

**Główne tezy wynikające z Programu Naprawczego na lata 2019-2021  
Zagłębiowskiego Centrum Onkologii Szpitala Specjalistycznego  
im. Sz. Starkiewicza w Dąbrowie Górniczej.**

Punktem wyjścia w projektowaniu działań naprawczych w latach 2019-2021 była analiza wewnętrzna Szpitala, mająca na celu zdiagnozowanie stanu faktycznego ZCO przy użyciu danych kadrowych, finansowo-księgowych oraz statystycznych. Przeprowadzona diagnoza pozwoliła dokładnie zaplanować proces zmian w organizacji poprzez wskazanie najpilniejszych potrzeb w wybranych obszarach, wyciągnięcie wniosków i sprecyzowanie zakresu działań koniecznych do zrealizowania w krótko i długoterminowej perspektywie przy optymalnym i efektywnym wykorzystaniu posiadanych zasobów. Działania naprawcze zostaną przeprowadzone w obszarach: finansowo-księgowym, kontraktowania, majątkowo-inwestycyjnym i IT, strukturalno-organizacyjnym, kontroli zarządczej.

**I. Obszar Finansowo-Księgowy:**

Strategia krótkookresowa ZCO to koncentracja na restrukturyzacji finansowej.

**1. Odzyskanie przez Szpital płynności finansowej poprzez:**

- a) racjonalizację kosztów i ich obniżenie:
  - wprowadzenie planu zakupów, który zakłada realizację zakupów w transzach tygodniowych, co skutkuje uwolnieniem środków finansowych, a nie ich zamrożeniem w zapasach,
  - negocjacje zapisów w umowach odnośnie waloryzacji cen sprzedaży (analiza kosztów jednostki i benchmarkingu),
  - coroczną aktualizację stawek amortyzacji;
- b) zmianę centr kosztowych na centra zyskowe (np. świadczenia z zakresu radioterapii);
- c) zmianę struktury aktywów podmiotu (np. wyższy udział majątku obrotowego w strukturze aktywów).

**2. Wzrost przychodów poprzez:**

- a) rozwój działalności medycznej wraz ze wzrostem sprawności działania Szpitala, zgodnie z potrzebami rynku (np. chirurgia onkologiczna, produkcja cytostatyków);

- b) zwiększenie ściągalności należności (np. wystawiania faktur do NFZ co 2 tygodnie, efektywnej ściągalności należności od nieubezpieczonych).
3. Stopniowe dostosowywanie kosztów Szpitala do struktury przychodów.
  4. Ograniczenie poziomu zobowiązań Szpitala - wypracowanie z Wierzycielami zasad spłaty dotychczasowych zobowiązań cywilnoprawnych (obniżenie kosztów obsługi przeterminowanych zobowiązań).
  5. W przypadku ewentualnego zadłużenia – dążenie do ugody z instytucjami publicznymi (ZUS, US) celem ratalnej spłaty zobowiązań publicznoprawnych.
  6. Wprowadzenie zasad limitowania wydatków w ośrodkach zadaniowych, stałej analizy wskaźników ekonomicznych oraz relacji przychodów z kosztami.
  7. Pozyskanie środków finansowych na sfinansowanie bieżących transakcji, projektów inwestycyjnych niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania Szpitala, np. kredyt bankowy.
  8. Zagospodarowanie pustostanów przez Szpital pod działalność usługową.
  9. Przejście na zakupy sprzętu i aparatury medycznej w formie dzierżawy lub leasingu.
  10. Outsourcing usług działalności pomocniczej (przeniesienie kosztów osobowych oraz uzyskania przychodów z dzierżawy, np. Centralna Sterylizacja).
  11. Optymalizacja podatku VAT (rozliczanie według struktury).
  12. Pozyskanie środków zewnętrznych z projektów dofinansowanych z funduszy Unii Europejskiej.
  13. Wprowadzenie nowego rachunku kosztów.

