

Plan Finansowy  
Szpitala Uniwersyteckiego  
w Krakowie na rok 2019



Szpital  
Uniwersytecki  
w Krakowie

Kraków dnia 28 grudnia 2018 r.

## Spis treści:

I.	Wstęp	3
II.	Plan finansowy na 2019 rok – w ramach obecnie prowadzonej działalności	4
II.1	Przychody – w ramach obecnie prowadzonej działalności	4
II.2	Koszty na rok 2019 ramach obecnie prowadzonej działalności	7
II.3	Pozostałe koszty operacyjne oraz koszty finansowe	11
II.4	Wynik finansowy – w ramach prowadzonej obecnie działalności	12
III.	NSSU – uzupełnienie danych do Planu finansowego 2019 r.	13
IV.	Wynik finansowy zbiorczo	15

## I. Wstęp

Plan finansowy Szpitala Uniwersyteckiego w Krakowie na rok 2019 w przeważającej mierze determinowany jest dwoma czynnikami tj. planowanym przeniesieniem części działalności do Nowej Siedziby Szpitala Uniwersyteckiego (NSSU) w Krakowie-Prokocimiu oraz utrzymaniem niezakłóconego funkcjonowania Szpitala rozumianego jako całość.

Najważniejszym zadaniem stojącym przed Dyrekcją Szpitala Uniwersyteckiego w Krakowie w roku 2019 będzie przygotowanie do rozpoczęcia działalności Szpitala w NSSU, które ma nastąpić na początku 2020 r. Z uwagi na wiele czynników warunkujących oraz stopień złożoności operacji przenosin, w tym złożony proces logistyczny w trakcie zmiany lokalizacji hospitalizowanych pacjentów - planowany termin przenosin może ulec zmianie. Na potrzeby niniejszego opracowania założono, iż aktywa od podmiotu tworzącego, zostaną przyjęte do ewidencji w II połowie 2019 roku (w związku z planowanym aktem przekazania własności budynku NSSU na rzecz Szpitala). Natomiast rozpoczęcie amortyzacji wyposażenia medycznego, w tym zakupionego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego będzie miało miejsce z chwilą rozpoczęcia działalności w Krakowie-Prokocimiu tj. wg Wieloletniego Planu Finansowego Szpitala na początku 2020 roku.

Jednocześnie przy obecnym poziomie dynamiki zmian, jakie zachodzą w otoczeniu gospodarczo-prawnym jednostek służby zdrowia, należy spodziewać się, że rok 2019 będzie okresem zintensyfikowanych działań, jakie Dyrekcja Szpitala będzie zobligowana podjąć w celu zabezpieczenia niezakłóconego funkcjonowania jednostki. Przyjęta dotychczas, wieloletnia strategia systematycznego dochodzenia do dodatniego wyniku finansowego w konsekwencji szeregu prognozowanych, niekorzystnych zjawisk powinna zostać gruntownie zweryfikowana pod kątem realności jej realizacji.

## II. Plan finansowy na 2019 rok – w ramach obecnie prowadzonej działalności

### II.1 Przychody – w ramach obecnie prowadzonej działalności

W roku 2019 założono uzyskanie całkowitych przychodów w wysokości 896,78 mln zł, z czego przychody z działalności podstawowej wynoszą 819,30 mln zł, pozostałe przychody operacyjne stanowią 77,36 mln zł a przychody finansowe – 117,00 tys. zł. Plan przychodów wg głównych kategorii przedstawia Tabela 1.

Tabela 1. Plan przychodów na rok 2019

Rodzaj przychodów		Plan 2019 [w zł]	Struktura sprzedaży podstawowa [%]	Struktura ogółem [%]
<b>Przychody ze sprzedaży podstawowej - razem</b>		<b>819 301 000</b>	<b>100,00</b>	<b>91,36</b>
	<i>Sprzedaż NFZ</i>	747 436 000	91,23	83,35
	<i>Osoby fizyczne ( w tym cudzoziemcy)</i>	4 038 000	0,49	0,45
	<i>MZ oraz inne centralne i samorządowe organy administracji</i>	253 000	0,03	0,03
	<i>ZOZ publiczne i niepubliczne</i>	7 312 000	0,89	0,82
	<i>Pracodawcy i inni</i>	4 793 000	0,59	0,53
	<i>Przychody z pozostałej sprzedaży</i>	9 008 000	1,10	1,00
	<i>Dotacje na kształcenie lekarzy rezydentów i stażystów</i>	46 461 000	5,67	5,18
<b>Pozostałe przychody operacyjne</b>		<b>77 357 000</b>	<b>-</b>	<b>8,63</b>
<b>Przychody finansowe</b>		<b>117 000</b>	<b>-</b>	<b>0,01</b>
<b>Przychody - ogółem</b>		<b>896 775 000</b>	<b>-</b>	<b>100,00</b>

