

UCHWAŁA NR XX/116/2025
RADY POWIATU ŁOWICKIEGO
z dnia 16. września 2025 r.....

w sprawie zatwierdzenia „Programu Naprawczego Zespołu Opieki Zdrowotnej w Łowiczu na lata 2025-2027”

Na podstawie art. 12 pkt 11 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. z 2024r. poz. 107, poz. 1907) oraz art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz.U. z 2025 r. poz. 450, poz. 620, poz. 637), Rada Powiatu Łowickiego uchwala, co następuje:

§ 1. Zatwierdza się „Program Naprawczy Zespołu Opieki Zdrowotnej w Łowiczu na lata 2025-2027”, stanowiący załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2. Wykonanie uchwały powierza się Zarządowi Powiatu Łowickiego.

§ 3. Traci moc Uchwała nr LXXIII/457/2023 Rady Powiatu Łowickiego z dnia 25 października 2023 r. w sprawie zatwierdzenia „Programu Naprawczego Zespołu Opieki Zdrowotnej w Łowiczu na lata 2023-2025”.

§ 4. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

PRZEWODNICZĄCY RADY

Marek Jędrzejczak

Łowicz, 16.09.2025 r.
Marek Jędrzejczak
Przewodniczący Rady Powiatu Łowickiego

UZASADNIENIE

Zgodnie z art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. z 2025 r. poz. 450, poz. 620, poz. 637) jeżeli w sprawozdaniu finansowym wystąpiła strata netto, kierownik samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej, w terminie 3 miesięcy od upływu terminu do zatwierdzenia sprawozdania finansowego, sporządza program naprawczy, z uwzględnieniem raportu, o którym mowa w art. 53a ust. 1, na okres nie dłuższy niż 3 lata, i przedstawia go podmiotowi tworzącemu w celu zatwierdzenia. W związku z tym, że w sprawozdaniu finansowym ZOZ w Łowiczu wystąpiła strata netto, dyrektor realizując obowiązek nałożony przez powyższy przepis art. 59 ust. 4 ustawy, sporządził i przedstawił podmiotowi tworzącemu do zatwierdzenia „Program Naprawczy Zespołu Opieki Zdrowotnej w Łowiczu na lata 2025-2027”.

Mając powyższe na uwadze, podjęcie niniejszej uchwały jest zasadne.



Zespół
Opieki Zdrowotnej
w Łowiczu

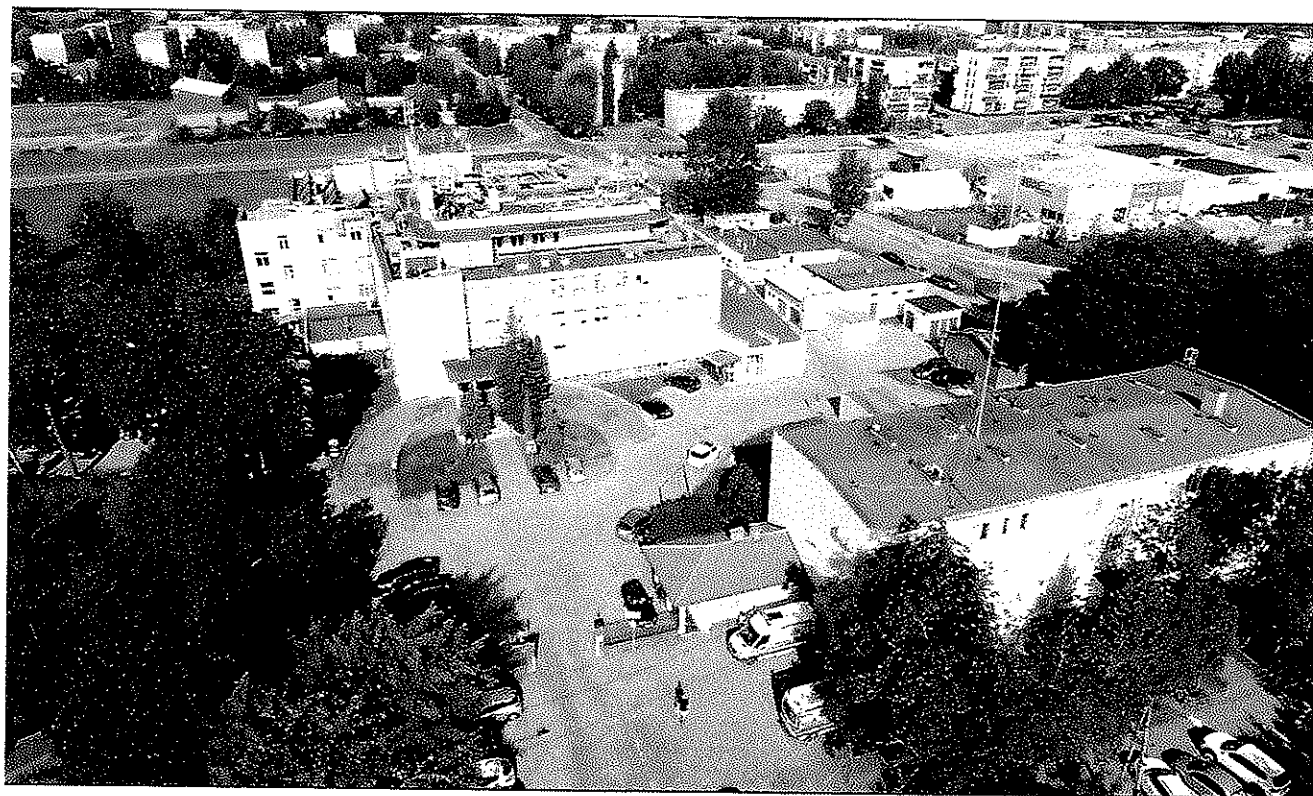
Załącznik do Uchwały Nr XX/116/2025
Rady Powiatu Łowickiego
z dnia 16 września 2025 r.

