

**RAPORT O SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ**  
**za 2022 rok**

**Wojskowa Specjalistyczna Przechodnia Lekarska Samodzielny  
Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Toruniu**

**sporządzony na podstawie art. 53a ustawy z dnia 15 kwietnia  
2011 r. o działalności leczniczej**

# 1. Organizacja i zarządzanie.

## 1.1 Przedmiot działalności.

Wojskowa Specjalistyczna Przychodnia Lekarska Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej z siedzibą w Toruniu, zwany dalej WSPL SPZOZ w Toruniu został powołany w celu wykonywania działalności leczniczej, polegającej na udzielaniu świadczeń zdrowotnych, w szczególności przez organizowanie i prowadzenie:

1. działalności leczniczej w rodzaju:
  - 1) ambulatoryjnych świadczeń zdrowotnych;
2. promocji zdrowia;

Zadania WSPL SPZOZ w Toruniu obejmują w szczególności:

### 1. Zadania własne, do których należy:

- 1) udzielanie świadczeń zdrowotnych w rodzaju:
  - a) badania i porady lekarskie,
  - b) leczenie,
  - c) badania i terapia psychiatryczna i psychologiczna,
  - d) opieka nad kobietami ciężarnymi i ich płodami,
  - e) opieka nad zdrowymi i chorymi dziećmi,
  - f) pielęgnacja chorych,
  - g) pielęgnacja niepełnosprawnych i opieka nad nimi,
  - h) rehabilitacja,
  - i) badania diagnostyczne,
  - j) orzekanie i opiniowanie o stanie zdrowia,
  - k) działania z zakresu medycyny pracy,
  - l) wykonywanie czynności z zakresu protetyki, chirurgii stomatologicznej i stomatologii zachowawczej,
  - m) wykonywanie szczepień ochronnych,
  - n) propagowanie zachowań prozdrowotnych;
- 2) organizowanie i prowadzenie działalności w zakresie kształcenia, szkolenia i doskonalenia zawodowego kadr medycznych, we wszystkich formach określonych odrębnymi przepisami.

### 2. WSPL SPZOZ w Toruniu może realizować zadania zlecone przez Ministra Obrony Narodowej, obejmujące:

- 1) realizację zadań z zakresu obronności i bezpieczeństwa państwa, określonych w przepisach wydanych przez Ministra Obrony Narodowej regulujących zadania zlecone z zakresu obronności i bezpieczeństwa państwa, realizowane przez samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej nadzorowane przez Ministra Obrony Narodowej oraz instytuty badawcze wojskowej służby zdrowia;
- 2) realizację programów polityki zdrowotnej i promocji zdrowia;
- 3) programowe, profilaktyczne badania lekarskie w celu wczesnego rozpoznawania chorób;
- 4) propagowanie zachowań prozdrowotnych;
- 5) wykonywanie szczepień ochronnych;
- 6) wykonywanie badań lekarskich w ramach kwalifikacji wojskowej;
- 7) wykonywanie zadań służby medycyny pracy, w tym właściwych dla wojskowej służby medycyny pracy, określonych w odrębnych przepisach;
- 8) wykonywanie badań specjalistycznych żołnierzy i pracowników resortu obrony narodowej pełniących służbę i pracujących w szczególnych warunkach.

3. WSPL SPZOZ w Toruniu może realizować programy zdrowotne na zlecenie Narodowego Funduszu Zdrowia oraz programy polityki zdrowotnej, programy promocji zdrowia ministra właściwego do spraw zdrowia, Ministra Obrony Narodowej, jednostki samorządu terytorialnego lub innych organów na podstawie odrębnych przepisów lub zawartej umowy.
4. WSPL SPZOZ w Toruniu może prowadzić wydzieloną działalność gospodarczą, inną niż działalność lecznicza, polegającą na:
  - 1) najmie, dzierżawie i użyczeniu majątku trwałego;
  - 2) sterylizacji sprzętu;
  - 3) wykonywaniu usług kserograficznych;
  - 4) medycznym zabezpieczeniu imprez;
  - 5) świadczeniu usług parkingowych;
  - 6) wydawaniu opinii lekarskich na zlecenie organów wymiaru sprawiedliwości, organów ścigania, służb więziennych, celnych i instytucji ubezpieczeniowych.
5. WSPL SPZOZ w Toruniu może prowadzić szkolenia, konferencje i kursy w zakresie promocji zdrowia dla placówek szkolnych, ośrodków szkolno-wychowawczych, organizacji społecznych i stowarzyszeń oraz innych jednostek organizacyjnych.

WSPL SPZOZ w Toruniu udziela świadczeń opieki zdrowotnej w rodzaju:

- 1) podstawowa opieka zdrowotna,
- 2) ambulatoryjna opieka specjalistyczna,
- 3) rehabilitacja lecznicza,
- 4) opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień,
- 5) leczenie stomatologiczne.

## **1.2 Struktura organizacyjna i zasady zarządzania.**

Strukturę organizacyjną WSPL SPZOZ w Toruniu reguluje Regulamin Organizacyjny wprowadzony Zarządzeniem nr 235 Dyrektora WSPL SPZOZ w Toruniu z dnia 29.12.2022r.

Struktura organizacyjna WSPL SPZOZ w Toruniu przedstawiona została w rozdziale III Regulaminu. W skład WSPL SPZOZ w Toruniu wchodzi następujące komórki organizacyjne i samodzielne stanowiska pracy:

### **1. PION NIEMEDYCZNY**

- a) Dyrektor;
- b) Zastępca Dyrektora;
- c) Główny księgowy;
- d) Pielęgniarka koordynująca;
- e) Sekcja Administracji Ogólnej;
- f) Sekcja Zamówień publicznych i Zaopatrzenia;
- g) Sekcja Rozliczeń Świadczeń Medycznych;
- h) Kancelaria Przychodni;
- i) Samodzielne Stanowisko ds. Kadr;
- j) Samodzielne Stanowisko Ds. BHP;
- k) Inspektor Ochrony Radiologicznej;

- l) Inspektor Ochrony Danych;
- m) Pełnomocnik do Spraw Ochrony Informacji Niejawnych;
- n) Nieetatowy Inspektor Ochrony Przeciwpożarowej;
- o) Radca Prawny.

## 2. PION MEDYCZNY

### 1) Gabinety Podstawowej Opieki Zdrowotnej:

- a) Gabinet Lekarza POZ;
- b) Gabinet pielęgniarki POZ;
- c) Gabinet położnej POZ;
- d) Punkt szczepień.
- e) Gabinet Zabiegowy POZ;

### 2) Poradnie specjalistyczne:

- a) alergologiczna;
- b) chirurgiczna;
- c) dermatologiczna;
- d) diabetologiczna;
- e) endokrynologiczna;
- f) ginekologiczno-położnicza;
- g) kardiologiczna;
- h) medycyny pracy;
- i) neurologiczna;
- j) okulistyczna;
- k) onkologiczna;
- l) otolaryngologiczna;
- m) psychiatryczna;
- n) rehabilitacyjna;
- o) stomatologiczna;
- p) urazowo – ortopedyczna;
- q) urologiczna.

### 3) Gabinety zabiegowe ambulatoryjnej opieki specjalistycznej.

### 4) Pracownia Fizjoterapii.

### 5) Pracownia Rentgenodiagnostyki Ogólnej.

### 6) Medyczne Laboratorium Diagnostyczne.

### 7) Inne pracownie Diagnostyczne.

## 3. REJESTRACJA MEDYCZNA.

|  |
|--|
| <b>Ocena struktury organizacyjnej</b>  |
| Struktura organizacyjna Przychodni dostosowana jest do potrzeb prowadzonej działalności oraz do realizacji założonych celów i strategii działań. |

Ponadto WSPL SPZOZ w Toruniu realizuje niżej wymienione zadania pomocnicze medyczne i niemedyczne w oparciu o zawarte umowy z podmiotami zewnętrznymi:

**Tabela nr 1 - realizacja podstawowych usług pomocniczych w oparciu o outsourcing w 2022 r.**

| Funkcja pomocnicza*  | Nazwa i adres podmiotu  |
|--|---|
| Transport sanitarny  | J-MED JÓZEF RZEPKA<br>ul. Króla Jana III Sobieskiego 33/2<br>88-140 Gniewkowo   |
| Usługi pralnicze   | Pralnia „Szop Prac” Damian Góralski<br>62-100 Bukowiec 6A   |
| Obsługa informatyczna  | KAMSOFT Spółka Akcyjna<br>ul. 1 Maja 133; 40-235 Katowice<br><br>PHENIX Anna Malak<br>ul. Tadeusza Kościuszki 13A/2<br>87-100 Toruń |
| Utylizacja odpadów pomedycznych                                    | SALVE Anna Wyrozębska<br>ul. Odolanowska 8A/17<br>91-008 Łódź   |
| Monitoring systemów alarmowych oraz asysta i przechowywanie kluczy | TAURUS OCHRONA GROUP<br>Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością<br>ul. Lubicka 53; 87-100 Toruń                                     |
| Obsługa prawna   | Kancelaria radcy prawnego Piotr Jeżewski<br>Ul. Królowej Jadwigi 7/1a; 87-100 Toruń   |
| Obsługa RODO oraz ochrona informacji niejawnych                    | Kancelaria Doradcza "ARAT" Marek Powąła<br>ul. Gronostajowa 8; 86-031 Osielesko   |

\* najważniejsze zakresy np. diagnostyka obrazowa, laboratorium, wyżywienie, pranie, ochrona, utrzymanie czystości, transport medyczny, obsługa prawna

#### Ocena działalności pomocniczej realizowanej w outsourcingu

WSPL SPZPZ w Toruniu posiada własne pracownie diagnostyczne: RTG i USG oraz medyczne laboratorium diagnostyczne. Zabezpieczają one większość badań diagnostycznych dla potrzeb WSPL SPZOZ w Toruniu. Dodatkowo świadczą one usługi odpłatne dla innych podmiotów.

Działalność pomocnicza realizowana w ramach outsourcingu właściwie zabezpiecza działalność Przychodni dlatego nie zakłada się wprowadzania zmian.

### 1.3 Informacja o posiadanych certyfikatach jakości.

| Certyfikat        | TAK | Termin ważności | NIE | W trakcie | Uwagi |
|-------------------|-----|-----------------|-----|-----------|-------|
| Akredytacyjny CMJ |     |                 | X   |           |       |
| ISO 9001          |     |                 | X   |           |       |
| ISO 14001         |     |                 | X   |           |       |
| ISO 18001         |     |                 | X   |           |       |
| ISO 27001         |     |                 | X   |           |       |
| Inne              |     |                 | X   |           |       |

Trwają prace związane z uzyskaniem akredytacji w POZ. Zakładany termin uzyskania certyfikatu to listopad 2023 roku.

### 1.4 Polityka kadrowa – informacje ogólne.

#### 1.4.1 Informacje o zatrudnieniu.

Stan oraz strukturę zatrudnienia prezentuje załącznik nr 4 do raportu

#### Ocena stanu zatrudnienia

Stan oraz struktura zatrudnienia spełnia wymagania i potrzeby WSPL SPZOZ w Toruniu. Nie zakłada się wprowadzania zmian w zakresie polityki kadrowej. Lekarze zatrudnieni są w oparciu o umowy kontraktowe (wyjątek stanowi jeden lekarz POZ zatrudniony na umowę o pracę). Technicy RTG zatrudnieni są w oparciu o umowy kontraktowe. Pielęgniarki, położne, fizjoterapeuci, pozostali technicy medyczni oraz pracownicy niemedyczni zatrudnieni są na podstawie umów o pracę.

