



**BIAŁOSTOCKIE CENTRUM ONKOLOGII**

im. Marii Skłodowskiej-Curie w Białymstoku  
ul. Ogrodowa 12, 15-027 Białystok  
tel.: 85 664 67 11 (centrala), 85 664 68 00 (sekretariat)  
fax: 85 743 59 13  
NIP: 966-13-30-466  
REGON: 050657379  
KRS : 0000002253  
[www.onkologia.bialystok.pl](http://www.onkologia.bialystok.pl)  
e-mail: [bco@onkologia.bialystok.pl](mailto:bco@onkologia.bialystok.pl)

---

**PROGRAM RESTRUKTURYZACJI  
BIAŁOSTOCKIEGO CENTRUM ONKOLOGII  
IM. MARII SKŁODOWSKIEJ - CURIE  
W BIAŁYMSTOKU NA LATA 2018 – 2020**

<b>Spis treści</b>	
<b>Wprowadzenie</b> .....	3
<b>I. ANALIZA OTOCZENIA</b> .....	4
<b>II. ANALIZA OPERACYJNA (struktura organizacyjna, polityka kadrowa)</b> .....	8
<b>III. ANALIZA DZIAŁALNOŚCI MEDYCZNEJ</b> .....	12
<b>IV. ANALIZA INFRASTRUKTURY</b> .....	16
<b>V. SYTUACJA EKONOMICZNO – FINANSOWA W LATACH 2016 -2017</b> .....	20
<b>VI. SZCZEGÓŁOWY PLAN DZIAŁAŃ RESTRUKTURYZACYJNYCH NA LATA</b> .....	
<b>2018 - 2020</b> .....	30

## Wprowadzenie

### Dane rejestrowe:

Podmiot: **Białostockie Centrum Onkologii im. Marii Skłodowskiej-Curie w Białymstoku**

Adres: **ul. Ogrodowa 12, 15-027 Białystok**

Numer telefonu: **85 66 46 853**

Adres poczty elektronicznej: **[bco@onkologia.bialystok.pl](mailto:bco@onkologia.bialystok.pl)**

Numer księgi rejestrowej: **000000010649**

Oznaczenie organu: **W-20**

Identyfikator terytorialny dla jednostki podziału terytorialnego, w której znajduje się siedziba albo miejsce zamieszkania podmiotu leczniczego: **2061011**

Numer REGON podmiotu leczniczego: **050657379**, **KRS: 0000002253**.

Numer Identyfikacji Podatkowej (NIP) podmiotu leczniczego: **9661330466**

Forma organizacyjno-prawna podmiotu leczniczego, oznaczona kodem resortowym stanowiącym część IV systemu resortowych kodów identyfikacyjnych: **0102 – samodzielny publiczny zakład opieki zdrowotnej bez celu osiągnięcia zysku**

Nazwa podmiotu tworzącego oraz kod resortowy stanowiący część III systemu resortowych kodów identyfikacyjnych, w przypadku podmiotu leczniczego niebędącego przedsiębiorcą: **Samorząd Województwa Podlaskiego, 31 - Województwo**

Data rozpoczęcia działalności leczniczej: **1993-09-03**

Data wpisu podmiotu leczniczego do rejestru: **1993-09-03**

Data zmiany wpisu do rejestru: **2017-12-11**.

## I. ANALIZA OTOCZENIA

**Białostockie Centrum Onkologii im. Marii Skłodowskiej-Curie w Białymstoku** jest jedyną w województwie podlaskim wielospecjalistyczną placówką zajmującą się rozpoznawaniem i leczeniem chorób nowotworowych. W latach 2011-2015 zrealizowano I etap zadania rozbudowy i modernizacji BCO w oparciu o środki finansowe Unii Europejskiej, budżetu Województwa Podlaskiego i własne Białostockiego Centrum Onkologii. Centrum prowadzi też działalność dydaktyczną i naukową, współpracując z ośrodkami krajowymi i zagranicznymi – europejskimi i amerykańskimi. Od 2005 roku na bazie BCO funkcjonuje Klinika Onkologii Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku.

W Oddziale Chirurgii Onkologicznej oprócz klasycznych zabiegów chirurgicznych (w tym jedyne w województwie podlaskim zabiegi chirurgiczne wątroby) wykonywane są zabiegi laparoskopowe. Od lat wykonywana jest procedura oznaczania tzw. węzła wartownika, zabiegi rekonstrukcyjne piersi oraz termoablacja zmian przerzutowych w wątrobie. Centrum uzupełnia proces leczenia o zabiegi rehabilitacyjne (zakład rehabilitacji) oraz opiekę psychologiczną (pracownia psychologii).

Oddział Onkologii Klinicznej jako pierwszy i jedyny ośrodek w województwie podlaskim dysponuje specjalnymi czepkami - systemem chłodzenia skóry głowy zapobiegającym wypadaniu włosów podczas chemioterapii. System Paxman Orbis w sposób kontrolowany i precyzyjny reguluje temperaturę chłodzenia tak, aby miejscowo obkurczyć naczynia włosowate skóry głowy i uzyskać czasowe zmniejszenie przepływu krwi na jej powierzchni, ograniczając tym samym dawkę chemioterapeutyku docierającego do wrażliwych mieszków włosowatych.

Oddziały Radioterapii prowadzą terapię nowotworów z wykorzystaniem promieniowania jonizującego z pól zewnętrznych jako metody samodzielnej (teleterapii) oraz w skojarzeniu z leczeniem operacyjnym, chemioterapią, hormonoterapią czy brachyterapią. Radioterapia planowana jest w oparciu o badania obrazowe (tomografia komputerowa, rezonans magnetyczny) za pomocą nowoczesnego systemu planowania i realizowana metodą 3D i IMRT. Weryfikacja radioterapii prowadzona jest przy pomocy procedur portal vision, XVI i dozymetrii in vivo.

Oddział Onkologii Ginekologicznej jest jedyną w województwie podlaskim wysokospecjalistyczną jednostką, świadczącą kompleksową opiekę medyczną w zakresie diagnostyki i leczenia nowotworów narządu rodowego. Jest to pełnoprofilowa diagnostykę nowotworów narządu rodowego (cytologia, kolposkopia, histeroskopia, markery nowotworowe, USG, tomografia komputerowa, PET CT, rezonans magnetyczny) również w ramach szybkiej diagnostyki onkologicznej (DILO).

W BCO powstał Breast Unit, której celem jest by pacjentki z chorobą nowotworową piersi otrzymywały kompleksową i interdyscyplinarną opiekę zespołu specjalistów: chirurga, onkologa, radiologa, radioterapeuty, onkologa klinicznego, rehabilitanta i psychologa. W ten sposób pacjentka otrzyma szybką diagnozę i zostanie skierowana na odpowiednie leczenie.

Nowotwory złośliwe są drugą co do częstości występowania grupą przyczyn zgonów w Polsce. Należy podkreślić, że wśród kobiet w wieku 30-69 lat, (a wśród ogółu Polaków w wieku 45-64 lata) nowotwory stanowią największe zagrożenie życia. Istotne jest, iż w grupie wieku aktywnych zawodowo istnieje nadumieralność mężczyzn nad kobietami we wszystkich województwach w Polsce.

Analiza otoczenia społeczno-gospodarczego Białostockiego Centrum Onkologii im. Marii Skłodowskiej – Curie w Białymstoku wskazuje przede wszystkim na uwarunkowania działalności jednostki wynikające ze struktury społeczno – demograficznej województwa podlaskiego, ogólnego stanu zdrowia mieszkańców regionu, prowadzonej na przestrzeni lat polityki ochrony zdrowia oraz lokalizacji placówki w centrum miasta. Przedstawione elementy analizy wpływają bezpośrednio lub pośrednio na realizację świadczeń zdrowotnych przez BCO.

Struktura demograficzna województwa podlaskiego ma bardzo duży wpływ na zapotrzebowanie na określone świadczenia zdrowotne w regionie. Ze względu na starzenie się społeczeństwa rośnie liczba osób zagrożonych zachorowaniem i chorych na choroby nowotworowe, a tym samym wymagających specjalistycznej opieki onkologicznej.

Na terenie Centrum znajduje się nowoczesna aparatura umożliwiająca wczesne wykrywanie zmian nowotworowych: 2 tomografy komputerowe z laserowym systemem nawigacji do biopsji diagnostycznych, rezonans magnetyczny, mammograf cyfrowy z przystawką do biopsji stereotaktycznej, PET - CT, skaner SYMBIA T. Od wielu lat wykonywane są biopsje diagnostyczne: aspiracyjne cienkoigłowe, gruboigłowe i mammotomiczne. W roku 2015 uruchomiono pracownię endoskopową (gastroskopia i kolonoskopia).

W otoczeniu Białostockiego Centrum Onkologii występują niżej wymienione podmioty lecznicze, które realizują świadczenia onkologiczne:

1. Szpital Wojewódzki im. Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Łomży - Pododdział Onkologii (15 łóżek) i 5 stanowisk dziennego pobytu w Gabinetach Chemioterapii Jednodniowej
2. Szpital Wojewódzki im. dr. Ludwika Rydygiera w Suwałkach – Oddział Onkologii Klinicznej i Hematologii (26 łóżek) oraz 17 stanowisk dziennego pobytu i 5 łóżek w Gabinetach Chemioterapii,
3. Uniwersytecki Dziecięcy Szpital Kliniczny im. L. Zamenhafa w Białymstoku - Oddział onkologii (24 łóżka),

4. Uniwersytecki Szpital Kliniczny w Białymstoku –Klinika Hematologii z Pododdziałem Chorób Naczyni (30 łóżek), Klinika Chorób Płuc i Gruźlicy (30 łóżek) z Pododdziałem Chemioterapii (16 łóżek)– oraz Klinika Ginekologii i Ginekologii Onkologicznej (32 łóżka)
5. Białostockie Centrum Onkologii im. Marii Skłodowskiej – Curie – 5 oddziałów szpitalnych (192 łóżka) i 14 stanowisk dziennego pobytu na pododdziale chemioterapii dziennej.

Dodatkowo są trzy podmioty realizujące świadczenia z zakresu chemioterapii w trybie dziennym:

1. Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej Centrum Medyczne Dojlidy,
2. Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej „Interhem” ,
3. Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Bielsku Podlaskim.

Bardzo ważną rolę odgrywają tutaj również mocne strony oraz szanse Centrum w przeprowadzonej analizie SWOT, które zdecydowanie przeważają nad stronami słabymi oraz zagrożeniami.