PROGRAM NAPRAWCZY

ZESPOŁU OPIEKI ZDROWOTNEJ

W ŁOWICZU

NA LATA 2025-2027



Spis treści

1. Wprowadzenie	3
1.1. Informacje podstawowe.....	3
1.2. Cel opracowania programu naprawczego	4
1.3. Podstawa prawna sporządzenia programu	5
2. Czynniki demograficzno-społeczne	5
3. Analiza organizacyjna ZOZ w Łowiczu.....	7
4. Analiza działalności operacyjnej	12
4.1. Prezentacja istotnych zasobów Szpitala	12
4.2. Zatrudnienie	15
4.3. Działalność Szpitala	17
5. Aktualna sytuacja ekonomiczno-finansowa	19
5.1. Przychody	19
5.2. Koszty.....	19
5.3. Bilans	20
5.4. Rachunek zysków i strat	21
5.5. Wskaźniki ekonomiczno-finansowe	21
5.5.1. Wskaźnik zyskowności	21
5.5.2. Wskaźniki płynności.....	24
5.5.3. Wskaźniki efektywności.....	26
5.5.4. Wskaźniki zadłużenia	27
5.6. Przyczyny strat.....	28
6. Analiza konkurencji	30
7. Analiza SWOT.....	35
8. Działania naprawcze.....	37
8.1. Informacja o planowanych przedsięwzięciach, proponowane działania naprawcze, rekomendacje.....	37
8.2. Zmiany w strukturze organizacyjnej	39



8.3.	Optymalizacja procesów i kosztów.....	44
8.4.	Harmonogram realizacji działań naprawczych	45
9.	Prognoza sytuacji finansowej ZOZ w Łowiczu w kolejnych latach (2025-2027).....	45
9.1.	Informacja o planowanych przychodach i kosztach	45
9.2.	Rachunek zysków i strat	47
9.3.	Projekcja bilansu.....	48
9.4.	Wskaźniki ekonomiczno-finansowe	50
9.4.1	Wskaźnik zyskowności	50
9.4.1.	Wskaźniki płynności.....	51
9.4.2.	Wskaźniki efektywności.....	52
9.4.3.	Wskaźniki zadłużenia	52
10.	Istotne czynniki ryzyka	53
11.	Podsumowanie	55
12.	Załączniki	56



Zespół
Opieki Zdrowotnej
w Łowiczu

1. Wprowadzenie

1.1. Informacje podstawowe

Podmiot: Zespół Opieki Zdrowotnej w Łowiczu

Adres: ul. Ułańska 28, 99-400 Łowicz

NIP: 834-14-56-538

Regon: 750079660

Wpis do Rejestru Podmiotów wykonujących działalność leczniczą: 000000005119

Wpis do Krajowego Rejestru Sądowego: 31857

Organ założycielski: Powiat Łowicki

Statut: Statut Zespołu Opieki Zdrowotnej w Łowiczu przyjęty Uchwałą nr XII/73/2025