Struktura wiekowa zatrudnienia zwłaszcza wśród lekarzy i pielęgniarek - wskazuje wysoki udział pracowników w wieku emerytalnym. Jest to spowodowane brakami personelu medycznego na rynku pracy.

#### Prognoza dotycząca zatrudnienia w okresie 2023 - 2025

Z dniem 1 stycznia 2023 wzrosła o 1 osobę liczba zatrudnionych pracowników niemedycznych. Taki stan zatrudnienia pracowników etatowych prognozuje się utrzymać w latach 2023 -2025.

Zatrudnienie pracowników kontraktowych planuje się utrzymać na poziomie roku 2022.

## 2. Działalność medyczna.

### 2.1 Realizacja umów zawartych z NFZ.

WSPL SPZOZ w Toruniu prowadzi działalność medyczną w oparciu o umowy zawarte z Kujawsko – Pomorskim Oddziałem Wojewódzkim Narodowego Funduszu Zdrowia. Przychodnia uczestniczy także w ogólnopolskim Narodowym Programie Ochrony Zdrowia Psychicznego i w ramach tworzenia

Centrów Zdrowia Psychicznego realizuje na rzecz Wojewódzkiego Szpitala Zespolonego im. L. Rydygiera w Toruniu świadczenia psychiatryczne, ambulatoryjne dla dorosłych mieszkańców Torunia oraz mieszkańców dorosłych innych niż Gmina Miasta Toruń gmin.

Ponadto w zakresie medycyny pracy WSPL SPZOZ w Toruniu świadczy usługi m.in. dla:

- 12 Wojskowy Oddział Gospodarczy Toruń ul. Okólna 37 w Toruniu;
- Komenda Miejska Państwowej Straży Pożarnej ul. Legionów 70/76 w Toruniu;
- Komenda Wojewódzka Państwowej Straży Pożarnej ul. Prosta 32 w Toruniu;
- Straż Miejska W Toruniu ul Grudziądzka 157;
- Straż Miejska w Chełmży, ul. Hallera 19;
- Samodzielny Publiczny Wielospecjalistyczny Zakład Opieki Zdrowotnej Ministerstwa Spraw Wewnętrznych I Administracji W Bydgoszczy ul. Ks. R. Markwarta 4-6 w Bydgoszczy;
- Kujawsko-Pomorski Oddział Regionalny Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa ul. Dąbrowskiego 4 w Toruniu;
- Toruńskie Centrum Usług Wspólnych, Plac Św. Katarzyny 9.

Działalność medyczna prowadzona jest na bazie:

- gabinetów Podstawowej Opieki Zdrowotnej w skład której wchodzi gabinety: lekarza POZ, pielęgniarki POZ, położnej POZ, gabinetów zabiegowych oraz punktu szczepień,
- 13 poradni wchodzących w zakres świadczeń AOS,
- 3 poradni stomatologicznych,
- poradni psychiatrycznej,
- poradni rehabilitacyjnej,
- poradni medycyny pracy,
- gabinetów zabiegowych ambulatoryjnej opieki specjalistycznej,
- pracowni fizjoterapii,
- medycznego laboratorium diagnostycznego,
- pracowni rentgenodiagnostyki ogólnej,
- innych pracowni diagnostycznych ( protetyki dentystycznej, pracowni ultrasonograficznej ).

**Wartość umów z NFZ na poszczególne rodzaje świadczeń w 2022 r. oraz 2023 r.**

Dane przedstawiono w załączniku nr 5 do raportu.

#### **Ocena wysokości umów zawartych z NFZ**

Wartość zawartych umów z NFZ pozwala wykorzystać potencjał w WSPL SPZOZ w Toruniu 90%. Wycena świadczeń AOS w wielu przypadkach nie uwzględnia faktycznie ponoszonych kosztów wykonywanych świadczeń zdrowotnych. W 2022 r WSPL SPZOZ w Toruniu realizowała świadczenia na podstawie przepisów Rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 14 marca 2020 r. tzw. „mechanizm rozliczenia 1/12 kontraktu”, dzięki czemu w roku 2022 wykorzystwała w pełni potencjał.

**Problemy w zakresie realizacji umowy z NFZ**

Umowa z NFZ zrealizowana w całości.

Postępujący niedobór personelu lekarskiego stanowi utrudnienie w realizacji kontraktu.

Łączna wartość nadwykonań nierozliczonych na dzień 31.12.2022 r. wynosi 0,00 zł.

Łączna wartość nadwykonań dochodzonych na drodze sądowej wynosi 0,00 zł.

**Wykaz działań, jakie będą podejmowane celem uzyskania zapłaty za nadwykonania**

Nie dotyczy

**2.2 Lecznictwo stacjonarne.**

Nie dotyczy

**2.3 Lecznictwo ambulatoryjne.****Tabela nr 2 - informacje dotyczące leczenia ambulatoryjnego – dane za 2022 r.**

| Nazwa  | Przychody            |                           | Koszty ogółem        | Wynik finansowy   | Liczba porad   |
|--|----------------------|---------------------------|----------------------|-------------------|----------------|
|  | Ogółem               | w tym wartość umowy z NFZ |                      |                   |                |
| Poradnie POZ + gab. zabiegowe POZ            | 4 673 391,55         | 4 664 857,78              | 3 714 000,67         | 959 390,88        | 61 074         |
| AOS - poradnia alergologiczna                | 507 229,64           | 507 229,64                | 437 333,81           | 69 895,83         | 3 987          |
| AOS - poradnia diabetologiczna               | 151 192,93           | 151 192,93                | 272 924,54           | -121 731,61       | 1 309          |
| AOS - poradnia endokrynologiczna             | 367 526,84           | 367 526,84                | 463 076,97           | -95 550,13        | 1 963          |
| AOS – poradnia kardiologiczna                | 312 859,67           | 312 859,67                | 285 001,44           | 27 858,23         | 2 562          |
| AOS - poradnia dermatologiczna               | 804 808,92           | 804 674,12                | 583 835,93           | 220 972,99        | 7 093          |
| AOS - poradnia neurologiczny                 | 549 648,20           | 549 648,20                | 638 309,68           | -88 661,48        | 6 544          |
| AOS - poradnia onkologiczna                  | 182 212,65           | 182 212,65                | 252 127,09           | -69 914,44        | 1 532          |
| AOS - poradnia ginekologiczno - położnicza   | 260 102,40           | 260 102,40                | 296 887,47           | -36 785,07        | 2 191          |
| AOS - poradnia chirurgiczna                  | 559 301,91           | 559 259,27                | 597 787,66           | -38 485,75        | 6 665          |
| AOS - poradnia chirurgii uraz.- ortopedyczna | 706 531,82           | 706 171,65                | 717 614,95           | -11 083,13        | 5 988          |
| AOS - poradnia otolaryngologiczna            | 405 857,94           | 405 703,65                | 305 320,48           | 100 537,46        | 3 263          |
| AOS - poradnia urologiczna                   | 482 701,50           | 482 701,50                | 451 230,98           | 31 470,52         | 3 072          |
| Centrum Zdrowia Psychicznego                 | 230 939,94           | 0                         | 177 550,12           | 53 389,82         | 2 715          |
| Poradnie stomatologiczne                     | 1 814 691,35         | 1 813 768,09              | 1 754 019,57         | 60 671,78         | 10 248         |
| Poradnia + pracownie fizjoterapii            | 1 977 484,07         | 1 977 484,07              | 2 037 509,44         | -60 025,37        | 185 218        |
| Poradnie medycyny pracy                      | 499 633,19           | 0                         | 887 577,50           | -387 944,31       | 1 942          |
| Pracownia Diagnostyki Laboratoryjnej         | 98 462,06            | 0                         | 121 113,53           | -22 651,47        | 61 635         |
| Usługi RTG/ USG                              | 46 120,40            | 0                         | 48 863,27            | -2 742,87         | 759            |
| <b>Ogółem</b>                                | <b>14 630 696,98</b> | <b>13 745 392,46</b>      | <b>14 042 085,10</b> | <b>588 611 88</b> | <b>369 760</b> |



### Ocena funkcjonowania lecznictwa ambulatoryjnego

Wartość zawartych umów z NFZ nie daje możliwości pełnego wykorzystania potencjału poradni działających w WSPL SPZOZ w Toruniu. Niska wycena świadczeń w przez Narodowy Fundusz Zdrowia w wielu przypadkach nie pokrywa faktycznie ponoszonych kosztów świadczeń.

#### 2.4 Lecznictwo dzienne.

Nie dotyczy

#### 2.5 Blok operacyjny.

Nie dotyczy

### 3. Plany dotyczące rozszerzenia lub ograniczenia działalności medycznej w latach 2023 – 2025.

WSPL SPZOZ w Toruniu nie planuje rozszerzenia ani ograniczenia działalności medycznej w latach 2023 – 2025.

### 4. Inwestycje oraz istotne remonty planowane do realizacji w latach 2023-2025.

Tabela nr 3 - planowane inwestycje w latach 2023 -2025.

| Nazwa zadania                       | Wartość kosztorysowa (w tys. zł) | Planowane źródła finansowania | Planowany okres realizacji (od-do) | Uzasadnienie  |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|---|
| „Program Operacyjny Polska Cyfrowa” | 2.430,53                         | Środki UE                     | 2021-2023                          | Budowa ogólnopolskiej platformy wysokiej jakości i dostępności e-usług publicznych w podmiotach leczniczych utworzonych i nadzorowanych przez MON |

Tabela nr 4 – planowane istotne remonty w latach 2023 - 2025.

| Nazwa zadania   | Wartość kosztorysowa (w tys. zł) | Planowane źródła finansowania | Planowany okres realizacji (od-do) | Uzasadnienie  |
|---|----------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|---|
| Modernizacja pomieszczeń w budynku B-3 Przychodni z przystosowaniem ich na gabinety lekarskie ( etap I pomieszczenia 1-2) | ok. 155,00                       | środki własne                 | V-VII /2023r.                      | Przystosowane pomieszczeń do rosnących wymagań i standardów NFZ |
| Modernizacja 5 pomieszczeń w budynku B-4 Przychodni z przystosowaniem ich na gabinety lekarskie                           | ok. 155,00                       | środki własne                 | VII-IX / 2023r.                    | Przystosowane pomieszczeń do rosnących wymagań i standardów NFZ |

|   |            |               |                   |   |
|---|------------|---------------|-------------------|---|
| Naprawa kominów wentylacyjnych – budynek B-4  | Ok. 60,00  | środki własne | V – X /2023r.     | Należyte utrzymanie budynku   |
| Modernizacja pomieszczeń w budynku B-3 Przychodni z przystosowaniem ich na gabinety lekarskie (etap II pomieszczenia 3-4) | ok. 155,00 | środki własne | I-IV /2024r.      | Przystosowanie pomieszczeń do rosnących wymagań i standardów NFZ  |
| Montaż okna oddymiającego – klatka schodowa budynek B4  | ok. 35,00  | środki własne | II-III/2024r.     | Dostosowanie do wymagań ochrony p/pożarowej   |
| Remont bieżący: wjazd i miejsca postojowe dla pracowników – B4  | ok. 150,00 | środki własne | V-VIII/2024r.     | Wygaśnięcie służebności drogi   |
| Remont poszycia dachowego budynku B4  | ok. 150,00 | środki własne | V – X /2024r.     | Konieczność wymiany poszycia dachowego – należyte utrzymanie budynku  |
| Remont bieżący kolejnych pomieszczeń w administracji (kasa, kadry, kierownik administracji)                               | ok. 65,00  | środki własne | VII -VIII /2024r. | Konieczność wymiany instalacji elektrycznej - należyte utrzymanie budynku                                     |
| Remont bieżący gabinetu lekarza medycyny pracy  | ok. 50,00  | środki własne | IV-V/2025r.       | Przystosowanie pomieszczeń do wymagań określonych w przepisach Rozporządzenia Ministra Zdrowia z 26.03.2019r. |
| Remont bieżący rejestracji medycyny pracy   | ok. 50,00  | środki własne | VI/2025r.         | Przystosowanie pomieszczeń do wymagań określonych w przepisach Rozporządzenia Ministra Zdrowia z 26.03.2019r. |

## 5. Analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej za 2022 r.

### 5.1 Informacja o istotnych zdarzeniach, które miały wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej

Wojskowa Specjalistyczna Przychodnia Lekarska SPZOZ w Toruniu posiada prawo własności nieruchomości gruntowej położonej w Toruniu o obszarze 0,7739 ha, objętych księgą wieczystą KW nr TO1T/00027060/3 zabudowanej budynkami Przychodni, wpisanymi do Rejestru Zabytków.