Strategia długookresowa ZCO powinna oprzeć się na:

1. Pozyskaniu zewnętrznego kapitału na realizację planowanych wieloletnich inwestycji budowlanych.
2. Wprowadzenie benchmarkingu komórek medycznych, identyfikacja kosztów w miejscu ich powstawania w ramach rachunkowości zarządczej.
3. Procesie optymalizacji stanów magazynowych, wyznaczeniu kryteriów oceny struktury zapasów i rzeczywistego zapotrzebowania na dany asortyment oraz bieżącej analizie stanów magazynowych.
4. Konsekwentnej realizacji przyjętej polityki finansowej opartej na restrukturyzacji finansowej, z uwzględnieniem przywrócenia płynności finansowej oraz pozyskaniu

dotychczasowych źródeł finansowych w celu zwiększenia przychodów, a tym samym wprowadzenie polityki „panowania nad kosztami”.

## II. Obszar Kontraktowania

Prognoza przychodów Szpitala na lata 2019 – 2021 zakładająca ich znaczny wzrost, została sporządzona z zachowaniem zasady ostrożności finansowej. Zakładany wzrost przychodów uwzględnia:

1. Dodatkowe środki wynikające na wygridzenia dla poszczególnych grup medycznych wynikających z Rozporządzenia Ministra Zdrowia. Dodatkowe przychody z tytułu:
  - a) racjonalnego wykorzystania posiadanego potencjału łózkowego, kadrowego oraz posiadanego sprzętu medycznego poprzez zakontraktowanie nowych usług medycznych zgodnie z profilem działania Szpitala i potrzebami ludności;
  - b) zakontraktowania nowych świadczeń odrębnie kontraktowanych – nielimitowanych (PET);
  - c) uruchomienia leczenia skoordynowanego w oparciu o poradnie;
  - d) realizacji programów profilaktycznych i zdrowotnych.

Przychody z NFZ w roku 2019 w wysokości 82 944 436,06 zł uzyskane zostaną w oparciu o:

1. Kontrakt z NFZ oraz prognozę poziomu realizacji świadczeń.
2. Uzyskany kontrakt na chirurgię onkologiczną w kwocie 1 300 000,00 zł.
3. Działalność Oddziału Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej rozszerzoną o wysokospecjalistyczne operacje z zakresu kręgosłupa (w tym onkologiczne).

Prognoza przychodów na rok 2020 i 2021 przyjęta w Programie Naprawczym w wysokości 203 211 799,28 zł opracowana została w oparciu o propozycję planu rzeczowo-finansowego otrzymanego w roku 2019 z NFZ.

Koncepcja rozwoju Zagłębiowskiego Centrum Onkologii uwzględnia potencjał kadrowy i technologiczny w niszowych dziedzinach medycznych:

1. Prognoza krótkoterminowa obejmuje:
  - a) reorganizację i poprawę warunków pracy Szpitalnego Oddziału Ratunkowego celem zwiększenia poziomu ryczałtu;
  - b) uzyskanie kontraktu na świadczenia w zakresie PET;
  - c) uzyskanie kontraktu na świadczenia dla Oddziału Diabetologii;



- d) uzyskanie kontraktu na świadczenia dla Oddziału Gastroenterologii;
- e) uzyskanie kontraktu w zakresie Poradni Położniczo – Ginekologicznej oraz Szkoły Świadomego Rodzicielstwa;
- f) uzyskanie kontraktu w zakresie Poradni Neonatologicznej;
- g) zwiększenie wartości kontraktu w zakresie Oddziału Położniczo-Ginekologicznego w związku z likwidacją położnictwa w ościennych szpitalach;
- h) zwiększenie wartości kontraktu poprzez utworzenie Poradni Chorób Wewnętrznych i Poradni Alergologiczno-Pediatrycznej;
- i) zwiększenie wykonania kontraktu w zakresie radioterapii.