Rady Powiatu Łowickiego w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu uchwały w sprawie
Statutu Zespołu Opieki Zdrowotnej w Łowiczu

Rodzaj świadczeniodawcy: Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej

Osoba reprezentująca: Dyrektor Szpitala – Tomasz Gajdziński

p.o. Zastępcy Dyrektora ds. Lecznictwa - Urszula Kapusta Tymoshchuk

Zastępca Dyrektora ds. pielęgniarstwa - Ewa Michalska

Konto bankowe: 74 1240 1819 1111 0000 1088 7132

Telefon: (46) 837 56 11,12,13

Fax: (46) 837 59 91

E mail: sekretariat@zozlowicz.pl



1.2. Cel opracowania programu naprawczego

Celem opracowania programu naprawczego Zespołu Opieki Zdrowotnej w Łowiczu jest stworzenie spójnego i realistycznego programu działań, który pozwoli na przywrócenie stabilności finansowej, organizacyjnej i kadrowej placówki, a tym samym zapewnienie pacjentom bezpiecznego i efektywnego dostępu do świadczeń zdrowotnych. Program ten ma służyć jako narzędzie do identyfikacji obszarów wymagających usprawnień, określenia priorytetów oraz wdrożenia rozwiązań systemowych i ekonomicznych, które umożliwią stopniową poprawę sytuacji Szpitala.

Dokument ten wyznacza kierunki optymalizacji kosztów, zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów, poprawy jakości i dostępności usług medycznych, a także wzmocnienia pozycji ZOZ w lokalnym systemie ochrony zdrowia. Szczególny nacisk kładzie się na poprawę płynności finansowej, racjonalizację struktury organizacyjnej oraz rozwój współpracy z organem tworzącym i innymi podmiotami leczniczymi.

Ważnym celem programu naprawczego jest również przeprowadzenie reorganizacji wewnętrznej, której zadaniem będzie usprawnienie procesów pracy, lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów oraz wyeliminowanie działań dublujących się lub nieefektywnych. Przewiduje się wprowadzenie bardziej przejrzystego podziału zadań, uproszczenie procedur administracyjnych oraz poprawę koordynacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi. Dzięki temu Szpital ma funkcjonować sprawniej, a pracownicy będą mogli skoncentrować się na zadaniach kluczowych dla zapewnienia wysokiej jakości świadczeń medycznych.

Opracowanie programu naprawczego ma ponadto na celu podniesienie standardów obsługi pacjenta poprzez wdrażanie rozwiązań ukierunkowanych na poprawę komfortu leczenia, bezpieczeństwa hospitalizacji oraz satysfakcji pacjentów i ich rodzin. Szczególną rolę odgrywa tu usprawnienie procesów diagnostyczno-terapeutycznych, wdrażanie nowoczesnych metod zarządzania oraz efektywne wykorzystanie środków finansowych i infrastruktury.

Dokument stanowi więc nie tylko odpowiedź na bieżące trudności, ale także wyznacza perspektywę długofalowego rozwoju Szpitala jako stabilnej, nowoczesnej i przyjaznej pacjentom placówki ochrony zdrowia, odpowiadającej na potrzeby społeczności powiatu łowickiego. Program naprawczy ma być punktem odniesienia dla podmiotu tworzącego, potwierdzając determinację w dążeniu do poprawy sytuacji finansowej i organizacyjnej Szpitala.

1.3. Podstawa prawna sporządzenia programu

Podstawą prawną opracowania niniejszego programu naprawczego jest ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (t.j.: Dz.U. z 2025 r. poz. 450, poz. 620, poz. 637). Ustawa ta określa zasady wykonywania działalności leczniczej, reguluje funkcjonowanie podmiotów leczniczych niebędących przedsiębiorcami, a także zasady prowadzenia gospodarki finansowej oraz podejmowania działań naprawczych w przypadku zagrożenia stabilności ekonomicznej i organizacyjnej jednostki. Zgodnie z jej przepisami, w sytuacji gdy w sprawozdaniu finansowym samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej zostanie wykazana strata netto, kierownik tej jednostki – w terminie 3 miesięcy od upływu terminu zatwierdzenia sprawozdania – zobowiązany jest do sporządzenia programu naprawczego.