Przychodnia zabezpiecza potrzeby zdrowotne Gminy Miasta Toruń (głównie mieszkańców starego miasta) oraz współzabezpiecza potrzeby zdrowotne w powiecie toruńskim w województwie kujawsko-pomorskim.

WSPL SPZOZ w Toruniu jest placówką wyposażoną w wysokiej klasy sprzęt i aparaturę medyczną, umożliwiającą pacjentom szybki dostęp do badań diagnostycznych.

W roku 2022 WSPL SPZOZ w Toruniu realizowała przychody i koszty zgodnie z założeniami planu finansowego.

Przychody WSPL SPZOZ w Toruniu pochodzą:

- 94,67% z realizacji świadczeń opieki zdrowotnej. W których blisko 95% stanowią świadczenia na rzecz Narodowego Funduszu Zdrowia.
- 4,25% to przychody operacyjne (wynajem pomieszczeń i miejsc postojowych oraz pozostałe przychody operacyjne).

- 1,08% przychody finansowe – odsetki bankowe.

W roku 2022 Przychodnia realizowała przepisy Rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 14.03.2020 r. ( tj. „odrobienie” 1/12 kontraktu z NFZ za 2020 rok ). Realizacja 1/12 kontraktu z NFZ za 2020 rok to wartość : 181.7715,97zł. ujęta w przychodach z działalności podstawowej stomatologii za 2022 r.

Poniesione w 2022 roku koszty rodzajowe kształtowały się następująco:

|   |                      |            |             |
|---|----------------------|------------|-------------|
| 1. Amortyzacja                                | 706 555,07           | co stanowi | 4,82%       |
| 2. Zużycie materiałów i energii               | 1 232 988,61         | co stanowi | 8,41%       |
| 3. Usługi obce                                | 5 837 269,69         | co stanowi | 39,83%      |
| 4. Podatki i opłaty                           | 31 598,44            | co stanowi | 0,22%       |
| 5. Wynagrodzenia                              | 5 671 214,75         | co stanowi | 38,69%      |
| 6. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia | 1 146 815,06         | co stanowi | 7,82%       |
| 7. Pozostałe koszty rodzajowe                 | 30 527,23            | co stanowi | 0,21%       |
| <b>Razem</b>                                  | <b>14 656 968,85</b> |            | <b>100%</b> |

Największym obciążeniem dla WSPL SPZOZ w Toruniu są koszty wynagrodzeń wraz z pochodnymi. Stanowią one 46,51% ogółu kosztów. Koszty te wzrosły w porównaniu z rokiem 2021 o ponad 900 tys. zł. Wzrost wymuszony przede wszystkim przepisami ustawy o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych.

## 5.2 Analiza wskaźnikowa.

### 1) Wskaźniki zyskowności.

| WSKAŹNIK  | FORMUŁA   | Wartość | Ocena |
|---|---|---------|-------|
| wskaźnik zyskowności netto (%)                    | Wynik netto x 100%  | 4,80%   | 5     |
|   | Przychody netto ze sprzedaży produktów +przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów + pozostałe przychody operacyjne + przychody finansowe                                      |         |       |
| wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%) | Wynik z działalności operacyjnej x 100%   | 3,76%   | 4     |
|   | Przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów + pozostałe przychody operacyjne   |         |       |
| wskaźnik zyskowności aktywów (%)                  | Wynik netto x 100%  | 3,85%   | 4     |
|   | średni stan aktywów,<br>gdzie średni stan aktywów to suma aktywów razem na koniec poprzedniego roku obrotowego i aktywów razem na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2 |         |       |

### Interpretacja wyników

Wskaźniki zyskowności pokazują o ile uzyskane przychody są wyższe od poniesionych kosztów. Określają one zdolność podmiotu do wypracowania zysku. WSPL SPZOZ w

Toruniu nie jest jednostką nastawioną na osiągnięcie zysku, dba jednak o uzyskanie jak najlepszych wyników finansowych. Osiągnięte w 2022 roku dodatnie wskaźniki potwierdzają, racjonalne gospodarowanie zasobami Przychodni. Osiągnięte wysokie wskaźniki należy ocenić pozytywnie.

## 2) Wskaźniki płynności.

| WSKAŹNIK                    | FORMUŁA   | Wartość | Ocena |
|-----------------------------|---|---------|-------|
| wskaźnik bieżącej płynności | Aktywa obrotowe – należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy – krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne)          | 4,83    | 10    |
|                             | Zobowiązania krótkoterminowe – zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy + rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe                 |         |       |
| wskaźnik szybkiej płynności | Aktywa obrotowe – należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy – krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne) - zapasy | 4,76    | 10    |
|                             | Zobowiązania krótkoterminowe – zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy + rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe                 |         |       |

### Interpretacja wyników

Oba wskaźniki płynności wykazują poziom 10 pkt. WSPL SPZOZ w Toruniu nie ma problemów z bieżącą płynnością. WSPL SPZOZ w Toruniu posiada pełną zdolność do terminowego regulowania swoich zobowiązań.

Wskaźnik płynności bieżącej pokazuje, że aktywa obrotowe ( po wykluczeniu z nich należności krótkoterminowych z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy oraz krótkoterminowych czynnych rozliczeń międzyokresowych ) pokrywają 4,83 razy zobowiązania krótkoterminowe ( po wykluczeniu z nich zobowiązań z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy oraz rezerw na zobowiązania krótkoterminowe).

Wskaźnik płynności szybkiej pokazuje, że inwestycje krótkoterminowe oraz należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty do 12 miesięcy pokrywają 4,76 razy zobowiązania krótkoterminowe ( po wykluczeniu z nich zobowiązań z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy oraz rezerw na zobowiązania krótkoterminowe).

## 3) Wskaźniki efektywności.

| WSKAŹNIK   | FORMUŁA  | Wartość | Ocena |
|--|--|---------|-------|
| Wskaźnik rotacji należności (w dniach)   | Średni stan należności z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365)                | 37,09   | 3     |
|  | Przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów |         |       |
| <p><i>gdzie średni stan należności z tytułu dostaw i usług to suma tych należności na koniec poprzedniego roku obrotowego i na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2</i></p> |  |         |       |

|  |  |       |   |
|--|--|-------|---|
| wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach) | Średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365)  | 13,38 | 7 |
|  | Przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów,<br><i>gdzie średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług to suma tych zobowiązań na koniec poprzedniego roku obrotowego i na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2</i> |       |   |

#### Interpretacja wyników

Wskaźnik rotacji należności wskazuje, że w roku 2022 przeciętny okres wpływu należności do WSPL SPZOZ w Toruniu wyniósł średnio 38 dni.

Wskaźnik rotacji zobowiązań wskazuje, że WSPL SPZOZ w Toruniu regulowała zobowiązania z tytułu dostaw i usług średnio po 14 dniach.

Przychodnia nie ma problemów z terminowym regulowaniem swoich zobowiązań. Nie zachodzi ryzyko utraty płynności.

#### 4) Wskaźniki zadłużenia.

| WSKAŹNIK                        | FORMUŁA   | Wartość | Ocena |
|---------------------------------|---|---------|-------|
| wskaźnik zadłużenia aktywów (%) | $(\text{Zobowiązania długoterminowe} + \text{zobowiązania krótkoterminowe} + \text{rezerwy na zobowiązania}) \times 100\%$                | 5,58%   | 10    |
|                                 | Aktywa razem  |         |       |
| wskaźnik wypłacalności          | $\frac{\text{Zobowiązania długoterminowe} + \text{zobowiązania krótkoterminowe} + \text{rezerwy na zobowiązania}}{\text{Fundusz własny}}$ | 0,08    | 10    |
|                                 | Fundusz własny  |         |       |

#### Interpretacja wyników

Wskaźniki zadłużenia pokazują niski poziom zadłużenia jednostki, co jest w zgodzie z analizowanymi wcześniej wskaźnikami płynności. Świadczy to o wiarygodności finansowej WSPL SPZOZ w Toruniu. Jest to zjawisko korzystne. Oba wskaźniki efektywności wykazują poziom optymalny.

#### Podsumowanie wyników oceny sytuacji ekonomiczno – finansowej.

|                       | Wskaźnik                                      | Uzyskane oceny za 2022 r. | Maksymalna ocena do osiągnięcia |
|-----------------------|---|---------------------------|---------------------------------|
| Wskaźniki zyskowności | Wskaźnik zyskowności netto                    | 5                         | 5                               |
|                       | Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej | 4                         | 5                               |
|                       | Wskaźnik zyskowności aktywów                  | 4                         | 5                               |
|                       | <b>Razem</b>                                  | <b>13</b>                 | <b>15</b>                       |
|                       | Wskaźniki bieżącej płynności                  | 10                        | 12                              |

|                                |                             |           |           |
|--------------------------------|-----------------------------|-----------|-----------|
| Wskaźniki płynności            | Wskaźnik szybkiej płynności | 10        | 13        |
|                                | <b>Razem</b>                | <b>20</b> | <b>25</b> |
| Wskaźnik efektywności          | Wskaźnik rotacji należności | 3         | 3         |
|                                | Wskaźnik rotacji zobowiązań | 7         | 7         |
|                                | <b>Razem</b>                | <b>10</b> | <b>10</b> |
| Wskaźniki zadłużenia           | Wskaźnik zadłużenia aktywów | 10        | 10        |
|                                | Wskaźnik wypłacalności      | 10        | 10        |
|                                | <b>Razem</b>                | <b>20</b> | <b>20</b> |
| <b>łącznie wartość punktów</b> |                             | <b>63</b> | <b>70</b> |

**Podsumowanie:** Na podstawie sprawozdania finansowego za 2022 przeprowadzona została analiza wskaźnikowa, na podstawie której dokonano oceny punktowej. WSPL SPZOZ w Toruniu uzyskała łącznie 63 punktów na 70 możliwych do uzyskania. Analizowane wskaźniki kształtują się na poziomach optymalnych i zbliżonych do optymalnych. Wskazują na stabilną sytuację ekonomiczno – finansową i świadczą o pozytywnym zarządzaniu Przychodnią.