**Tabela 1.** Analiza SWOT – mocne i słabe strony Białostockiego Centrum Onkologii

Mocne strony:	Słabe strony:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinacja kadry zarządzającej w prowadzeniu zmian ukierunkowanych na wzrost znaczenia jednostki w zaspokojeniu potrzeb zdrowotnych mieszkańców regionu</li> <li>• Rosnące zapotrzebowanie na oferowane przez Centrum świadczenia medyczne</li> <li>• Wykwalifikowany personel medyczny i administracyjny – potencjał tkwiący w zasobach kadrowych</li> <li>• Szeroki zakres usług medycznych oferowanych przez Szpital – kompleksowość świadczeń</li> <li>• Certyfikat jakości PN-EN ISO 9001:2008</li> <li>• Certyfikat akredytacyjny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zidentyfikowane niedobory w zakresie nowoczesnego sprzętu i aparatury medycznej</li> <li>• Potrzeby znaczących inwestycji w infrastrukturę medyczną</li> <li>• Mocno wyeksploatowana infrastruktura techniczna</li> <li>• Ograniczone środki finansowe na niezbędne działania inwestycyjne i prorozwojowe.</li> </ul>
Szanse :	Zagrożenia:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Możliwość rozbudowy/przebudowy jednostki dla potrzeb rozwoju specjalistycznych usług medycznych, zgodnie ze zidentyfikowanymi potrzebami zdrowotnymi regionu</li> <li>• Przygraniczne położenie Szpitala</li> <li>• Brak na lokalnym rynku Szpitali o znaczącej przewadze konkurencyjnej</li> <li>• Możliwość pozyskiwania środków rozwojowych, w tym w szczególności w ramach funduszy pomocowych Unii Europejskiej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmienność rozwiązań organizacyjno – prawnych w ochronie zdrowia</li> <li>• Wysokie koszty modernizacji oraz eksploatacji infrastruktury technicznej</li> <li>• Konieczność pozyskiwania nowoczesnej aparatury medycznej dla zapewnienia wysokiej jakości usług medycznych</li> </ul>

BCO dba o jakość świadczonych usług i ciągle je podnosi poprzez inwestycje w infrastrukturę oraz szkolenia kadry. Dowodem tego są zdobyte wyróżnienia oraz certyfikaty („Szpital przyjazny kombatanom”, „Bezpieczny Szpital”). Centrum jest cały czas modernizowane a także jest wysoko oceniane przez pacjentów. W roku 2008 BCO uzyskało po raz pierwszy certyfikat ISO 9001:2000 w zakresie profilaktyki, diagnostyki i leczenia chorób nowotworowych. Certyfikat ten utrzymano w kolejnych latach, w ramach normy ISO 9001:2008, a obecnie Centrum jest w trakcie certyfikacji normy ISO 9001:2015. W 2011 roku, BCO poprzez wdrożenie procedur akredytacyjnych Centrum Monitorowania Jakości, uzyskało certyfikat akredytacyjny Ministerstwa Zdrowia w zakresie standardów akredytacyjnych CMJ dla leczenia szpitalnego. Certyfikat ten, potwierdzający spełnienie standardów akredytacyjnych dla leczenia szpitalnego ponownie potwierdzono w 2016r.

Białostockie Centrum Onkologii jest też placówką posiadającą akredytację Ministra Zdrowia uprawniającą do prowadzenia szkoleń specjalizacyjnych lekarzy (specjalizacje: chirurgia onkologiczna, onkologia kliniczna, radioterapia onkologiczna, ginekologia onkologiczna, radiologia, patomorfologia, medycyna nuklearna) i staży specjalistycznych cząstkowych w innych lekarskich szkoleniach specjalizacyjnych.

Oprócz roli stricte medycznej BCO funkcjonuje w przestrzeni publicznej jako podmiot inicjujący działania prozdrowotne, zwłaszcza w zakresie prewencji pierwotnej nowotworów i profilaktyki onkologicznej, współpracując w tym zakresie z organami administracji rządowej i samorządowej oraz innymi podmiotami medycznymi, organizacjami pozarządowymi, placówkami oświatowymi i policją (np. akcje edukacyjne dedykowane różnym grupom społecznym, dzieciom przedszkolnym, młodzieży gimnazjalnej i ponadgimnazjalnej oraz studentom, marsz „Rak to nie wyrok”, projekt „Chodzę, biegam, więc jestem”, okolicznościowe happeningi –Dzień Kobiet, Dzień Matki, spotkanie kierowców z policją w dniu św. Krzysztofa ).

## **II. ANALIZA OPERACYJNA (struktura organizacyjna, polityka kadrowa)**

Według stanu na dzień 31.12.2017 r. w skład BCO wchodziły następujące komórki organizacyjne:

### **I. specjalistyczny szpital onkologiczny ze 192 łózkami:**

- oddział chirurgii onkologicznej z pododdziałem chirurgii piersi i rekonstrukcji z 49 łózkami,
- oddział radioterapii I z 33 łózkami,
- oddział radioterapii II z 30 łózkami,
- oddział onkologii klinicznej im. dr Ewy Pileckiej z pododdziałem chemioterapii dziennej (łącznie 43 łóżka, oraz 14 stanowisk pobytu dziennego),
- oddział onkologii ginekologicznej z 32 łózkami,
- oddział anestezjologii i intensywnej terapii z pododdziałem leczenia bólu z 5 łózkami.

### **II. specjalistyczna przychodnia onkologiczna z następującymi poradniami:**

- poradnia onkologii ogólnej
- poradnia ginekologii onkologicznej
- poradnia radioterapii
- poradnia chemioterapii nowotworów
- poradnia chorób piersi
- poradnia chirurgii onkologicznej
- poradnia leczenia bólu
- poradnia urologiczna
- poradnia genetyczna.

### **III. poradnia radioterapii**

### **IV. zakład fizyki medycznej**

### **V. zakład patomorfologii**

### **VI. zakład diagnostyki laboratoryjnej**

### **VII. zakład diagnostyki obrazowej**



- VIII. zakład medycyny nuklearnej
- IX. zakład rehabilitacji (z oddziałem dziennym rehabilitacji, dział fizjoterapii i poradnią rehabilitacji)
- X. pracownia endoskopii
- XI. komórki organizacyjne działalności niemedycznej:
  - 1) dział organizacyjny
  - 2) dział ekonomiczno-finansowy
  - 3) dział rozliczeń
  - 4) dział kontroingu i analiz
  - 5) dział administracyjno-eksploatacyjny
  - 6) dział kadr i płac
  - 7) dział zamówień publicznych
  - 8) dział inwestycji
  - 9) dział informatyki
  - 10) onkologiczne centrum rehabilitacji
  - 11) samodzielne stanowiska pracy.

BCO dysponuje doświadczoną specjalistyczną kadrą lekarzy, pielęgniarek, techników elektroradiologii i analityki medycznej oraz pozostałych pracowników zaangażowanych w pracę i rozwój leczenia onkologicznego w województwie podlaskim.

**Tabela 2.** Zatrudnienie ogółem w latach 2015 – 2017 (umowy o pracę):

Nazwa grupy personelu:	Zatrudnienie ogółem (liczba osób) 2015 r.	Liczba etatów 2015r.	Zatrudnienie ogółem (liczba osób) 2016r.	Liczba etatów 2016r.	Zatrudnienie ogółem (liczba osób) 2017r.	Liczba etatów 2017r.
Lekarze medycyny:	83,00	81,03	82,00	79,53	72,00	70,03
Specjaliści	51,00	49,03	52,00	50,03	28,00	42,02
z I stop. specjalizacji	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
bez specjalizacji	30,00	30,00	28,00	27,50	26,00	26,00
Farmaceuci	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00

Inny personel z wyższym wykształceniem	38,00	37,00	40,00	39,00	53,00	51,80
Technicy	70,00	70,00	70,00	70,00	68,00	68,00
Inny personel średni	53,00	52,25	56,00	55,50	58,00	58,00
Pielęgniarki	206,00	205,40	198,00	197,40	207,00	203,90
Położne	4,00	4,00	6,00	6,00	7,00	7,00
Niższy personel medyczny	70,00	70,00	71,00	71,00	74,00	74,00
Obsługa gospodarcza	29,00	29,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Obsługa techniczna	10,00	10,00	9,00	9,00	10,00	10,00
Administracja	20,00	18,75	20,00	18,25	19,00	17,50
Administracja techniczna	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00
Administracja ekonomiczna	10,00	10,259	10,00	10,259	10,00	10,00
Ogółem:	600,00	594,69	597,00	590,94	613,00	605,23

**Tabela 3.** Zatrudnienie ogółem lata 2015 – 2017 (umowy cywilnoprawne)

Nazwa grupy personelu:	zatrudnienie ogółem (liczba osób) 2015 r.	zatrudnienie ogółem (liczba osób) 2016r.	zatrudnienie ogółem (liczba osób) 2017r.
Lekarze medycyny:	47,00	52,00	56,00
Specjaliści	46,00	51,00	55,00
z I stop. specjalizacji	0,00	0,00	0,00
bez specjalizacji	1,00	1,00	1,00
Farmaceuci	0,00	0,00	0,00
Inny personel z wyższym wykształceniem	2,00	1,00	2,00

Technicy	0,00	0,00	0,00
Inny personel średni	0,00	0,00	1,00
Pielęgniarki	0,00	1,00	3,00
Położne	0,00	0,00	0,00
Niższy personel medyczny	0,00	0,00	0,00
Obsługa gospodarcza	1,00	1,00	1,00
Obsługa techniczna	0,00	0,00	0,00
Administracja /ogółem/	1,00	0,00	0,00
Ogółem:	51,00	55,00	63,00

Z informacji przedstawionych w tabelach 2 i 3 wynika, że największy wzrost zatrudnienia nastąpił w grupie zawodowej „Inny personel z wyższym wykształceniem”, w związku z zatrudnieniem fizjoterapeutów, co wynika z większej liczby pacjentów kwalifikowanych do rehabilitacji. Ponadto nastąpił wzrost zatrudnienia w administracji w związku z większym zakresem zadań Centrum (tj. obsługa kart DILO i konsyliów lekarskich, rzecznik prasowy, pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Jakością, audytor wewnętrzny). Kolejną grupą zawodową w której odnotowano wzrost zatrudnienia jest „Inny personel średni” (statystki medyczne zatrudnienie wg bieżących potrzeb, w tym zastępstwa, dietetyk zwiększenie o 0,5 etatu – rosnące potrzeby w zakresie poradnictwa żywieniowego pacjentów, konsultacje diet ). Dodatkowo należy mieć na uwadze rok 2015, w którym nastąpiło rozszerzenie działalności Białostockiego Centrum Onkologii, zwiększono liczbę łóżek ze 154 do 192. Powstały wówczas nowe komórki organizacyjne (m.in.: „Zespół Opieki Anestezjologicznej”, „Pracownia Endoskopii”, zwiększenie liczby sal zabiegowych na Bloku Operacyjnym z 3 do 4) w związku z powyższym nastąpiła konieczność zatrudnienia dodatkowego personelu pielęgniarskiego.