2. Czynniki demograficzno-społeczne

Funkcjonowanie Samodzielnego Publicznego Zespołu Opieki Zdrowotnej w Łowiczu jest w znacznym stopniu uzależnione od sytuacji demograficznej i społecznej powiatu łowickiego oraz gmin wchodzących w jego skład. W ostatnich latach obserwuje się istotne przeobrażenia w strukturze ludności, które bezpośrednio oddziałują na zapotrzebowanie na świadczenia medyczne oraz sposób organizacji pracy Szpitala. Kluczowym zjawiskiem jest systematyczne starzenie się społeczeństwa – udział osób w wieku 65 lat i więcej rośnie, a według prognoz GUS do 2060 r. może stanowić nawet ponad jedną trzecią populacji województwa łódzkiego. Wiąże się to z nasileniem chorób przewlekłych, wielochorobowości i potrzebą długotrwałej opieki geriatrycznej, rehabilitacyjnej i paliatywnej. Jednocześnie obserwowany jest spadek liczby urodzeń. Wskaźnik dzietności w Polsce utrzymuje się na bardzo niskim poziomie (1,26 w 2022 r.), a według prognozy w scenariuszu średnim do 2060 r. nie przekroczy 1,5, co oznacza trwały niż demograficzny i zmniejszanie się zasobów populacji w wieku dziecięcym oraz produkcyjnym. Dla ZOZ w Łowiczu oznacza to stopniowe ograniczanie potrzeb w zakresie pediatrii i położnictwa, ale równocześnie znaczny wzrost zapotrzebowania na świadczenia dla osób starszych

Kolejnym ważnym czynnikiem jest migracja. Odpływ ludności młodej do dużych aglomeracji oraz za granicę powoduje depopulację powiatu i uszczuplenie lokalnej bazy podatników, a także ogranicza potencjalną kadrę medyczną i opiekuńczą. Według prognozy GUS, w powiatach województwa łódzkiego do 2040 r. nastąpi wyraźny spadek liczby ludności, sięgający kilkunastu procent, przy jednoczesnym wzroście odsetka osób w wieku poprodukcyjnym.



Nie można pominąć także czynników społecznych i ekonomicznych. Znaczna część mieszkańców powiatu charakteryzuje się ograniczonymi dochodami, co sprawia, że dostęp do prywatnych usług medycznych jest mocno utrudniony. W rezultacie rośnie obciążenie publicznego systemu ochrony zdrowia, a pacjenci zgłaszają się często dopiero w zaawansowanym stadium choroby. Sytuację komplikuje także styl życia mieszkańców – niska aktywność fizyczna, nieprawidłowe nawyki żywieniowe oraz wysoka skala chorób cywilizacyjnych (cukrzyca, nadciśnienie, otyłość, miażdżyca) znacząco podnoszą liczbę hospitalizacji. Do tego dochodzą uzależnienia, zwłaszcza palenie tytoniu i nadużywanie alkoholu, które generują dodatkowe obciążenia zdrowotne.

Zwraca uwagę również czynnik świadomości zdrowotnej. Z jednej strony rośnie poziom oczekiwań pacjentów wobec jakości i komfortu leczenia, co wymusza podnoszenie standardów organizacyjnych i technicznych. Z drugiej jednak nadal obserwuje się niską partycypację w programach profilaktycznych i badaniach przesiewowych, co zwiększa ryzyko późnej diagnozy i poważniejszych komplikacji zdrowotnych. W świetle prognoz demograficznych GUS do 2060 r. liczba ludności Polski spadnie z obecnych 37,7 mln do 30,4 mln w scenariuszu głównym, przy czym populacja osób w wieku 65 lat i więcej wzrośnie o około 5 mln, a liczba dzieci i młodzieży spadnie o blisko 2 mln. Zjawiska te znajdują swoje odzwierciedlenie również w powiecie łowickim. Wzrost wskaźnika obciążenia demograficznego, czyli relacji liczby osób w wieku nieprodukcyjnym do liczby osób w wieku produkcyjnym, oznacza konieczność przygotowania Szpitala na większą liczbę pacjentów starszych i przewlekle chorych, a także na presję finansową związaną z rosnącymi kosztami opieki zdrowotnej.

Podsumowując, analiza czynników demograficzno-społecznych wskazuje jednoznacznie, że w najbliższych dekadach ZOZ w Łowiczu będzie musiał dostosować swoją strukturę organizacyjną i profil świadczeń do rosnących potrzeb populacji senioralnej. Priorytetowe staje się zwiększenie liczby łóżek na oddziałach chorób wewnętrznych, wzmocnienie opieki długoterminowej i paliatywnej, rozwój rehabilitacji oraz zapewnienie nowoczesnego zaplecza diagnostyczno-terapeutycznego. Niezbędne będzie także wdrożenie działań z zakresu profilaktyki i edukacji zdrowotnej, aby ograniczyć liczbę nagłych hospitalizacji. Zjawiska migracyjne i depopulacyjne wymagają natomiast aktywnej współpracy z sąsiednimi placówkami oraz budowania potencjału kadrowego, aby w pełni zabezpieczyć potrzeby zdrowotne lokalnej społeczności w perspektywie najbliższych dziesięcioleci.