W nawiązaniu do danych przytoczonych w Tabeli 1 zaznaczyć należy, że przychody z działalności podstawowej jednostki stanowią 91,36 % całości prognozowanych przychodów. Analogicznie jak w ubiegłych latach, głównym źródłem przychodów Szpitala

w 2019 r. będą wpływy od Narodowego Funduszu Zdrowia. Przychody z przedmiotowego źródła stanowią 83,35 % ogółu przychodów Szpitala Uniwersyteckiego w Krakowie i 91,23 % przychodów ze sprzedaży podstawowej.

W planie roku 2019, na podstawie porozumienia zawartego z NFZ w dniu 21 grudnia 2018 r. uwzględniono przychody:

- w ramach ryczałtu PSZ w kwocie 310,47 mln zł.,
- w ramach świadczeń nielimitowanych - 79,00 mln zł,
- w ramach świadczeń limitowanych - 117,99 mln zł.

Dodatkowo, na podstawie danych historycznych założono, że w zakresie świadczeń nielimitowanych pozyskane zostaną przychody z nadwykonań w kwocie 9,0 mln zł oraz przychody z POZ w kwocie 4,2 mln zł.

Jednocześnie warto zauważyć, że w ramach nowoutworzonego Centrum Zdrowia Psychicznego Szpital dodatkowo uzyska wpływy na poziomie 18,00 mln zł. W ramach realizacji leczenia w programach lekowych oraz chemioterapii planuje się osiągnięcie przychodu w wysokości 155,38 mln zł.

Dodatkowo szacując wartość przychodów uwzględniono skutki refinansowania przez Płatnika podwyżek dla pielęgniarek oraz lekarzy specjalistów (łącznie ok. 47 mln zł - w tym również pochodne od wynagrodzeń) oraz skutki finansowania wynagrodzeń dla lekarzy rezydentów i stażystów (finansowanie MZ) na poziomie 47 mln zł.

Ponadto w nawiązaniu do danych zawartych w Tabeli 1 wskazać należy, że pozostałe przychody ze sprzedaży podstawowej (nieobjęte kontraktem z NFZ), oszacowano na podstawie danych historycznych, uwzględniając realne możliwości podjęcia dodatkowych działań przez Szpital.

### **Pozostałe przychody operacyjne (PPO)**

Wartość pozostałych przychodów operacyjnych w przeważającej mierze determinowana jest poziomem darowizn w zakresie leków oraz planowanym odpisem amortyzacyjnym, jaki przypada na środki trwałe i wartości niematerialne i prawne w części finansowanej ze źródeł zewnętrznych – szczegółowe informacje zawiera **Tabela 2.**

Tabela 2. Planowane pozostałe przychody operacyjne

Szczegółowy opis	Wartość [zł]
Darowizny – leki	45 669 000
Pozostałe przychody – amortyzacja środków trwałych finansowanych ze źródeł zewnętrznych	14 294 000
Rezerwa – NFZ	14 900 000
Pozostałe w ramach PPO	2 494 000
<b>Pozostałe Przychody Operacyjne</b>	<b>77 357 000</b>

Inne pozostałe przychody wchodzące w skład omawianej pozycji zostały wyznaczone na podstawie danych roku 2018. Jednocześnie zauważyć należy, że zakładany poziom rozwiązania rezerwy na ewentualne roszczenia ze strony NFZ oraz planowany poziom wartości leków otrzymanych w formie darowizny został zaplanowany w identycznej wielkości po stronie przychodów, jak i kosztów.

#### Przychody finansowe

Przychody finansowe stanowią głównie naliczone odbiorcom odsetki od niezapłaconych faktur. Plan przedmiotowej wielkości na 2019 rok założono na poziomie 117 tys. zł.

