



OS. 8023, 51.2022 składowe -> OS+FN+OP(2022)+K2

Samodzielny Publiczny Zespół Zakładów Opieki Zdrowotnej
im. Marszałka Józefa Piłsudskiego w Płońsku
ul. Henryka Sienkiewicza 7, 09-100 Płońsk woj. mazowieckie
NIP 567-15-32-011 Regon 000308703 Tel. (0 23) 661 34 00 - centrala;
(023) 662 39 89 - sekretariat
e-mail: sekretariat@szpitalplonsk.pl



ISO 9001:2015

01+FN
+OP
(2022)
+K2
05.01.2023
all

D.054.10.3.2022

Płońsk, 04.01.2023 r.

DATA WPEŁYWU
STAROSTWO POWIATOWE w Płońsku
KANCELARIA OGÓLNA
BIURO PODAWCZE

2023-01-04

Nr rejestru ilość zał. 1 kpl.
Podpis 325/2023

Zarząd Powiatu Płońskiego
ul. Płocka 39
09-100 Płońsk

Dot. pisma znak sprawy OS.8023.51.2022 z dnia 09.12.2022

Szanowny Panie Starosto

w nawiązaniu do pisma nr D.054.10.2.2022 z dnia 30.12.2022 r. przekazuję program naprawczy Samodzielnego Publicznego Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej im. Marszałka Józefa Piłsudskiego w Płońsku na lata 2023 – 2025.

Łonard Bortek zapoznał się z programem - dnia 10.01.2023. Poleciał przekazać program Radnym Rady Powiatu, a także zaprosić przedstawicieli SPZOZ na następne posiedzenie celem omówienia założeń programu.
11.01.2023

Z poważaniem

DYREKTOR
Samodzielnego Publicznego
Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej
im. Marszałka Józefa Piłsudskiego w Płońsku

Lilianna Kraśniewska

Wyślan do Biura Rady z prośbą o przekazanie do Rady Powiatu
11.01.2023

GŁÓWNA KSIĘGOWA

mgr Olga Mychlińska



**Samodzielny Publiczny Zespół Zakładów Opieki Zdrowotnej
im. Marszałka Józefa Piłsudskiego w Płońsku
ul. Henryka Sienkiewicza 7, 09 – 100 Płońsk**

PROGRAM NAPRAWCZY NA LATA 2023 – 2025

**Samodzielnego Publicznego Zespołu
Zakładów Opieki Zdrowotnej
im. Marszałka Józefa Piłsudskiego
w Płońsku**

Płońsk, październik 2022 rok

aktualizacja 04.01.2023 r.



1. WPROWADZENIE

Art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (t.j. Dz.U. z 2020 poz. 295, ze zm.) zobowiązuje kierownika samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej, którego roczne sprawozdanie finansowe zamyka się stratą netto, do sporządzenia programu naprawczego i przedstawienia go podmiotowi tworzącemu do zatwierdzenia w terminie 3 miesięcy od upływu terminu do zatwierdzenia sprawozdania finansowego. Program ten powinien być sporządzony z uwzględnieniem raportu, o którym mowa w art. 53 a ust.1 wyżej przywołanej ustawy na okres nie dłuższy niż 3 lata i przedstawia go podmiotowi tworzącemu w celu zatwierdzenia.

Uchwałą Nr 1034/2022 Rady Powiatu Płońskiego z dnia 13 lipca 2022 r. zatwierdzone zostało sprawozdanie finansowe SPZZOZ w Płońsku za 2021 rok, na które składa się m.in. rachunek zysków i strat za rok obrotowy od 1 stycznia 2021 do 31 grudnia 2021 roku wykazujący **stratę netto w wysokości 5 594 290,89 zł.**

W związku z powyższym SPZZOZ w Płońsku przygotował niniejszy program naprawczy i przedkłada go Radzie Powiatu Płońskiego do zatwierdzenia.

Program naprawczy obejmuje analizę przygotowaną na okres 2023-2025 i ma na celu przedstawienie nowych założeń w zakresie przeprowadzenia szeregu zmian w funkcji, organizacji i zakresie świadczonych usług tak, aby działalność SPZZOZ w Płońsku dążyła do zbilansowania się. Jednocześnie stwarzając szansę na poprawę sytuacji finansowej, dalszy rozwój i możliwość przeprowadzenia niezbędnych inwestycji i remontów w celu dostosowania podmiotu do potrzeb i oczekiwań pacjentów i kadry SPZZOZ.

Niestety na przestrzeni ostatnich lat, z powodu okoliczności zewnętrznych (sposobu finansowania świadczeń medycznych) jak również wskutek błędnych lub braku odpowiednich decyzji zarządczych, SPZZOZ znalazł się w bardzo trudnej sytuacji finansowej.

Program naprawczy ma doprowadzić do osiągnięcia następujących celów:

- 1) optymalizacji przychodów z działalności medycznej i pozamedycznej,
- 2) optymalizacji przychodów z działalności komercyjnej,
- 3) optymalizacji kosztów,
- 4) regulacji zużycia materiałów i leków wraz z regulacją poziomu zapasów.

Projekcja finansowa przedstawiona na lata 2023-2025 została sporządzona na bazie aktualnie posiadanej wiedzy w zakresie możliwych przychodów i kosztów. Uwzględniono szacowane coroczne wzrosty kontraktu z NFZ oraz rozwój działalności komercyjnej przy



jednoczesnym wzroście kosztów (wynagrodzenia, kontraktów, usług obcych, leków, żywności, remontu sprzętu i budynków, energii, gazu, wody).

2. ANALIZA ORGANIZACYJNA JEDNOSTKI

Samodzielny Publiczny Zespół Zakładów Opieki Zdrowotnej w Płońsku jest publicznym zakładem opieki zdrowotnej, dla którego podmiotem tworzącym jest Powiat Płoński. Obszar działania

obejmuje

w głównej mierze teren powiatu płońskiego i gmin wchodzących w jego skład, tj.:

- gminy miejskie: Płońsk, Raciąż
- gminy miejsko-wiejskie; Czerwińsk nad Wisłą, Nowe Miasto, Sochocin
- gminy wiejskie: Baboszewo, Dzierżanin, Joniec, Naruszewo, Płońsk, Raciąż, Załuski
- miasta: Czerwińsk nad Wisłą, Nowe Miasto, Płońsk, Raciąż, Sochocin.

Według danych GUS z 30 czerwca 2020 roku powiat zamieszkiwało 86 868 osób.

SPZZOZ udziela świadczeń zdrowotnych bezpłatnie, za częściową odpłatnością lub odpłatnie (komercyjnie) na zasadach zgodnych z powszechnie obowiązującymi przepisami prawa w zakresie:

- 1) hospitalizacji osób potrzebujących całodziennych lub całodobowych świadczeń zdrowotnych w ramach leczenia szpitalnego,
- 2) pomocy doraźnej i ratownictwa medycznego w razie wypadku, urazu, nagłego zachorowania lub nagłego pogorszenia stanu zdrowia i zagrożenia życia,
- 3) przeprowadzenia badań diagnostycznych,
- 4) całodobowej opieki długoterminowej – pielęgnacyjnej i opiekuńczej,
- 5) ambulatoryjnej opieki specjalistycznej,
- 6) diagnostyki i terapii psychiatryczno – psychologicznej,
- 7) podstawowej opieki zdrowotnej tylko w zakresie transportu,
- 8) transportu sanitarnego,
- 9) badań profilaktycznych i profilaktycznych programów zdrowotnych,
- 10) rehabilitacji leczniczej.

W strukturze organizacyjnej SPZZOZ – z dniem 29.10. 2021 roku – wydzielone zostały następujące piony:

1. Pion Dyrektora /D/
2. Pion Medyczny /M/

3. Pion Finansowy /F/
4. Pion Administracyjno - Techniczny /T/

SPZZOZ posiada cztery zakłady lecznicze, udzielające świadczeń zdrowotnych w ramach pionu medycznego:

1. Zakład Świadczeń Szpitalnych,
2. Zakład Opiekuńczo – Leczniczy,
3. Zakład Świadczeń Ambulatoryjnych,
4. Zakład Rehabilitacji.

Dyrektor SPZZOZ, kierując bezpośrednio SPZZOZ, odpowiada za jego funkcjonowanie oraz reprezentuje go na zewnątrz.

Organem doradczym dla Dyrektora SPZZOZ jest Rada Społeczna SPZZOZ powołana przez podmiot tworzący SPZZOZ.

Dyrektor SPZZOZ jest przełożonym wszystkich pracowników SPZZOZ i pełni wobec nich funkcję pracodawcy w rozumieniu powszechnie obowiązujących przepisów prawa.

3. OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA SPZZOZ W PŁOŃSKU

Poniżej przedstawiono najbardziej syntetyczną charakterystykę SPZZOZ i jego otoczenia zewnętrznego.