3. Analiza organizacyjna ZOZ w Łowiczu

Zespół Opieki Zdrowotnej w Łowiczu działa w oparciu o Regulamin Organizacyjny przyjęty Zarządzeniem Nr 14/2024 Dyrektora ZOZ w Łowiczu z dnia 21.03.2024 r. w sprawie zmian Regulaminu Organizacyjnego Zespołu Opieki Zdrowotnej w Łowiczu oraz ustalenia tekstu jednolitego Regulaminu Organizacyjnego Zespołu Opieki Zdrowotnej w Łowiczu.

W skład Zespołu Opieki Zdrowotnej w Łowiczu wchodzi następujące zakłady lecznicze, jednostki i komórki organizacyjne oraz samodzielne stanowiska pracy:

1. W ramach struktury organizacyjnej Zespołu Opieki Zdrowotnej w Łowiczu wyodrębnia się następujące zakłady lecznicze:
 - Szpital Powiatowy Łowicz,
 - Powiatowe Ambulatoryjne Centrum Medyczne Łowicz,
2. W ramach zakładu leczniczego - Szpital Powiatowy wyróżnia organizacyjne się następujące jednostki:
 - Szpital Łowicz,
 - Dział Diagnostyki Medycznej Łowicz,
3. W ramach Szpitala wyróżnia się następujące komórki organizacyjne:
 - Oddział chorób wewnętrznych z pododdziałem kardiologicznym,
 - Oddział chirurgiczny,
 - Oddział ginekologiczno - położniczo - neonatologiczny,
 - Oddział pediatryczny,
 - Oddział anestezjologii i intensywnej terapii,
 - Oddział fizjoterapii i rehabilitacji,
 - Izba przyjęć Szpitala, w skład której wchodzi:
 - Izba przyjęć Szpitala ogólna,
 - Izba przyjęć oddziału ginekologiczno-położniczo-neonatologicznego,
 - Izba przyjęć oddziału pediatrycznego,
 - Izba przyjęć oddziału fizjoterapii i rehabilitacji,
 - Gabinet diagnostyczno-zabiegowy Izby przyjęć ogólna,
 - Blok operacyjny,
 - Sterylizatornia,
 - Apteka zakładowa.



4. W ramach Działu Diagnostyki Medycznej wyróżnia się następujące komórki organizacyjne:
 - Laboratorium centralne, w skład, którego wchodzi:
 - Pracownia hematologii i analityki ogólnej,
 - Pracownia biochemii,
 - Pracownia serologii,
 - Pracownia bakteriologii,
 - Bank krwi,
 - Punkt pobrań materiałów do badań laboratoryjnych,
 - Pracownia rentgenodiagnostyki,
 - Pracownia ultrasonografii,
 - Pracownia endoskopii,
 - Pracownia tomografii komputerowej,
 - Pracownia elektrokardiografii,
 - Pracownia prób wysiłkowych,
 - Zakład patomorfologii, w skład którego wchodzi:
 - Pracownia anatomii patologicznej,
 - Pracownia cytologii,
 - Pracownia histopatologii.
5. W ramach zakładu leczniczego - Powiatowe Ambulatoryjne Centrum Medyczne wyróżnia się następujące jednostki organizacyjne:
 - Przychodnia Ogólna,
 - Przychodnia Specjalistyczna im. dr Stanisława Rotstada,
 - Zakład Rehabilitacji Leczniczej,
 - Dział Pomocy Doraźnej,
 - Poradnia Pracownicza przy ZOZ,
 - Przychodnia Zdrowia w Sobocie,
6. W ramach Przychodni Ogólnej wyróżnia się następujące komórki organizacyjne:
 - Gabinet profilaktyki zdrowotnej i pomocy przedlekarskiej, których wykaz określony jest poniżej:
 - Gabinet profilaktyki zdrowotnej i pomocy przedlekarskiej w Szkole Podstawowej im. Bohaterów Września w Dąbkowicach Dolnych,
 - Gabinet profilaktyki zdrowotnej i pomocy przedlekarskiej w Szkole Podstawowej w



