

VII. PROGNOZA SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ

Założenia prognozy

Założenia prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej na kolejne trzy lata obrotowe działalności Uniwersyteckiego Szpitala Klinicznego we Wrocławiu oparto głównie na trendach osiągniętych przez placówkę w przeszłości. Istotnym czynnikiem trudnym, do oszacowania w skutkach finansowych, są zmiany systemowe dotyczące poziomu finansowania poszczególnych zakresów, finansowania wynagrodzeń kadr jak i polegające na ciągłym rozszerzaniu zakresu działalności jednostek Szpitala.

Prognoza wskaźników sytuacji ekonomiczno-finansowej dotyczy lat 2019-2021 według obecnie funkcjonującej w szpitalu struktury i zakresów wykonywanych zadań medycznych. Ogólne założenia do prognozy przychodów, kosztów działalności oraz majątku przedstawiono poniżej.

1. **Przychody ze sprzedaży** – poziom planowanych przychodów ze sprzedaży przyjęto w oparciu o obecnie zakontraktowany zakres świadczeń wynikających z umów z Dolnośląskim Oddziałem Narodowego Funduszu Zdrowia na 2019r. Dodatkowo w projekcji na następne lata uwzględniono rozwój jednostek Szpitala, m. in. Powstanie Centrum Chorób Serca z poszerzoną działalnością medyczną, a także wprowadzenie przez Klinikę Otolaryngologii nowoczesnej metody wszczepiania implantów ślimakowych.
2. **Koszty działalności operacyjnej:**
 - Amortyzacja – przygotowana w oparciu o plan amortyzacji, a także na podstawie planowanych do realizacji inwestycji w sprzęt i infrastrukturę
 - Zużycie materiałów i energii - planuje się wzrost cen materiałów i energii na poziomie inflacji to jest 2,7% w 2020r. i 2,5 % w 2021r.
 - Wynagrodzenia i ubezpieczenia społeczne - prognozowany poziom wynagrodzeń ustalono na bazie obecnego zatrudnienia z uwzględnieniem średniorocznego wzrostu wynagrodzeń na poziomie 2,7% w 2020r. i 2,5 % w 2021r.. Koszty ubezpieczenia społecznego i innych świadczeń będą wynikały bezpośrednio z przyjęcia planowanych wartości kosztów pracy.
 - Usługi obce - Dla ustalenia wielkości kosztów przyjęto zasadę ich wzrostu o wskaźnik inflacji w stosunku do roku poprzedniego na poziomie jest 2,7% w 2020r. i 2,5 % w 2021r.
 - Podatki i opłaty: oszacowano na podstawie 2018 roku ze zwiększeniem o wskaźnik inflacji tj. 2,7% w 2020r. i 2,5 % w 2021r.
 - Pozostałe koszty rodzajowe w tym ubezpieczenia OC i majątkowe, zaplanowano na podstawie planu na 2019 z uwzględnieniem 2,7% w 2020r. i 2,5 % w 2021r.
3. **Aktywa Trwałe** – w założeniach do prognozy działalności inwestycyjnej uwzględniono zmiany związane z planowanymi inwestycjami i adekwatnie umorzeniem (amortyzacją majątku), wynikającymi z planu Inwestycyjnego Uniwersyteckiego Szpitala Klinicznego na 2019 r., którego wydatki prezentuje poniższa szczegółowość tj.:

Grupa	Środki własne	MZ	Fundusz UE	Inne	RAZEM
A - środki zwykłe, sprzęt medyczny wielokrotnego użytku, urządzenia medyczne, sprzęt techniczny i eksploatacyjny	15 640 232	35 387 852	200 000	9 065 873	60 293 957
B - roboty budowlane i modernizacyjne	16 473 270	7 745 958	0	13 174 022	37 393 250
C - wyposażenie i drobny sprzęt długookresowego użytku	2 806 773	0	0	903 130	3 709 903
PZ - zakupy inwestycyjne z projektów	10 450 809	27 756 660	8 203 161	0	46 410 630
RAZEM	45 371 084	70 890 470	8 403 161	23 143 025	147 807 740

4. **Aktywa obrotowe** – założenia dotyczące zmian dotyczą w szczególności:

- należności krótkoterminowych – przyrost związany z dynamiką przychodów ze sprzedaży
- inwestycje krótkoterminowe – prognoza zakłada upłynnienie środków na cele inwestycyjne w 2019 r., a następnie stopniową „odbudowę” gospodarki środków pieniężnych w latach kolejnych.