3.1 ZATRUDNIENIE W LATACH 2019-2022 Z PODZIAŁEM NA GRUPY ZAWODOWE

Lp.	Wyszczególnienie	Etaty			
		2019	2020	2021	stan na 31.08.2022
1	Lekarze	45,13	54,30	56,00	36,00
2	Inni z wyższym wykształceniem	43,06	44,03	41,33	53,35
3	Pielęgniarki i położne	196,06	182,10	189,20	188,01
4	Technicy	60,93	46,59	52,38	45,60
5	Administracja	40,04	40,42	39,16	42,00
6	Sanitariusze	14,92	14,17	14,00	14,00
7	Salowe	59,67	53,50	55,80	62,00
8	Pracownicy obsługi	69,50	60,40	41,27	46,00
9	Pozostali pracownicy	29,75	41,66	39,93	51,50
RAZEM		559,06	537,17	529,07	538,46

W 2022 roku w niektórych grupach nastąpił wzrost zatrudnienia, z uwagi na fakt, iż SPZZOZ aktywnie współpracował z Powiatowym Urzędem Pracy i pozyskiwał pracowników w ramach prac interwencyjnych, robót publicznych i odbywania stażu pracy przez bezrobotnych. Każda z zawartych umów zobowiązywała SPZZOZ do zatrudnienia bezrobotnego na czas określony 3 miesiące po zakończeniu umowy. Dla porównania zatrudniono w ramach:

- prac interwencyjnych w:
 2021 r. - 2 osoby
 2022 r. - 13 osób
- robót publicznych w:
 2021 r. – 0
 2022 r. -16 osób
- odbywania stażu w:
 2021 r. - 3 osoby
 2022 r. - 4 osoby

3.2 PRACA BLOKU OPERACYJNEGO W LATACH 2019-2022

Ilość wykonywanych operacji i zabiegów:

Lp.	Wyszczególnienie	2019		2020		2021		2022	
		rocznie	miesięcz.	ilość	miesięcz.	ilość	miesięcz.	ilość	miesięcz.
1	Sala A	1188	99	800	67	1054	87	740	93
2	Sala B	831	69	566	47	711	59	474	59
3	Sala C	1299	108	1063	89	1277	106	863	108
RAZEM		3318	276	2429	203	3042	252	2077	260

3.3 STRUKTURA ZABIEGÓW OPERACYJNYCH W LATACH 2019-2022

Lp.	Wyszczególnienie	2019		2020		2021		2022 (8 m-cy)	
		ilość	% udział	ilość	% udział	ilość	% udział	ilość	% udział
1	Operacje chirurgiczne	1299	39,2%	873	35,9%	1167	38,4%	708	31,1%
2	Operacje ortopedyczne	1542	46,5%	1201	49,4%	1476	48,5%	856	37,6%
3	Operacje ginekologiczne	477	14,4%	355	14,6%	399	13,1%	713	31,3%
RAZEM		3318	100,0%	2429	100,0%	3042	100,0%	2277	100,0%
W przeliczeniu na dobę		9		7		8		9	

Wahania w zakresie liczby wykonywanych operacji ortopedycznych oraz ginekologicznych były i są następstwem niepewnej sytuacji epidemiologicznej związanej z SARS-CoV-2.

3.4 STRUKTURA ŚWIADCZEŃ OGÓŁEM W LATACH 2019-2022 (w tys. zł)

Lp.	Wyszczególnienie	2019		2020		2021		2022 (8 m-cy)	
		wartość	% udział	wartość	% udział	wartość	% udział	wartość	% udział
1	Umowy z NFZ + umowa w zakresie ratownictwa medycznego	65 056,3	97,8%	67 737,0	98,34%	71 269,4	97,9%	61 180,9	98,5%
2	Świadczenia komercyjne	1 440,1	2,2%	1 146,0	1,66%	1 526,9	2,1%	917,3	1,5%
RAZEM		66 496,4	100,0%	68 883,0	100,00%	72 796,3	100,0%	62 098,2	100,0%

3.5 RODZAJ I WARTOŚĆ PODPISANYCH UMÓW Z NFZ W LATACH 2019-2022 (w tys. zł)

Zakres świadczonych usług medycznych przedstawiono w tabeli poniżej:

Lp.	Wyszczególnienie	2019		2020		2021		2022 (dane za 8 m-cy)	
		wartość	% udział	wartość	% udział	wartość	% udział	wartość	% udział
1	Podstawowa opieka zdrowotna w zakresie transportu	267,6	0,4%	300,8	0,4%	293,6	0,4%	204,2	0,3%
2	Rehabilitacja lecznicza	782,3	1,2%	730,9	1,1%	985,2	1,4%	490,7	0,8%
3	Opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień	330,2	0,5%	496,9	0,7%	353,0	0,5%	177,8	0,3%
4	Ambulatoryjna opieka specjalistyczna	83,4	0,1%	113,6	0,2%	177,0	0,3%	221,3	0,4%
5	Ambulatoryjna opieka specjalistyczna (poradnie)	-	0,0%	-	0,0%	10,2	0,0%	164,5	0,3%
6	Świadczenia pielęgnacyjne i opiekuńcze	2 290,5	3,5%	2 609,3	3,9%	3 112,4	4,4%	2 103,8	3,4%
7	Profilaktyczne programy zdrowotne	48,1	0,1%	51,9	0,1%	78,7	0,1%	25,8	0,0%
8	Leczenie szpitalne	55 539,1	85,4%	58 103,3	85,8%	60 261,2	84,6%	52 572,6	85,9%
RAZEM		59 341,2	91,2%	62 406,7	92,1%	65 271,3	91,6%	55 960,7	91,5%
Umowa na podwykonawstwo w zakresie ratownictwa medycznego		5 715,1	8,8%	5 330,3	7,9%	5 998,1	8,4%	5 220,2	8,5%
TOTAL		65 056,3	100,0%	67 737,0	100,0%	71 269,4	100,0%	61 180,9	100,0%

Na terenie Płońska umowy z NFZ ma podpisanych aż 19 podmiotów. Poniżej szczegółowe dane ile podmiotów ma podpisane umowy z NFZ w zakresie usług, które świadczy SPZZOZ:

Lp.	Wyszczególnienie	Ilość podmiotów
1	Podstawowa opieka zdrowotna	5
2	Rehabilitacja lecznicza	3
3	Opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień	4
4	Ambulatoryjna opieka specjalistyczna	8
5	Świadczenia pielęgnacyjne i opiekuńcze	2
6	Profilaktyczne programy zdrowotne	1
7	Leczenie szpitalne	1

Świadczenia pielęgnacyjne i opiekuńcze stanowią trzecią pozycję pod kątem wartości podpisanych umów z NFZ. W dodatku tylko jeden prywatny podmiot z Płocka świadczy tego typ usługi medyczne (Grupa Zdrowie).

Poniżej porównanie w zakresie ilości i wartości świadczonych produktów kontraktowych w 2021r.

Wyszczególnie	Ilość	Wartość (w tys. zł)	% udział
SPZZOZ W Płocku	3	2 674,60	16,2%
Grupa zdrowie	6	13 871,10	83,8%
RAZEM	9	16 545,70	100,0%

ZOL SPZZOZ w Płocku świadczenia pielęgnacyjne, opiekuńcze i lecznicze wykonuje w wynajętych pomieszczeniach, które nie spełniają przepisów BHP i ochrony przeciwpożarowej. Posiada tylko 60 łóżek, jest to liczba na granicy opłacalności. Należy zauważyć, że społeczeństwo się starzeje, w całym kraju brakuje łóżek do opieki długoterminowych. Następuje dramatyczne oczekiwanie na zwolnienie łóżka szpitalnego. Biorąc pod uwagę fakt, iż koszty świadczenia usług pielęgnacyjnych i opiekuńczych są niskie w stosunku do otrzymywanych przychodów, zasadnym jest stworzenie dodatkowych łóżek.

W tym celu zostało wszczęte postępowanie o udzielenie zamówienia publicznego na wyłonienie wykonawcy opracowania dokumentacji projektowej na min. dodatkowe pomieszczenia dla ZOL.

4. SYTUACJA EKONOMICZNO-FIANSOWA JEDNOSTKI

4.1 ANALIZA RACHUNKÓW ZYSKÓW I STRAT

Analizie poddano wyniki finansowe SPZZOZ w Płońsku za lata 2019-2022. W poniższej tabeli przedstawione zostały dane wynikające z rachunku zysku i strat.