## 6. Analiza SWOT – wstęp do prognozy na lata 2023-2025.

| Mocne strony  | Kierunek działania  | Ocena wpływu na sytuację ekonomiczno-finansową* |
|---|---|---|
| Podpisane z NFZ umowy na świadczenie zdrowotne  | Dbłość o utrzymanie wysokości kontraktu z NFZ   | 3   |
| Szeroki zakres usług medycznych   | Utrzymanie zakresu usług na niezmiennym poziomie  | 3   |
| Duża ilość poradni specjalistycznych  | Utrzymanie na niezmiennym poziomie  | 3   |
| Znaczny potencjał rozwoju tkwiący w zasobach kadrowych, Doświadczona i wysoko wykwalifikowana kadra | Dbłość i mobilizacja pracowników do podnoszenia kwalifikacji  | 3   |
| Wykorzystanie nowoczesnego sprzętu w diagnozowaniu chorób oraz nowoczesne wyposażenie gabinetów     | Zakup i wymiana na nowy sprzęt. Dbłość o stan techniczny sprzętu. Regularne przeglądy techniczne, obsługa przez wykwalifikowaną kadrę. Dbłość o wyposażenie | 3   |
| Wysoki standard usług medycznych  | Uzyskanie akredytacji w POZ   | 3   |
| Relatywnie zaawansowany proces informatyzacji   | Ciągłe ulepszanie procesu informatyzacji. Uczestnictwo w Programie Operacyjnym „Polska Cyfrowa”   | 2   |
| Doświadczenie w kierowaniu firmą, silne przywództwo   | Utrzymanie wysokich standardów zarządzania  | 2   |

|  |  |   |
|--|--|---|
| Stabilna sytuacja finansowa  | Utrzymanie niezależności finansowej  | 2 |
| Parking przy Przychodni  | Utrzymanie terenu parkingu w dobrym stanie technicznym. W przyszłości wprowadzenie szlabanów | 2 |
| Estetyczny wizerunek   | Dbłość o estetyczne zagospodarowanie terenu wokół budynków Przychodni                        | 2 |
| Spójna wizja przyszłości   | Dążenie do zaspokojenia rosnących potrzeb w ochronie zdrowia                                 | 1 |
| Determinacja w prowadzeniu zmian   | Podnoszenie jakości udzielanych świadczeń  | 1 |
| Dobra lokalizacja – centrum starego miasta, blisko dworca PKS, dworca PKP, przystanków komunikacji miejskiej | Utrzymanie za niezmiennym poziomie   | 1 |

\*3 – duży wpływ, 2 – średni wpływ, 1-mały wpływ, 0-brak wpływu

| Słabe strony   | Kierunek działania   | Ocena wpływa na sytuację ekonomiczno-finansową* |
|--|--|---|
| Istnienie silnej konkurencji na rynku (liczne SPZOZ-y, NZOZ-y oraz prywatne gabinety lekarskie)              | Zatrudnianie najlepszych specjalistów, wysoka jakość usług, wykwalifikowany personel   | 3   |
| Trudności z pozyskaniem specjalistycznej kadry medycznej, braki lekarzy z niektórych specjalności            | Brak specjalistów na rynku pracy, wysokość wynagrodzeń, różnice pomiędzy stawkami wynagrodzeń oferowanymi przez SPZOZ a NZOZ | 3   |
| Relatywnie niskie wykorzystanie posiadanego potencjału (gabinety rehabilitacji, pracownia RTG, laboratorium) | Badania komercyjne (nie kolidujące z badaniami na rzecz NFZ)   | 2   |
| Niefunkcjonalny rozkład budynków (zabytek) utrudniający właściwe zagospodarowanie powierzchni,               | Dostosowywanie pomieszczeń do bieżących standardów za zgodą Konserwatora Zabytków  | 2   |
| Potrzeba znaczących inwestycji w infrastrukturę techniczną i aparaturę medyczną                              | Sukcesywnie przeprowadzane remonty gabinetów i innych pomieszczeń oraz zakupy nowoczesnej aparatury medycznej                | 2   |

\*3 – duży wpływ, 2 – średni wpływ, 1-mały wpływ, 0-brak wpływu

| Szanse   | Kierunek działania   | Ocena wpływu na sytuację ekonomiczno-finansową* |
|--|--|---|
| Możliwość poszerzenia zakresu usług medycznych,                              | Rozwój medycyny pracy  | 3   |
| Pojawienie się nowych grup pacjentów,  | Rozwój medycyny pracy  | 3   |
| Pozyskanie nowych lekarzy specjalistów i lekarzy pierwszego kontaktu         | Poszukiwanie, ogłoszenia, nabór lekarzy specjalistów i lekarzy POZ | 3   |
| Korzystne procesy demograficzne zapewniające popyt na świadczenia zdrowotne, | Dbłość o zadowolenie pacjenta z zakresu wykonywanych świadczeń     | 2   |
| Członkostwo Polski w UE, możliwość pozyskiwania środków rozwojowych,         | Wnioski o środki unijne na rozwój działalności                     | 2   |
| Wzrost oczekiwań społecznych związanych ze standardem usług medycznych       | Dbłość o wysoki standard wykonywanych świadczeń medycznych         | 1   |
| Osłabienie konkurencji   | Dbłość o zadowolenie pacjenta                                      | 1   |

\*3 – duży wpływ, 2 – średni wpływ, 1-mały wpływ, 0-brak wpływu

| Zagrożenia  | Kierunek działania  | Wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową* |
|---|---|--|
| Wzrost kosztów leczenia pacjentów, przy jednoczesnym braku dostatecznego wzrostu wartości usług medycznych płaconych przez NFZ, | Oszczędne gospodarowanie posiadanymi zasobami finansowymi.  | 3  |
| Rosnące koszty utrzymania Przychodni,   | Utrzymanie wysokiego reżimu kosztowego  | 3  |
| Wzrastające ceny sprzętu medycznego,  | Dbłość o posiadany sprzęt w taki sposób by służył jak najdłużej. Wyłanianie najkorzystniejszych ofert | 3  |
| Obawa o zmniejszenie nakładów na system ochrony zdrowia   | Oszczędne gospodarowanie posiadanymi zasobami   | 2  |
| Ryzyko ograniczenia działalności medycznej w związku z brakiem wykwalifikowanej kadry,  | Poszukiwanie wykwalifikowanej kadry, nacisk na wzrost kwalifikacji przez pracowników                  | 2  |
| Niedobory Kadrowe w niektórych grupach zawodowych i specjalnościach medycznych,   | Poszukiwanie wykwalifikowanych pracowników  | 2  |
| Wysokie, stale rosnące koszty remontów i modernizacji infrastruktury technicznej,   | Przeprowadzanie remontów tzw. „metodą gospodarczą”  | 2  |
| Niestabilność systemowych rozwiązań organizacyjno – prawnych w ochronie zdrowia, często zmieniające się                         | Śledzenie wprowadzanych zmian legislacyjnych i szybkie reagowanie na te zmiany                        | 1  |



|  |  |   |
|--|--|---|
| zasady finansowania świadczeń medycznych |  |   |
| Częste zmiany przepisów prawnych,        | Uczestnictwo personelu w szkoleniach z zakresu zmian prawnych. | 1 |

\*3 – duży wpływ, 2 – średni wpływ, 1-mały wpływ, 0-brak wpływu

## 7. Przyjęta strategia działania.

### 7.1 Cele strategiczne:

- 7.1.1 utrzymanie wysokiego poziomu wykonywanych usług świadczeń medycznych przez wykwalifikowany personel medyczny;
- 7.1.2 utrzymanie dobrej sytuacji finansowo-ekonomicznej Przychodni, racjonalna gospodarka posiadanymi zasobami;
- 7.1.3 dalsze inwestycje w sprzęt i aparaturę medyczną;
- 7.1.4 zapewnienie personelowi przyjaznych i bezpiecznych warunków pracy oraz płacy odpowiadającej powierzonym obowiązkom, wykształceniu i zaangażowaniu.

### 7.2 Cele operacyjne:

- 7.2.1 wprowadzenie akredytacji w POZ;
- 7.2.2 dodatni wynik finansowy, stabilna sytuacja finansowo-ekonomiczna;
- 7.2.3 stwarzanie warunków zachęcających do pracy w WSPL SPZOZ w Toruniu - szczególnie przez młode osoby zainteresowane pracą w ochronie zdrowia;
- 7.2.4 utrzymanie co najmniej dotychczasowego poziomu zatrudnienia lekarzy specjalistów i pozyskanie w miarę możliwości nowych lekarzy w celu rozszerzenia zakresu świadczeń zdrowotnych;
- 7.2.5 remonty bieżące poradni i gabinetów lekarskich tak, by odpowiadały rosnącym standardom;
- 7.2.6 inwestowanie w IT;
- 7.2.7 doskonalenie relacji z pacjentem i podwyższanie jakości świadczeń medycznych poprzez dbałość o znajomość i przestrzeganie praw pacjenta przez personel Przychodni. Rzetelne i dokładne prowadzenie dokumentacji medycznej;
- 7.2.8 wzmocnienie renomy i prestiżu WSPL SPZOZ w Toruniu.

## 8. Prognoza sytuacji ekonomiczno-finansowej na lata 2023-2025.

### 8.1 Opis przyjętych założeń do prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej.

- Celem sporządzenia prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej przyjęto następujące założenia ogólne:
- gospodarka finansowa prowadzona zgodnie z ustawą o działalności leczniczej. Koszty działalności pokrywane posiadanymi środkami własnymi;
  - gospodarka WSPL ZPZOZ w Toruniu realizowana zgodnie z rocznym planem finansowym. Plan finansowy na rok 2023 stanowił podstawę do ustalenia danych za 2023 rok i punktem wyjścia do ustalenia prognozy na kolejne lata;

- działalność prowadzona w dotychczasowej lokalizacji;
- w prognozach sytuacji ekonomiczno-finansowej na kolejne trzy lata obrotowe założono osiągnięcie dodatniego wyniku finansowego;
- wzięto również pod uwagę ogólną sytuację ( trendy ) w zakresie lecznictwa, zmiany w zasadach finansowania świadczeń ze środków publicznych, inflację, tempo wzrostu wynagrodzeń w gospodarce narodowej i inne wskaźniki makroekonomiczne.

Ponadto przyjęto następujące założenia w zakresie:

1) przychodów ze sprzedaży:

- przyjęto wzrost przychodów ze świadczeń medycznych. Zakłada się, że zakres realizowanych świadczeń ze środków publicznych będzie obejmował wszystkie zakresy dotychczasowej działalności podmiotu;
- świadczenia komercyjne ( medycyna pracy, przychody laboratorium, RTG i USG ) realizowane będą na podstawie umów z kontrahentami a także świadczone dla pacjentów indywidualnych.

2) kosztów działalności podstawowej:

- oszacowano opierając się o analizę oraz ich kształtowanie się w poprzednich latach, biorąc pod uwagę kierunek rozwoju Przychodni, politykę zatrudnienia, wskaźniki ekonomiczne oraz sytuację geopolityczną.
- Koszty amortyzacji ustalaono w oparciu o tabele amortyzacyjne, z uwzględnieniem realizacji zadania pn: Budowa ogólnodostępnej platformy wysokiej jakości i dostępności e-usług w podmiotach utworzonych i nadzorowanych przez MON ( „Program Operacyjny Polska Cyfrowa”). Naliczanie amortyzacji od października 2003 roku. Dodatkowo uwzględniono zakupy sprzętu medycznego przewidziane na rok 2025 w oparciu o plan PMT na lata 2025 - 2029 ( przyjęto wzrost majątku o 107 tys. zł. )

3) pozostałych przychodów operacyjnych:

- przychody równe odpisom amortyzacyjnym środków trwałych finansowanych z dotacji stanowią główną pozycję pozostałych przychodów operacyjnych (przedstawiono jako dotacje).
- Inne przychody operacyjne to wpływy z opłat za miejsca postojowe, z tytułu wynajmu apteki i refakturowania mediów.