### III. ANALIZA DZIAŁALNOŚCI MEDYCZNEJ

Centrum prowadzi tzw. skojarzone leczenie nowotworów, łączące wszystkie metody terapeutyczne (chirurgia, radioterapia, chemioterapia, immunoterapia w tym terapia „celowana”), co znacznie poprawia uzyskiwane wyniki leczenia. Onkologia kliniczna realizuje programy terapeutyczne wykorzystujące leki najnowszej generacji. Onkologia ginekologiczna prowadzi leczenie chirurgiczne, radioterapię i chemioterapię. Radioterapia dysponująca czterema przyspieszaczami liniowymi stosuje nowoczesne techniki radioterapii: IMRT, IGRT, stereotaksję oraz techniki klasyczne.

W pracowni brachyterapii HDR prowadzona jest brachyterapia prostaty metodą SWIFT, brachyterapia nowotworów piersi, w tym APBI, przełyku, oskrzela oraz nowotworów ginekologicznych.

**Tabela 4.** Liczba leczonych pacjentów w latach 2015 - 2017

<b>Oddział</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Różnica 2017-2016</b>	<b>% 2017/2016</b>
Radioterapia I	498	742	734	-8	98,92%
Radioterapia II	602	671	659	-12	98,21%
Ginekologia Onkologiczna	2 276	2 334	2 559	225	109,64%
Onkologia Kliniczna	2 972	2 928	3 029	101	103,45%
Chirurgia Onkologiczna	1 969	2 133	2 348	215	110,08%
<b>Ogółem</b>	<b>8 317</b>	<b>8 808</b>	<b>9 329</b>	<b>521</b>	<b>105,92%</b>

Rosnąca liczba pacjentów w latach 2015 – 2017, a zwłaszcza ostatni rok 2017 w porównaniu do 2016 wskazuje na zapotrzebowanie na świadczenie tego rodzaju usług medycznych. Jest ona również skorelowana z liczbą chemioterapii podawanych dożylnie – „wlewów” (tabela nr 5) w tym samym okresie, gdzie rok 2017 wskazuje na największy – 15,08% wzrost. Mając na uwadze dynamikę wzrostu liczby podawanych chemioterapii oraz wskaźniki epidemiologiczne (przewiduje się wzrost zachorowań na choroby nowotworowe w Polsce do 2025 o 25%) należy prognozować, iż wzrost ten będzie utrzymywał się na poziomie 30 – 35 % przez kilka najbliższych lat.

**Tabela 5.** Liczba chemioterapii dożylnych (wlewów) w latach 2015 - 2017

Oddział/Komórka	Rok 2015	Rok 2016	Rok 2016	Różnica 2017-2016	% 2017/2016
Radioterapia I	130	148	167	19	112,84%
Radioterapia II	228	235	128	-107	54,47%
Ginekologia Onkologiczna	1 584	1 518	2 420	902	159,42%
Onkologia Kliniczna	5 743	6 546	8 294	1 748	126,70%
<b>Razem Oddziały (wlewy)</b>	<b>7 685</b>	<b>8 447</b>	<b>11 009</b>	<b>2 562</b>	<b>130,33%</b>
Chemioterapia Dzienna	11 230	11 719	14 214	2 495	121,29%
<b>Ogółem</b>	<b>18 915</b>	<b>20 166</b>	<b>25 223</b>	<b>5 057</b>	<b>125,08%</b>

Tabela 6 obrazuje liczbę zrealizowanych świadczeń medycznych z zakresu radioterapii za lata 2015 – 2017 potwierdza rosnącą tendencję. Pozwala to na postawienie tezy, iż wzrost będzie utrzymywał się przez kilka najbliższych lat i niestety w najbliższych latach będzie oscylował w granicach 25 – 30%.

**Tabela 6.** Liczba procedur z zakresu radioterapii za lata 2015 – 2017:

Wyszczególnienie komórek, rodzaju i liczby realizowanych procedur:		2015	2016	2017	Różnica (2017 -2016)	% (2017 -2016)
<b>ZAKŁAD RADIOTERAPII</b>	radioterapia paliatywna	<b>550</b>	<b>473</b>	<b>573</b>	100	121,14%
	radioterapia 3 D	<b>338</b>	<b>383</b>	<b>345</b>	-38	90,08%
	radioterapia 3 D IMRT	<b>287</b>	<b>286</b>	<b>364</b>	78	127,27%
	radioterapia 2 D	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	0	0
	<b>razem radioterapia</b>	<b>1 175</b>	<b>1 142</b>	<b>1 282</b>	<b>140</b>	<b>112,26%</b>
	brachyterapia standardowa	<b>66</b>	<b>58</b>	<b>36</b>	-22	62,07%
	brachyterapia z planowaniem 3D (180pkt)	<b>244</b>	<b>243</b>	<b>262</b>	19	107,82%

	hipertermia w czasie radioterapii	5	5	3	-2	60,00%
	<b>razem brachyterapia</b>	<b>315</b>	<b>306</b>	<b>301</b>	<b>-5</b>	<b>98,37%</b>

<b>Oddział Radioterapii I</b>	radioterapia paliatywna	150	158	167	9	105,70%
	radioterapia 3 D	114	142	124	-18	87,32%
	radioterapia 3 D IMRT	82	95	76	-19	80,00%
	radioterapia 2 D	4	0	1	1	0
	<b>razem radioterapia</b>	<b>350</b>	<b>395</b>	<b>368</b>	<b>-27</b>	<b>93,16%</b>
<b>Oddział Radioterapii II</b>	radioterapia paliatywna	242	252	225	-27	89,29%
	radioterapia 3 D	120	149	144	-5	96,64%
	radioterapia 3 D IMRT	120	108	117	9	108,33%
	radioterapia 2 D	0	0	0	0	0
	<b>razem radioterapia</b>	<b>482</b>	<b>509</b>	<b>486</b>	<b>-23</b>	<b>95,48%</b>
<b>Oddział Ginekologia Onkologiczna</b>	radioterapia paliatywna	38	44	45	1	102,27%
	radioterapia 3 D	2	3	12	9	400,00%
	radioterapia 3 D IMRT	127	145	148	3	102,07%
	radioterapia 2 D	2	0	0	0	0
	<b>razem radioterapia</b>	<b>169</b>	<b>192</b>	<b>205</b>	<b>13</b>	<b>106,77%</b>
<b>Ogółem Radioterapia</b>	radioterapia paliatywna	980	927	1 010	83	108,95%
	radioterapia 3 D	574	677	625	-52	92,32%
	radioterapia 3 D IMRT	616	634	705	71	111,20%
	radioterapia 2 D	6	0	1	1	0
	<b>razem radioterapia</b>	<b>2 176</b>	<b>2 238</b>	<b>2 341</b>	<b>103</b>	<b>104,60%</b>

Analizując dane przedstawione w powyższych tabelach, potwierdzające wzrost liczby osób leczonych na choroby nowotworowych należy stwierdzić, iż warunkiem niezbędnym do prawidłowego zabezpieczenia rosnącej liczby świadczeń zdrowotnych jest konieczność ciągłych inwestycji w nowoczesną infrastrukturę, sprzęt i aparaturę medyczną, a także nowoczesne metody leczenia. Na uwadze należy mieć również konieczność ciągłego doształcania pracowników, które warunkuje zastosowanie skutecznych metod leczenia.

#### IV. ANALIZA INFRASTRUKTURY

##### **Białostockie Centrum Onkologii jest zlokalizowane w budynkach:**

1. Budynek nr 3 (J). W roku 1981 przyjęty do użytkowania. W budynku obecnie mieści się Elekta 4, HDR, Hipertermia. Stan techniczny budynku dobry.
2. Budynek nr 4 (I). Budynek z 1971 roku. W budynku obecnie znajduje się Elekta 3, Gammakamera, PET. Stan techniczny dobry. Budynek ocieplony, wymieniona stolarka okienna.
3. Budynek nr 5 (K). Użytkowany od 1961 roku bez gruntownego remontu. Stan techniczny budynku zły. W budynku znajdowała się przychodnia i blok operacyjny. Obecnie znajduje się Archiwum, RTG i częściowo pomieszczenia wykorzystuje Radioterapia. Ze względu na zły stan techniczny, niewystarczającą powierzchnię i zmianę funkcji budynek został przewidziany do wyburzenia. W tym miejscu winna powstać nowa infrastruktura, na którą BCO posiada opracowaną koncepcję wraz z technologią. W budynku przewidziano umiejscowienie Zakładu Radioterapii, Oddziału Brachyterapii oraz Zakładu Rehabilitacji.
4. Budynek nr 6 (H) (1976) (Budynek wysoki). W roku 2011 zakończono termomodernizację budynku i dostosowanie pomieszczeń do ówczesnych potrzeb - sal szpitalnych. Stan techniczny budynku –zadowalający. W budynku należy wymienić instalacje wodno-kanalizacyjną. W budynku znajdują się oddziały szpitalne : Onkologii Klinicznej im. Dr Ewy Pileckiej, Ginekologii Onkologicznej i Radioterapii.
5. Budynek 7/8 (C). Konieczna przebudowa budynku w celu dostosowania pomieszczeń do potrzeb BCO. Centrum posiada opracowaną dokumentację projektowo-kosztorysową na adaptację budynku. W budynku zaplanowano Oddział Onkologii Klinicznej z Pododdziałem Chemioterapii Diennej oraz Zakład Diagnostyki Obrazowej.
6. Budynek nr 9 i 10 (D) oddany do użytku 2005 r. W budynku znajduje się obecnie Elekta 1 i Elekta 2, symulatory tomografy, laboratorium, rehabilitacja. Stan techniczny budynku zadowalający.
7. Budynek nr 11 (E) i 12 (F) oddany do użytku w 2002 r. W budynkach mieści się Sterylizatornia (przewidziana do przebudowy), monitoring techniczny, rezonans magnetyczny, tomograf komputerowy. W budynku nr 12 przewidziano umiejscowienie Apteki szpitalnej wraz z centralną rozpuszczalnią cytostatyków.
8. Budynek nr 13 (B) Przychodnia. Budynek po przebudowie w 2015 r.
9. Budynek nr 14 i 15 (A). Izba przyjęć, blok operacyjny, endoskopia, chirurgia, anestezjologia - Budynek po przebudowie w 2015 r.
10. Budynek nr 16 (G) Administracyjny Budynek z 1959 roku. Stan techniczny budynku zły. Przewidziany w całości do przebudowy.