5. **Kapitał (fundusz) własny** – założenia związane z realizacją planu finansowego Szpitala i osiągnięciem dodatniego wyniku finansowego w latach objętych prognozą w efekcie wpłyną na zniwelowanie straty z lat ubiegłych i skutkować będą na wzrost kapitały własnego.

6. **Rozliczenia międzyokresowe** – znaczący wzrost planowany jest w 2019 r., a wynika z realizacji projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych (dotacje krajowe i zagraniczne), które w kolejnych latach będą stopniowo rozliczane.

7. **Koszty poniesione na obsługę zadłużenia**- zaplanowano na podstawie harmonogramów spłat zaciągniętego kredytu, przyjęto następujące założenia:

- kredyt został zaciągnięty na okres 10-letni
- stopa bazowa dla zaciągniętego kredytu została przyjęta na poziomie stawki WIBOR 3M,

Kwota długu w kolejnych latach prognozy wynika z sumy wielkości zadłużenia na koniec roku poprzedzającego dany rok i zaciągniętych zobowiązań kredytowych w danym roku pomniejszonej o przypadające na dany rok spłaty rat kapitałowych.

Kwota odsetek w kolejnych latach prognozy wynika z sumy wielkości zadłużenia zobowiązań na koniec roku poprzedzającego dany rok i stopie bazowej dla odsetek od transakcji handlowych na poziomie bieżącej stopy referencyjnej NBP.

Dane finansowe stanowiące podstawę dokonanej prognozy analizy wskaźnikowej na okres 2019-2021 wynikają z przyjętych powyższych założeń na podstawie, których opracowano planowane sprawozdania tj.: Tabela nr 3 (Bilans – prognoza 2019-2021) i Tabela nr 4 (Rachunek Zysków i Strat – prognoza 2019-2021) oraz Tabela nr 5 plan finansowy 2019-2021)

Grupa	Wskaźniki	Wartość wskaźnika			Ocena		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
1. Wskaźniki zyskowności	1. wskaźnik zyskowności netto (%)	2,41%	2,77%	2,69%	4	4	4
	2. wskaźnik zyskowności dział. operacyjnej (%)	2,58%	2,94%	2,86%	3	3	3
	3. wskaźnik zyskowności aktywów (%)	2,00%	6,33%	5,39%	3	5	5
					10	12	12
2. Wskaźniki płynności	1. wskaźnik bieżącej płynności	0,96	1,03	1,03	4	8	8
	2. Wskaźnik szybkiej płynności	0,89	0,95	0,96	8	8	8
					12	16	16
3. Wskaźniki efektywności	1. Wskaźnik rotacji należności (w dniach)	33	36	37	3	3	3
	1. Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	32	31	30	7	7	7
					10	10	10
4. Wskaźniki zadłużenia	1. Wskaźnik zadłużenia aktywów	69%	64%	61%	3	3	3
	2. Składnik wypłacalności	4,87	3,03	2,19	0	4	4
					3	7	7
Łączna wartość punktów					35	45	45

Tabela nr 3 (Bilans – prognoza 2019-2021)