4) pozostałych kosztów operacyjnych:

- na lata objęte prognozą założono odpis aktualizujący aktywa niefinansowe w wysokościach: 8 tys. zł. na 2023 rok; 8,8 tys. zł. na 2024 rok oraz 9,68 tys. zł. na 2025 na rok planowania;
- inne koszty operacyjne wg założeń planu finansowego na 2023 rok , z uwzględnieniem wzrostów spowodowanych inflacją.

5) przychodów finansowych:

- przychody uzyskane z tytułu odsetek bankowych od zaplanowanych w posiadaniu środków finansowych na koncie bankowym. Wartość ta uwzględnia utrzymanie się trendu w zakresie wysokości stóp procentowych;

6) kosztów finansowych:

- prognoza nie zakłada wystąpienia kosztów finansowych ( zgodnie z założeniami planu finansowego);

7) stanu aktywów:

- wzrost majątku trwałego 2023 roku w związku z ujętymi w planie finansowym zakupami sprzętu medycznego oraz realizacji Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa;
  - stopniowe zmniejszenie aktywów trwałych w kolejnych latach z powodu ich umorzenia;
  - wartość sumy bilansowej na zbliżonych poziomach;
- 7.1.) w tym należności z tytułu dostaw i usług:
- założono wzrost poziomu należności w korelacji ze wzrostem przychodów z działalności;
- 8) stanu zobowiązań:
- przy planowaniu poziomu zobowiązań wzięto pod uwagę inflację, wzrosty cen paliw, energii, usług obcych oraz wynagrodzeń;
  - WSPL SPZOOZ w Toruniu nie planuje w latach 2023 -2025 zaciągnąć kredytu lub pożyczki;
- 9) stanu rezerw na zobowiązania:
- prognoza nie zakłada się tworzenia rezerw na zobowiązania;
- 10) funduszu własnego:
- wpływy z wypracowanego zysku. Za rok 2022 na fundusz własny przeznaczono: 340.696,65 zł. Na lata kolejne przyjęto, że zysk za 2023 rok zasila w całości fundusz własny, natomiast zysk za 2024 rok zasila fundusz własny w 50 %.

## 8.2 Analiza wskaźnikowa.

### 1) Wskaźniki zyskowości.

| Wskaźniki zyskowości                             | WARTOŚĆ WSKAŹNIKA |         |         |
|--|-------------------|---------|---------|
|  | 2023 r.           | 2024 r. | 2025 r. |
| wskaźnik zyskowości netto (%)                    | 0,00%             | 0,07%   | 0,33%   |
| wskaźnik zyskowości działalności operacyjnej (%) | -1,03%            | - 0,85% | -0,45%  |
| wskaźnik zyskowości aktywów (%)                  | 0,00%             | 0,08%   | 0,45%   |

### Interpretacja wyników

W okresie objętym planowaniem WSPL SPZOOZ w Toruniu zakłada równoważenie się przychodów i kosztów. Przychodnia nie jest podmiotem, którego podstawowym zadaniem jest osiągnięcie zysków. Zakłada się natomiast racjonalne gospodarowanie posiadanym majątkiem.

2) Wskaźniki płynności.

| Wskaźniki płynności         | WARTOŚĆ WSKAŹNIKA |         |         |
|-----------------------------|-------------------|---------|---------|
|                             | 2023 r.           | 2024 r. | 2025 r. |
| wskaźnik bieżącej płynności | 4,05              | 3,66    | 3,41    |
| wskaźnik szybkiej płynności | 3,97              | 3,59    | 3,35    |

**Interpretacja wyników**

Wskaźniki płynności na lata 2023 – 2025 prognozują na zdolność WSPL SPZOZ w Toruniu do terminowego regulowania zaciąganych zobowiązań.

3) Wskaźniki efektywności.

| Wskaźniki efektywności                    | WARTOŚĆ WSKAŹNIKA |         |         |
|---|-------------------|---------|---------|
|   | 2023 r.           | 2024 r. | 2025 r. |
| wskaźnik rotacji należności<br>(w dniach) | 34,95             | 29,57   | 25,60   |
| wskaźnik rotacji zobowiązań<br>(w dniach) | 12,31             | 10,98   | 9,81    |

**Interpretacja wyników**

Prognozowane wskaźniki efektywności nie odbiegają od osiągniętych w ostatnich latach. Wskazują, że Przychodnia utrzyma płynność finansową.

4) Wskaźniki zadłużenia.

| Wskaźniki zadłużenia            | WARTOŚĆ WSKAŹNIKA |         |         |
|---------------------------------|-------------------|---------|---------|
|                                 | 2023 r.           | 2024 r. | 2025 r. |
| wskaźnik zadłużenia aktywów (%) | 5,85%             | 6,95%   | 8,14%   |
| wskaźnik wypłacalności          | 0,10              | 0,11    | 0,12    |

**Interpretacja wyników**

Wartości wskaźników zadłużenia w okresie planowanym świadczą o prawidłowym i terminowym regulowaniu bieżących zobowiązań. Wskaźniki potwierdzają niezależność i samodzielność Przychodni oraz brak potrzeby finansowania działalności kredytami bankowymi.

## 9. Podsumowanie

Podstawową działalnością Przychodni jest działalność lecznicza polegająca na udzielaniu ambulatoryjnych świadczeń zdrowotnych finansowanych ze środków publicznych. Celem realizacji usług dla NFZ jest zaspokajanie w sposób ciągły i trwały potrzeb pacjentów w zakresie ochrony zdrowia w ramach gwarantowanych przez państwo świadczeń zdrowotnych. WSPL SPZOZ w Toruniu udziela świadczeń zdrowotnych finansowanych ze środków publicznych ubezpieczonym oraz osobom uprawnionym do tych świadczeń. Przychody z Narodowego Funduszu Zdrowia stanowią obecnie blisko 95% przychodów ze świadczeń opieki zdrowotnej. Wysokość kontraktu ma więc bezpośredni wpływ na kondycję finansową podmiotu.

Przedstawione w niniejszym raporcie dane wskaźnikowe i uzyskana na ich podstawie ocena punktowa za cały okres 2021 – 2025 świadczą o stabilności ekonomiczno-finansowej i sprawności bieżącego zarządzania Przychodnią. Należy jednak pamiętać o uwadze fakt, iż w obecnych warunkach makroekonomicznych prognozowanie sytuacji podmiotu na kolejne cztery lata obarczone jest dużym ryzykiem błędu.

Główna Księgowa  
  
Bożena Kwaśniewska-Szatucha

DYREKTOR  
Wojskowej Specjalistycznej Przychodni  
Lekarskiej Samodzielnego Publicznego ZOZ  
  
lek. Zbigniew Leżuch

### Załączniki:

- Załącznik nr 1 – rachunku zysków i strat ( wariant porównawczy) na lata 2021 - 2025
- Załącznik nr 2 - bilans na lata 2021 – 2025
- Załącznik nr 3 – Wskaźniki ekonomiczne lata 2021 – 2025
- Załącznik nr 4 – Wartość umów z NFZ wg rodzajów świadczeń na lata 2022 - 2023
- Załącznik nr 5 - Informacje na temat zatrudnienia za lata 2022 - 2025