Popowie,

- Gabinet profilaktyki zdrowotnej i pomocy przedlekarskiej w I LO im. J. Chełmońskiego w Łowiczu,
 - Gabinet profilaktyki zdrowotnej i pomocy przedlekarskiej w Szkole Podstawowej Nr 3 im. Karola Wojtyły - Papieża Polaka w Łowiczu,
 - Gabinet profilaktyki zdrowotnej i pomocy przedlekarskiej w Technikum Nr 3 w ZSP Nr 3 im. Wł. St. Reymonta w Łowiczu,
 - Gabinet profilaktyki zdrowotnej i pomocy przedlekarskiej w Branżowej Szkole I Stopnia Nr 3 w ZSP Nr 3 im. Wł. St. Reymonta w Łowiczu
 - Gabinet profilaktyki zdrowotnej i pomocy przedlekarskiej w Technikum Nr 2 w ZSP Nr 2, RCKUiP im. T. Kościuszki w Łowiczu,
 - Gabinet profilaktyki zdrowotnej i pomocy przedlekarskiej w Branżowej Szkole I Stopnia N 2 w ZSP Nr 2, RCKUiP, im. T. Kościuszki w Łowiczu,
 - Gabinet profilaktyki zdrowotnej i pomocy przedlekarskiej w Technikum Nr 1 w ZSP Nr 1 im. 10 Pułku Piechoty w Łowiczu,
 - Gabinet profilaktyki zdrowotnej i pomocy przedlekarskiej w Branżowej Szkole I i II Stopnia Nr 1 ZSP Nr 1 im. 10 Pułku Piechoty w Łowiczu,
 - Gabinet profilaktyki zdrowotnej i pomocy przedlekarskiej w Szkole Podstawowej im. Marii Konopnickiej w Żeronicach,
 - Gabinet diagnostyczno-zabiegowy POZ,
 - Poradnia nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej
 - Poradnia lekarza podstawowej opieki zdrowotnej,
 - Gabinet pielęgniarstwa podstawowej opieki medycznej,
 - Gabinet położnej podstawowej opieki medycznej,
 - Punkt szczepień.
7. W ramach Przychodni Specjalistycznej im. dr Stanisława Rotstada wyróżnia się następujące komórki organizacyjne:
- Poradnia chirurgii ogólnej,
 - Poradnia neurologiczna,
 - Poradnia leczenia uzależnień,
 - Poradnia kardiologiczna,
 - Poradnia ginekologiczno-położnicza,



- Poradnia chirurgii onkologicznej,
 - Poradnia chirurgii urazowo-ortopedycznej,
 - Poradnia medycyny pracy,
 - Poradnia diabetologiczna
 - Gabinet diagnostyczno-zabiegowy poradni ginekologiczno-położniczej,
 - Gabinet diagnostyczno-zabiegowy poradni chirurgicznej i poradni chirurgii urazowo - ortopedycznej,
 - Poradnia geriatryczna,
 - Poradnia zdrowia psychicznego,
 - Poradnia onkologiczna,
 - Poradnia urologiczna,
 - Gabinet diagnostyczno - zabiegowy poradni urologicznej i poradni onkologicznej,
 - Poradnia ginekologiczno - położnicza w Sobocie,
 - Gabinet diagnostyczno - zabiegowy poradni ginekologiczno - położniczej w Sobocie,
8. W ramach Zakładu Rehabilitacji Leczniczej wyróżnia się następujące komórki organizacyjne:
- Poradnia rehabilitacyjna,
 - Dział fizjoterapii,
 - Ośrodek rehabilitacji dziennej,
9. W ramach Działu Pomocy Doraźnej wyróżnia się następujące komórki organizacyjne:
- Zespół wyjazdowy ogólny,
 - Zespół ratownictwa medycznego podstawowy „P1”,
 - Zespół ratownictwa medycznego specjalistyczny „S”,
 - Zespół transportu sanitarnego,
 - Dyspozytornia,
 - Zespół transportu medycznego Łowicz.
10. W ramach Poradni Pracowniczej przy ZOZ gabinet medycyny pracy.
11. W ramach Przychodni Zdrowia w Sobocie wyróżnia się następujące komórki organizacyjne:
- Poradnia lekarza podstawowej opieki zdrowotnej w Sobocie,
 - Gabinet pielęgniarki podstawowej opieki zdrowotnej w Sobocie,
 - Gabinet położnej podstawowej opieki zdrowotnej w Sobocie,
 - Punkt szczepień w Sobocie,