AKTYWA	2019	2020	2021
A. Aktywa trwałe	129 542 241,87	130 830 093,91	132 130 824,48
I. Wartości niematerialne i prawne	420 179,53	420 179,53	420 179,53
1. Koszty zakończonych prac rozwojowych	0,00	0,00	0,00
2. Wartość firmy	0,00	0,00	0,00
3. Inne wartości niematerialne i prawne	420 179,53	420 179,53	420 179,53
4. Zaliczki na wartości niematerialne i prawne	0,00	0,00	0,00
II. Rzeczowe aktywa trwałe	129 122 062,34	130 409 914,38	131 710 644,95
1. Środki trwałe	91 728 812,34	92 642 731,88	93 565 790,62
a) grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)	0,00	0,00	0,00
b) budynki, lokale, prawa do lokali i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	29 383 943,82	29 677 783,26	29 974 561,09
c) urządzenia techniczne i maszyny	3 075 725,84	3 106 483,10	3 137 547,93
d) środki transportu	336 857,98	336 857,98	336 857,98
e) inne środki trwałe	58 932 284,70	59 521 607,55	60 116 823,62
2. Środki trwałe w budowie	37 393 250,00	37 767 182,50	38 144 854,33
3. Zaliczki na środki trwałe w budowie			
III. Należności długoterminowe			
IV. Inwestycje długoterminowe			
1. Nieruchomości			
2. Wartości niematerialne i prawne			
3. Długoterminowe aktywa finansowe			
4. Inne inwestycje długoterminowe			
V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0,00	0,00	0,00
1. Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego			
2. Inne rozliczenia międzyokresowe			
B. Aktywa obrotowe	139 699 854,74	144 931 189,69	145 582 377,65
I. Zapasy	10 289 353,81	10 289 000,00	10 289 000,00
1. Materiały	10 289 353,81	10 289 000,00	10 289 000,00
II. Należności krótkoterminowe	70 341 918,30	76 728 001,45	77 379 189,41
1. Należności od jednostek powiązanych			
2. Należności od pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale			
3. Należności od pozostałych jednostek	70 341 918,30	76 728 001,45	77 379 189,41
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	64 443 572,41	70 887 929,65	71 596 808,94
- do 12 miesięcy	64 443 572,41	70 887 929,65	71 596 808,94
- powyżej 12 miesięcy			
b) z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń oraz innych tytułów publicznoprawnych	70 937,38	70 937,38	70 937,38
c) inne	5 827 408,51	5 769 134,42	5 711 443,08
d) dochodzone na drodze sądowej			
III. Inwestycje krótkoterminowe	57 525 000,00	55 914 188,24	55 914 188,24
1. Krótkoterminowe aktywa finansowe	57 525 000,00	55 914 188,24	55 914 188,24
a) w jednostkach powiązanych			
b) w pozostałych jednostkach			
c) środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	57 525 000,00	55 914 188,24	55 914 188,24
- środki pieniężne w kasie i na rachunkach	57 525 000,00	55 914 188,24	55 914 188,24
- inne środki pieniężne	0,00	0,00	0,00
- inne aktywa pieniężne			
2. Inne inwestycje krótkoterminowe			
IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	1 543 582,63	2 000 000,00	2 000 000,00
C. Należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawowy			
D. Udziały (akcje) własne			
RAZEM AKTYWA	269 242 096,61	275 761 283,61	277 713 202,12