|   | 2022          |               |               | 2023          |               |          | Prog 2024 |          | Dynamika |          |           |           |         |         |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------|-----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|---------|---------|
|   | 3             | 4             | 5             | 6             | 7             | 8        | 9         | 10       | 2021     | 2022     | 2023      | 2024      | 2025    | 2026    |
| Wojtkowa Specjalistyczna Przychodnia Lekarska Wyszczególnienie Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej 2 | 12 922 041,12 | 14 630 696,98 | 16 819 600,00 | 20 183 520,00 | 24 220 224,00 | 13,22%   | 14,96%    | 14,80%   | 13,22%   | 14,96%   | 20,00%    | 20,00%    | 20,00%  | 20,00%  |
| Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:  | 12 922 041,12 | 14 630 696,98 | 16 795 900,00 | 20 155 080,00 | 24 186 096,00 | 13,22%   | 14,80%    | 14,80%   | 13,22%   | 14,80%   | 20,00%    | 20,00%    | 20,00%  | 20,00%  |
| Przychody netto ze sprzedaży produktów  | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          |          |           |          |          |          |           |           |         |         |
| Zmiana stanu produktów (zwiększenie - wartość dodania, zmniejszenie - wartość ujemna)                           | 0,00          | 0,00          | 23 700,00     | 28 440,00     | 34 128,00     |          |           |          |          |          |           |           |         |         |
| Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki  | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          |          |           |          |          |          |           |           |         |         |
| Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów   | 12 779 373,71 | 14 656 968,85 | 16 819 600,00 | 22 064 156,00 | 25 824 984,00 | 14,69%   | 24,10%    | 24,10%   | 14,69%   | 24,10%   | 21,30%    | 21,30%    | 17,05%  | 17,05%  |
| B. Koszty działalności operacyjnej  | 529 623,19    | 706 555,07    | 1 191 900,00  | 1 605 515,00  | 1 938 265,00  | 33,41%   | 68,69%    | 68,69%   | 33,41%   | 68,69%   | 34,70%    | 34,70%    | -25,37% | -25,37% |
| Amortyzacja   | 1 044 798,29  | 1 232 988,61  | 1 625 000,00  | 1 933 750,00  | 2 301 163,00  | 18,01%   | 31,79%    | 31,79%   | 18,01%   | 31,79%   | 19,00%    | 19,00%    | 19,00%  | 19,00%  |
| Zużycie materiałów i energii  | 5 033 502,59  | 5 837 269,69  | 6 901 000,00  | 8 281 200,00  | 9 937 440,00  | 15,97%   | 18,22%    | 18,22%   | 15,97%   | 18,22%   | 20,00%    | 20,00%    | 20,00%  | 20,00%  |
| Usługi obce   | 278 521,52    | 31 598,44     | 36 200,00     | 38 010,00     | 39 910,00     | -88,65%  | 14,56%    | 14,56%   | -88,65%  | 14,56%   | 5,00%     | 5,00%     | 5,00%   | 5,00%   |
| Podatki i opłaty, w tym:  | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          |          |           |          |          |          |           |           |         |         |
| Wynagrodzenia   | 4 797 889,72  | 5 671 214,75  | 6 843 500,00  | 8 280 635,00  | 10 019 568,00 | 18,20%   | 20,67%    | 20,67%   | 18,20%   | 20,67%   | 21,00%    | 21,00%    | 21,00%  | 21,00%  |
| Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym:  | 1 067 138,77  | 1 146 815,06  | 1 536 600,00  | 1 859 286,00  | 2 249 736,00  | 7,47%    | 33,99%    | 33,99%   | 7,47%    | 33,99%   | 21,00%    | 21,00%    | 21,00%  | 21,00%  |
| - emerytalne  | 453 609,65    | 537 371,18    | 720 016,00    | 871 219,00    | 1 054 175,00  | 18,47%   | 33,99%    | 33,99%   | 18,47%   | 33,99%   | 21,00%    | 21,00%    | 21,00%  | 21,00%  |
| Pozostałe koszty rodzajowe  | 27 899,63     | 30 527,23     | 54 800,00     | 65 760,00     | 78 912,00     | 9,42%    | 79,51%    | 79,51%   | 9,42%    | 79,51%   | 20,00%    | 20,00%    | 20,00%  | 20,00%  |
| Wartość sprzedanych towarów i materiałów  | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          |          |           |          |          |          |           |           |         |         |
| C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)   | 142 667,41    | -26 271,87    | -1 369 400,00 | -1 880 636,00 | -1 604 770,00 | -118,41% | 5112,42%  | 5112,42% | -118,41% | 5112,42% | 37,33%    | 37,33%    | -14,67% | -14,67% |
| D. Pozostałe przychody operacyjne   | 475 746,24    | 618 877,35    | 1 209 500,00  | 1 722 982,74  | 1 519 141,78  | 30,09%   | 95,43%    | 95,43%   | 30,09%   | 95,43%   | 42,45%    | 42,45%    | -11,83% | -11,83% |
| Zysk z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych  | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          |          |           |          |          |          |           |           |         |         |
| Dotacje   | 257 049,38    | 386 610,24    | 843 780,39    | 1 284 119,21  | 992 505,54    | 50,40%   | 118,25%   | 118,25%  | 50,40%   | 118,25%  | 52,19%    | 52,19%    | -22,71% | -22,71% |
| Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych  | 0,00          | 996,76        | 0,00          | 0,00          | 0,00          |          |           |          |          | -100,00% |           |           |         |         |
| Inne przychody operacyjne   | 218 696,86    | 231 268,35    | 365 719,61    | 438 863,53    | 526 636,24    | 5,75%    | 58,14%    | 58,14%   | 5,75%    | 58,14%   | 20,00%    | 20,00%    | 20,00%  | 20,00%  |
| E. Pozostałe koszty operacyjne  | 35 520,58     | 19 174,72     | 25 000,00     | 27 500,00     | 30 250,00     | -46,02%  | 30,38%    | 30,38%   | -46,02%  | 30,38%   | 10,00%    | 10,00%    | 10,00%  | 10,00%  |
| Strata z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych  | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          |          |           |          |          |          |           |           |         |         |
| Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych  | 2 762,26      | 5 051,00      | 8 000,00      | 8 800,00      | 9 680,00      | 82,86%   | 58,38%    | 58,38%   | 82,86%   | 58,38%   | 10,00%    | 10,00%    | 10,00%  | 10,00%  |
| Inne koszty operacyjne  | 32 758,32     | 14 123,72     | 17 000,00     | 18 700,00     | 20 570,00     | -56,89%  | 20,36%    | 20,36%   | -56,89%  | 20,36%   | 10,00%    | 10,00%    | 10,00%  | 10,00%  |
| F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)   | 582 893,07    | 573 430,76    | -184 900,00   | -185 153,28   | -115 876,22   | -1,62%   | -132,24%  | -132,24% | -1,62%   | -132,24% | 0,14%     | 0,14%     | -37,41% | -37,41% |
| G. Przychody finansowe  | 5 648,60      | 167 265,89    | 185 000,00    | 200 725,00    | 200 725,00    | 2861,19% | 10,60%    | 10,60%   | 2861,19% | 10,60%   | 8,50%     | 8,50%     | 0,00%   | 0,00%   |
| Dividendy i udziały w zyskach, w tym:   | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          |          |           |          |          |          |           |           |         |         |
| a) od jednostek powiązanych, w tym:   | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          |          |           |          |          |          |           |           |         |         |
| - w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale  | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          |          |           |          |          |          |           |           |         |         |
| b) od jednostek pozostałych, w tym:   | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          |          |           |          |          |          |           |           |         |         |
| - w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale  | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          |          |           |          |          |          |           |           |         |         |
| Odsutki, w tym:   | 5 648,60      | 167 265,89    | 185 000,00    | 200 725,00    | 200 725,00    | 2861,19% | 10,60%    | 10,60%   | 2861,19% | 10,60%   | 8,50%     | 8,50%     | 0,00%   | 0,00%   |
| - od jednostek powiązanych  | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          |          |           |          |          |          |           |           |         |         |
| - w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale  | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          |          |           |          |          |          |           |           |         |         |
| Zysk z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:  | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          |          |           |          |          |          |           |           |         |         |
| Aktualizacja wartości aktywów finansowych   | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          |          |           |          |          |          |           |           |         |         |
| Inne  | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          |          |           |          |          |          |           |           |         |         |
| H. Koszty finansowe   | 588 541,67    | 740 696,65    | 100,00        | 15 571,74     | 84 846,78     | 25,85%   | -99,99%   | -99,99%  | 25,85%   | -99,99%  | 15471,74% | 15471,74% | 444,88% | 444,88% |
| Odsutki, w tym:   | 320,00        | 0,00          | 0,00          | 0,00          | -100,00%      | -100,00% |           |          | -100,00% |          |           |           |         |         |
| - od jednostek powiązanych  | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          |          |           |          |          |          |           |           |         |         |
| Strata z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:  | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          |          |           |          |          |          |           |           |         |         |
| - w jednostkach powiązanych   | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          |          |           |          |          |          |           |           |         |         |
| Aktualizacja wartości aktywów finansowych   | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          |          |           |          |          |          |           |           |         |         |
| Inne  | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          |          |           |          |          |          |           |           |         |         |
| I. Zysk (strata) brutto (F+G-H)   | 588 541,67    | 740 696,65    | 100,00        | 15 571,74     | 84 846,78     | 25,85%   | -99,99%   | -99,99%  | 25,85%   | -99,99%  | 15471,74% | 15471,74% | 444,88% | 444,88% |
| J. Podatek dochodowy  | 320,00        | 0,00          | 0,00          | 0,00          | -100,00%      | -100,00% |           |          | -100,00% |          |           |           |         |         |
| Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)   | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          |          |           |          |          |          |           |           |         |         |
| K. Zysk (strata) netto (I-J-K)  | 588 221,67    | 740 696,65    | 100,00        | 15 571,74     | 84 846,78     | 25,92%   | -99,99%   | -99,99%  | 25,92%   | -99,99%  | 15471,74% | 15471,74% | 444,88% | 444,88% |
| Razem przychody   | 13 403 435,96 | 15 416 840,22 | 18 214 100,00 | 22 107 227,74 | 25 940 090,78 | 15,02%   | 18,14%    | 18,14%   | 15,02%   | 18,14%   | 21,37%    | 21,37%    | 17,34%  | 17,34%  |
| Razem koszty  | 12 815 214,29 | 14 676 143,57 | 18 214 000,00 | 22 091 656,00 | 25 855 244,00 | 14,52%   | 24,11%    | 24,11%   | 14,52%   | 24,11%   | 21,29%    | 21,29%    | 17,04%  | 17,04%  |
| Wynik netto   | 588 221,67    | 740 696,65    | 100,00        | 15 571,74     | 84 846,78     | 25,92%   | -99,99%   | -99,99%  | 25,92%   | -99,99%  | 15471,74% | 15471,74% | 444,88% | 444,88% |

Główna Księgowa  
Bożena Krupnik-Sztańska

DYREKTOR  
Wojtkowej Specjalistycznej Przychodni  
Lekarskiej Samodzielnej Publicznej ZOZ  
lek. Zbigniew Leżuch



Wojskowa Specjalistyczna  
Przychodnia Lekarska  
Samodzielny Publiczny  
Zakład Opieki Zdrowotnej  
ul. gen. Jana Henryka Dąbrowskiego 1  
87-100 Toruń  
tel. (0-56) 87-100-100  
REGON: 870405080

| Lp. | Wyszczególnienie                     | Bilans        |      |      |      | Prognoza |           |           |           | Dynamika  |  |  |  |  |
|-----|--------------------------------------|---------------|------|------|------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|--|--|--|
|     |                                      | 2021          | 2022 | 2023 | 2024 | 2025     | 2022/2021 | 2023/2021 | 2024/2021 | 2025/2021 |  |  |  |  |
| 1   | Wyszczególnienie                     | 2020          |      |      |      |          |           |           |           |           |  |  |  |  |
| 2   | Należności z tytułu dostaw i usług   | 522 674,02    |      |      |      |          |           |           |           |           |  |  |  |  |
| 3   | Zobowiązania z tytułu dostaw i usług | 314 913,07    |      |      |      |          |           |           |           |           |  |  |  |  |
|     | Aktywa                               | 19 295 792,10 |      |      |      |          |           |           |           |           |  |  |  |  |
| 149 | Aktywa                               | 19 207 180,70 |      |      |      |          |           |           |           |           |  |  |  |  |
| 150 | Pasywa                               | 19 207 180,70 |      |      |      |          |           |           |           |           |  |  |  |  |
| 1   | Wyszczególnienie                     | 2020          |      |      |      |          |           |           |           |           |  |  |  |  |
| 1   | Należności z tytułu dostaw i usług   | 522 674,02    |      |      |      |          |           |           |           |           |  |  |  |  |
| 2   | Zobowiązania z tytułu dostaw i usług | 314 913,07    |      |      |      |          |           |           |           |           |  |  |  |  |
| 3   | Aktywa                               | 19 295 792,10 |      |      |      |          |           |           |           |           |  |  |  |  |
| 149 | Aktywa                               | 19 207 180,70 |      |      |      |          |           |           |           |           |  |  |  |  |
| 150 | Pasywa                               | 19 207 180,70 |      |      |      |          |           |           |           |           |  |  |  |  |
| 1   | Wyszczególnienie                     | 2020          |      |      |      |          |           |           |           |           |  |  |  |  |
| 1   | Należności z tytułu dostaw i usług   | 522 674,02    |      |      |      |          |           |           |           |           |  |  |  |  |
| 2   | Zobowiązania z tytułu dostaw i usług | 314 913,07    |      |      |      |          |           |           |           |           |  |  |  |  |
| 3   | Aktywa                               | 19 295 792,10 |      |      |      |          |           |           |           |           |  |  |  |  |
| 149 | Aktywa                               | 19 207 180,70 |      |      |      |          |           |           |           |           |  |  |  |  |
| 150 | Pasywa                               | 19 207 180,70 |      |      |      |          |           |           |           |           |  |  |  |  |

DYREKTOR  
Wojskowej Specjalistycznej Przychodni  
Lekarskiej Samodzielny Publiczny Zakład  
Opieki Zdrowotnej  
lek. Zbigniew Jezuch