Rachunek zysków i strat (dane w tys. zł)					
Lp.	Wyszczególnienie	2019	2020	2021	2022 (8 m-cy)
A.Przychody netto ze sprzedaży		74 240,0	77 752,2	94 438,1	70 420,5
	I. Przychody netto ze sprzedaży produktów i usług	74 240,0	77 752,2	94 438,1	70 420,5
	II. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów				
B.Koszty działalności operacyjnej		80 526,0	84 451,0	102 114,9	75 998,7
	I. Amortyzacja	3 050,0	3 573,4	3 291,5	1 840,8
	II. Zużycie materiałów i energii	15 245,8	14 429,2	17 396,9	11 005,1
	III. Usługi obce	19 592,4	22 041,6	28 936,2	23 232,0
	IV. Podatki i opłaty	385,1	489,5	404,7	328,8
	V. Wynagrodzenia	34 893,7	36 030,7	42 506,0	32 880,2
	VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	6 769,2	7 135,5	8 938,2	6 372,6
	VII. Pozostałe koszty rodzajowe	589,8	751,1	641,4	339,2
	VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów				
C.Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)		-6 286,0	-6 698,8	-7 676,8	-5 578,2
D.Pozostałe przychody operacyjne		2 789,6	4 572,2	5 292,6	2 314,3
	I. Dotacje	2 787,0	2 345,8	3 524,4	1 117,0
	II. Inne przychody operacyjne	2,6	2 226,4	1 768,2	1 197,3
E.Pozostałe koszty operacyjne		840,3	884,9	2 303,0	309,1
F.Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D - E)		-4 336,7	-3 011,5	-4 687,2	-3 573,0
G.Przychody finansowe		9,2	4,7	4,0	0,5
H.Koszty finansowe		869,2	995,3	911,1	837,9
I. Zysk (strata) z działalności gospodarczej (F+G-H)		-5 196,7	-4 002,1	-5 594,3	-4 410,4
J Wynik zdarzeń nadzwyczajnych (J1-J2)		0,0	0,0	0,0	0,0
	1 Zyski nadzwyczajne				
	2 Straty nadzwyczajne				
K.Zysk (strata) brutto (I+-J)		-5 196,7	-4 002,1	-5 594,3	-4 410,4
L.Podatek dochodowy					
M. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)					
N. Zysk (strata) netto (K-L-M)		-5 196,7	-4 002,1	-5 594,3	-4 410,4

Szczegółową strukturę i dynamikę przychodów SPZZOZ w Płońsku w latach 2019- 2022 obrazuje poniższa tabela:

Lp.	Wyszczególnienie	2019	2020	2021	2022 (dane za 8 m-cy)	Dyn. w % 2021/2020
1	Przychody ze sprzedaży usług działalności podstawowej	68 700,4	70 481,7	92 252,3	68 981,1	30,9%
a	NFZ	60 055,0	61 386,1	75 681,1	55 960,7	23,3%
b	Ratownictwo medyczne	5 572,2	6 068,4	5 998,1	5 220,2	-1,2%
c	Urząd Wojewódzki	827,2	1 356,8	1 727,3	1 066,4	27,3%
d	Ministerstwo Zdrowia	1 510,1	1 128,1	1 761,8	1 076,1	56,2%
e	Pozostałe przychody	70,6	542,3	6 172,2	5 109,3	1038,2%
f	ZOL	665,3		911,8	548,4	
2	Przychody pozostałej działalności podstawowej	1 839,9	2 339,5	1 526,9	917,3	-34,7%
a	Działalność komercyjna	1 839,9	2 339,5	1 526,9	917,3	-34,7%
3	Pozostałe przychody	3 699,7	4 931,0	659,1	522,1	-86,6%
4	Przychody finansowe	9,2	4,7	4,0	0,5	-14,9%
5	Pozostałe przychody operacyjne	2 789,6	4 572,2	5 292,4	2 314,3	15,8%
	OGÓŁEM PRZYCHODY	77 038,8	82 329,1	99 734,7	72 735,3	21,1%

Jak wskazuje analiza osiągniętych wyników w poszczególnych latach działalności SPZZOZ w Płońsku:

- Szpital posiada obciążenia będące konsekwencją wcześniejszych problemów finansowych. Ponadto niedoszacowanie przez NFZ procedur medycznych powoduje szybszy wzrost kosztów i nie pozwala na zbilansowanie bieżącej działalności.
- Wynik finansowy netto za 2021 rok zamyka się stratą w wysokości 5 594,3 tys. zł, która po wyłączeniu kosztów amortyzacji, w myśl przepisów art. 59 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 roku o działalności leczniczej, zmniejsza się do kwoty minus 2 302,7 tys. zł.
- Wynik finansowy netto za 8 m-cy 2022 r. to strata w kwocie 4 410,4 tys. zł, która po odliczeniu kosztów amortyzacji wynosi minus 2 569, 6 mln zł.
- Przychody za usługi medyczne z kontraktu z NFZ w 2021 r. wyniosły 75 681,1 tys.. zł i stanowiły 82% wartości przychodów z działalności podstawowej.
- Przychody netto ze sprzedaży produktów za 2021 r. wzrosły o 30,8% w porównaniu do 2020 r. Natomiast tempo wzrostu kosztów działalności operacyjnej zwiększyło się 20,9 %. W dużej mierze spowodowane jest wzrostem kosztów: wynagrodzeń, usług obcych, zużyciem materiałów i energii.
- Ustawowo zagwarantowany wzrost wynagrodzeń personelu działalności podstawowej przekłada się wprost na żądania płacowe pozostałych grup personelu.

4.2 ANALIZA BILANSU

Strukturę głównych pozycji bilansu jednostki w tys. zł przedstawia tabela poniżej:

Dane w tys. zł

AKTYWA	2019	2020	2021	2022 (dane za 8 m-cy)	Dyn. w % 2021/2020
A. Aktywa trwałe:	41 988,4	39 218,9	38 058,1	36 846,9	-3,0%
I Wart. niematerialne i prawne	35,7	36,5	72,6	72,6	98,9%
II Rzeczowe aktywa trwałe	41 952,7	39 182,4	37 985,5	36 774,3	-3,1%
III Należności długoterminowe	-	-	-	-	
IV Inwestycje długoterminowe	-	-	-	-	
V Długoter.rozlicz.międzyokres.	-	-	-	-	
B. Aktywa obrotowe	14 062,0	14 236,1	15 815,8	14 500,8	11,1%
I Zapasy	370,2	427,4	465,0	472,3	8,8%
II Należności krótkoterminowe	9 976,9	11 064,4	11 312,7	10 069,1	2,2%
III Inwestycje krótkoterminowe	2 921,6	2 204,3	3 589,2	3 661,1	62,8%
IV Krótkoterm.rozlicz.międzyok.	793,3	540,0	448,9	298,3	-16,9%
Razem Aktywa	56 050,4	53 455,0	53 873,9	51 347,7	0,8%

PASYWA	2019	2020	2021	2022 (dane za 8 m-cy)	Dyn. w % 2021/2020
A. Kapitał (fundusz) własny	- 24 846,90	- 28 849,00	- 34 443,30	- 38 853,70	19,4%
I Kapitał (fundusz) podstawowy	13 752,30	13 752,30	13 752,30	13 752,30	0,0%
II Kapitał (fundusz) zapasowy	-	-	-	-	
III Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny	-	-	-	-	
IV Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe	-	-	-	-	
V Zysk/strata z lat ubiegłych	- 33 402,40	- 38 599,30	- 42 601,30	- 48 195,60	10,4%
VI Zysk/strata netto	- 5 196,80	- 4 002,00	- 5 594,30	- 4 410,40	39,8%
VII Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)					
B. Zobowiązani i rezerwy na zobowiązania	80 897,30	82 304,00	88 317,20	90 201,40	7,3%
I Rezerwy na zobowiązania	8 334,8	7 706,9	8 968,3	8 968,3	16,4%
II Zobowiązania długoterminowe	16 739,9	14 022,0	11 885,6	11 885,6	-15,2%
III Zobowiązania krótkoterminowe	18 942,8	26 490,2	35 511,2	35 748,3	34,1%
IV Rozliczenia międzyokresowe	36 879,8	34 084,9	31 952,1	33 599,2	-6,3%
Razem pasywa	56 050,4	53 455,0	53 873,9	51 347,7	0,8%

Dane za 2019 r. to przekształcone dane porównawcze

4.3 STRUKTURA ZOBOWIĄZAŃ

Pozycja	2019	2020	2021	2022 (dane za 8 m-cy)	Dyn. w % 2021/2020
Zobowiązania długoterminowe:	16 740,0	14 022,0	11 885,6	11 885,6	-15,2%
Z tytułu kredytów i pożyczek	16 739,9	14 022,0	11 885,6	11 885,6	-15,2%
Zobowiązania krótkoterminowe:	18 817,8	26 490,2	35 511,1	35 748,3	34,1%
I. Wobec pozostałych jednostek:	16 865,1	24 461,1	33 300,7	32 844,5	36,1%
a) kredyty i pożyczki	333,3	2 718,0	2 931,3	1 048,2	7,9%
b) inne zobowiązania finansowe	-	-	-	-	-
c) z tytułu dostaw i usług	11 704,5	16 905,9	24 681,3	24 620,7	46,0%
d) zaliczki otrzymane na dostawy	-	-	-	-	-
e) z tyt. podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń	2 664,4	2 287,7	3 180,5	3 824,3	39,0%
f) z tyt. wynagrodzeń	2 162,9	2 549,5	2 507,6	3 351,3	-1,6%
g) inne	-	-	-	-	-
II. Fundusze specjalne	1 952,7	2 029,1	2 210,4	2 903,8	8,9%