PASYWA	2019	2020	2021
A. Kapitał (fundusz) własny	38 177 378,71	57 736 398,29	77 231 482,51
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	68 989 585,57	68 989 585,57	68 989 585,57
II. Kapitał (fundusz) zapasowy, w tym:	7 124 237,04	7 124 237,04	7 124 237,04
III. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny, w tym:			
IV. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe, w tym:			
V. Zysk (strata) z lat ubiegłych	-54 511 091,42	-37 936 443,90	-18 377 424,32
VI. Zysk (strata) netto	16 574 647,52	19 559 019,58	19 495 084,22
VII. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)			
B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	231 064 717,89	218 024 885,32	200 481 719,61
I. Rezerwy na zobowiązania	48 538 438,57	38 743 643,74	35 920 608,40
1. Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego			
2. Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	31 367 059,37	28 230 353,43	25 407 318,09
- długoterminowa	22 673 081,01	20 405 772,91	18 365 195,62
- krótkoterminowa	8 693 978,36	7 824 580,52	7 042 122,47
3. Pozostałe rezerwy	17 171 379,20	10 513 290,31	10 513 290,31
- długoterminowe	0,00	0,00	0,00
- krótkoterminowe	17 171 379,20	10 513 290,31	10 513 290,31
II. Zobowiązania długoterminowe	19 754 100,00	15 598 176,00	11 442 252,00
1. Wobec jednostek powiązanych			
2. Wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale			
3. Wobec pozostałych jednostek	19 754 100,00	15 598 176,00	11 442 252,00
a) kredyty i pożyczki	19 754 100,00	15 598 176,00	11 442 252,00
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych			
c) inne zobowiązania finansowe			
d) zobowiązania wekslowe			
e) inne			
III. Zobowiązania krótkoterminowe	117 683 588,97	120 857 894,45	121 756 683,37
1. Wobec jednostek powiązanych			
2. Zobowiązania wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale			
3. Wobec pozostałych jednostek	113 659 615,32	116 833 920,80	117 732 709,72
a) kredyty i pożyczki	4 155 924,00	4 155 924,00	4 155 924,00
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych			
c) inne zobowiązania finansowe			
d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	58 151 173,14	58 209 324,31	58 151 114,99
- do 12 miesięcy	58 151 173,14	58 209 324,31	58 151 114,99
- powyżej 12 miesięcy			
e) zaliczki otrzymane na dostawy			
f) zobowiązania wekslowe			
g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych tytułów publicznoprawnych	16 259 314,21	16 665 797,07	17 072 797,00
h) z tytułu wynagrodzeń	21 611 955,37	22 162 001,69	22 712 000,00
i) inne	13 481 248,60	15 640 873,73	15 640 873,73
4. Fundusze specjalne	4 023 973,65	4 023 973,65	4 023 973,65
IV. Rozliczenia międzyokresowe	45 088 590,35	42 825 171,13	31 362 175,84
1. Ujemna wartość firmy	0,00	0,00	0,00
2. Inne rozliczenia międzyokresowe	45 088 590,35	42 825 171,13	31 362 175,84
- długoterminowe	22 634 192,23	20 370 773,01	15 333 695,70
- krótkoterminowe	22 454 398,12	22 454 398,12	16 028 480,14
RAZEM PASYWA	269 242 096,60	275 761 283,61	277 713 202,12

Tabela nr 4 (Rachunek Zysków i Strat)

RZIS USK we Wrocławiu	2019	2020	2021
A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównanie z nimi w tym:	665 071 938,81	682 983 151,93	700 015 388,57
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów	666 071 938,81	683 983 151,93	701 015 388,57
II. Zmiana stanu produktów (zwiększenie - wartość dodatnia,	-1 000 000,00	-1 000 000,00	-1 000 000,00
B. Koszty działalności operacyjnej	664 788 950,64	680 171 252,31	697 700 533,62
I. Amortyzacja	21 000 000,00	19 000 000,00	20 000 000,00
II. Zużycie materiałów i energii	246 021 926,35	252 664 518,36	258 981 131,32
III. Usługi obce	66 360 300,63	68 152 028,75	69 855 829,47
IV. Podatki i opłaty, w tym:	3 548 486,84	3 644 295,98	3 735 403,38
V. Wynagrodzenia	267 139 614,32	274 352 383,90	281 211 193,50
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	58 849 017,23	60 437 940,69	61 948 889,21
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	1 869 605,28	1 920 084,62	1 968 086,73
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0,00	0,00	0,00
C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	282 988,17	2 811 899,62	2 314 854,96
D. Pozostałe przychody operacyjne	22 089 122,62	22 685 528,93	23 252 667,16
I. Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	0,00	0,00	0,00
II. Dotacje	10 768 585,93	11 059 337,75	11 335 821,20
III. Inne przychody operacyjne	11 320 536,69	11 626 191,18	11 916 845,96
E. Pozostałe koszty operacyjne	4 631 211,08	4 756 253,78	4 875 160,12
I. Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	0,00	0,00	0,00
II. Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0,00	0,00	0,00
III. Inne koszty operacyjne	4 631 211,08	4 756 253,78	4 875 160,12
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	17 740 899,72	20 741 174,77	20 692 361,99
G. Przychody finansowe	643 707,36	643 707,36	643 707,36
I. Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:	0,00	0,00	0,00
II. Odsetki, w tym:	643 707,36	643 707,36	643 707,36
III. Zysk ze zbycia inwestycji			
IV. Aktualizacja wartości inwestycji			
V. Inne	0,00	0,00	0,00
H. Koszty finansowe	1 220 959,56	1 220 959,56	1 220 959,56
I. Odsetki, w tym:	1 122 085,10	1 122 085,10	1 122 085,10
II. Strata ze zbycia inwestycji			
III. Aktualizacja wartości inwestycji			
IV. Inne			
K. Zysk (strata) brutto (H/-J)	17 163 647,52	20 163 922,58	20 115 109,80
L. Podatek dochodowy	589 000,00	604 903,00	620 025,58
M. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	0,00	0,00	0,00
N. Zysk (strata) netto (K-L-M)	16 574 647,52	19 559 019,58	19 495 084,22