CAŚMIANA KEJEGOMA  
Bożena Kowalska-Szabłowska



## Wskaźniki ekonomiczno-finansowe

| Lp | Przebiegi<br>warści                               | Wzór  | Prognozna |      |      |      |               | Ocena  |      |      |      |      |    |
|----|---|---|-----------|------|------|------|---------------|--------|------|------|------|------|----|
|    |   |   | 2021      | 2022 | 2023 | 2024 | 2025          | 2021   | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |    |
|    | 3   | 2   | 4         | 5    | 6    | 7    | 8             | 9      | 10   | 11   | 12   | 13   | 14 |
| 1  | Wskaźnik zyskowności netto (%)                    | $\frac{\text{wynik netto} \times 100\%}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów} + \text{pozostałe przychody operacyjne} + \text{przychody finansowe}}$   | 0         | 3    | 4    | 5    | 0,07%         | 0,33%  | 5    | 3    | 3    | 3    | 3  |
| 2  | Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%) | $\frac{\text{wynik z działalności operacyjnej} \times 100\%}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów} + \text{pozostałe przychody operacyjne}}$   | 0         | 3    | 4    | 5    | -1,03%        | -0,45% | 4    | 4    | 0    | 0    | 0  |
| 3  | Wskaźnik zyskowności aktywów (%)                  | $\frac{\text{wynik netto} \times 100\%}{\text{średni stan aktywów}}$  | 3         | 3    | 4    | 5    | 0,00%         | 0,08%  | 4    | 4    | 4    | 3    | 3  |
| 4  | Wskaźnik zyskowności aktywów (%)                  | $\frac{\text{wynik netto} \times 100\%}{\text{średni stan aktywów}}$  | 3         | 3    | 4    | 5    | 0,00%         | 0,08%  | 4    | 4    | 4    | 3    | 3  |
| 5  | RAZEM WSKAŹNIKI ZYSKOWOŚCI                        | Maksymalna ocena pkt.   | 15        | 15   | 15   | 15   | Uzyskane pkt. |        |      | 13   | 13   | 6    | 6  |
| 6  | Wskaźniki płynności                               |   | 0         | 4    | 4    | 4    |               |        |      |      |      |      |    |
| 7  | Wskaźnik bieżącej płynności                       | $\frac{\text{aktywa obrotowe} - \text{należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy} - \text{zobowiązania krótkoterminowe - zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy} + \text{rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe}}{\text{aktywa obrotowe} - \text{należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy} - \text{zobowiązania krótkoterminowe - zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy} + \text{rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe}}$ | 0         | 4    | 8    | 12   | 4,05          | 3,66   | 10   | 10   | 10   | 10   | 10 |
| 8  | Wskaźnik szybkiej płynności                       | $\frac{\text{aktywa obrotowe} - \text{należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy} - \text{zobowiązania krótkoterminowe - zapasy}}{\text{aktywa obrotowe} - \text{należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy} + \text{rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe}}$   | 0         | 8    | 13   | 10   | 4,76          | 3,59   | 10   | 10   | 10   | 10   | 10 |
| 9  | RAZEM WSKAŹNIKI PŁYNNOSCI                         | Maksymalna ocena pkt.   | 25        | 25   | 25   | 25   | Uzyskane pkt. |        |      | 20   | 20   | 20   | 20 |
| 10 | Wskaźniki efektywności                            |   | 3         | 2    | 1    | 0    |               |        |      |      |      |      |    |
| 11 | Wskaźnik rotacji należności (w dniach)            | $\frac{\text{średni stan należności z tytułu dostaw i usług} \times \text{liczba dni w okresie (365)}}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów}}$   | 3         | 2    | 1    | 0    | 37,09         | 29,57  | 3    | 3    | 3    | 3    | 3  |
| 12 | Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)            | $\frac{\text{średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług} \times \text{liczba dni w okresie (365)}}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów}}$   | 7         | 4    | 0    | 0    | 13,38         | 10,98  | 7    | 7    | 7    | 7    | 7  |
| 13 | RAZEM WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI                      | Maksymalna ocena pkt.   | 10        | 10   | 10   | 10   | Uzyskane pkt. |        |      | 10   | 10   | 10   | 10 |
| 14 | Wskaźniki zadłużenia                              |   | 10        | 8    | 3    | 0    |               |        |      |      |      |      |    |
| 15 | Wskaźnik zadłużenia aktywów (%)                   | $\frac{\text{zobowiązania długoterminowe} + \text{zobowiązania krótkoterminowe} + \text{rezerwy na zobowiązania} \times 100\%}{\text{aktywa razem}}$  | 10        | 8    | 3    | 0    | 5,58%         | 6,95%  | 10   | 10   | 10   | 10   | 10 |
| 16 | Wskaźnik wypłacalności                            | $\frac{\text{zobowiązania długoterminowe} + \text{zobowiązania krótkoterminowe} + \text{rezerwy na zobowiązania} - \text{fundusz własny}}{\text{fundusz własny}}$   | 10        | 8    | 6    | 4    | 0,08          | 0,11   | 10   | 10   | 10   | 10   | 10 |
| 17 | RAZEM WSKAŹNIKI ZADŁUŻENIA                        | Maksymalna ocena pkt.   | 20        | 20   | 20   | 20   | Uzyskane pkt. |        |      | 20   | 20   | 20   | 20 |
| 18 | SUMA UZYSKANYCH PUNKTÓW OCENY                     | Maksymalna ocena pkt.   | 70        | 70   | 70   | 70   | Uzyskane pkt. |        |      | 63   | 63   | 56   | 56 |

Małgorzata Kałęgowa  
Bożena Kowalska-Serduska

DYREKTOR  
Wojskowej Specjalistycznej Przychodni  
Lekarskiej Samodzielnego Publicznego ZOZ  
Ilek. Zbigniew Ieżuch

Wojskowa Specjalistyczna  
Przychodnia Lekarska  
Samodzielny Publiczny  
Zakład Opieki Zdrowotnej  
ul. gen. Jana Henryka Dąbrowskiego 1  
87-100 Toruń  
tel. (0-56) 622-74-32  
REGON: 870405080, NIP: 956-19-45-688

Wartość umów z NFZ na 2022 r. oraz 2023 r.

| Lp. | Rodzaj świadczeń                     | Wartość umowy w zł |                 | Struktura (w %) |         | Dynamika<br>2023/2022 |
|-----|--------------------------------------|--------------------|-----------------|-----------------|---------|-----------------------|
|     |                                      | 2022 r.            | 2023 r.         | 2022 r.         | 2023 r. |                       |
| 1   | Podstawowa Opieka Zdrowotna          | 4 578 402,45 zł    | 4 878 338,97 zł | 34,04%          | 34,06%  | 6,55%                 |
| 2   | Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna | 5 260 296,05 zł    | 5 516 563,88 zł | 39,11%          | 38,52%  | 4,87%                 |
| 3   | Rehabilitacja lecznicza              | 1 934 356,56 zł    | 2 017 435,42 zł | 14,38%          | 14,09%  | 4,29%                 |
| 4   | Lecznictwo stomatologiczne           | 1 647 653,36 zł    | 1 894 307,90 zł | 12,25%          | 13,23%  | 14,97%                |
| 5   | Inne POZ                             | 28 792,35 zł       | 15 000,00 zł    | 0,21%           | 0,10%   | -47,90%               |

Główna Księżna  
Bożena Krzewska-Sedzińska

DYREKTOR  
Wojskowej Specjalistycznej Przychodni  
Lekarskiej Samodzielnej Publicznej ZOZ  
lek. Zbigniew Leżuch

## Informacje na temat zatrudnienia za lata 2022 - 2025

|   | 2023                    |                                |       |                 | 2024                    |                                |       |                 | 2025                    |                                |       |                 |       |
|---|-------------------------|--------------------------------|-------|-----------------|-------------------------|--------------------------------|-------|-----------------|-------------------------|--------------------------------|-------|-----------------|-------|
|   | Zołnierze <sup>1)</sup> | Personel cywilny <sup>2)</sup> |       | SUMA<br>/osoby/ | Zołnierze <sup>1)</sup> | Personel cywilny <sup>2)</sup> |       | SUMA<br>/osoby/ | Zołnierze <sup>1)</sup> | Personel cywilny <sup>2)</sup> |       | SUMA<br>/osoby/ |       |
|   |                         | osoby                          | etaty |                 |                         | osoby                          | etaty |                 |                         | osoby                          | etaty |                 |       |
| I. Pracujący na podstawie umowy o pracę oraz żołnierze służby czynnej   | 0,00                    | 87,24                          | 95,00 | 88,03           | 97,00                   | 97,00                          | 97,00 | 88,03           | 97,00                   | 97,00                          | 97,00 | 89,03           | 97,00 |
| 1.1 lekarze   | 0,00                    | 1,00                           | 1,00  | 1,00            | 0,00                    | 1,00                           | 1,00  | 1,00            | 0,00                    | 1,00                           | 1,00  | 1,00            | 1,00  |
| 1.2 lekarze dentyści  | 0,00                    | 0,00                           | 0,00  | 0,00            | 0,00                    | 0,00                           | 0,00  | 0,00            | 0,00                    | 0,00                           | 0,00  | 0,00            | 0,00  |
| 1.3 lekarze stażyski  | 0,00                    | 0,00                           | 0,00  | 0,00            | 0,00                    | 0,00                           | 0,00  | 0,00            | 0,00                    | 0,00                           | 0,00  | 0,00            | 0,00  |
| 1.4 położne   | 0,00                    | 2,00                           | 2,00  | 1,06            | 2,00                    | 2,00                           | 2,00  | 1,06            | 2,00                    | 2,00                           | 2,00  | 1,06            | 2,00  |
| 1.5 pielęgniarki  | 0,00                    | 23,00                          | 23,00 | 19,19           | 23,00                   | 23,00                          | 23,00 | 19,19           | 23,00                   | 23,00                          | 23,00 | 19,19           | 23,00 |
| 1.6 pielęgniarki stażyski   | 0,00                    | 0,00                           | 0,00  | 0,00            | 0,00                    | 0,00                           | 0,00  | 0,00            | 0,00                    | 0,00                           | 0,00  | 0,00            | 0,00  |
| 1.7 psychologowie, psychoterapeuci, terapeuci uzależnień mgr rehabilitacji  | 0,00                    | 19,00                          | 19,00 | 19,00           | 19,00                   | 19,00                          | 19,00 | 19,00           | 19,00                   | 19,00                          | 19,00 | 19,00           | 19,00 |
| 1.8 mgr rehabilitacji   | 0,00                    | 0,00                           | 0,00  | 0,00            | 0,00                    | 0,00                           | 0,00  | 0,00            | 0,00                    | 0,00                           | 0,00  | 0,00            | 0,00  |
| 1.9 ratownicy medyczni  | 0,00                    | 15,00                          | 15,00 | 14,47           | 15,00                   | 15,00                          | 15,00 | 14,47           | 15,00                   | 15,00                          | 15,00 | 14,47           | 15,00 |
| 1.10 pozostali personel medyczny  | 0,00                    | 6,00                           | 6,00  | 6,19            | 7,00                    | 7,00                           | 7,00  | 6,19            | 7,00                    | 7,00                           | 7,00  | 6,19            | 7,00  |
| 1.11 pozostali personel niemedyczny (salowe, rejestratorki, sekretarki medyczne, opiekunowie medyczni, sanitariusze itd.) | 0,00                    | 29,00                          | 29,00 | 27,12           | 30,00                   | 30,00                          | 30,00 | 27,12           | 30,00                   | 30,00                          | 30,00 | 27,12           | 30,00 |
| 1.12 pozostali personel niemedyczny (administracyjny, zarząd)   | 0,00                    | 52,00                          | 52,00 | 52,00           | 52,00                   | 52,00                          | 52,00 | 52,00           | 52,00                   | 52,00                          | 52,00 | 52,00           | 52,00 |
| II. Pracujący <sup>3)</sup> na podstawie innych umów niż umowa o pracę  |                         |                                |       |                 |                         |                                |       |                 |                         |                                |       |                 |       |
| II.1 Pracujący <sup>3)</sup> w ramach kontraktów  |                         |                                |       |                 |                         |                                |       |                 |                         |                                |       |                 |       |
| 1.1 lekarze   |                         |                                | 49,00 |                 |                         |                                | 49,00 |                 |                         |                                | 49,00 |                 | 49,00 |
| 1.2 lekarze dentyści  |                         |                                | 36,00 |                 |                         |                                | 36,00 |                 |                         |                                | 36,00 |                 | 36,00 |
| 1.3 lekarze stażyski  |                         |                                | 6,00  |                 |                         |                                | 6,00  |                 |                         |                                | 6,00  |                 | 6,00  |
| 1.4 położne   |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 | 0,00  |
| 1.5 pielęgniarki  |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 | 0,00  |
| 1.6 pielęgniarki stażyski   |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 | 0,00  |
| 1.7 psychologowie, psychoterapeuci, terapeuci uzależnień  |                         |                                | 3,00  |                 |                         |                                | 3,00  |                 |                         |                                | 3,00  |                 | 3,00  |
| 1.8 fizjoterapeuci, rehabilitanci, technicy rehabilitacji, masażyski, mgr rehabilitacji                                   |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 | 0,00  |
| 1.9 ratownicy medyczni  |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 | 0,00  |
| 1.10 pozostali personel niemedyczny   |                         |                                | 4,00  |                 |                         |                                | 4,00  |                 |                         |                                | 4,00  |                 | 4,00  |
| 1.11 pozostali personel niemedyczny (salowe, rejestratorki, sekretarki medyczne, opiekunowie medyczni, sanitariusze itd.) |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 | 0,00  |
| 1.12 pozostali personel niemedyczny (administracyjny, zarząd)   |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 | 0,00  |
| II.2 Pracujący <sup>3)</sup> na podstawie umów zlecenia   |                         |                                |       |                 |                         |                                |       |                 |                         |                                |       |                 |       |
| 1.1 lekarze   |                         |                                | 3,00  |                 |                         |                                | 3,00  |                 |                         |                                | 3,00  |                 | 3,00  |
| 1.2 lekarze dentyści  |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 | 0,00  |
| 1.3 lekarze stażyski  |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 | 0,00  |
| 1.4 położne   |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 | 0,00  |
| 1.5 pielęgniarki  |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 | 0,00  |
| 1.6 pielęgniarki stażyski   |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 | 0,00  |
| 1.7 psychologowie, psychoterapeuci, terapeuci uzależnień  |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 | 0,00  |
| 1.8 fizjoterapeuci, rehabilitanci, technicy rehabilitacji, masażyski, mgr rehabilitacji                                   |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 | 0,00  |
| 1.9 ratownicy medyczni  |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 | 0,00  |
| 1.10 pozostali personel niemedyczny   |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 | 0,00  |
| 1.11 sekretarki medyczne, opiekunowie medyczni, sanitariusze itd.)  |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 | 0,00  |
| 1.12 pozostali personel niemedyczny (administracyjny, zarząd)   |                         |                                | 3,00  |                 |                         |                                | 3,00  |                 |                         |                                | 3,00  |                 | 3,00  |
| III. Pracujący <sup>3)</sup> na podstawie innych umów cywilno-prawnych  |                         |                                |       |                 |                         |                                |       |                 |                         |                                |       |                 |       |
| 1.1 lekarze   |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 | 0,00  |
| 1.2 lekarze dentyści  |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 | 0,00  |
| 1.3 lekarze stażyski  |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 | 0,00  |
| 1.4 położne   |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 | 0,00  |
| 1.5 pielęgniarki  |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 | 0,00  |
| 1.6 pielęgniarki stażyski   |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 | 0,00  |
| 1.7 psychologowie, psychoterapeuci, terapeuci uzależnień  |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 | 0,00  |
| 1.8 fizjoterapeuci, rehabilitanci, technicy rehabilitacji, masażyski, mgr rehabilitacji                                   |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 | 0,00  |
| 1.9 ratownicy medyczni  |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 | 0,00  |
| 1.10 pozostali personel niemedyczny (salowe, rejestratorki, sekretarki medyczne, opiekunowie medyczni, sanitariusze itd.) |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 | 0,00  |
| 1.11 sekretarki medyczne, opiekunowie medyczni, sanitariusze itd.)  |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 | 0,00  |
| 1.12 pozostali personel niemedyczny (administracyjny, zarząd)   |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 |                         |                                | 0,00  |                 | 0,00  |