4.4 PODSUMOWANIE WYNIKÓW OCENY SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ ZA LATA 2019-2022

4.4.1 WSKAŹNIKI ZYSKOWNOŚCI

1) Wskaźnik zyskowności netto (%)						
wynik netto X 100%						
przychody netto ze sprzedaży produktów+przychody ze sprzedaży towarów i materiałów + pozostałe przychody operacyjne + przychody finansowe						
Lp.	Wyszczególnienie	2019	2020	2021	2022 (8 m-cy)	
1	Wynik netto	- 5 196,66	- 4 002,10	- 5 594,30	- 4 410,40	
2	Przychody netto ze sprzedaży produktów	74 240,00	77 752,20	94 438,10	70 420,50	
3	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów					
4	Pozostałe przychody operacyjne	2 789,60	4 572,20	5 292,60	2 314,30	
5	Przychody finansowe	9,20	4,70	4,00	0,50	
WYNIK		2019	2020	2021	2022 (8 m-cy)	
		-6,75%	-4,86%	-5,61%	-6,06%	
Lp.	Przedziały wartości	Ocena	2019	2020	2021	2022 (8 m-cy)
1	poniżej 0,0%	0	0	0	0	0
2	od 0,0% do 2,0 %	3				
3	powyżej 2,0 % do 4,0%	4				
4	powyżej 4,0%	5				

2) Wskaźnik zyskowności operacyjnej (%)

wynik z działalności operacyjnej X 100%

przychody netto ze sprzedaży produktów+przychody ze sprzedaży towarów i materiałów + pozostałe przychody operacyjne + przychody finansowe

Lp.	Wyszczególnienie	2019	2020	2021	2022 (8 m-cy)
1	Wynik z działalności operacyjnej	- 4 336,66	- 3 011,50	- 4 687,20	- 3 573,00
2	Przychody netto ze sprzedaży produktów	74 240,00	77 752,20	94 438,10	70 420,50
3	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	-	-	-	-
4	Pozostałe przychody operacyjne	2 789,60	4 572,20	5 292,60	2 314,30
5	Przychody finansowe	9,20	4,70	4,00	0,50

WYNIK		2019	2020	2021	2022 (8 m-cy)
		-5,63%	-3,66%	-4,70%	-4,91%

Lp.	Przedziały wartości	Ocena	2019	2020	2021	2022 (8 m-cy)
1	poniżej 0,0%	0	0	0	0	0
2	od 0,0% do 2,0 %	3				
3	powyżej 2,0 % do 4,0%	4				
4	powyżej 4,0%	5				

3) Wskaźnik zyskowności aktywów (%)

wynik netto X 100%

średni stan aktywów

Lp.	Wyszczególnienie	2019	2020	2021	2022 (8 m-cy)
1	Wynik netto	- 5 196,66	- 4 002,10	- 5 594,30	- 4 410,40
2	Średni stan aktywów	53 527,75	54 752,70	53 664,45	43 631,82

WYNIK		2019	2020	2021	2022 (8 m-cy)
		-9,71%	-7,31%	-10,42%	-10,11%

Lp.	Przedziały wartości	Ocena	2019	2020	2021	2022 (8 m-cy)
1	poniżej 0,0%	0	0	0	0	0
2	od 0,0% do 2,0 %	3				
3	powyżej 2,0 % do 4,0%	4				
4	powyżej 4,0%	5				

4.4.2 WSKAŹNIKI PŁYNNOŚCI

1) Wskaźnik bieżącej płynności						
aktywa obrotowe-należności krótkoterminowe z tyt. dostaw i usług, o okresie powyżej 12 m-cy - krótkoterminowe RMC						
zobowiązania krótkoterminowe - zobow. z tyt. dostaw i usług o okresie powyżej 12 m-cy+rezerwa na zobow.krótkoterminowe						
Lp.	Wyszczególnienie	2019	2020	2021	2022 (8 m-cy)	
1	Aktywa obrotowe	14 062,00	14 236,10	15 815,80	14 500,80	
2	Należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług powyżej 12 m-cy	-	-	-		
3	Krótkoterminowe rozliczenia RMC	793,30	540,00	448,90	298,30	
4	Zobowiązania krótkoterminowe	18 942,80	26 490,20	35 511,20	35 748,30	
5	Zobowiązania z tyt. Dostaw i usług powyżej 12 m-cy	-	-	-		
6	Rezerwa na zobowiązania krótkoterminowe	-	-	1 192,10	1 192,10	
WYNIK		2019	2020	2021	2022 (8 m-cy)	
		0,70	0,52	0,42	0,38	
Lp.	Przedziały wartości	Ocena	2019	2020	2021	2022 (8 m-cy)
1	poniżej 0,6	0		0	0	0
2	powyżej 0,60 do 1,00	4	4			
3	powyżej 1,00 do 1,50	8				
4	powyżej 1,5 do 3,00	12				
5	powyżej 3,00 lub jeżeli zob. krótk. =0	10				

2) Wskaźnik szybkiej płynności

aktywa obrotowe-należności krótkoterminowe z tyt. dostaw i usług, o okresie powyżej 12 m-cy - krótkoterminowe RMC-zapasy

zobowiązania krótkoterminowe - zobow. z tyt. dostaw i usług o okresie wymagalności powyżej 12 m-cy+rezerwa na zobow.krótkoterminowe

Lp.	Wyszczególnienie	2019	2020	2021	2022 (8 m-cy)	
1	Aktywa obrotowe	14 062,00	14 236,10	15 815,80	14 500,80	
2	Należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług powyżej 12 m-cy	-	-	-		
3	Krótkoterminowe rozliczenia RMC	793,30	540,00	448,90	298,30	
4	Zapasy	370,20	427,40	465,00	472,30	
5	Zobowiązania krótkoterminowe	18 942,80	26 490,20	35 511,20	35 748,30	
6	Zobowiązania z tyt. dostaw i usług powyżej 12 m-cy	-	-	-		
7	Rezerwa na zobowiązania krótkoterminowe	-	-	1 192,10	1 192,10	
WYNIK		2019 0,68	2020 0,50	2021 0,41	2022 (8 m-cy) 0,37	
Lp.	Przedziały wartości	Ocena	2019	2020	2021	2022 (8 m-cy)
1	poniżej 0,5	0			0	0
2	powyżej 0,50 do 1,00	8	8	8		
3	powyżej 1,00 do 2,50	13				
4	powyżej 2,5 lub jeżeli zob. krótk. =0	10				

4.4.3 WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI

1) Wskaźnik rotacji należności (w dniach)						
średni stan należności z tytułu dostaw i usług X liczba dni w okresie (365)						
przychody netto ze sprzedaży produktów+przychody ze sprzedaży towarów i materiałów						
Lp.	Wyszczególnienie	2019	2020	2021	2022 (8 m-cy)	
1	Średni stan należności z tytułu dostaw i usług	7 231,35	8 746,65	9 580,25	8 476,70	
2	Przychody netto ze sprzedaży produktów	74 240,00	77 752,20	94 438,10	70 420,50	
3	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	-	-	-		
WYNIK		2019	2020	2021	2022 (8 m-cy)	
		35,55	41,06	37,03	43,94	
Lp.	Przedziały wartości	Ocena	2019	2020	2021	2022 (8 m-cy)
1	poniżej 45 dni	3	3	3	3	3
2	powyżej 45 dni do 60 dni	2				
3	powyżej 60 dni do 90 dni	1				
4	powyżej 90 dni	0				

2) Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)						
średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług X liczba dni w okresie (365)						
przychody netto ze sprzedaży produktów+przychody ze sprzedaży towarów i materiałów						
Lp.	Wyszczególnienie	2019	2020	2021	2022 (8 m-cy)	
1	Średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług	8 946,30	14 305,30	20 793,65	21 874,85	
2	Przychody netto ze sprzedaży produktów	74 240,00	77 752,20	94 438,10	70 420,50	
3	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów					
WYNIK		2019	2020	2021	2022 (8 m-cy)	
		43,98	67,15	80,37	113,38	
Lp.	Przedziały wartości	Ocena	2019	2020	2021	2022 (8 m-cy)
1	do 60 dni	7	7			
2	od 61 dni do 90 dni	4		4	4	
3	powyżej 90 dni	0				0

4.4.4 WSKAŹNIKI ZADŁUŻENIA

1) Wskaźnik zadłużenia aktywów (%)						
zobowiązania długoterminowe+zobowiązania krótkoterminowe+rezerwa na zobowiązania x 100%						
Aktywa razem						
Lp.	Wyszczególnienie	2019	2020	2021	2022 (8 m-cy)	
1	Zobowiązania długoterminowe	16 739,90	14 022,00	11 885,60	11 885,60	
2	Zobowiązania krótkoterminowe	18 942,80	26 490,20	35 511,20	35 748,30	
3	Rezerwa na zobowiązania	8 334,80	7 706,90	8 968,30	8 968,30	
4	Aktywa razem	56 050,40	53 455,00	53 873,90	51 347,70	
WYNIK		2019	2020	2021	2022 (8 m-cy)	
		78,53%	90,21%	104,62%	110,23%	
Lp.	Przedziały wartości	Ocena	2019	2020	2021	2022 (8 m-cy)
1	poniżej 40%	10				
2	od 40% do 60%	8				
3	powyżej 60% do 80%	3	3			
4	powyżej 80%	0		0	0	0

2) Wskaźnik wypłacalności						
zobowiązania długoterminowe+zobowiązania krótkoterminowe+rezerwa na zobowiązania x 100%						
Fundusz własny						
Lp.	Wyszczególnienie	2019	2020	2021	2022 (8 m-cy)	
1	Zobowiązania długoterminowe	16 739,90	14 022,00	11 885,60	11 885,60	
2	Zobowiązania krótkoterminowe	18 942,80	26 490,20	35 511,20	35 748,30	
3	Rezerwa na zobowiązania	8 334,80	7 706,90	8 968,30	8 968,30	
4	Fundusz własny	- 24 846,90	- 28 849,00	- 34 443,30	- 38 853,70	
WYNIK		2019	2020	2021	2022 (8 m-cy)	
		-1,77	-1,67	-1,64	-1,46	
Lp.	Przedziały wartości	Ocena	2019	2020	2021	2022 (8 m-cy)
1	od 0,0 do 0,50	10				
2	od 0,51 do 1,00	8				
3	od 1,01 do 2,00	6				
4	od 2,01 do 4,00	4				
5	powyżej 4,00 lub poniżej 0,00	0	0	0	0	0

Wskaźniki zostały wyliczone zgodnie z rozporządzeniem Ministra Zdrowia z dnia 12 kwietnia 2017 r. w sprawie wskaźników ekonomiczno-finansowych niezbędnych do sporządzenia analizy oraz prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej (Dz.U 2017 poz. 832).