Tabela nr 5 (Plan Finansowy (2019-2021))

	Wyszczególnienie	Plan 2019	Projekcja na 2020	Projekcja na 2021
A.	Przychody ze sprzedaży i zrównane z nimi w tym:	665 071 939	682 983 152	700 015 389
I.	Przychody netto ze sprzedaży produktów	666 071 939	683 983 152	701 015 389
I.1	PRZYCHODY Z UMÓW	591 581 477	607 554 177	622 743 031
I.1.1	RYCZAŁT - LIMITOWANE	284 800 016	292 489 616	299 801 857
I.1.2	WYODRĘBNIONE - LIMITOWE i SOR	157 656 252	161 912 971	165 960 795
I.1.3	WYODRĘBNIONE - PAKIET ONKOLOGICZNY	10 438 565	10 720 406	10 988 416
I.1.4	WYODRĘBNIONE - NIELIMITOWE	78 701 099	80 826 029	82 846 679
I.1.5	POZA SIECIĄ - LIMITOWE	24 059 371	24 708 974	25 326 699
I.1.6	Środki na świadczenia opieki zdrowotnej (pielęgniarki i położne)	35 926 174	36 896 181	37 818 585
I.2	NADWYKONANIA	16 469 871	16 914 558	17 337 422
I.3	Sprzedaż pozostała, w tym:	58 020 591	59 514 418	60 934 936
I.3.1	*stażyści	5 314 083	5 457 563	5 594 002
I.3.2	*rezydenci	29 800 452	30 605 064	31 370 191
I.3.3	*dydaktyka	2 693 686	2 693 686	2 693 686
I.3.4	*dopłaty do lekarzy specjalistów	8 240 212	8 462 698	8 674 265
I.3.4	*usługi medyczne (szpitale, przychodnie i lekarze rodzinni, cudzoziemcy, nieubezpieczeni, różne usługi medyczne, badania kliniczne, przeszczep ręki, jelito grube)	9 800 000	10 064 600	10 316 215
I.3.5	*usługi niemedyce	2 172 159	2 230 807	2 286 577
II.	Zmiana stanu produktów	-1 000 000	-1 000 000	-1 000 000
III.	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	0	0	0
B.	Koszty działalności operacyjnej	664 788 951	680 171 252	697 700 534
I.	Amortyzacja	21 000 000	19 000 000	20 000 000
II.	Zużycie materiałów	234 561 926	240 895 098	246 917 476
III.	Energia	11 460 000	11 769 420	12 063 656
IV.	Usługi obce	66 360 301	68 152 029	69 855 829
V.	Podatki i opłaty:	3 548 487	3 644 296	3 735 403
VI.	Wynagrodzenia:	267 139 614	274 352 384	281 211 194
VII.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia:	58 849 017	60 437 941	61 948 889
VIII.	Pozostałe koszty rodzajowe	1 869 605	1 920 085	1 968 087
IX.	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0	0	0
C.	WYNIK NA SPRZEDAŻY (A-B)	282 988	2 811 900	2 314 855
D.	Pozostałe przychody operacyjne	22 089 123	22 685 529	23 252 667
E.	Pozostałe koszty operacyjne	4 631 211	4 756 254	4 875 160
F.	WYNIK NA DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ (C+D-E)	17 740 900	20 741 175	20 692 362
G.	Przychody finansowe	643 707	643 707	643 707
H.	Koszty finansowe	1 220 960	1 220 960	1 220 960
I.	Zysk (strata) brutto (F+G-H)	17 163 648	20 163 923	20 115 110
L.	Zysk (strata) netto (I-J-K)	16 574 648	19 559 020	19 495 084