## II. 2. Koszty na rok 2019 ramach obecnie prowadzonej działalności

Plan finansowy na rok 2019 zakłada koszty całkowite Szpitala Uniwersyteckiego w Krakowie na poziomie **912,79 mln zł**, z czego łączne koszty rodzajowe stanowią **884,94 mln zł**, pozostałe koszty operacyjne **17,90 mln zł**, a koszty finansowe **9,96 mln zł**. Zestawienie planowanych na rok 2018 całkowitych kosztów Szpitala przedstawia **Tabela 3**.

**Tabela nr 3 Plan kosztów na rok 2019**

Opis	Plan 2019 [zł]	Struktura PF 2019 [%]
Koszty rodzajowe – ogółem	884 938 000	96,95
Pozostałe koszty operacyjne	17 900 000	1,96
Koszty finansowe	9 960 000	1,09
Koszty – ogółem	912 798 000	100,00

Szczegółowy, analityczny wykaz planowanych kosztów Szpitala Uniwersyteckiego w Krakowie na rok 2019 w układzie rodzajowym przedstawia **Tabela 4**.

**Tabela 4 Plan kosztów wg rodzajów**

Nr pozycji	Nazwa pozycji PF	Kwota 2019 Szpital [zł]	Struktura PF ogółem [%]
	<b>Koszty rodzajowe</b>	<b>884 938 000</b>	<b>100,00</b>
	<b>Zużycie materiałów (niemedycznych)</b>	<b>6 670 000</b>	<b>0,75</b>
B.II.1.1	Paliwo i opał	35 000	0,00
B.II.1.2	Materiały do remontu i konserwacji sprzętu	1 538 000	0,17
B.II.1.3	Materiały do remontu i konserwacji budynków i budowli	90 000	0,01
B.II.1.4	Materiały do utrzymania czystości	2 224 000	0,25
B.II.1.5	Żywność	61 000	0,01
B.II.1.6	Materiały biurowe i druki	650 000	0,07
B.II.1.7	Wyposażenie	414 000	0,05
B.II.1.8	Pozostałe materiały niemedyczne	1 658 000	0,19
	<b>Zużycie materiałów medycznych</b>	<b>359 760 000</b>	<b>40,65</b>
B.II.2.1	Leki (bez leków rozliczanych w programach terapeutycznych i chemioterapii)	103 375 000	11,68
B.II.2.2	Leki do programów terapeutycznych	130 027 000	14,69

Nr pozycji	Nazwa pozycji PF	Kwota 2019 Szpital [zł]	Struktura PF ogółem [%]
B.II.2.3	Leki do chemioterapii	25 349 000	2,86
B.II.2.4	Radiofarmaceutyki i izotopy	2 871 000	0,32
B.II.2.5	Materiały do badań diagnostycznych	18 300 000	2,07
B.II.2.6	Krew i preparaty krwiopochodne oraz materiały do przeszczepu szpiku	6 375 000	0,72
B.II.2.7	Sprzęt jednorazowy i pozostałe materiały medyczne	71 916 000	8,13
B.II.2.8	Wyposażenie medyczne	147 000	0,02
B.II.2.9	Gazy medyczne	1 400 000	0,16
	<b>Energia</b>	<b>16 185 000</b>	<b>1,83</b>
B.II.3.1	Energia elektryczna	8 600 000	0,97
B.II.3.2	Gaz	190 000	0,02
B.II.3.3	Energia ciepła	5 545 000	0,63
B.II.3.4	Woda	1 850 000	0,21
	<b>Usługi obce</b>	<b>95 217 500</b>	<b>10,76</b>
	<b>Usługi niemedyczne</b>	<b>19 503 500</b>	<b>2,20</b>
B.III.1.1	Remonty i konserwacja sprzętu	7 520 000	0,85
B.III.1.2	Remonty i konserwacja budynków	302 000	0,03
B.III.1.3	Opłaty pocztowe i telefoniczne	590 500	0,07
B.III.1.4	Transport	1 557 000	0,18
B.III.1.5	Koszty bankowe	40 000	0,00
B.III.1.6	Dzierżawa	2 199 000	0,25
B.III.1.7	Pozostałe usługi niemedyczne	2 431 000	0,27
B.III.1.8	Dozór obiektów	2 813 000	0,32
B.III.1.9	Utrzymanie terenu	520 000	0,06
B.III.1.10	Utrzymanie czystości	36 000	0,00
B.III.1.11	Utylizacja oraz wywóz śmieci	1 495 000	0,17
	<b>Usługi medyczne</b>	<b>75 714 000</b>	<b>8,56</b>
B.III.2.1	Usługi pralnicze	1 255 000	0,14
B.III.2.2	Transport medyczny	5 290 000	0,60
B.III.2.3	Żywnienie chorych	8 800 000	0,99
B.III.2.4	Zakup procedur medycznych na zewnątrz	5 570 000	0,63
B.III.2.5	Podwykonawstwo medyczne realizowane na terenie SU	54 130 000	6,12
B.III.2.6	Pozostałe usługi medyczne	669 000	0,08
	<b>Podatki i opłaty</b>	<b>3 323 500</b>	<b>0,38</b>
B.IV.1	Podatek od nieruchomości i użytkowanie wieczyste	825 000	0,09
B.IV.2	Podatek od środków transportu	-	-
B.IV.3	Opłaty skarbowe i sądowe	20 500	0,00
B.IV.4	Wpłaty na PFRON	1 891 000	0,21
B.IV.5	Opłata za gospodarowanie odpadami komunalnymi	587 000	0,07
	<b>Wynagrodzenia</b>	<b>307 894 000</b>	<b>34,79</b>
	<b>Wynagrodzenia ze stosunku pracy</b>	<b>304 094 000</b>	<b>34,36</b>