Jak wynika z powyższych tabel SPZZOZ w Płońsku od dłuższego czasu ma problem z zachowaniem płynności finansowej. Ocena punktowa sytuacji ekonomiczno-finansowej wynosi w 2021 roku tylko 7 punktów, za 8 m-cy 2022 r. tylko 3 punkty.

4.5 PRZYCZYNY STRAT

W głównej mierze przyczyną strat jest wzrost kosztów – cen leków, materiałów, usług obcych, paliwa, energii elektrycznej, gazu i przede wszystkim wynagrodzeń. W związku z wdrożeniem od 1 lipca 2022 r. *nowelizacji ustawy o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych oraz niektórych innych ustaw*, w SPZZOZ w Płońsku nastąpił **miesięczny wzrost kosztów wynagradzania pracowników medycznych i działalności podstawowej zatrudnionych**

w oparciu o umowę o pracę o 834 329 zł, nie biorąc pod uwagę nagród jubileuszowych i nadgodzin. W/w kwota nie uwzględnia wzrostu płac lekarek/lekarzy oraz pielęgniarek/pielęgniarzy zatrudnionych w oparciu o umowę cywilno-prawną. Należy zaznaczyć, iż tylko 2% lekarzy jest zatrudnionych w oparciu o umowę o pracę, natomiast aż 98% to umowy cywilno-prawne.

Niezależnie od sytuacji finansowej jednostki, podmiot leczniczy jest zobowiązany realizować ustawowy wzrost wynagrodzeń pracowników medycznych i działalności podstawowej. Sektor prywatny wpływa również na wzrost wynagrodzeń lekarzy, których coraz trudniej pozyskać, a utrata wykwalifikowanego personelu oznacza problem w funkcjonowaniu jednostki.

Ponadto przyczyną złej sytuacji finansowej SPZZOZ w Płońsku jest niewłaściwa, zbyt niska wycena procedur medycznych przez Narodowy Fundusz Zdrowia, niewspółmierna do ponoszonych kosztów.

Ze względu na dość wysokie koszty stałe, podwyżki cen materiałów, leków, podatków, paliwa i innych kosztów niezbędnych do ponoszenia w celu udzielania świadczeń zdrowotnych, jest bardzo trudno poprawić sytuację finansową jednostki. W publicznym sektorze ochrony zdrowia istnieją istotne ograniczenia w zakresie udzielania odpłatnych świadczeń zdrowotnych. Jednocześnie wzrastają wymagania i oczekiwania pacjentów, kształtowane przez prywatny sektor.

5. Główne założenia dotyczące poprawy funkcjonowania jednostki

Główne założenia dotyczące poprawy funkcjonowania SPZZOZ w Płońsku zostały oparte na czterech filarach:

1. Interesariusze - pacjenci
2. Kadra pracownicza
3. Procesy wewnętrzne
4. Finanse i rozwój

Interesariusze - pacjenci		
Cele:	Mierniki	Działania
1. Budować zadowolenie pacjentów i ich rodzin	- liczba skarg pacjentów i ich rodzin, - procent pacjentów hospitalizowanych, dla których opracowano indywidualne plany leczenia i opieki, - wyniki badań satysfakcji pacjentów (stopień satysfakcji pacjentów)	- ustalać z pacjentem i dotrzymywać terminów realizacji usług zdrowotnych, - opracowywać indywidualne plany leczenia i opieki, - eliminować sytuacje konfliktu pacjent/personel - zapewnić pełną realizację praw pacjenta, - poprawić standard usług
2. Poprawić dostępność do świadczeń zdrowotnych, zwłaszcza deficytowych	- liczba pacjentów oczekujących na deficytowe świadczenia zdrowotne, - liczba udzielonych świadczeń, - wskaźnik obłożenia łóżek, - wyniki badań satysfakcji pacjentów	- skracać listy oczekujących, - skracać czas oczekiwania na deficytowe usługi medyczne, - rozwijać świadczenia pielęgnacyjne i opiekuńcze długoterminowe (przenieść ZOZ do swoich, nowych i przystosowanych pomieszczeń, poprawić jakość udzielanych świadczeń, zwiększyć ilość łóżek), - wprowadzić opiekę paliatywną i hospicyjną, - utworzyć Centrum Zdrowia Psychicznego (biorąc pod uwagę założenia nowej reformy psychiatrii-działalność opłacalna, finansowana ze stawki kapitałowej 98 zł na rok

		na 1 mieszkańca powyżej 18 roku życia), - rozwijać profilaktyczne programy zdrowotne, - rozwijać podstawową opiekę zdrowotną, na chwilę obecną funkcjonuje tylko w zakresie transportu, - rozwijać ambulatoryjną opiekę specjalistyczną, uruchamiać nowe dziedziny działalności podstawowej, np. poradnia internistyczna, pediatria, położniczo-ginekologiczna, neurologiczna, okulistyka, - reaktywować szkołę rodzenia, tak żeby przynosiła przychody i przekładała się na liczbę porodów, - położyć nacisk na diagnostykę i leczenie cukrzycy oraz otyłości u dzieci, - usprawnić wewnętrzną organizację pracy, - modernizować wyposażenie Szpitala
3. Zbudować renomę szpitala	- liczba publikacji o Szpitalu i jego pracownikach, aktywny udział w mediach), - wyniki badań satysfakcji pacjentów, - liczba publikacji prasowych o Szpitalu, - miejsce w ogólnopolskim rankingu szpitali, - liczba leczonych pacjentów	- propagować osiągnięcia Szpitala w sferze medycznej i zarządzania, - podnosić pozycję Szpitala w rankingach, - pozyskiwać dla Szpitala wsparcie w ramach współpracy z organizacją pozarządową Stowarzyszeniem działającym przy Szpitalu, - rozbudowywać stronę www Szpitala
4. Realizować działania statutowe w warunkach stabilności finansowej	- wynik finansowy, - poziom zadłużenia	- dążyć i utrzymywać zrównoważenie przychodów i kosztów, ze szczególnym uwzględnieniem działalności

		podstawowej
5. Dostarczać świadczeń zdrowotnych o wymaganej jakości za umiarkowaną cenę	- wskaźnik procentowy wypełniania wymagań szczegółowych płatnika, - oferta cenowa na poziomie +/- 10% średniej dla produktów porównywalnych szpitali	- dążyć do obniżenia kosztów w każdym miejscu ich powstawania, - standaryzować postępowanie medyczne i kontrolować przebieg oraz dokumentację leczenia
6. Dostosować zakres i ilość świadczeń zdrowotnych do potrzeb regionalnej społeczności i płatników	- poziom realizacji kontraktu, - stopień skrócenia listy oczekujących (w wymiarze rocznym)	- rozwijać działalność w specjalnościach deficytowych dla regionu i miasta, - oferować płatnikowi deficytowe procedury medyczne (wypełnianie luk), - stabilizować wypełnianie kontraktu z płatnikiem