Informacja o istotnych zdarzeniach mających wpływ na sytuację ekonomiczno - finansową USK we Wrocławiu.

Celem priorytetowym Uniwersyteckiego Szpitala Klinicznego im. Jana Mikulicza- Radeckiego we Wrocławiu jest kompleksowe i na wysokim poziomie jakości zaspokojenie potrzeb zdrowotnych pacjentów, przy optymalnie efektywnym wykorzystaniu zasobów kadrowych i rzeczowych.

Ogromnym wyzwaniem dla naszej placówki pozostaje nadal realizacja zaleceń PIB w zakresie warunków lokalowych w lokalizacji przejętego w struktury USK od 1 grudnia 2017r. szpitala SPSK1. W związku z tym konieczne jest dostosowanie bazy do obowiązujących przepisów i norm, jakim powinny odpowiadać pomieszczenia i urządzenia podmiotu wykonującego działalność leczniczą. Wiąże się to z zaangażowaniem organizacyjno-logistycznym zasobów szpitala, jak i z wygospodarowaniem, zabezpieczeniem, czy też pozyskaniem środków finansowych. Realizacja tego zadania stanowi priorytet w zakresie inwestycyjnym, zarówno w prognozowanym okresie, jak i kolejnych latach.

Kluczową rolę w spełnieniu zakładanych efektów ekonomicznych będzie odgrywać polityka kadrowa, a przede wszystkim zewnętrzne regulacje dotyczące zmian w sposobie ustalania wynagrodzeń pracowników wykonujących zawody medyczne zatrudnionych w podmiotach leczniczych oraz zmian w ustawie o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych oraz niektórych ustaw dotyczący zmian w wynagrodzeniach lekarzy. Projektowane przez szpital założenia i prognozy uwzględniły wzrost kosztów pracy w korelacji ze źródłem ich finansowania, dodatkowo tzw. oczekiwania personelu mogą wymusić inne niż zakładano skutki.

W związku z powyższym zarówno założenia jak i prognoza finansowa na lata 2019-2021 może ulec zmianie w zależności od podjętych decyzji warunkujących bezpieczny rozwój i funkcjonowanie placówki.

Wrocław, 30 kwietnia 2019r.

Sporządził:

Z-ca DYREKTORA ds. FINANSOWYCH
Uniwersyteckiego Szpitala Klinicznego
im. Jana Mikulicza-Radeckiego we Wrocławiu

Marcela Dwornikowska - Dąbrowska

Zatwierdził:

DYREKTOR
Uniwersyteckiego Szpitala Klinicznego
im. Jana Mikulicza-Radeckiego
we Wrocławiu
dr n.med. Piotr Pobrotyn

GLÓWNY SPECJALISTA ds. ANALIZ I CONTROLINGU
Dział Rachunkowości Zarządczej i Budżetowania
Uniwersyteckiego Szpitala Klinicznego
im. Jana Mikulicza-Radeckiego we Wrocławiu

Anna Scibiorek

KIEROWNIK DZIAŁU
Rachunkowości Zarządczej i Budżetowania
Uniwersyteckiego Szpitala Klinicznego
im. Jana Mikulicza-Radeckiego we Wrocławiu

Wojciech Lang