Perspektywy rozwoju Centrum konieczne ze względu na rosnące zapotrzebowanie na świadczenia profilaktyczne, diagnostyczne i terapeutyczne z zakresu onkologii (przewidywane w prognozach WHO podwojenie się liczby chorych na nowotwory w ciągu najbliższych 15 - 20lat) są zależne od pozyskania środków finansowych na realizację gotowych już projektów, a także tworzących się koncepcji dalszego rozwoju BCO. Podstawowe zadania warunkujące rozwój w zakresie infrastruktury BCO to:

- I. Drugi etap rozbudowy i modernizacji BCO (apteka z centralną rozpuszczalnią cytostatyków, sterylizatornia, zakład radioterapii, oddział brachyterapii, zakład rehabilitacji, oddział szpitalny-onkologia kliniczna, zakład diagnostyki obrazowej, sala wykładowa – centrum edukacyjne)- budynek nr 11 (E) i 12 (F), budynek C nr 7/8 oraz budynki nr 3 i 5.

Drugi etap rozbudowy obejmuje następujące zadania:

1. „Przebudowa pomieszczeń na potrzeby Apteki Szpitalnej, Pracowni Cytostatyków i Centralnej Sterylizatorni -Budynek nr 11 i 12”. Aktualnie Centrum posiada: aktualną dokumentację projektową na w/w zadanie. W br. została ponownie przeanalizowana i sprawdzona dokumentacja projektowa. Dokonano również aktualizacji kosztorysów inwestorskich. Pozwolenie na budowę ważne do 31.08.2019r. Aktualnie Centrum przygotowuje wniosek na przyznanie środków finansowych w ramach konkursu ogłoszonego przez RPO Województwa Podlaskiego (termin składania 30.03.2018r.) Przewidywane nakłady łącznie do poniesienia to kwota 13.549.943,71 zł. Wartość projektu do uzyskania w ramach środków z Regionalnego Programu Operacyjnego to 8.000.000 zł, z czego pozostaje do zabezpieczenia wkład własny na kwotę 1.200.000 zł oraz pozostała kwota 5.549.943,71 zł. Na zabezpieczenie wkładu własnego oraz kwoty 5.549.943,71 zł Centrum będzie wnioskowało do Zarządu Województwa Podlaskiego.

2. „Przebudowa pomieszczeń na potrzeby Oddziału Onkologii Klinicznej z Pododdziałem Chemioterapii Diennej i Zakładem Diagnostyki Obrazowej - Budynek Nr 7/8”. Białostockie Centrum Onkologii w chwili obecnej posiada: aktualną dokumentację projektową (listopad 2017) oraz aktualne kosztorysy inwestorskie.

Inwestycja jest na etapie uzyskania procedowania o wydanie pozwolenia na budowę. Z informacji przekazanych przez Urząd Miasta wynika, że pozwolenie winno zostać wydane do końca marca b.r. Inwestycja ta została połączona do realizacji wraz z „Przebudową budynku nr 5/3 – zakład radioterapii, oddział brachyterapii oraz zakładem rehabilitacji”. Te dwa zadania zostały oszacowane na wartość na który łącznie przewidziano nakłady w kwocie 57.247.000 zł. Środki na obydwie inwestycje mają pochodzić po ½ wartości inwestycji z Zarządu Województwa Podlaskiego oraz z Budżetu Państwa.

3. „Przebudowa i nadbudowa budynku administracyjnego oraz rozbudowa o schody zewnętrzne i szyb dźwigowy - Budynek nr 16 – Administracyjny”.

Białostockie Centrum Onkologii w chwili obecnej posiada aktualną dokumentację projektową na w/w zadanie (listopad 2017) oraz aktualne kosztorysy inwestorskie. Szacunkowa wartość brutto inwestycji 8.771.534,67 zł.

Realizacja inwestycji za względu na niewystarczające środki finansowe została podzielona na etapy. Aktualnie realizowany jest etap inwestycji związany z termomodernizacją energetyczną budynku. Planowany termin rozpoczęcia robót: kwiecień 2018 r. Zakończenie całości robót zaplanowano na IV kwartał 2018 r.

II. Prowadzenie starań mających na celu pozyskanie budynku po byłym Specjalistycznym Zakładzie Opieki Zdrowotnej Gruźlicy i Chorób Płuc w Białymstoku przy ul. Warszawskiej 18 – aktualnie Centrum jest w trakcie przygotowywania wniosku wskazującego na możliwości zaadaptowania budynku przy ul. Warszawskiej 18, który zostanie złożony do Zarządu Województwa Podlaskiego. Centrum widzi możliwość utworzenia w przedmiotowym budynku oddziału rehabilitacji dziennej, poradni podstawowej opieki zdrowotnej (POZ) oraz adaptację pod inne poradnie specjalistyczne. Dodatkowo Centrum widzi potrzebę utworzenia hotelu pacjentom, których stan zdrowia wymaga wykonania procedur medycznych stosowanych w leczeniu szpitalnym (chemioterapia i radioterapia onkologiczna), ale nie udzielania całodobowych lub całodziennych świadczeń opieki zdrowotnej.

Powyższe kluczowe zadania inwestycyjne warunkujące podniesienie efektywności działania Centrum wymagają nakładów inwestycyjnych. Ponadto zachodzi potrzeba dalszego doposażenia Centrum oraz odtworzenia bazy sprzętowej, aktualny stan realizacji przedstawia poniższa tabela.

**Tabela 7.** Plany dotyczące dalszego doposażenia Centrum, odtworzenia bazy sprzętowej na lata 2017-2020 r.

Specjalistyczna aparatura medyczna	Planowane działania	Przewidywane nakłady zł brutto	Źródło finansowania	Przewidywany termin realizacji
Rezonans 3 teslowy	Zakup 3 teslowego rezonansu do lepszej diagnostyki i ciągłości pracy Zakładu Diagnostyki Obrazowej BCO	3.000.000,00	Ministerstwo Zdrowia	2018 rok
2 Akceleratory	Jeden to wymiana starej Electy na nowy model oraz drugi akcelerator śródoperacyjny do brachyterapii (zgodnie z Mapą potrzeb zdrowotnych)	13.000.000,00	Ministerstwo Zdrowia	2019 - 2020 rok
Mammograf spectralny	Zakup mammografu	1.200.000,00	Ministerstwo Zdrowia	2018 rok
Gamma kamera	Wymiana starej ponad 13 letniej Gammy kamery w zakładzie fizyki	1.500.000,00	Ministerstwo Zdrowia	2018 – 2019 rok
<b>RAZEM</b>		<b>20 300 000,00</b>		

Mając na uwadze prognozy potrzeb zdrowotnych wynikające z „Mapy potrzeb zdrowotnych w zakresie onkologii dla województwa podlaskiego” stwierdzić należy, że powyższe wpisuje się w działalność, która będzie stanowić odpowiednie zabezpieczenie dla mieszkańców regionu. Nadal dominującymi będą zachorowania na nowotwory piersi, gruczołu krokowego i jelita grubego. Zakup dwóch akceleratorów jest zgodny z modelem optymalizacji lokalizacji przyspieszaczy liniowych (oczekiwana liczba z czterech do pięciu w Białymstoku do 2025r.).

V. SYTUACJA EKONOMICZNO – FINANSOWA W LATACH 2016 -2017

Tabela 8. Rachunek zysków i strat za lata 2016 - 2017

Wiersz	Wyszczególnienie :	2016	2017	2017/2016
<b>A.</b>	<b>Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:</b>	<b>95 749 595,14</b>	<b>108 539 923,18</b>	113,36%
I.	Przychody netto ze sprzedaży produktów	94 051 373,98	108 718 926,41	115,60%
II.	Zmiana stanu produktów (zwiększenie –wartość dodatnia, zmniejszenie –wartość ujemna)	255 114,00	-1 374 057,00	-538,61%
III.	Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	0,00	0,00	0,00%
IV.	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	1 443 107,16	1 195 053,77	82,81%
<b>B.</b>	<b>Koszty działalności operacyjnej</b>	<b>113 506 050,55</b>	<b>123 578 751,57</b>	108,87%
I.	Amortyzacja	19 758 105,65	17 452 968,15	88,33%
II.	Zużycie materiałów i energii	43 752 919,07	53 056 889,34	121,26%
III.	Usługi obce	13 822 887,26	16 304 836,79	117,96%
IV.	Podatki i opłaty, w tym:	682 358,00	691 795,48	101,38%
	- podatek akcyzowy	0,00	0,00	0,00%
V.	Wynagrodzenia	29 335 750,26	29 747 494,45	101,40%
VI.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym:	5 951 762,31	6 130 820,93	103,01%
	- emerytalne	2 611 977,88	2 677 950,23	102,53%
VII.	Pozostałe koszty rodzajowe	202 268,00	193 946,43	95,89%
VIII.	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0,00	0,00	0,00%
<b>C.</b>	<b>Zysk (strata) ze sprzedaży (A–B)</b>	<b>-17 756 455,41</b>	<b>-15 038 828,39</b>	84,69%
<b>D.</b>	<b>Pozostałe przychody operacyjne</b>	<b>19 465 815,99</b>	<b>17 252 337,56</b>	88,63%
I.	Zysk z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	0,00	0,00	0,00%
II.	Dotacje	15 778 971,47	16 041 850,12	101,67%
III.	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0,00		
IV.	Inne przychody operacyjne	3 686 844,52	1 210 487,44	32,83%
<b>E.</b>	<b>Pozostałe koszty operacyjne</b>	<b>1 488 144,46</b>	<b>1 783 630,55</b>	119,86%
I.	Strata z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	0,00	0,00	
II.	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0,00	0,00	
III.	Inne koszty operacyjne	1 488 144,46	1 783 630,55	119,86%
<b>F.</b>	<b>Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D–E)</b>	<b>221 216,12</b>	<b>429 878,62</b>	194,33%
<b>G.</b>	<b>Przychody finansowe</b>	<b>82 784,10</b>	<b>122 942,31</b>	148,51%