Plan finansowy Szpitala Uniwersyteckiego w Krakowie na rok 2019

Nr pozycji	Nazwa pozycji PF	Kwota 2019 Szpital [zł]	Struktura PF ogółem [%]
B.V.1	Pobory	275 510 000	31,13
B.V.2	Dyżury	22 568 000	2,55
B.V.3	Godziny nadliczbowe	2 470 000	0,28
B.V.4	Nagrody	3 546 000	0,40
B.V.5	Wynagrodzenia z umów zleceń i umów o dzieło	3 800 000	0,43
	<b>Świadczenia na rzecz pracowników</b>	<b>67 887 000</b>	<b>7,67</b>
B.VI.1	Składki z tytułu ubezpieczeń społecznych	61 301 000	6,93
B.VI.2	Odpisy na ZFŚS	5 506 000	0,62
B.VI.3	Odprawy pośmiertne	0	0,00
B.VI.4	Odszkodowania	30 000	0,00
B.VI.5	Szkolenia pracowników	350 000	0,04
B.VI.6	Odzież ochronna i robocza	700 000	0,08
<b>B.I</b>	<b>Amortyzacja</b>	<b>26 320 000</b>	<b>2,97</b>
<b>B.VII.1</b>	<b>Pozostałe koszty</b>	<b>43 000</b>	<b>0,00</b>
<b>B.VII.2</b>	<b>Ubezpieczenia</b>	<b>1 638 000</b>	<b>0,19</b>

Podstawą do zaplanowania wartości poszczególnych kosztów rodzajowych w 2019 r. była oddolna informacja od poszczególnych komórek działalności podstawowej oraz pomocniczej Szpitala, która została skorelowana z przewidywanym wykonaniem na 2018 r. dla poszczególnych grup kosztów. Otrzymałą prognozę skorygowano również o przewidywane w 2019 roku oddziaływanie czynników zewnętrznych, takich jak skutki wprowadzonych regulacji odnośnie wzrostu wynagrodzenia minimalnego czy też podwyżki wynagrodzeń dla lekarzy specjalistów, rezydentów oraz pielęgniarek.

Poniżej zaprezentowano istotne elementy kosztów rodzajowych, które w znaczący sposób determinują globalną wielkość kosztów roku 2019 dla działalności prowadzonej w obecnej lokalizacji Szpitala:

#### **Grupa B.II.2 Zużycie materiałów medycznych**

Zaplanowano niezbędny do funkcjonowania Szpitala poziom zakupu leków, zarówno finansowanych z budżetu Jednostki (kwota 57,70 mln zł), jak również uzyskanych w wyniku pozyskania ze źródeł zewnętrznych (kwota 45,67 mln zł).

W ramach realizacji leczenia w programach lekowych oraz chemioterapii założono koszt nie wyższy niż przyznany przez NFZ kontrakt w kwocie 155,38 mln zł.

**Pozycje: B.III.1.8 Dozór obiektów, B.III.1.9 Utrzymanie terenu, B.III.2.3 Żywnienie chorych**

Zaplanowano możliwy wzrost kosztu usług zewnętrznych w zakresie dostarczania żywności, dozoru obiektów oraz utrzymania terenów, która nastąpi w związku ze wzrostem wynagrodzenia minimalnego oraz minimalnej stawki godzinowej.