2. Kadra pracownicza

Cele:	Mierniki	Działania
1. Doskonalić umiejętności pracowników	- liczba szkoleń rocznie (wskaźnik na pracownika i wskaźnik kosztu szkolenia na pracownika)	- wspierać procesy podwyższania kwalifikacji przez pracowników w kluczowych dla szpitala dziedzinach, - Upowszechniać procesy samokształcenia, wymiany przykładów dobrych praktyk
2. Budować zadowolenie pracowników	- poziom satysfakcji pracowników (ankieta), - wskaźnik fluktuacji kadr	- precyzyjnie określać zakres zadań i kompetencji pracowników, - wdrożyć system wynagradzania związany z wartościowaniem stanowisk pracy efektami pracy, - określić ścieżki awansu zawodowego
3. Zapewnić przywództwo na różnych poziomach zarządzania	- poziom przygotowania Kierowników do zarządzania zasobami ludzkimi (ankieta)	- na stanowiska kierownicze dobierać osoby o predyspozycjach

		menedżerskich, - wyszukiwać i szkolić liderów
4. Podnosić kulturę organizacyjną	- poziom utożsamiania się pracowników ze Szpitalem, - poziom znajomości misji i polityki Szpitala	- upowszechniać wśród pracowników misję i politykę Szpitala, - upowszechniać zespołowe formy pracy i rozwiązywania problemów, - wdrażać kompleksowe zarządzanie jakością, - upowszechniać wzorce zachowań oparte o efektywność i innowacyjność
5. Zbudować kompleksowy system informatyczny wspierający zarządzanie	- liczba obszarów zarządzania objętych informatyzacją, - poziom integracji systemów informatycznych, - wskaźnik integracji oprogramowania (procent programów zintegrowanych do całkowitej liczby programów wykorzystywanych w szpitalu x 100%)	- zaprojektować i wdrożyć informatyczny system zarządzania szpitalem, - wyspecyfikować kluczowe obszary zarządzania szpitalem z zastosowaniem informatyzacji
6. Nagradzać efektywność i innowacyjność	- liczba wyróżniających się pracowników	- wdrożyć systemy premiowania pracowników za szczególne wyniki w pracy, - wdrożyć system nie finansowych gratyfikacji dla wyróżniających się pracowników
7. Rozwijać technologie medyczne	- liczba specjalistycznych technologii medycznych	- wdrażać małoinwazyjne techniki diagnostyczne i chirurgiczne, - wdrażać innowacyjne programy lekowe,



3. PROCESY WEWNĘTRZNE

Cele	Mierniki	Działania
1. Usprawniać i upraszczać wewnętrzne procesy regulacyjne	- procent stanowisk pracy z dostępem do Internetu	- przegląd wewnętrznych aktów prawnych i ich modyfikacja zapewniająca przejrzystość i spójność, - upowszechniać Internet jako podstawową metodę komunikacji wewnętrznej; - wyposażyć stanowiska w niezbędny sprzęt i oprogramowanie
2. Stworzyć warunki dla powstawania i wdrażania innowacji	- liczba zgłoszonych/wdrożonych innowacji, - liczba wdrożonych (cykl 3 letni) nowych technologii medycznych	- określić procedurę zgłaszania nowatorskich koncepcji usprawniających działalność Szpitala oraz zasady premiowania autorów w związku z ich wdrożeniem, - wdrażać nowoczesne technologie medyczne
3. Wdrażać programy podnoszenia jakości	- otrzymane certyfikaty	- utrzymać i rozwijać wdrożone w Szpitalu certyfikaty: akredytacyjny, systemów zarządzania ISO, - wdrażać nowe techniki zarządzania
4. Doskonalić i standaryzować opiekę zdrowotną	- liczba opracowanych standardów postępowania medycznego, - wskaźnik realizacji standardów	Opracować i wdrożyć standardy postępowania dla kluczowych procedur medycznych
5. Upraszczać proces zarządzania dostawami	- liczba kontrahentów, - ilość nabywanego asortymentu	Zmniejszyć liczbę pośredników, - zwiększyć częstotliwość dostaw, - unifikować używane w Szpitalu wyroby medyczne, sprzęt i materiały, - kumulować zamówienia zapewniając konkurencyjność dostawców

6. Poprawiać efektywność wykorzystania zasobów	- średni czas hospitalizacji, - poziom obłożenia łóżek, - liczba zabiegów operacyjnych, - wskaźnik wykorzystania sal operacyjnych,	- skracać czas hospitalizacji pacjentów, - zwiększyć poziom obłożenia łóżek, - zwiększyć ilość zabiegów operacyjnych w godzinach 7-15 (pozyskać przestrzeń dla czwartej sali operacyjnej)
--	---	---

4. FINANSE I ROZWÓJ

Cele	Mierniki	Działania
1. Osiągnąć i utrzymać dodatnią rentowność przychodów	- wskaźnik rentowności przychodów (sprzedaży)	- obniżać koszty w każdym miejscu ich wytwarzania, - zwiększać przychody, zwłaszcza spoza NFZ
2. Zoptymalizować płynność finansową	- wskaźnik płynności	- zwiększyć udział kapitałów długoterminowych w strukturze kapitałów
3. Poprawić sprawność działania	- wskaźnik operacyjności - wskaźnik kontroli kosztów administracyjnych	- obniżać koszty ogólnozakładowe
4. Poprawić efektywność gospodarowania zasobami	Wydajność pracy/1 zatrudnionego, - produktywność środków trwałych, - stopień sfinansowania przyrostu aktywów z cash flow	- optymalizować liczbę zatrudnionych pracowników
5. Utrzymać zdolność do obsługi długu	- wskaźnik zadłużenia i obsługi długu	- osiągnąć dodatni wynik finansowy, - utrzymywać właściwe relacje zadłużenia długoterminowego i krótkoterminowego
6. Pozyskiwanie nowych źródeł finansowania i efektywniejsze wykorzystywanie istniejących źródeł finansowania	Podpisane umowy o dofinansowaniu	przygotować niezbędną dokumentację techniczną, żeby móc aplikować o dofinansowanie z różnych źródeł: krajowych, unijnych. norweskich.

6. PROGNOZA SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ SPZZOZ W PŁOŃSKU W LATACH 2023-2025

Prognoza przyszłych wyników finansowych została sporządzona w sposób szacunkowy na bazie rzeczywistych wyników w latach 2019-2022. Przyszłe wartości oszacowano na bazie możliwego do uzyskania kontraktu z NFZ na 2023 rok, z uwzględnieniem historycznych danych.

Projekcja przychodów została oszacowana przy założeniu niezmiennych warunków prawnych i gospodarczych działalności SPZZOZ w Płońsku, w tym przy niezmienionym istotnie profilu, rodzaju i poziomu działalności.

Nie istnieją przesłanki wskazujące na zagrożenie kontynuacji działania. SPZZOZ nie zamierza ograniczać świadczeń, jednak ze względu na rozprzestrzenianie się pandemii COVID-19, sytuacja jest nieprzewidywalna, co w znaczący sposób wpływa na funkcjonowanie szpitala. Pandemia ma negatywny wpływ na gospodarkę i utrudnia zarządzanie podmiotem leczniczym.

W projekcie przyszłych wyników finansowych nie uwzględniono wzrostu kosztów związanych z pandemią COVID-19. Na chwilę obecną nie jest możliwe przedstawienie precyzyjnych danych liczbowych dotyczących potencjalnego wpływu pandemii na funkcjonowanie jednostki.

Prognoza finansowa została opracowana z uwzględnieniem następujących założeń:

- okres analizy 3 lata,
- 2022 r. to rok bazowy,
- coroczny wzrost przychodów średnio o 8% w oparciu o zawarty kontrakt z NFZ,
- zastosowano utrzymane stałej struktury kosztów w odniesieniu do przychodów, z uwzględnieniem zaplanowanych nakładów inwestycyjnych,
- kredyt inwestycyjny w wysokości 8 mln zł, okres karencji 1 rok w 2023 r., wysokość oprocentowania 9,53%, spłata w nierównych ratach,
- kredyt na działalność bieżącą w wysokości 19 mln zł, okres karencji 1 rok w 2023 r., wysokość oprocentowania 9,53%, spłata w równych ratach.

6.1. Informacja o planowanych przychodach w lata 2023-2025

Analogicznie jak w ubiegłych latach, głównym źródłem przychodów SPZZOZ w Płońsku w latach 2023-2025 będą wpływy z Narodowego Funduszu Zdrowia. Stanowią one 81% ogółu przychodów. Zaplanowano coroczny wzrost przychodów ze sprzedaży do NFZ o 8% oraz zwiększenie udziału przychodów z działalności komercyjnej o 0,5% w przychodach ogółem.



W prognozowanych przychodach uwzględniono rozpoczęcie funkcjonowanie Podstawowej Opieki Zdrowotnej. Przy założeniu, iż w pierwszym roku tj. w 2023 POZ będzie obsługiwał 5 tys. pacjentów, w kolejnych latach 10 tys. pacjentów.

Przychody z działalności operacyjnej i przychody finansowe zaplanowano na poziomie 2022 roku.

6.2. Informacja o planowanych kosztach w lata 2023-2025

Koszty działalności operacyjnej oszacowano na podstawie danych historycznych, z utrzymaniem stałej struktury kosztów w odniesieniu do przychodów.