I.	Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:	0,00	0,00	0,00%
II.	Odsetki	82 784,10	122 928,47	148,49%
III.	Zysk z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:	0,00	0,00	0,00%
IV.	Aktualizacja wartości aktywów finansowych	0,00	0,00	0,00%
V.	Inne	0,00	13,84	0,00%
<b>H.</b>	<b>Koszty finansowe</b>	<b>7 097,99</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
I.	Odsetki	6 181,00	0,00	0,00%
II.	Strata z tytułu rozchodu aktywów finansowych	0,00	0,00	0,00%
III.	Aktualizacja wartości aktywów finansowych	0,00	0,00	0,00%
IV.	Inne	916,99	0,00	0,00%
<b>I.</b>	<b>Zysk (strata) brutto (F+G-H)</b>	<b>296 902,23</b>	<b>552 820,93</b>	<b>186,20%</b>
<b>J.</b>	<b>Podatek dochodowy</b>	<b>93 694,00</b>	<b>134 130,60</b>	<b>143,16%</b>
<b>K.</b>	<b>Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>L.</b>	<b>Zysk (strata) netto (I-J-K)</b>	<b>203 208,23</b>	<b>418 690,33</b>	<b>106,04%</b>

Rachunek zysków i strat wskazuje na dodatni wynik Centrum za rok 2016 oraz podwojenie zysku za rok 2017 w porównaniu do 2016 r. Na szczególną uwagę zasługuje wzrost przychodów ze sprzedaży, który wyniósł 108.539.923 zł i wzrósł o 13,36% w stosunku do roku 2016. Pozwoliło to na uzyskanie dodatniego wyniku finansowego mimo wzrostu kosztów działalności operacyjnej 8,87% w 2017 r. w porównaniu do 2016 r. Pozwala to na stwierdzenie, iż przyjęta polityka strategii rozwoju Centrum zmierza we właściwym kierunku – oprócz należytego zabezpieczenia realizacji świadczeń medycznych uzyskanie również dodatniego wyniku finansowego Szpitala.

Tabela 9. Bilans za lata 2016 – 2017

Lp	Wyszczególnienie:	2016	2017	2017/2016 w %
1	2	3	4	5
<b>AKTYWA</b>				
<b>A.</b>	<b>Aktywa trwałe</b>	<b>140 573 882,24</b>	<b>129 305 780,39</b>	<b>91,98%</b>
<b>I.</b>	<b>Wartości niematerialne i prawne</b>	<b>812 466,43</b>	<b>335 440,69</b>	<b>41,29%</b>
1	Koszty zakończonych prac rozwojowych	0,00	0,00	0,00%
2	Wartość firmy	0,00	0,00	0,00%
3	Inne wartości niematerialne i prawne	812 466,43	335 440,69	41,29%
4	Zaliczki na wartości niematerialne i prawne	0,00	0,00	0,00%
<b>II.</b>	<b>Rzeczowe aktywa trwałe</b>	<b>139 761 415,81</b>	<b>128 970 339,70</b>	<b>92,28%</b>
1	Środki trwałe	130 544 571,81	127 483 254,70	97,65%
	a) grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)	2 946 077,69	2 946 077,69	100,00%
	b) budynki, lokale, prawa do lokali i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	94 038 644,52	86 244 127,10	91,71%
	c) urządzenia techniczne i maszyny	5 380 868,23	8 693 039,57	161,55%
	d) środki transportu	0,00	0,00	0,00%
	e) inne środki trwałe	28 178 981,37	29 600 010,34	105,04%
2	Środki trwałe w budowie	9 216 844,00	1 487 085,00	16,13%
3	Zaliczki na środki trwałe w budowie	0,00	0,00	0,00%
<b>III.</b>	<b>Należności długoterminowe</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
1	Od pozostałych jednostek	0,00	0,00	0,00%
<b>IV.</b>	<b>Inwestycje długoterminowe</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
1	Nieruchomości	0,00	0,00	0,00%
2	Wartości niematerialne i prawne	0,00	0,00	0,00%
3	Długoterminowe aktywa finansowe	0,00	0,00	0,00%
4	Inne inwestycje długoterminowe	0,00	0,00	0,00%
<b>V</b>	<b>Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
1	Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	0,00	0,00	0,00%
2	Inne rozliczenia międzyokresowe	0,00	0,00	0,00%
<b>B.</b>	<b>Aktywa obrotowe</b>	<b>34 142 578,63</b>	<b>35 209 448,04</b>	<b>103,12%</b>
<b>I.</b>	<b>Zapasy</b>	<b>4 874 203,34</b>	<b>3 500 055,68</b>	<b>71,81%</b>
1	Materialy	4 874 203,34	3 500 055,68	71,81%
2	Półprodukty i produkty w toku	0,00	0,00	0,00%
3	Produkty gotowe	0,00	0,00	0,00%
4	Towary	0,00	0,00	0,00%
5	Zaliczki na dostawy	0,00	0,00	0,00%
<b>II.</b>	<b>Należności krótkoterminowe</b>	<b>11 266 410,98</b>	<b>15 202 115,05</b>	<b>134,93%</b>

1	<i>Należności od pozostałych jednostek</i>	11 266 410,98	15 202 115,05	134,93%
	a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty	10 270 178,97	14 307 696,24	139,31%
	- do 12 miesięcy	10 258 964,81	14 307 696,24	139,47%
	- powyżej 12 miesięcy	11 214,16	0,00	0,00%
	b) z tytułu podatków, dotacji, ceł, ZUS i innych tytułów publicznoprawnych	482,00	0,00	0,00%
	c) inne	995 750,01	894 418,81	89,82%
	d) dochodzone na drodze sądowej	0,00	0,00	0,00%
<b>III.</b>	<b><i>Inwestycje krótkoterminowe</i></b>	<b>17 980 605,11</b>	<b>16 488 463,38</b>	<b>91,70%</b>
1	<i>Krótkoterminowe aktywa finansowe</i>	17 980 605,11	16 488 463,38	91,70%
	a) w pozostałych jednostkach	0,00	0,00	0,00%
	- udziały lub akcje	0,00	0,00	0,00%
	- inne papiery wartościowe	0,00	0,00	0,00%
	- udzielone pożyczki	0,00	0,00	0,00%
	- inne krótkoterminowe aktywa finansowe	0,00	0,00	0,00%
	b) środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	17 980 605,11	16 488 463,38	91,70%
	- środki pieniężne w kasie i na rachunkach	17 980 605,11	16 488 463,38	91,70%
	- inne środki pieniężne	0,00	0,00	0,00%
	- inne aktywa pieniężne	0,00	0,00	0,00%
2	<i>Inne inwestycje krótkoterminowe</i>	0,00	0,00	0,00%
<b>IV.</b>	<b><i>Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe</i></b>	<b>21 359,20</b>	<b>18 813,93</b>	<b>88,08%</b>
<b>C.</b>	<b>Należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawowy</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>D.</b>	<b>Udziały (akcje) własne</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
	<b>RAZEM AKTYWA</b>	<b>174 716 460,87</b>	<b>164 515 228,43</b>	<b>94,16%</b>

Lp	Wyszczególnienie:	2016	2017	2017/2016 w %
1	2	4	4	
<b>PASYWA</b>				
<b>A.</b>	<b>Kapitał (fundusz) własny</b>	<b>54 980 616,52</b>	<b>55 399 306,85</b>	<b>100,76%</b>
<b>I.</b>	<b>Kapitał podstawowy</b>	<b>60 785 761,01</b>	<b>60 785 761,01</b>	<b>100,00%</b>
<b>II.</b>	<b>Kapitał (fundusz) zapasowy, w tym:</b>	<b>1 743 247,80</b>	<b>1 743 247,80</b>	<b>100,00%</b>
	- nadwyżka wartości sprzedaży (wartości emisyjnej) nad wartością nominalną udziałów (akcji)	0,00	0,00	0,00%
<b>III.</b>	<b>Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny, w tym:</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
	- z tytułu aktualizacji wartości godziwej	0	0	0

<b>IV.</b>	<b>Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe, w tym:</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
	- tworzone zgodnie z umową (statutem) spółki	0	0	0
	- na udziały (akcje) własne	0	0	0
<b>V.</b>	<b>Zysk (strata) z lat ubiegłych</b>	<b>-7 751 600,52</b>	<b>-7 548 392,29</b>	<b>97,38%</b>
<b>VI.</b>	<b>Zysk (strata) netto</b>	<b>203 208,23</b>	<b>418 690,33</b>	<b>206,04%</b>
<b>VII.</b>	<b>Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>B.</b>	<b>Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania</b>	<b>119 735 844,35</b>	<b>109 115 921,58</b>	<b>91,13%</b>
<b>I.</b>	<b>Rezerwy na zobowiązania</b>	<b>6 872 791,00</b>	<b>8 871 848,00</b>	<b>129,09%</b>
1	Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	0,00	0,00	0,00%
2	Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	6 422 791,00	7 296 848,00	113,61%
	- długoterminowa	5 473 669,00	7 296 848,00	133,31%
	- krótkoterminowa	949 122,00	0,00	0,00%
3	Pozostałe rezerwy	450 000,00	1 575 000,00	350,00%
	- długoterminowe	250 000,00	1 075 000,00	430,00%
	- krótkoterminowa	200 000,00	500 000,00	250,00%
<b>II.</b>	<b>Zobowiązania długoterminowe</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
2	Wobec pozostałych jednostek	0,00	0,00	0,00%
	a) kredyty i pożyczki	0,00	0,00	0,00%
	b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0,00	0,00	0,00%
	c) inne zobowiązania finansowe	0,00	0,00	0,00%
	d) inne	0,00	0,00	0,00%
<b>III.</b>	<b>Zobowiązania krótkoterminowe</b>	<b>9 565 867,24</b>	<b>5 874 222,05</b>	<b>61,41%</b>
1	Wobec pozostałych jednostek	8 480 584,28	4 767 924,56	56,22%
	a) kredyty i pożyczki	2 501 235,61	0,00	0,00%
	b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0,00	0,00	0,00%
	c) inne zobowiązania finansowe	0,00	0,00	0,00%
	d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	5 869 543,51	4 570 751,85	77,87%
	- do 12 miesięcy	5 869 543,51	4 570 751,85	77,87%
	- powyżej 12 miesięcy	0,00	0,00	0,00%
	e) zaliczki otrzymane na dostawy i usługi	0,00	0,00	0,00%
	f) zobowiązania wekslowe	0,00	0,00	0,00%
	g) z tytułu podatków, ceł, ZUS i innych tytułów publicznoprawnych	76 285,00	129 051,00	169,17%
	h) z tytułu wynagrodzeń	0,00	0,00	0,00%
	i) inne	33 520,16	68 121,71	203,23%
2	Fundusze specjalne	1 085 282,96	1 106 297,49	101,94%
<b>IV.</b>	<b>Rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>103 297 186,11</b>	<b>94 369 851,53</b>	<b>91,36%</b>



1	<i>Ujemna wartość firmy</i>	0,00	0,00	0,00%
2	<i>Inne rozliczenia międzyokresowe</i>	103 297 186,11	94 369 851,53	91,36%
	- długoterminowe	87 518 214,64	94 369 851,53	107,83%
	- krótkoterminowe	15 778 971,47	0,00	0,00%
	<b>RAZEM PASYWA</b>	<b>174 716 460,87</b>	<b>164 515 228,43</b>	<b>94,16%</b>

Bilans za lata 2016 – 2017 wskazuje na zmniejszenie stanu aktywów i pasywów o 5,84% za 2017 r. w porównaniu do 2016 r. Wynika to z większego umorzenia środków trwałych niż z ich przyjęcia do użytkowania w 2017 r. Pozytywnym zjawiskiem jest obniżenie stanu zobowiązań w 2017 r. o 8,87% w 2017 r. w porównaniu do 2016 r.