2. Prognoza długoterminowa obejmuje:

- a) program S.O.S. RAK – kompleksowa opieka onkologiczna dla mieszkańców Dąbrowy Górniczej oraz okolicznych powiatów (600 tys. mieszkańców: Będzin, Czeladź, Zawiercie, Myszków, Olkusz);
- b) zwiększenie liczby łóżek dla pacjentów onkologicznych w nowym budynku ZCO;
- c) reorganizację pracy Bloku Operacyjnego pod względem zwiększenia jego przelotowości oraz wykorzystania potencjału kadrowego;
- d) uruchomienie skoordynowanej kompleksowej opieki nad pacjentkami z rakiem piersi;
- e) uruchomienie brachyterapii i radioterapii śródoperacyjnej;
- f) oferowanie płatnikowi NFZ deficytowych procedur medycznych;
- g) monitoring w zakresie rozliczeń kontraktów z NFZ – System SGA;
- h) prawidłowe rozliczenia nieubezpieczonych oraz obcokrajowców z Unii Europejskiej;
- i) rozwijanie wysokospecjalistycznych technologii medycznych wysoko wycenionych przez NFZ;
- j) udział w programach profilaktyki:
  - programy edukacyjne i profilaktyczne dla mieszkańców w zakresie badań prenatalnych, opieki nad kobietą ciężarną i noworodkiem, leczenia otyłości i cukrzycy, przeciwdziałaniu zachorowalności na nowotwory przewodu pokarmowego w tym raka jelita grubego, opieki nad osobami starszymi, przeciwdziałania i leczenia chorób psychicznych,

- promocja zdrowia poprzez organizowanie szkoleń i spotkań z mieszkańcami Dąbrowy Górniczej.

### III. Obszar Majątkowo-Inwestycyjny:

Celem realizacji programu naprawczego jest podjęcie działań w zakresie:

#### 1. Inwestycji budowlanych krótkoterminowych:

- a) wykonanie pełnobranżowej inwentaryzacji budowlanej w formie BIM wskazanych zabudowań ZCO;
- b) modernizacja i przebudowa oddziałów, m.in.: Pediatryczno-Alergologicznego; Udarowego, Gastroenterologicznego, Rehabilitacyjnego;
- c) modernizacja klimatyzacji i wentylacji bloku operacyjnego;
- d) modernizacja istniejącego systemu sygnalizacji ppoż. oraz rozbudowa;
- e) wymiana urządzeń chłodniczych w kuchni szpitalnej oraz sprzętu kuchennego;
- f) wykonanie rozbiórki budynku Apteki w celu uzyskania powierzchni pod parking;
- g) wykonanie wyciszenia agregatu chłodniczego zlokalizowanego na budynku kotłowni (ograniczenie emisji hałasu emitowanego na sąsiadujące osiedla mieszkaniowe poprzez wykonanie i realizacja projektu akustycznego i realizację).

#### 2. Inwestycji budowlanych długoterminowych:

- a) kontynuacja inwestycji pod nazwą Zagłębiowskie Centrum Onkologii w latach 2020-2021. W ramach przedmiotowego zadania zostanie zrealizowane:
  - przygotowanie pełnej dokumentacji projektowej do uruchomienia wszystkich poziomów,
  - adaptacja pomieszczeń poziomów -1 i 0: w tym: wentylatornia, szatnie dla personelu, Centralna Sterylizacja, Zakład Diagnostyki Obrazowej, Szpitalny Oddział Ratunkowy, Nocna i Świąteczna Opieka Zdrowotna oraz Pracownia Brachyterapii,
  - wybudowanie trzech wind osobowych,
  - wybudowanie łazienek dla niepełnosprawnych,

- przygotowanie dokumentacji pod modernizację Oddziału Psychiatrycznego oraz Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego.

3. Zaplanowane w Programie Naprawczym na lata 2019-2021 inwestycje krótko i długoterminowe w zakresie aparatury medycznej zrealizowane zostaną w oparciu o poniższą tabelę:

wiekowanie	ilość	Wartość brutto
ponad 20 lat	<b>757</b>	<b>4 602 197,84</b>
12-20 lat	<b>810</b>	<b>7 094 213,08</b>
9-11 lat	<b>561</b>	<b>3 928 485,83</b>
4-8 lat	<b>322</b>	<b>91 102 879,62</b>
do 3 lat	<b>2450</b>	<b>15 438 933,76</b>
<b>razem</b>	<b>4900</b>	<b>122 166 710,13</b>

Realizacja powyższych inwestycji zwiększy przychody z NFZ, a tym samym zmniejszy koszty eksploatacji.