### **Grupa B.II.3 Media**

Uwzględniono wzrost cen energii elektrycznej, energii cieplnej oraz wody zgodnie z zawartymi umowami.

**Pozycje: B.III.2.4 Zakup procedur medycznych na zewnątrz, B.III.2.5 Podwykonawstwo medyczne realizowane na terenie SU, B.III.2.6 Pozostałe usługi medyczne zaplanowana kwota jest konsekwencją:**

- Podpisania umów z podwykonawcami w ramach Centrum Zdrowia Psychicznego.
- Wzrostu stawek dyżurowych w:
  - OK Neonatologii,
  - OK Nefrologii,
  - Szpitalny Oddział Ratunkowy,
  - OK Chorób Zakaźnych,
  - Zakład Diagnostyki Obrazowej CUMRIK,
  - OK Chorób Wewnętrznych,
  - OK Chirurgii Ogólnej, Ortopedii i Obrażeń Wielonarządowych,
  - Oddział Obserwacyjno-Internistyczny,
  - OK Chirurgii Naczyniowej,
  - OK Anestezjologii i Intensywnej Terapii

W związku z ograniczonymi możliwościami w NSSU odnośnie zabezpieczenia dla wszystkich aktualnie dializowanych pacjentów, założono wykorzystanie podwykonawstwa medycznego w tym zakresie.

### II.3 Pozostałe koszty operacyjne oraz koszty finansowe

Tabela 5 Pozostałe koszty operacyjne i finansowe

Nr pozycji	Nazwa pozycji PF	Plan 2019
E.1	Pozostałe koszty operacyjne	17 900 000
H.1	Koszty finansowe	9 960 000

W ramach pozostałych kosztów operacyjnych zaplanowano min. odpisy aktualizujące należności oraz rezerwy na postępowanie sądowe. Jednocześnie poziom zakładanej rezerwy na ewentualne roszczenia ze strony NFZ ukształtował się na poziomie 14,90 mln zł tj. 2% od prognozowanego poziomu przychodów od Płatnika.

W ramach kosztów finansowych uwzględniono koszty oprocentowania kredytów i pożyczek, koszty odsetek od zobowiązań handlowych oraz odsetki od zobowiązań wekslowych.

#### II. 4. Wynik finansowy – w ramach prowadzonej obecnie działalności

Zestawienie planowanych przychodów i kosztów wraz z planowanym wynikiem finansowym Szpitala Uniwersyteckiego w Krakowie na rok 2019 prezentuje **Tabela nr 6**.

**Tabela 6. Planowany wynik finansowy na 2019 rok**

Opis	Wartość [zł]
Przychody - ogółem	896 775 000
Koszty - ogółem	912 798 000
Planowany wynik finansowy - działalność w ramach obecnej lokalizacji	-16 023 000

Prognoza kosztów działalności Szpitala oraz ostrożna prognoza możliwych do uzyskania przychodów nie pozwala w 2019 roku założyć zbilansowania kosztów z przychodami.

Powyższe wynika ze stale zwiększających kosztów funkcjonowania Szpitala, które w znacznej mierze uwarunkowane są rosnącymi kosztami pracy co bezpośrednio przekłada się na wynagrodzenia, jak również na koszty podwykonawstwa medycznego i niemedycznego oraz z braku zwiększenia wycen taryf świadczeń medycznych.

### III. NSSU – uzupełnienie danych do Planu finansowego 2019 r.

W ramach działań zmierzających do zapewnienia niezakłóconej migracji do NSSU kluczowe będzie pozyskanie dodatkowego źródła finansowania dla wymaganych do podjęcia działań. W związku z powyższym, na podstawie Wieloletniego Planu Finansowego Szpitala przyjęto wynik na sprzedaży majątku trwałego jednostki, który uwidoczniło w ramach pozycji Pozostałe Przychody Operacyjne. Dane obrazuje **Tabela 7**.

**Tabela 7.** Prognozowane transakcje związane ze sprzedażą majątku trwałego

Szczegółowy opis	Wartość [zł]
Planowana wartość sprzedaży 2019	166 295 000
Nieumorzona część nieruchomości	52 879 000
Zysk brutto ze sprzedaży w roku 2019	113 416 000

Dodatkowo w związku z planowanym przyjęciem do ewidencji majątku trwałego dotyczącego NSSU wzrosną przychody z tytułu rozliczanej dotacji (naliczanie amortyzacji od przejętej od UJ inwestycji nastąpi w korespondencji z przychodami) – kwota 10,41 mln zł.