Na całość rachunku zysków i strat oraz bilansu za lata 2016 – 2017 mają wpływ przychody i koszty poszczególnych komórek organizacyjnych. Przede wszystkim należy wskazać na oddziały i poradnie jako komórki bezpośrednio generujących przychody ze sprzedaży Centrum. Wyniki finansowe oddziałów i poradni oraz pozostałych ośrodków przedstawiają poniższe tabele:

Tabela 10. Wyniki finansowe oddziałów za lata 2015 – 2017

Lp.	Nazwa oddziału	Przychody					Koszty										Wynik finansowy				porównanie wyniku finansowego		
		ogółem w 2015 r.	ogółem w 2016 r.	ogółem w 2017 r.	porównanie różnica 2017-2016	koszty całkowite w 2015 r.	2015		2016		2017		porównanie różnica 2017-2016			2015 r.		2016 r.		2017 r.		porównanie wyniku finansowego 2017-2016	różnica 2017-2016
							w tym: koszty wyliczone w 2015 r.	w tym: koszty wyliczone w 2016 r.	w tym: koszty wyliczone w 2016 r.	w tym: koszty wyliczone w 2016 r.	w tym: koszty wyliczone w 2017 r.	koszty całkowite w 2017 r.	koszty zarządu 2017	porównanie różnica kosztów zarządu 2017-2016	porównanie różnica kosztów zarządu 2017-2016	Wynik finansowy przychód - koszty całkowite	Wynik finansowy przychód - koszty wytworzenia	Wynik finansowy przychód - koszty całkowite	Wynik finansowy przychód - koszty wytworzenia	Wynik finansowy przychód - koszty całkowite	Wynik finansowy przychód - koszty wytworzenia		
1	Radioleptopia I	4.245.514,14	5.264.798,45	5.438.292,89	143.464,44	6.557.667,55	5.943.039,17	6.14.628,38	7.220.216,28	6.492.560,99	727.655,29	6.180.027,74	5.473.469,16	707.158,58	-20.475,71	-2.212.153,41	-1.597.525,03	-1.925.472,83	-1.197.795,54	-742.334,85	-35.176,27	1.183.082,98	1.162.606,27
2	Radioleptopia II	5.601.402,10	5.883.729,06	6.723.775,21	840.046,15	7.879.547,67	7.161.675,17	7.17.872,50	8.136.178,68	7.367.301,27	788.877,41	7.229.985,72	6.476.489,55	753.496,17	-15.381,24	-2.278.145,57	-1.500.273,07	-2.252.449,52	-1.483.572,21	-506.210,51	247.285,66	1.746.239,11	1.739.857,87
3	Ginekologia Onkologiczna	7.277.066,95	8.083.245,56	9.739.390,03	1.656.144,47	11.057.158,22	9.597.587,05	1.459.571,17	12.138.035,87	10.714.249,66	1.423.786,21	13.241.869,12	11.827.358,72	1.414.509,40	-9.186,81	-3.760.091,27	-2.300.500,10	-4.054.790,31	-2.631.004,10	-3.502.568,09	-2.087.960,89	552.222,22	543.035,41
4	Onkologia Kliniczna z Pododdziałem Chirurgii Dziecięcej	42.275.640,87	41.524.397,01	48.824.223,90	7.299.826,89	45.208.045,26	42.852.818,03	2.355.227,23	43.341.708,27	41.095.548,81	2.246.158,46	51.162.897,76	48.785.177,34	2.379.720,42	133.561,96	-2.932.404,39	-577.177,16	-1.817.311,26	428.847,20	-2.338.673,86	41.046,56	-521.362,60	-387.800,64
5	Chirurgia Onkologiczna z Pododdziałem Leczenia Ból	7.957.016,00	8.952.041,00	10.545.409,71	1.593.365,71	14.252.182,67	12.982.384,27	1.269.798,40	17.618.441,13	16.269.053,78	1.349.387,35	20.003.283,58	18.693.966,32	1.309.317,26	-40.070,09	-6.295.166,67	-5.025.369,27	-8.666.397,13	-7.317.097,78	-9.457.873,87	-8.148.566,61	-791.476,74	-831.546,83
	<b>Razem</b>	<b>67.456.640,06</b>	<b>69.738.214,08</b>	<b>81.271.091,74</b>	<b>11.532.877,66</b>	<b>84.954.601,37</b>	<b>78.537.503,69</b>	<b>6.417.097,68</b>	<b>88.454.580,23</b>	<b>81.938.735,51</b>	<b>6.515.844,72</b>	<b>97.818.752,92</b>	<b>81.254.461,09</b>	<b>6.584.291,83</b>	<b>48.447,11</b>	<b>-17.487.981,31</b>	<b>-11.000.863,83</b>	<b>-18.716.366,15</b>	<b>-12.200.821,43</b>	<b>-16.547.651,18</b>	<b>-9.983.969,35</b>	<b>2.168.704,97</b>	<b>2.217.152,08</b>

Tabela 11. Wyniki finansowe poradni za lata 2015 – 2017

Lp.	Nazwa poradni	Przychody				Koszty										Wynik finansowy				porównanie wyniku finansowego			
		odsetek w 2015 r.	odsetek w 2016 r.	odsetek w 2017 r.	porównanie różnica 2017-2016	2015		2016		2017		porównanie różnica 2017-2016			2015 r.		2016 r.		2017 r.		różnica 2017-2016		
						koszty całkowite w 2015 r.	koszty wyznaczone w 2015 r.	koszty całkowite w 2016 r.	koszty wyznaczone w 2016 r.	koszty całkowite w 2017 r.	koszty wyznaczone w 2017 r.	koszty zarządu 2015	koszty zarządu 2016	koszty zarządu 2017	Wynik finansowy przychód - koszty całkowite	Wynik finansowy przychód - koszty wyznaczone	Wynik finansowy przychód - koszty całkowite	Wynik finansowy przychód - koszty wyznaczone	Wynik finansowy przychód - koszty całkowite	Wynik finansowy przychód - koszty wyznaczone			
1	Ogólna	3 507 561,98	3 992 284,43	4 801 296,95	809 012,52	4 520 181,28	4 472 822,86	147 358,42	150 992,47	6 399 015,01	6 211 149,52	187 865,49	1 032 559,83	995 666,81	36 873,02	-1 112 595,30	-965 240,88	-1 374 170,75	-1 223 178,28	-1 597 718,06	-1 039 652,57	-223 547,31	-166 674,29
2	Chirurgii	845 041,90	1 095 025,40	1 092 994,22	-2 031,16	444 001,87	430 711,63	13 290,24	19 219,22	845 096,26	807 717,99	37 378,27	266 246,44	269 089,39	18 159,05	401 040,03	414 330,27	536 177,58	555 396,80	247 897,96	285 276,23	-268 279,62	-270 120,57
3	Ginekologii Onkologicznej	457 443,10	511 977,75	504 533,54	-7 444,21	659 726,90	622 219,37	37 507,53	34 592,28	618 852,31	579 846,87	39 205,44	-37 076,29	-41 689,45	4 613,16	-202 283,80	-164 776,27	-143 950,85	-109 358,57	-114 318,77	-75 113,33	29 632,08	34 245,24
4	Chemioterapii	736 536,40	842 403,15	1 464 238,51	621 835,36	2 089 843,76	2 030 092,23	59 751,53	53 999,44	2 380 504,12	2 328 327,40	54 176,72	155 243,20	155 065,92	177,28	-1 353 307,36	-1 293 555,83	-1 382 857,77	-1 328 858,33	-916 265,61	-862 088,89	466 592,16	466 769,44
5	Radioterapii	1 011 930,30	1 229 837,65	1 266 434,07	36 596,42	1 017 224,10	952 355,38	64 868,72	82 219,52	1 182 353,64	1 094 854,38	87 499,26	-88 652,15	-93 931,89	5 278,74	-5 293,80	59 574,92	-41 168,14	41 051,38	84 080,43	171 579,69	125 248,57	130 520,31
6	Chorob Piersi	503 501,40	558 661,25	665 823,79	107 162,54	138 218,96	138 218,98	0,00	0,00	159 696,81	159 696,81	0,00	3 442,19	3 442,19	0,00	365 282,42	365 282,42	402 406,63	402 406,63	506 126,98	506 126,98	103 720,35	103 720,35
	Razem	7 082 035,08	8 230 189,63	9 795 321,08	1 585 131,45	8 969 196,89	8 646 420,45	322 776,44	10 233 752,93	9 892 730,00	11 585 515,15	11 179 392,97	406 125,18	1 351 785,22	1 286 862,97	-1 907 161,81	-1 584 385,37	-2 003 863,30	-1 662 840,37	-1 790 197,07	-1 384 071,89	213 366,23	276 466,48