#### IV. Obszar IT

Zgodnie z rekomendacją Zespołu Kontrolnego z Urzędu Miasta Dąbrowy Górniczej, utworzono stanowisko Koordynatora ds. IT realizującego cele krótko i długoterminowe

##### 1. Cele krótkoterminowe:

- utworzenie Działu IT, do zadań którego będzie należało zapewnienie ciągłości pracy systemów informatycznych, koordynacja zasobów oraz komunikacja z firmą zewnętrzną;
- przeprowadzenie audytu informatycznego mającego na celu zidentyfikowanie bieżącego stanu infrastruktury informatycznej w ZCO;
- przeprowadzenie dialogu technicznego w celu zapewnienia profesjonalnego wsparcia ze strony firmy zewnętrznej;
- aktualizacja przestarzałego oprogramowania HIS (Hipokrates) do najnowszej wersji (AMMS) wraz z wdrożeniem;
- przeprowadzenie przetargu na nowe oprogramowanie szpitalne, sprzęt serwerowy oraz sprzęt komputerowy;
- odtworzenie licencji na już niewspierane oprogramowania;



- g) aktualizacja oprogramowania zarządzającego radioterapią (Aria), wraz z unowocześnieniem infrastruktury sprzętowej radioterapii.

2. Cele długoterminowe:

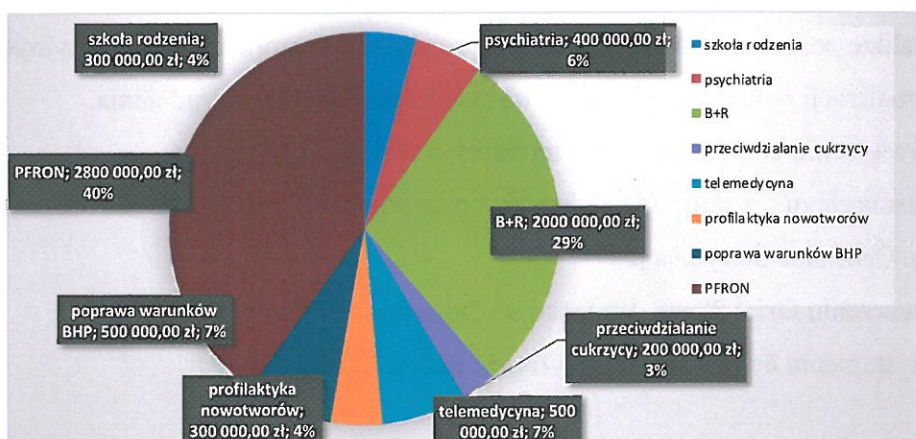
- a) udział w projekcie unijnym w celu utworzenia Platformy Medycznej zapewniającej ułatwiony dostęp do usług medycznych dla wszystkich mieszkańców miasta Dąbrowa Górnicza, w zakresie:
- zdalnej rejestracji na wizyty,
  - dostępu do wyników badań i zaleceń lekarskich z odbytych wizyt,
  - utworzenie Bazy Wiedzy Medycznej
  - utworzenie Elektronicznej Książeczki Zdrowia
  - telekonsyliów.
- b) W ramach projektu zaplanowano również e-usługi na potrzeby Platformy Społecznej:
- mobilny punkt diagnostyczny,
  - zaopatrzenie w czujniki dymu/czadu,
  - wprowadzenie do stosowania dla pacjentów „bransoletek życia”,
  - przeprowadzenie przetargu na wyłonienie dostawcy sprzętu wielofunkcyjnego (drukarki, kserokopiarki) oraz ujednolicenie systemu, co zapewni sprawną pracę całego Szpitala oraz bezpieczeństwo przetwarzania danych.