1) podajemy faktyczną obsadę.  
2) podajemy liczbę zatrudnionych w osobach oraz w przeliczeniu na pełne etaty.  
3) podajemy liczbę osób bez przeliczenia na pełne etaty.

GŁOŚNA KASZĘBOWA

Podpis:  Główna Księgowa  
Podpis:  Dyrektora

DYREKTOR  
Wojskowej Specjalistycznej Przychodni  
Lekarskiej Samodzielnej Publicznej ZOZ  
lek. Zbigniew Łęczuch

Tabela nr. 2 Szczegółowe informacje dotyczące leczenia ambulatoryjnego - dane za 2022 r. (w zł)

| Nazwa poradni                                   | Przychody            |                               | Koszty ogółem        | Wynik finansowy   | Liczba porad   |
|---|----------------------|-------------------------------|----------------------|-------------------|----------------|
|   | ogółem               | w tym wartość kontraktu z NFZ |                      |                   |                |
| Poradnie POZ + gab. zabiegowe POZ               | 4 673 391,55         | 4 664 857,78                  | 3 714 000,67         | 959 390,88        | 61 074         |
| AOS - poradnia alergologiczna                   | 507 229,64           | 507 229,64                    | 437 333,81           | 69 895,83         | 3 987          |
| AOS - poradnia diabetologiczna                  | 151 192,93           | 151 192,93                    | 272 924,54           | -121 731,61       | 1 309          |
| AOS - poradnia endokrynologiczna                | 367 526,84           | 367 526,84                    | 463 076,97           | -95 550,13        | 1 963          |
| AOS - gab. kardiologiczny                       | 312 859,67           | 312 859,67                    | 285 001,44           | 27 858,23         | 2 562          |
| AOS - poradnia dermatologiczna                  | 804 808,92           | 804 674,12                    | 583 835,93           | 220 972,99        | 7 093          |
| AOS - gab. neurologiczny                        | 549 648,20           | 549 648,20                    | 638 309,68           | -88 661,48        | 6 544          |
| AOS - poradnia onkologiczna                     | 182 212,65           | 182 212,65                    | 252 127,09           | -69 914,44        | 1 532          |
| AOS - poradnia ginekologiczno -<br>położnicza   | 260 102,40           | 260 102,40                    | 296 887,47           | -36 785,07        | 2 191          |
| AOS - poradnia chirurgiczna                     | 559 301,91           | 559 259,27                    | 597 787,66           | -38 485,75        | 6 665          |
| AOS - poradnia chirurgii uraz.-<br>ortopedyczna | 706 531,82           | 706 171,65                    | 717 614,95           | -11 083,13        | 5 988          |
| AOS - poradnia otolaryngologiczna               | 405 857,94           | 405 703,65                    | 305 320,48           | 100 537,46        | 3 263          |
| AOS - poradnia urologiczna                      | 482 701,50           | 482 701,50                    | 451 230,98           | 31 470,52         | 3 072          |
| Centrum Zdrowia Psychicznego                    | 230 939,94           | 0                             | 177 550,12           | 53 389,82         | 2 715          |
| Poradnie stomatologiczne                        | 1 814 691,35         | 1 813 768,09                  | 1 754 019,57         | 60 671,78         | 10 248         |
| Poradnia + pracownice fizjoterapii              | 1 977 484,07         | 1 977 484,07                  | 2 037 509,44         | -60 025,37        | 185 218        |
| Poradnie medycyny pracy                         | 499 633,19           | 0                             | 887 577,50           | -387 944,31       | 1 942          |
| Pracownia Diagnostyki Laboratoryjnej            | 98 462,06            | 0                             | 121 113,53           | -22 651,47        | 61 635         |
| Usługi RTG/ USG                                 | 46 120,40            | 0                             | 48 863,27            | -2 742,87         | 759            |
| <b>Ogółem</b>                                   | <b>14 630 696,98</b> | <b>13 745 392,46</b>          | <b>14 042 085,10</b> | <b>588 611,88</b> | <b>369 760</b> |

Główna Księgowa

Bożena Kowalska-Szałucha

DYREKTOR  
Wojskowej Specjalistycznej Przychodni  
Lekarskiej Samodzielnego Publicznego ZOZ

lek. Zbigniew Leżuch

Tabela nr 5 Wyniki finansowe wybranych ośrodków powstawania kosztów w 2022 r. (w zł)

REGON: 870405080, NIP: 956-19-45-688

| Nazwa komórki organizacyjnej              | Przychody ogółem     | Koszty ogółem        | Wynik             |
|---|----------------------|----------------------|-------------------|
| Podstawowa Opieka Zdrowotna - dorośli     | 3 216 137,30         | 2 527 270,32         | 688 866,98        |
| Podstawowa Opieka Zdrowotna - dzieci      | 543 403,93           | 832 268,85           | - 288 864,92      |
| Pielęgniarki i położne POZ                | 887 632,17           | 347 175,04           | 540 457,13        |
| Gabinet diagnostyczno-zabiegowy           | 26 218,15            | 7 286,46             | 18 931,69         |
| AOS - gab. alergologiczny                 | 507 229,64           | 437 333,81           | 69 895,83         |
| AOS - gab. diabetologiczny                | 151 192,93           | 272 924,54           | - 121 731,61      |
| AOS - gab. endokrynologiczny              | 367 526,84           | 463 076,97           | - 95 550,13       |
| AOS - gab. kardiologiczny                 | 312 859,67           | 285 001,44           | 27 858,23         |
| AOS - gab. dermatologiczny                | 804 808,92           | 583 835,93           | 220 972,99        |
| AOS - gab. neurologiczny                  | 549 648,20           | 638 309,68           | - 88 661,48       |
| AOS - gab. onkologiczny                   | 182 212,65           | 252 127,09           | - 69 914,44       |
| AOS - gab. ginekologiczno - położniczy    | 260 102,40           | 296 887,47           | - 36 785,07       |
| AOS - gab. chirurgiczny                   | 559 301,91           | 597 787,66           | - 38 485,75       |
| AOS - gab. chirurgii uraz.- ortopedycznej | 706 531,82           | 717 614,95           | - 11 083,13       |
| AOS - gab. otolaryngologiczny             | 405 857,94           | 305 320,48           | 100 537,46        |
| AOS - gab. urologiczny                    | 482 701,50           | 451 230,98           | 31 470,52         |
| Centrum Zdrowia Psychicznego              | 230 939,94           | 177 550,12           | 53 389,82         |
| Stomatologia                              | 1 814 691,35         | 1 754 019,57         | 60 671,78         |
| Medycyna Pracy                            | 499 608,19           | 887 552,50           | - 387 944,31      |
| Pracownie fizjoterapii                    | 1 977 484,07         | 2 037 509,44         | - 60 025,37       |
| Pracownia Diagnostyki Laboratoryjnej      | 98 462,06            | 121 113,53           | - 22 651,47       |
| Usługi RTG/ USG                           | 46 120,40            | 48 863,27            | - 2 742,87        |
| <b>ogółem</b>                             | <b>14 630 671,98</b> | <b>14 042 060,10</b> | <b>588 611,88</b> |

Główna Księgowa

Bożena Kowalska-Szalucha

DYREKTOR  
Wojskowej Specjalistycznej Przychodni  
Lekarskiej Samodzielnego Publicznego ZOZ

lek. Zbigniew Leżuch