Tabela 12. Wyniki finansowe - pozostałe ośrodki lata 2015-2017

Lp.	Nazwa komórki (jedn. funkcjonalnej) Podstawowa)	Przychody			Koszty										Wynik finansowy				porównanie wyniku finansowego						
		osiągnięte w 2015 r.	osiągnięte w 2016 r.	osiągnięte w 2017 r.	2015		2016		2017		porównanie różnica 2017-2016			Wynik finansowy 2015 r.		Wynik finansowy 2016 r.		Wynik finansowy 2017 r.		różnica 2017-2016	porównanie wyniku finansowego (k. całkowite) (k. wyworzenia) 2017-2016				
					koszty całkowite w 2015 r.		koszty całkowite w 2016 r.		koszty całkowite w 2017 r.		porównanie różnica kosztów wyworzenia 2017-2016	porównanie różnica kosztów zarządu 2017-2016	Wynik finansowy przychód - koszty całkowite	Wynik finansowy przychód - koszty wyworzenia	Wynik finansowy przychód - koszty całkowite	Wynik finansowy przychód - koszty wyworzenia	Wynik finansowy przychód - koszty całkowite	Wynik finansowy przychód - koszty wyworzenia							
					koszty wyworzenia 2015	koszty zarządu 2015	koszty wyworzenia 2016	koszty zarządu 2016	koszty wyworzenia 2017	koszty zarządu 2017									W tym:						
1	Oddział Rehabilitacji Dzieennej	625 024,40	597 361,31	577 376,80	-19 984,51	772 716,90	701 341,50	71 375,40	823 064,65	759 740,68	63 323,97	807 767,11	740 311,13	67 455,98	-15 297,54	-19 429,55	4 132,01	-147 692,50	-76 317,10	-225 703,34	-162 379,37	-230 390,31	-162 394,33	-4 686,97	-554,96
2	Z. Radioterapii - Ambulatorium	10 251 457,72	10 782 732,00	12 469 494,88	1 686 762,88	9 959 000,10	9 959 000,10	0,00	8 753 137,49	8 753 137,49	0,00	8 125 783,16	8 125 783,16	0,00	-627 354,33	-627 354,33	0,00	292 457,62	292 457,62	2 029 594,51	2 029 594,51	4 343 711,72	4 343 711,72	2 314 117,21	2 314 117,21
3	Brachyterapia Ambulatorium	2 730 300,00	2 686 896,00	2 753 419,36	86 523,36	2 627 931,97	2 627 931,97	0,00	2 471 633,82	2 471 633,82	0,00	2 820 288,74	2 820 288,74	0,00	348 654,92	348 654,92	0,00	102 388,03	102 388,03	215 262,18	215 262,18	-66 869,38	-66 869,38	-282 131,56	-282 131,56
4	Rezonans Magnetyczny	1 141 347,50	1 488 138,00	1 240 881,86	-247 257,14	2 225 019,02	2 225 019,02	0,00	2 412 974,07	2 412 974,07	0,00	2 306 460,16	2 306 460,16	0,00	-106 513,91	-106 513,91	0,00	-1 083 671,52	-1 083 671,52	-924 835,07	-924 835,07	-1 065 578,30	-1 065 578,30	-140 743,23	-140 743,23
	<b>Razem</b>	<b>14 748 129,62</b>	<b>15 555 126,31</b>	<b>17 041 172,90</b>	<b>1 486 044,59</b>	<b>15 584 687,89</b>	<b>15 513 292,59</b>	<b>71 375,40</b>	<b>14 460 810,03</b>	<b>14 397 486,06</b>	<b>63 323,97</b>	<b>14 069 299,17</b>	<b>13 992 843,19</b>	<b>67 455,98</b>	<b>-400 510,86</b>	<b>-404 642,87</b>	<b>4 132,01</b>	<b>-336 538,37</b>	<b>-765 162,97</b>	<b>1 094 318,26</b>	<b>1 157 842,25</b>	<b>2 980 873,73</b>	<b>3 048 329,71</b>	<b>1 895 555,65</b>	<b>1 890 687,46</b>

Tabela 13. Koszty zarządu za lata 2015-2017

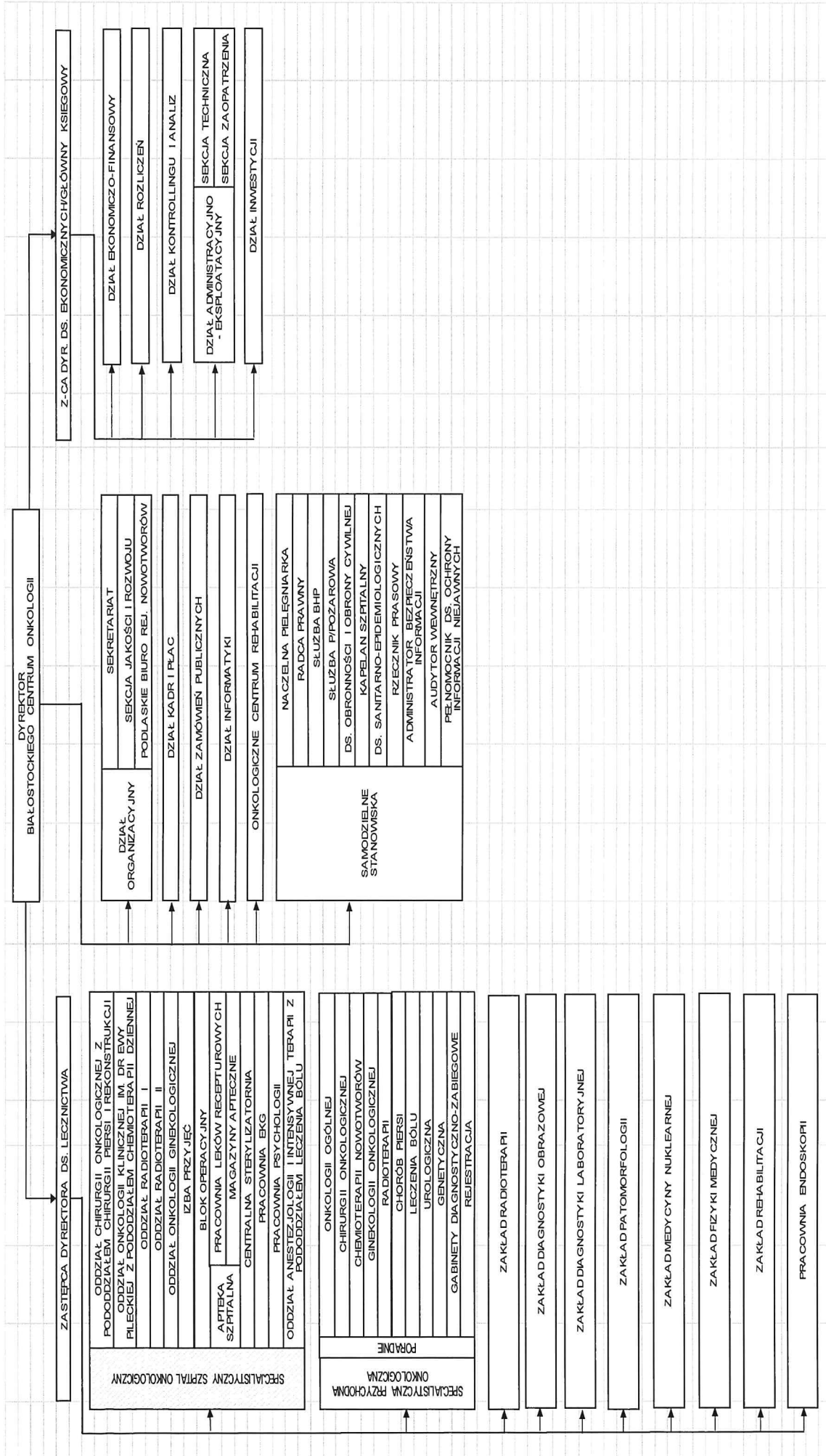
Lp.	Zarząd BCO	koszty				przychody				wynik finansowy			porównanie wyniku finansowego	
		ogółem w 2015 r.	ogółem w 2016 r.	ogółem w 2017 r.	porównanie różnica 2017-2016	przychody w 2015 r.	przychody w 2016 r.	przychody w 2017 r.	porównanie różnica 2017-2016	wynik finansowy przychody- koszty 2015	wynik finansowy przychody- koszty 2016	wynik finansowy przychody- koszty 2017	różnica wyniku finansowego 2016-2015	różnica wyniku finansowego 2017-2016
1	Administracja	2 959 747,10	2 713 404,23	3 027 892,93	314 488,70	927 017,36	893 433,83	718 549,49	-174 884,34	-2 032 729,74	-1 819 970,40	-2 309 343,44	212 759,34	-489 373,04
2	Pozostali pracownicy	571 051,71	501 064,30	590 903,13	89 838,83	0,00	0,00	0,00	0,00	-571 051,71	-501 064,30	-590 903,13	69 987,41	-89 838,83
3	Metorg	2 703 050,29	2 447 112,78	1 932 110,31	-515 002,47	0,00	0,00	0,00	0,00	-2 703 050,29	-2 447 112,78	-1 932 110,31	255 937,51	515 002,47
4	Dział administracyjno- gospodarczy	406 607,24	418 639,47	567 322,67	148 683,20	0,00	0,00	0,00	0,00	-406 607,24	-418 639,47	-567 322,67	-12 032,23	-148 683,20
5	Parking	170 793,18	839 970,84	919 643,95	79 673,11	0,00	44 773,61	139 899,50	95 125,89	-170 793,18	-795 197,23	-779 744,45	-624 404,05	15 452,78
<b>Razem (Zarząd) BCO</b>		<b>6 811 249,52</b>	<b>6 920 191,62</b>	<b>7 037 872,99</b>	<b>117 681,37</b>	<b>927 017,36</b>	<b>938 207,44</b>	<b>858 448,99</b>	<b>-79 758,45</b>	<b>-5 884 232,16</b>	<b>-5 981 984,18</b>	<b>-6 179 424,00</b>	<b>-97 752,02</b>	<b>-197 439,82</b>

## **VI. SZCZEGÓŁOWY PLAN DZIAŁAŃ RESTRUKTURYZACYJNYCH NA LATA 2018 - 2020**

Dyrekcja Szpitala dostrzega konieczność zmian w strukturze Centrum – zasobach inwestycyjnych, pracowniczych oraz otoczeniu. Przyjęta polityka wskazuje, iż zarządzanie zasobami ludzkimi to efektywna alokacja i wykorzystanie potencjału sprzyjającego rozwojowi poszczególnych pracowników, które umożliwiają osiągnięcie założonych celów organizacyjnych. Proces ten składa się z następujących działań:

1. Rozwijanie potencjału kadry kierowniczej do zarządzania Centrum.
2. Wdrażanie systemów zarządzania zasobami ludzkimi, które pomogą motywować, kontrolować i kształcić pracowników.
3. Zapewnienie odpowiednich warunków lokalowych i sprzętowych do realizacji świadczeń medycznych na wysokim poziomie.