## V. Obszar Strukturalno-Organizacyjny

Wprowadzenie ładu organizacyjnego poprzez dostosowanie do obowiązujących przepisów prawnych oraz procedur wewnętrznych polegać będzie na:

1. Opracowaniu nowego regulaminu organizacyjnego.
2. Analizie poziomu zatrudnienia w poszczególnych komórkach organizacyjnych.
3. Aktualizacji polityki kadrowej po uwzględnieniu analizy zatrudnienia.
4. Prowadzeniu umiejętnej i otwartej polityki dialogu społecznego.
5. Outsourcingu usług działalności pomocniczej redukującym koszty stałe (np. Centralna Sterylizacja).
6. Utworzeniu Dział Skarg, Wniosków i Organizacji Wsparcia Socjalnego.
7. Przystąpieniu do ponownej certyfikacji ISO w zakresie BHP.

8. Przystąpieniu do procesu ponownej akredytacji i poddanie się kompleksowej ocenie przez wizytatorów z Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia w Krakowie.
9. Podjęciu współpracy z uczelniami wyższymi, szkołami oraz instytucjami w celu pozyskania personelu.
10. Podjęciu działań umożliwiających zatrudnienie osób, które odbyły praktyki oraz staże w Szpitalu.
11. Utworzeniu Działu Badań, Rozwoju, Promocji i Pozyskiwania Środków w ramach którego będą realizowane:
  - a) działania związane z badaniami klinicznymi, eksperymentami medycznymi oraz projektami badawczymi, w tym:
    - weryfikacja zawartych umów pod kątem zobowiązań ZCO oraz należności, które powinny zostać wyegzekwowane w związku z prowadzonymi już badaniami,
    - określenie możliwości technicznych i organizacyjnych ZCO w zakresie zawierania umów dotyczących realizacji badań klinicznych, eksperymentów medycznych, projektów badawczych (np. zakaz konkurencji),
    - utworzenie potencjalnych zespołów badawczych oraz wyłonienie głównych badaczy,
    - podjęcie działań celem zwiększenia liczby realizowanych badań klinicznych, eksperymentów medycznych, projektów badawczych,
  - b) zadania z zakresu kontaktu z mediami oraz budowania pozytywnego wizerunku Szpitala,
  - c) projekty pozwalające na pozyskiwanie środków finansowych z zewnętrznych źródeł, które ilustruje poniższy wykres.





## VI. Obszar Kontroli Zarządczej

Celem minimalizacji ryzyka związanego z realizacją zadań ujętych w Programie Naprawczym na lata 2019-2021 dokonano analizy ryzyk mogących wpłynąć na działalność najważniejszych obszarów funkcjonowania ZCO.