W Tabeli 8 zaprezentowane zbiorcze dane odnośnie kosztów, jakie wg założeń Szpital Uniwersytecki w Krakowie poniesie w 2019 r. w związku z procesem przeniesienia działalności do NSSU.

Tabela 8. Koszty NSSU – 2019 r.

Nazwa pozycji PF	Kwota 2019 NSSU [zł]
<b>Koszty rodzajowe</b>	39 998 000
<b>w tym:</b>	
Zużycie materiałów (niemedycznych)	7 995 000
Zużycie materiałów medycznych	6 696 000
Energia	10 300 000
Usługi obce	2 803 000
Usługi niemedyczne	2 803 000
Usługi medyczne	0
Podatki i opłaty	570 000
Wynagrodzenia	850 000
Wynagrodzenia ze stosunku pracy	850 000
Świadczenia na rzecz pracowników	169 000
Amortyzacja	10 415 000
Pozostałe koszty	41 000
Ubezpieczenia	159 000
<b>Pozostałe koszty operacyjne</b>	0
<b>Koszty finansowe</b>	2 100 000
<b>Koszty - ogółem</b>	42 098 000

Uwzględniając przedstawioną powyżej informację w zakresie NSSU prognozowane dane finansowe roku 2019 ukształtują się następująco.

Tabela 9. Wynik finansowy NSSU – 2019 r.

Opis	Plan finansowy 2019 [zł]
Wynik na sprzedaży aktywów trwałych	113 416 000
Pozostałe przychody - rozliczane amortyzacją	10 415 000
Koszty - NSSU	42 098 000
<b>Planowany wynik finansowy</b>	81 733 000

Dodatkowo właściwym jest odnotowanie możliwego do powstania obowiązku opłacenia w podatku dochodowego. Szpital szacuje wartość powyższego zobowiązania na 1,0 mln zł.

#### IV. Wynik finansowy zbiorczo

Biorąc pod uwagę dane zawarte w części dotyczącej działalności Szpitala, jaka prowadzona jest w dotychczasowej lokalizacji wraz z wielkościami prognozowanymi na rok 2019 dla kosztów i przychodów w ramach działalności związanej z NSSU w Tabeli 10 zaprezentowano planowany, zbiorczy wynik finansowy Szpitala w 2019 r.

Tabela 10. Zbiorczy wynik finansowy 2019 r.

Opis	Obecna lokalizacja 2019 [zł]	NSSU [zł]	Zbiorczo [zł]
Przychody z działalności podstawowej	819 301 000		819 301 000
Pozostałe przychody operacyjne	77 357 000	123 832 000	201 189 000
Pozostałe przychody finansowe	117 000		117 000
Koszty rodzajowe - ogółem	884 938 000	39 998 000	924 936 000
Pozostałe koszty operacyjne	17 900 000	0	17 900 000
Koszty finansowe	9 960 000	2 100 000	12 060 000
Wynik	-16 023 000	81 734 000	65 711 000

W uściśleniu danych wykazanych w Tabeli 10 podać należy, że w pozycji pozostałe przychody operacyjne dla wielkości charakteryzujących NSSU przedstawiono sumę wartość wyniku na sprzedaży aktywów trwałych (113,4 mln zł) wraz z wartością przychodów jaka adekwatna jest dla amortyzacji środków trwałych otrzymanych od instytucji zewnętrznych (10,41 mln zł).

p.o. DYREKTORA  
Szpitala Uniwersyteckiego  
w Krakowie  
mgr Marcin Jędrychowski

KIEROWNIK DZIAŁU  
Rachunkowości Zarządczej i Analiz  
Szpitala Uniwersyteckiego w Krakowie  
mgr Tomasz Piwowarczyk

Z-ca Dyrektora ds. finansowych  
Szpitala Uniwersyteckiego w Krakowie

mgr Bolesław Groniś

Plan finansowy Szpitala Uniwersyteckiego w Krakowie na rok 2019

KIEROWNIK SEKCJI  
ds. Kosztów i Analiz Finansowych  
Szpitala Uniwersyteckiego w Krakowie  
mgr Michał Guzy