Koszty zmienne działalności operacyjnej - zużycie materiałów i energii – na poziomie 15% wartości przychodów; oraz usługi obce – na poziomie 30% przychodów ze sprzedaży, oszacowano w relacji do przychodów ze sprzedaży, na podstawie relacji historycznych i wskaźników branżowych;

Koszty stałe działalności operacyjnej - wynagrodzenia z narzutami oszacowano na poziomie wynikającym z wielkości historycznych; równocześnie uwzględniono wzrost wynagrodzeń, ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia założono na poziomie 21,7% wynagrodzeń, podatki, pozostałe koszty rodzajowe oszacowano na poziomie wynikającym z wielkości historycznych;

Amortyzacja – oszacowano w oparciu o założone plany amortyzacji środków trwałych; amortyzacja liniowa; zastosowano okresy amortyzacji zgodne z przewidywanym okresem użytkowania zakupionych środków trwałych;

Pozostałe koszty operacyjne – w okresie prognozowania uwzględniono rozliczenie dotacji wnioskowanej obecnie w wysokości 45% kosztów kwalifikowanych na nabywane środki trwałe;

Koszty finansowe – oszacowano na poziomie na podstawie wartości historycznych oraz uwzględniono koszty prowizji i koszty odsetek z tytułu zaciągniętego:

- kredytu inwestycyjnego w wysokości 8 mln zł począwszy od 2023 r. (WIBOR 1M - 6,93% + marża 0,79%, okres kredytowania 15 lat z roczną karencją) – szczegóły w poniższej tabeli:



	wysokość spłaty kapitału	wysokość spłaty odsetek	razem
2023	0	517 768,76	517 768,76
2024	558 160,00	586 977,55	1 145 137,55
2025	558 138,00	543 825,24	1 101 963,24
2026	158 138,00	522 736,64	680 874,64
2027	458 138,00	494 052,00	952 190,00
2028	658 138,00	447 775,07	1 105 913,07
2029	658 138,00	396 891,19	1 055 029,19
2030	658 138,00	346 082,91	1 004 220,91
2031	658 138,00	295 274,66	953 412,66
2032	658 138,00	244 542,04	902 680,04
2033	558 138,00	199 119,23	757 257,23
2034	558 138,00	156 030,98	714 168,98
2035	558 138,00	112 942,73	671 080,73
2036	558 138,00	69 918,36	628 056,36
2037	558 138,00	26 766,23	584 904,23
2038	186 046,00	1 770,75	187 816,75
	8 000 000,00	4 962 474,34	12 962 474,34

było 16 mln

- kredytu na działalność bieżącą w wysokości 16 mln zł począwszy od grudnia 2022 r. (WIBOR 1M- 6,93% + marża 3,44%, okres kredytowania 10 lat z roczną karencją) - szczegóły w poniższej tabeli:

	wysokość spłaty kapitału	wysokość spłaty odsetek	razem
2022		18 183,01	18 183,01
2023	-	1 686 399,96	1 686 399,96
2024	1 777 777,80	1 600 518,51	3 378 296,31
2025	1 777 777,80	1 413 140,74	3 190 918,54
2026	1 777 777,80	1 225 762,95	3 003 540,75
2027	1 777 777,80	1 038 385,18	2 816 162,98
2028	1 777 777,80	851 007,39	2 628 785,19
2029	1 777 777,80	663 629,62	2 441 407,42
2030	1 777 777,80	476 251,83	2 254 029,63
2031	1 777 777,80	288 874,06	2 066 651,86
2032	1 777 777,60	101 496,27	1 879 273,87
	16 000 000,00	9 363 649,52	25 363 649,52

było 33 mln

6.3. Prognozowany rachunek zysków i strat w lata 2023-2025

Rachunek zysków i strat									
Lp.	Rok:	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
A. Przychody netto ze sprzedaży									
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów i usług		74 239,9	77 752,2	94 438,1	104 500,0	112 860,0	121 888,8	131 639,9	
II. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów		74 239,9	77 752,2	94 438,1	104 500,0	112 860,0	121 888,8	131 639,9	
B. Koszty działalności operacyjnej									
I. Amortyzacja		80 526,0	84 451,0	102 115,1	116 327,0	118 852,6	125 438,8	130 879,9	
II. Zużycie materiałów i energii		3 049,9	3 573,4	3 291,6	2 761,0	3 152,6	2 178,8	2 406,9	
III. Usługi obce		15 245,8	14 429,2	17 397,0	18 751,0	19 000,0	20 000,0	22 000,0	
IV. Podatki i opłaty		19 592,4	22 041,6	28 936,2	34 500,0	34 500,0	38 000,0	38 000,0	
V. Wynagrodzenia		385,1	489,5	404,7	405,0	490,0	490,0	490,0	
		34 893,7	36 030,7	42 505,7	49 500,0	51 000,0	53 550,0	56 227,5	
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia		6 769,2	7 135,5	8 938,2	9 900,0	10 200,0	10 710,0	11 245,5	
VII. Pozostałe koszty rodzajowe		589,9	751,1	641,5	510,0	510,0	510,0	510,0	
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów				0,2					
C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)		-6 286,1	-6 698,8	-7 677,0	-11 827,0	-5 992,6	-3 550,0	760,0	
D. Pozostałe przychody operacyjne									
I. Dotacje		2 789,6	4 572,2	5 292,6	6 095,0	5 300,0	5 300,0	4 300,0	
II. Inne przychody operacyjne		2 787,0	2 345,8	3 524,4	4 300,0	3 500,0	3 500,0	2 500,0	
		2,6	2 226,4	1 768,2	1 795,0	1 800,0	1 800,0	1 800,0	
E. Pozostałe koszty operacyjne		840,3	884,9	2 303,0	480,0	520,0	540,0	560,0	
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)		-4 336,8	-3 011,5	-4 687,4	-6 212,0	-1 212,6	1 210,0	4 500,0	
G. Przychody finansowe		9,2	4,7	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	
H. Koszty finansowe		869,2	995,3	911,1	1 200,0	2 204,2	2 687,5	2 457,0	
I. Zysk (strata) z działalności gospodarczej (F+G-H)		-5 196,8	-4 002,1	-5 594,5	-7 407,0	-3 411,8	-1 472,5	2 048,0	
J. Wynik zdarzeń nadzwyczajnych (J1-J2)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
1. Zyski nadzwyczajne									
2. Straty nadzwyczajne									
K. Zysk (strata) brutto (I+J)		-5 196,8	-4 002,1	-5 594,5	-7 407,0	-3 411,8	-1 472,5	2 048,0	
L. Podatek dochodowy									
M. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)									
N. Zysk (strata) netto (K-L-M)		-5 196,8	-4 002,1	-5 594,5	-7 407,0	-3 411,8	-1 472,5	2 048,0	

6,5 -0,3 +1,8 +1,5 26

6.4. Prognozowany bilans w latach 2023-2025

1. Bilans w tys. zł	Rok:	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Aktywa								
A. Aktywa trwałe (I+II+III)		42 137,3	39 218,9	38 058,3	34 717,5	55 107,8	52 929,0	50 522,1
I. Wartości niematerialne i prawne		184,6	36,5	72,6	399,4	314,3	405,6	264,4
II. Rzeczowe aktywa trwałe (1+2+3+4+5)		41 952,7	39 182,4	37 985,7	34 318,1	54 793,5	52 523,4	50 257,7
1. grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)		1 139,9	894,7	894,7	894,7	894,7	894,7	894,7
2. budynki i budowle		32 696,1	31 489,6	30 309,8	28 749,3	51 304,5	49 697,2	48 089,9
3. urządzenia techniczne i maszyny		231,5	147,1	135,6	1 030,2	895,1	764,5	636,8
4. środki transportu		1 725,7	1 412,3	1 590,0	1 239,2	952,5	611,8	271,0
5. pozostałe środki trwałe		6 159,5	5 238,7	5 055,6	2 404,7	746,7	555,2	365,3
III. Pozostałe aktywa trwałe								
B. Aktywa obrotowe (I+II+III+IV)		14 228,1	14 236,1	15 815,6	16 208,9	14 783,5	13 833,9	15 874,2
I. Zapasy		370,2	427,4	465,0	480,0	520,0	520,0	520,0
II. Należności krótkoterminowe		9 830,8	11 064,4	11 312,6	11 500,0	12 000,0	12 000,0	12 000,0
III. Inwestycje krótkoterminowe (w tym środki pieniężne)		2 921,6	2 204,3	3 589,2	3 768,9	1 783,5	833,9	2 874,2
IV. Pozostałe aktywa obrotowe		1 105,5	540,0	448,8	460,0	480,0	480,0	480,0
Aktywa razem (A+B)		56 365,4	53 455,0	53 873,9	50 926,4	69 891,3	66 762,9	66 396,3
Pasywa								
C. Kapitał (fundusz) własny		-18 900,9	-28 849,0	-34 443,3	-42 033,6	-30 358,7	-31 031,1	-28 931,8
D. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania (I+II+III+IV)		75 266,3	82 304,0	88 317,2	92 960,0	100 250,0	97 794,0	95 328,1
I. Rezerwy na zobowiązania		3 064,8	7 706,9	8 968,3	9 000,0	9 000,0	9 000,0	9 000,0
II. Zobowiązania długoterminowe (1+2)		16 740,0	14 022,0	11 885,7	16 240,0	24 130,0	21 674,0	19 328,1
1. Kredyty i pożyczki		16 740,0	14 022,0	11 885,7	16 240,0	24 130,0	21 674,0	19 328,1
2. Pozostałe								
III. Zobowiązania krótkoterminowe (1+2+3)		18 581,7	26 490,2	35 511,1	35 720,0	35 120,0	35 120,0	35 000,0
1. Z tytułu dostaw i usług		11 704,6	16 906,0	24 681,3	27 500,0	27 500,0	27 500,0	27 500,0
2. Kredyty i pożyczki		333,3	2 717,9	2 931,3	120,0	120,0	120,0	0,0
3. Pozostałe		6 543,8	6 866,3	7 898,5	8 100,0	7 500,0	7 500,0	7 500,0
IV. Rozliczenia międzyokresowe		36 879,8	34 084,9	31 952,1	32 000,0	32 000,0	32 000,0	32 000,0
Pasywa razem (C+D)		56 365,4	53 455,0	53 873,9	50 926,4	69 891,3	66 762,9	66 396,3