ANALIZA RYZYKA NA LATA 2019-2021										
l.p.	Cele	Nazwa zadania ( zadanie służące do realizacji celu)	Opis ryzyka (opis ryzyka, które wpłynie na brak realizacji celu)	Stan aktualny - ocena ryzyka			Podjęte działania, zmniejszające ryzyko	Właściciel ryzyka	Stopień realizacji celu	Stan poprawiony
				P	O	IR				
1	Restrukturyzacja finansowa poprzez optymalizację kosztów i zwiększenie przychodów.	1. Odzyskanie płynności finansowej przez wprowadzenie działań zaradczych (m.in.: ściąganie należności, ugody z wierzycielami), jak również poprzez realizację zadań związanych z podnoszeniem jakości świadczeń zdrowotnych, skutkujące podwyższeniem poziomu wartości kontraktu z NFZ.	1. Niewywiązywanie się z zobowiązań w tym wynikających z inwestycji dot. budowy ZCO. 2. Zmniejszenie świadczonych usług medycznych, brak kadry medycznej i wyposażenia spełniającego wymagania NFZ, skutkujących zaniżonym poziomem kontraktu z NFZ.	3	3	9	1. Terminowe ściąganie należności; - dochodzenie należności na drodze sądowej; ugody z wierzycielami; 2. Podnoszenie jakości świadczeń poprzez zatrudnienie wykwalifikowanej kadry medycznej oraz zwiększenie dostępności świadczeń i rozszerzenie zakresu działalności (np. ortopedia, szkoła rodzenia, SOS Rak itp.).	Zarząd ZCO; Główna Księgowa; Obszar Kontraktowania Świadczeń Zdrowotnych; Obszar Techniczny i Zarządzania Majątkiem; Kancelaria Prawna	W trakcie realizacji	Zoptymalizowanie i zwiększenie przychodów, które przełoży się na poprawę kondycji finansowej szpitala.
2	Zapewnienie ładu korporacyjnego, poprzez usprawnienie procesów związanych z działalnością szpitala.	1. Analiza zatrudnienia zapewniająca adekwatne określenie potrzeb kadrowych wraz z efektywnym planowaniem zatrudnienia.	1. Nieefektywne planowanie zatrudnienia;	3	3	9	1. Zapewnienie odpowiednich zasobów kadrowych w poszczególnych obszarach działalności Szpitala co przełoży się na zwiększenie konkurencyjności wykonywanych zadań, świadczeń medycznych i napływ pacjentów.	Zarząd ZCO; Główna Księgowa; Obszar Kontraktowania Świadczeń Zdrowotnych; Kancelaria Prawna	W trakcie realizacji	Sprawne funkcjonowanie ZCO, Przypisanie właścicieli procesów i zadań, jasne określenie celów i ryzyk w celu ich minimalizacji.
		2. Usprawnienie procesu w zakresie bieżącego monitoringu wewnętrznych uregulowań Zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością.	2. Niedostosowanie wewnętrznych procedur do potrzeb funkcjonowania Szpitala, jak również do przepisów prawa;				2. Analiza zgodności i aktualizacja zapisów w odniesieniu do przepisów prawa.			
		3. Stworzenie harmonogramu terminów sprawozdawczych.	3. Niedotrzymanie terminów składania sprawozdań;				3. Bieżący nadzór nad terminowością przekazywania sprawozdań do instytucji zewnętrznych wymaganych przepisami prawa.			
		4. Zwiększenie świadomości i wiedzy pracowników ZCO w zakresie tematyki ochrony danych osobowych.	4. Brak świadomości personelu w zakresie praw i obowiązków w zakresie danych osobowych				4. Szkolenia pracownicze na etapie zatrudnienia oraz w przypadku zmian stanowisk pracy.			
		5. Zmniejszenie poziomu wypadkowości w ZCO (BHP/ Zakażenia).	5. Niedostateczna edukacja pracowników w zakresie BHP oraz Zakażeń szpitalnych, brak przestrzegania zasad BHP, bariery architektoniczne.				5. Edukacja personelu dot. zasad BHP oraz nadzór nad poziomem odchyień od zachowań zgodnych z BHP, likwidacja barier architektonicznych oraz prowadzenie monitorowania proaktywnego.			
3	Poprawa jakości i dostępności usług medycznych poprzez tworzenie programów celowanych, jak również poprzez doposażenie ZCO w sprzęt medyczny, modernizację infrastruktury budowlanej oraz zmniejszenie ilości awarii sprzętu będącego w zasobach ZCO (sprzęt medyczny, komputery sprzęt techniczny)	1. Wdrożenie i utrzymanie programów profilaktycznych w zakresie chorób nowotworowych (m.in.: Program wykrywania raka piersi, raka jelita grubego, program S.O.S RAK).	1.Brak zainteresowanych pacjentów programami, nieskuteczny marketing i promocja programów profilaktycznych.	3	3	9	1. Skuteczny marketing i promocja realizowanych przez ZCO programów.	Zarząd ZCO; Główna Księgowa; Obszar Kontraktowania Świadczeń Zdrowotnych; Obszar Techniczny i Zarządzania Majątkiem; Kancelaria Prawna	W trakcie realizacji	Poprawa jakości i dostępności usług medycznych, doposażenie ZCO w sprzęt medyczny, modernizacja infrastruktury budowlanej, zmniejszenie ilości awarii sprzętu będącego w zasobach ZCO.
		2. Zapobieganie wynacznieniom cytostatyków – edukacja personelu, wyposażenie w odpowiedni sprzęt medyczny.	2.Brak środków finansowych na zapewnienie ciągłości leczenia, brak edukacji personelu i pacjenta w zakresie leczenia cytostatykami.				2. Zapewnienie środków finansowych na kontynuację leczenia, efektywna edukacja.			
		3. Doposażenie ZCO Zakładu Diagnostyki Obrazowej Modernizacja i adaptacja pomieszczeń części RTG ZDO.	3. Brak środków finansowych, brak skuteczności w zakresie pozyskiwania środków z dotacji zewnętrznych.				3. Pozyskiwanie zewnętrznych środków, dotacji na realizację zadań ujętych w planie inwestycyjnym i finansowym, doposażenie ZCO w sprzęt, aparaturę medyczną, pozwalającą na zwiększenie wyników finansowych dla szpitala.			
		4. Zgodne z zaleceniami producenta serwisowanie sprzętu, prawidłowa obsługa sprzętu przez użytkowników, szkolenia w zakresie obsługi sprzętu oraz bieżący monitoring ryzyk związanych z awaryjnością sprzętu.	4. Braki świadomości w zakresie prawidłowej obsługi sprzętu, brak przypisanej odpowiedzialności za sprzęt, brak systematycznego serwisowania sprzętu, jak również brak środków finansowych na naprawę.				4. Przypisanie odpowiedzialności za użytkowany sprzęt, zwiększenie wykwalifikowanej kadry, szkolenia w zakresie obsługi sprzętu; opracowanie harmonogramów serwisów, analizy kosztów w tym zakresie, leasingu przeniesienie kosztów na dostawcę.			