- Gabinet diagnostyczno – zabiegowy,
 - Gabinet profilaktyki zdrowotnej i pomocy przedlekarskiej w Sobocie
12. W ramach struktury organizacyjnej Zespołu Opieki Zdrowotnej w Łowiczu wyróżnia się również następujące komórki organizacyjne i samodzielne stanowiska bezpośrednio podporządkowane Dyrektorowi:
- Dział finansowo-księgowy, w skład którego wchodzi:
 - Sekcja finansowa,
 - Stanowisko ds. kosztów,
 - Stanowisko ds. zawierania umów na świadczenia medyczne, rozliczeń zawartych umów na świadczenia medyczne,
 - Kasa główna.
 - Dział metodyczno - organizacyjny w skład, którego wchodzi:
 - Sekcja statystyki medycznej i dokumentacji chorych,
 - Sekcja metodyczno- organizacyjna;
 - Dział administracyjno- techniczny w skład, którego wchodzi:
 - Sekcja administracyjno-techniczna,
 - Stanowisko ds. zamówień publicznych,
 - Stanowisko ds. inwentaryzacji,
 - Stanowisko ds. informatyki;
 - Dział spraw pracowniczych w skład, którego wchodzi:
 - Sekcja płac,
 - Sekcja ds. zatrudnienia i spraw socjalno-bytowych;
 - Samodzielne stanowiska bezpośrednio podporządkowane Dyrektorowi:
 - Radca prawny,
 - Inspektor ds. BHP i P/Pożarowych,
 - Inspektor ds. obronnych,
 - Pełnomocnik ds. ochrony informacji niejawnych,
 - Pełnomocnik ds. systemu zarządzania jakością,
 - Inspektor Ochrony Danych,
 - Administrator Systemu Informatycznego,
 - Kapelan szpitalny,
 - Koordynator kontroli zarządczej,



- Pielęgniarka epidemiologiczna.

Schemat organizacyjny w formie graficznej stanowi załącznik nr 1. do Programu Naprawczego ZOZ w Łowiczu.

4. Analiza działalności operacyjnej

4.1. Prezentacja istotnych zasobów Szpitala

ZOZ w Łowiczu dysponuje szeregiem zasobów, które stanowią podstawę jego bieżącej działalności oraz potencjał rozwojowy. Wśród nich należy wymienić przede wszystkim infrastrukturę medyczną, aparaturę i technologie, rozwiązania organizacyjne oraz zasoby niematerialne.

Pod względem infrastrukturalnym jednostka posiada bazę łóżkową obejmującą główne oddziały szpitalne, w tym oddziały zachowawcze i zabiegowe. Szczegółowe zestawienie liczby łóżek w poszczególnych oddziałach przedstawiono w poniższej tabeli. Baza ta, pomimo konieczności modernizacji części pomieszczeń, umożliwia realizację świadczeń zdrowotnych o charakterze podstawowym i specjalistycznym, zapewniając dostępność opieki dla mieszkańców powiatu.

Lp.	Oddziały	Kod resortowy oddziału	Liczba łóżek na miesiąc czerwiec 2025
1	Chirurgiczny	4500	25
2	Anestezjologii i intensywnej terapii	4260	6
3	Chorób wewnętrznych z pododdziałem kardiologicznym	400	52
4	Pediatryczny	4401	16
5	Fizjoterapii i rehabilitacji	4300	45
6	Położniczo-ginekologiczny	4450	17
7	neonatologiczny	4421	9
OGÓŁEM			170



- Oddział chirurgiczny;

Zabiegi wykonywane w oddziale: operacje w zakresie jamy brzusznej, w tym: operacje żołądka i guzów jelita grubego z zastosowaniem staplerów, operacje laparoskopowe, plastyki przepuklin z wszczepieniem siatek, operacje w chorobie żyłnej, w tym operacje żyłaków, przeszczepy skóry w leczeniu owrzodzeń żylnych, operacje onkologiczne w zakresie zmian skórnych, operacje proktologiczne w tym operacje hemoroidów, przetok i ropni około odbytniczych, operacje wykonywane w trybie ostrego dyżuru w nagłych przypadkach.