52,1 70,3 69,8 63,7 27

6.5. Prognoza przepływów gotówkowych w latach 2023-2025

3. Prognoza przepływów gotówkowych	Lp.	Rok:	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
A. Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej									
1. Zysk (strata) netto			-5 196,8	-4 002,1	-5 594,5	-7 407,0	-3 411,8	-1 472,5	2 048,0
2. Amortyzacja			3 049,9	3 573,4	3 291,6	2 761,0	3 152,6	2 178,8	2 406,9
3. Zmiana stanu rezerw			-162,4	-627,9	1 261,4	31,7	0,0	0,0	0,0
4. Zmiana stanu zapasów			-23,1	-57,2	-37,6	-15,0	-40,0	0,0	0,0
5. Zmiana stanu należności			-1 563,9	-1 233,6	-248,2	-187,4	-500,0	0,0	0,0
6. Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych, z wyjątkiem pożyczek i kredytów			3 482,0	7 908,5	8 807,5	3 020,2	-600,0	0,0	0,0
8. Inne korekty			2 115,7	-2 229,4	-2 041,6	36,7	-20,0	0,0	0,0
I. Razem (1+2+3+4+5+6)			1 701,4	3 331,7	5 438,6	-1 759,8	-1 419,2	706,3	4 454,9
B. Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej									
1. Sprzedaż składników majątku trwałego									
2. Nabycie składników majątku trwałego			-908,7	-569,2	-951,3	-9 418,0	-15 286,1	-2 500,0	-3 500,0
3. Inne									
II. Razem (1+2+3)			-908,7	-569,2	-951,3	-9 418,0	-15 286,1	-2 500,0	-3 500,0
C. Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej									
I. Wpływy			20 376,5	504,7	4,0	26 738,6	17 071,2	5 504,0	5 504,0
1. Zaciągnięcie kredytów i pożyczek			20 376,5	500,0		16 000,0	8 000,0		
2. Dotacje						10 734,6	9 067,2	5 500,0	5 500,0
3. Wpłaty dokonane przez właścicieli									
4. Pozostałe				4,7	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
II. Wypływy			18 460,0	1 625,6	5 465,3	15 381,1	2 351,3	4 659,9	4 418,7
1. Wpłaty na rzecz właścicieli									
2. Spłata kredytów i pożyczek			16 750,5	833,3	1 923,1	14 655,6	120,0	2 455,9	2 455,9
3. Pozostałe			1 709,5	792,3	3 542,2	725,5	2 231,3	2 203,9	1 962,7
III. Razem (I-II)			1 916,5	-1 120,9	-5 461,3	11 357,5	14 719,9	844,1	1 085,3
D. Przepływy pieniężne netto razem (I+II+III)			2 709,2	1 641,6	-974,0	179,7	-1 985,4	-949,6	2 040,3
E. Środki pieniężne na początek okresu			2 12,4	2 921,6	4 563,2	3 589,2	3 768,9	1 783,5	833,9
F. Środki pieniężne na koniec okresu (D+E)			2 921,6	4 563,2	3 589,2	3 768,9	1 783,5	833,9	2 874,2

Graph tej tabeli w Excelu



Samodzielny Publiczny Zespół Zakładów Opieki Zdrowotnej
im. Marszałka Józefa Piłsudskiego w Płońsku
ul. Henryka Sienkiewicza 7, 09 – 100 Płońsk

Prognoza sytuacji ekonomiczno-finansowej na 2023-2025 zakłada osiągnięcie w dwóch pierwszych latach ujemnego wyniku finansowego, natomiast w 2025 roku wynik dodatni w wysokości 2 048,0 tys. zł

7. PODSUMOWANIE

Z uwagi na poniesioną stratę Samodzielny Publiczny Zespół Zakładów Opieki Zdrowotnej w Płońsku wdrażać będzie działania naprawcze.

Głównym założeniem jest rozszerzenie działalności w tych kierunkach, które znacząco wpłyną na wysokość ryczału z Narodowego Funduszu Zdrowia. Rozwój podstawowej opieki zdrowotnej, profilaktycznych programów zdrowotnych (profilaktyki raka jelita grubego oraz profilaktyki i wczesnego wykrywania osteoporozy), ambulatoryjnej opieki zdrowotnej oraz długoterminowych świadczeń opiekuńczo-leczniczych i pielęgnacyjno-opiekuńczych, a nawet stworzenie hospicjum mają na celu osiągnięcie dodatkowych przychodów.

Szczególnie ważnym jest rozwój tego, co już bardzo dobrze funkcjonuje, cieszy się dużą popularnością z uwagi na ogromne doświadczenie zespołu tj. oddziału urazowo-ortopedycznego. Dlatego tak ważne jest doposażenie go w dodatkowe łóżka i salę zabiegową. Ponadto należy rozbudować szpitalny oddział ratunkowy oraz poprawić funkcjonowanie bloku operacyjnego. Wyposażenie go w nowoczesny sprzęt i urządzenia stworzy mu nowe możliwości.

Jednocześnie SPZZOZ będzie dążył do zmniejszenia kosztów bieżącego utrzymania poprzez:

- optymalizację czasu pracy – dokładniejsze i bardziej optymalne planowanie pracy w zakresie pełnych dyżurów pielęgniarских i działalności pomocniczej (salowe) – unikanie kosztów w postaci godzin nadliczbowych,
- poszukiwanie nowych dostawców i usługodawców w celu zakupu tańszych materiałów, sprzętu, leków i artykułów żywnościowych,
- zachęcanie do udziału w postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego większej ilości dostawców i usługodawców, zabezpieczając przy tym interes SPZZOZ poprzez określanie najkorzystniejszych kryteriów wyboru,
- zmniejszenie zużycia energii elektrycznej poprzez wymianę oświetlenia na energooszczędne, montaż fotowoltaiki,
- zmniejszenie zużycia energii cieplnej poprzez zastosowanie innowacyjnych rozwiązań np. automatyka pogody.

Ponadto w ramach rozbudowy systemów informatycznych SPZZOZ w Płońsku planuje:

- rozbudowę systemu kadrowo-płacowego o moduł (pulpit) pracownika co umożliwi pozbycie się kwitów płacowych w wersji papierowej,



**Samodzielny Publiczny Zespół Zakładów Opieki Zdrowotnej
im. Marszałka Józefa Piłsudskiego w Płońsku**
ul. Henryka Sienkiewicza 7, 09 – 100 Płońsk

- z pism
- przebudowę systemu e-rejestracji dla pacjentów co umożliwi wygodny podgląd wyników badań, zamówienie e-recept, zapisów na wizytę,
 - rozbudowę systemu biletowego w poradni specjalistycznej nie tylko do rejestracji ale także do poszczególnych gabinetów wraz z ułatwieniami dla osób niedosłyszących (pętla indukcyjna) natępi efektywniejsze obsługiwanie pacjentów w poradniach specjalistycznych,
 - rozbudowę systemu BI o połączenie z system części szarej co umożliwi generowanie raportów nie tylko w oparciu o SZOI, HIS ale także o poszerzenie kosztów,
 - wdrożenie nowego systemu EOD - pozbycie się pism papierowych oraz poprawa przepływu informacji
 - wdrożenie aplikacji DLP – w celu zabezpieczenia pism cyfrowych.

Strategicznym wyzwaniem dla kierownictwa oprócz poprawy kondycji finansowej jest zakończenie zgodnie z zawartą Umową o dofinansowanie nr RPMA.04.02.00-14-i285/20-00 z dnia 18 czerwca 2021 r. realizacji projektu pn.: Głęboka modernizacja energetyczna szpitala w Płońsku” współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.

Przedmiotowa inwestycja dotyczy przebudowy i głębokiej modernizacji energetycznej budynku "E" szpitala - Oddziału Reumatologicznego i Oddziału Rehabilitacji. Umowa z wykonawcą robót budowlanych - Firmą MIRMEX Mirosław Klimkowski z siedzibą ul. Małachowskiego 4/25, 05-270 Marki została zawarta w dniu 09.02.2022r. nr DZP.272.11.2022.

Całkowita wartość zadania wraz z wyposażeniem wynosi ok 25 000 000,00 zł. Termin realizacji do października 2023. r

Niniejszy program naprawczy został przygotowany i będzie wdrażany w szczególnie trudnym okresie dla sektora ochrony zdrowia. W tym niepewnym czasie problemy związane z niedofinansowaniem procedur medycznych, wysokimi kosztami bieżącego utrzymania oraz brakami kadrowymi stają się szczególnie dotkliwe w szpitalach powiatowych i zapewne szybko nie zostaną rozwiązane.

GLÓWNA KSIĘGOWA

mgr Olga Mychlińska

DYREKTOR
Samodzielnego Publicznego
Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej
im. Marszałka Józefa Piłsudskiego w Płońsku
Lilianna Kraśniewska