Skala Ryzyka: 1 - małe 2 - średnie 3 - duże P (prawdopodobieństwo) x O (Oddziaływanie) = IR (Istotność Ryzyka)





## ZAKOŃCZENIE

Realizacja głównych tez wynikających z projektu Programu Naprawczego na lata 2019-2021 Zagłębiowskiego Centrum Onkologii Szpital Specjalistycznego im. Sz. Starkiewicza w Dąbrowie Górniczej może zostać zakłócona przez następujące zdarzenia:

1. Zmiany systemu kontraktowania i finansowania świadczeń oparte o sieć szpitali.
2. Niedoprecyzowane wytyczne w zakresie finansowania świadczeń medycznych.
3. Niedookreślone warunki finansowe makroekonomiczne i mikroekonomiczne.
4. Niepewność wynikająca z wyceny świadczeń medycznych przez AOTMiT.
5. Niedośzacowanie ceny produktu jednostkowego NFZ.
6. Ciągły wzrost kosztów usług zewnętrznych.
7. Rosnące wymagania wykwalifikowanego personelu medycznego.
8. Zbyt wysoka podaż do popytu na rynku pracy.
9. Nieprzewidywalne dalsze zmiany regulacji prawnych: w zakresie minimalnego oraz najniższego krajowego wynagrodzenia, VAT-u, podatków, ZUS-u, PFRON-u, zamówień publicznych.

Polityka długofalowa Państwa w sektorze ochrony zdrowia nie zapewnia wystarczających nakładów finansowych na świadczenia medyczne. W dalszym ciągu w Polsce naruszana jest zasada równości gospodarczej.

Realizując powyższe tezy wynikające z Programu Naprawczego w latach 2019-2021 Zagłębiowskie Centrum Onkologii Szpital Specjalistyczny im. Sz. Starkiewicza w Dąbrowie Górniczej osiągnie zakładane poniżej wyniki finansowe.

Lata	2019	2020	2021
Przychody ogółem	107 800 000,00	112 821 950,00	121 355 000,00
Koszty ogółem	116 240 000,00	117 002 600,00	124 567 887,50
<b>Wynik finansowy</b>	<b>-8 440 000,00</b>	<b>-4 180 650,00</b>	<b>-3 212 887,50</b>

Dyrektor  
Zagłębiowskiego Centrum Onkologii  
Szpital Specjalistyczny im. Sz. Starkiewicza  
Dąbrowa Górnicza  
  
Kinga Włodek