Już w 2017 r. podjęte zostały zmiany w strukturze organizacyjnej Centrum tak, aby prawidłowo i równomiernie rozłożyć zadania na poszczególne komórki (zwłaszcza zajmujące się administracją Szpitala) oraz aby określone zależności pomiędzy nimi wpływały na usprawnienie procesów zachodzących w każdej komórce. Aktualna strukturę Szpitala przedstawia schemat zawierający strukturę organizacyjną zamieszczony poniżej:



**Tabela 14.** Działania restrukturyzacyjne na lata 2018 – 2020

Lp.	Działanie restrukturyzacyjne	Termin realizacji	Nakłady finansowe w latach 2018 - 2020	Źródło pozyskania środków na realizację zadania	Efekt finansowy w latach 2018 - 2020	Uwagi
1.	<b>Zwiększanie przychodów szpitala</b> Sukcesywne zwiększanie wartości umów o udzielanie świadczeń zdrowotnych z POW NFZ, zwłaszcza w świadczeniach odrębnie finansowanych (poza PSZ) oraz nielimitowanych (kosztochłonne), jak również pozyskanie finansowania z NFZ na nowe zakresy działalności, tj. Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii, poradnie: leczenia bólu, urologiczna, genetyczna, żywienia specjalistycznego, dermatologiczna, psychologiczna oraz utworzenie Poradni Podstawowej Opieki Zdrowotnej	2018-2020	brak	Oczekiwany wzrost przychodów z POW NFZ	2018 – 2.250.000 zł 2019 – 3.000.000 zł 2020 – 3.000.000 zł	w przypadku POZ - zależne od przeprowadzonej inwestycji
2.	<b>Kontynuacja zmian struktury organizacyjnej</b> 1. Połączenie oddziałów Radioterapii RI i RII;	II -III kwartał 2018	brak		2018 – 250.000 zł 2019 - 300.000 zł 2020 - 300.000 zł	



3.	<p><b>Ograniczanie kosztów farmakoterapii poprzez:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizacja zadania inwestycyjnego związanego z utworzeniem pracowni cytostatyków i modernizacji Apteki</li> <li>2. Rozbudowa systemu elektronicznych „apteczek oddziaływanych”</li> <li>3. Informatyzacja procesu zlecania dawek indywidualnych leków, zwłaszcza chemioterapeutyków,</li> <li>4. Comiesięczny monitoring kosztów leków</li> </ol>	2018-2020	13.549,9443,71 zł	Środki z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2014-2020 na realizację zadania inwestycyjnego oraz Zarząd Województwa	2020 – 600.000 zł	Obniżenie kosztów leków w przeliczeniu na jednostkę uzyskanego przychodu oraz obniżenie strat powstałych w procesie przygotowywania dawek indywidualnych (chemioterapia, programy lekowe)
4.	<p><b>Realizacja przetargów w ramach Wspólnej Grupy Zakupowej Urzędu Marszałkowskiego</b></p>	2018-2020	brak			efekty finansowe w zależności od wyniku przeprowadzonych postępowań przetargowych
5.	<p><b>Obniżenie poziomu zapasów materiałów i wyrobów medycznych:</b> 1. Poszerzenie asortymentu w depozycie celem wystawiania faktur dopiero po zużyciu sprzętu, 2. Kontrola zapotrzebowania . 3. Wykorzystywanie zapasów apteczek oddziaływanych</p>	2018-2019	brak			1- Obniżenie poziomu zapasów w stosunku do średniorocznego stanu o 5% - istnieje ryzyko niezrealizowania celu, pomimo podejmowanych działań, ze względu na rosnącą liczbę pacjentów, która pociąga za sobą większą ilość zużycia materiałów i wyrobów medycznych.

6.	<p><b>Wdrożenie programu „Szpital przyjazny Środowisku”</b></p> <p>1. Inwentaryzacja źródeł światła i wymiana starych żarowych źródeł światła na terenie Szpitala na nowe oświetlenie LED</p>	2020				2020 – 500.000 zł rocznie – w zależności od możliwości pozyskania źródeł finansowania	Poprawa wydajności oświetlenia w klinikach i docelowe obniżenie kosztów energii elektrycznej związanej z oświetleniem pomieszczeń
7.	<p><b>Optymalizacja kosztów eksploatacji aparatury medycznej</b></p> <p>1. Wydzielenie w strukturze komórki zajmującej się efektywnym zarządzaniem aparaturą medyczną. 2. Wdrożenie profesjonalnego oprogramowania do zarządzania cyklem życia aparatów medycznych</p>	2019	100.000 zł	Środki własne BCO	2018 – 34.000zł 2019 - 50.000zł	1. Poprawa gospodarności i celowości wydatkowania środków publicznych. 2. Optymalizacja procesów zakupów nowego sprzętu medycznego 3. Optymalizacja kosztów usług serwisowych 4. Docelowe obniżenie w latach następnych kosztów obsługi sprzętu medycznego – ok. 2020 i lata następne	1. Poprawa gospodarności i celowości wydatkowania środków publicznych. 2. Optymalizacja procesów zakupów nowego sprzętu medycznego 3. Optymalizacja kosztów usług serwisowych 4. Docelowe obniżenie w latach następnych kosztów obsługi sprzętu medycznego – ok. 2020 i lata następne
8.	<p><b>Obniżenie kosztów eksploatacyjnych aparatury</b></p> <p>1. Łączenie przetargów na dostawy aparatów i materiałów eksploatacyjnych do tych aparatów 2. Zmiany w precyzowaniu przedmiotu zamówienia 3. Analizowanie rynku przed każdym zakupem nowego urządzenia</p>	2019-2020					1. Kryterium sukcesu będzie uznane za spełnione jeżeli koszty rzeczywiście nie przekroczą planowanych kosztów w budżecie na 2018 r.

9.	<p><b>Poprawa jakości komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przygotowanie i wdrożenie nowego intranetu.</li> <li>2. Modernizacja strony internetowej</li> </ol>	2019			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stworzenie narzędzia dzięki któremu Pracownik ma w jednym miejscu stały dostęp do aktualnych informacji niezbędnych do wykonywania pracy.</li> <li>2. Uporządkowanie informacji dotyczących Szpitala dla Pacjentów oraz instytucji zewnętrznych</li> <li>3. Stworzenie narzędzia, dzięki któremu Pracownicy nie tylko będą mieli dostęp do najświeższych informacji, ale też będą mogli poznać się nie tylko od strony zawodowej. Element integracji pracowniczej.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stworzenie narzędzia dzięki któremu Pracownik ma w jednym miejscu stały dostęp do aktualnych informacji niezbędnych do wykonywania pracy.</li> <li>2. Uporządkowanie informacji dotyczących Szpitala dla Pacjentów oraz instytucji zewnętrznych</li> <li>3. Stworzenie narzędzia, dzięki któremu Pracownicy nie tylko będą mieli dostęp do najświeższych informacji, ale też będą mogli poznać się nie tylko od strony zawodowej. Element integracji pracowniczej.</li> </ol>
10.	<p><b>Poprawa organizacji pracy oraz zwiększenie zaangażowania i motywacji wśród Pracowników</b></p>	2018	brak			<p>Jasne zasady dotyczące podnoszenia kwalifikacji. Pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania szkoleń dla pracowników.</p>
11.	<p><b>Kontynuacja działań ograniczających koszty działalności operacyjnej podjętych w roku 2017 r., w tym:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obniżanie kosztów usług świadczonych przez lekarzy kontraktowych</li> <li>2. Obniżenie kosztów ubezpieczeń</li> <li>3. Obniżenie kosztów zakupu materiałów medycznych</li> <li>4. Reorganizacja (konsolidacja) magazynów</li> <li>5. Obniżanie kosztów serwisów i przeglądów</li> </ol>	sukcesywnie wraz z kończącymi się umowami	brak		<p>2018 – 288.000 zł 2019 – 300.000 zł 2020 – 300.000 zł</p>	

Program Restrukturyzacji zawiera działania ukierunkowane na optymalizację zasobów podmiotu leczniczego oraz rozwiązania organizacyjno – zarządcze prowadzące do efektywnego wykorzystania środków finansowych Centrum.

Należy również podkreślić, że wszystkie zamierzone działania restrukturyzacyjne mają również na celu ciągłe podnoszenie jakości usług świadczonych dla pacjenta. Realizując Program Restrukturyzacji, Centrum pragnie spełnić wszystkie elementy jakości oczekiwane przez pacjenta. Stąd tak ważne jest, aby świadczyć usługi medyczne o najwyższej jakości - przez personel o wymaganych kwalifikacjach, w sposób bezpieczny i kompetentny, w odpowiednim czasie i z pożądanym wynikiem.

Dodatkowo podkreślić należy, iż cele i kierunki rozwoju wyznaczone przez i dla Centrum na lata 2018 – 2020 są spójne z celami i kierunkami, wskazanymi w wielu dokumentach strategicznych wyższego rzędu: wspólnotowych, krajowych, wojewódzkich oraz regionalnych i lokalnych, tj.:

- Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu Społecznemu EUROPA 2020”,
- Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju – Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności,
- Średniookresowa Strategia Rozwoju Kraju – „Strategia Rozwoju Kraju 2020” ,
- Narodowy Program Zdrowia na lata 2016-2020,
- Strategia Rozwoju Regionalnego Województwa Podlaskiego do roku 2020.

Wszystkie opisane w Programie działania, a co za tym idzie – dalszy rozwój Centrum będą miały na celu zwiększenie możliwości diagnostyki i leczenia onkologicznego, a także poprawę ich jakości. Wartością dodaną będzie uzyskany efekt ekonomiczny w postaci sukcesywnego obniżania kosztów funkcjonowania Białostockiego Centrum Onkologii oraz zwiększania przychodów. Aktualnie przyjęta polityka działania Centrum na najbliższe lata jest zgodna z priorytetami zdrowotnymi Państwa, celami i kierunkami interwencji oraz ich ramami realizacji. Dodatkowo tak określone kierunki rozwoju i przyjęta strategia dają gwarancję realizacji zamierzonych celów oraz utrzymania pozycji lidera w województwie podlaskim w zakresie świadczonych usług z zakresu onkologii.

DYREKTOR  
Białostockiego Centrum Onkologii  
*Magdalena Joanna Borkowska*  
-2-