drogą krwiopochodną. 	Maj	


Z up. Dyrektora
Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa
lek. med. Witold Górczewski