- Oddział wewnętrzny;

Oddział prowadzi diagnostykę i leczenie pacjentów ze wszystkimi schorzeniami w zakresie chorób wewnętrznych. Zajmują się leczeniem następujących schorzeń:

- układ krążenia: choroba niedokrwienna serca, nadciśnienie tętnicze, zaburzenia rytmu serca, niewydolność krążenia;
- układ oddechowy: zaostrzenie POChP, zaostrzenie astmy, zapalenia płuc;
- układ moczowy: ostra niewydolność nerek, przewlekła niewydolność nerek, zakażenia dróg moczowych;
- choroby metaboliczne: cukrzyca, choroby tarczycy;
- choroby neurologiczne: udary mózgu, TIA, bóle i zawroty głowy;
- choroby gastroenterologiczne: choroby żołądka, jelit, wątroby, trzustki;
- choroby hematologiczne: leczenie objawowe chorób krwi, w tym przetaczanie preparatów krwi i płytek.

Oddział liczy 52 łóżka i jest wyposażony w sprzęt odpowiadający wymogom NFZ oraz posiada: aparat do badań echokardiograficznych, zestaw do wykonywania prób wysiłkowych, Holter EKG, Holter RR, defibrylatory, aparaty EKG, kardiomonitory, ssaki elektryczne, spirometr, nebulizatory.

- Oddział pediatriczny;

Oddział pediatriczny zajmuje się diagnostyką i leczeniem chorób wieku dziecięcego, zarówno ostrych, jak i przewlekłych. Hospitalizowane są tu dzieci z infekcjami, schorzeniami układu oddechowego, pokarmowego oraz innymi dolegliwościami wymagającymi leczenia stacjonarnego. Oddział zapewnia całodobową opiekę lekarsko-pielęgniarską, dostosowaną do potrzeb najmłodszych pacjentów.

- Oddział ginekologiczno-położniczo-neonatologiczny;

Oddział zajmuje się: wykonywaniem badań diagnostycznych, leczeniem zachowawczym i operacyjnym schorzeń narządu rodniczego, kompleksową opieką nad ciężarną, rodzącą oraz kobietą w połogu, opieką w systemie rooming-in nad noworodkiem urodzonym po 36 tygodniu ciąży.

- Oddział intensywnej terapii;

Oddział intensywnej terapii przeznaczony jest do opieki nad pacjentami w ciężkim stanie zdrowia, którzy wymagają ciągłego monitorowania i leczenia specjalistycznego. Prowadzone są tu działania stabilizujące podstawowe funkcje życiowe oraz intensywne leczenie farmakologiczne. Opiekę sprawuje doświadczony personel medyczny, zapewniający całodobowy nadzór.

- Blok operacyjny;

Blok operacyjny dysponuje trzema nowoczesnymi salami operacyjnymi z niezbędnym zapleczem - salą wybudzeniową, myjnię narzędzi i sterylizacją.

- Oddział fizjoterapii i rehabilitacji

Oddział fizjoterapii i rehabilitacji zajmuje się leczeniem pacjentów wymagających usprawnienia po urazach, operacjach oraz w przebiegu chorób przewlekłych. Prowadzone są tu ćwiczenia ruchowe, zabiegi fizykalne oraz terapia ukierunkowana na przywrócenie możliwie pełnej sprawności. Celem oddziału jest poprawa kondycji pacjentów, zmniejszenie dolegliwości bólowych oraz ułatwienie powrotu do codziennej aktywności.

W zakresie wyposażenia technicznego Szpital dysponuje aparaturą diagnostyczną i zabiegową, w tym pracowniami RTG, USG, tomografii komputerowej oraz laboratorium analitycznym. W ostatnich latach placówka została częściowo doposażona w nowoczesne urządzenia diagnostyczne, jednak część sprzętu pozostaje przestarzała i wymaga wymiany.

Ważnym zasobem organizacyjnym jest Przychodnia Ogólna, w ramach której funkcjonują gabinety profilaktyki zdrowotnej i pomocy przedlekarskiej. Placówka prowadzi tego typu gabinety zarówno w siedzibie jednostki, jak i w szkołach podstawowych oraz średnich na terenie powiatu łowickiego. Dzięki temu ZOZ Łowicz posiada rozbudowaną sieć punktów profilaktycznych, co umożliwia prowadzenie działań z zakresu promocji zdrowia, edukacji prozdrowotnej i wczesnej diagnostyki wśród dzieci i młodzieży. Stanowi to istotny zasób o charakterze organizacyjnym i społecznym, wzmacniający rolę placówki w lokalnym systemie opieki zdrowotnej.

Pod względem organizacyjnym ZOZ Łowicz posiada ustaloną strukturę obejmującą oddziały szpitalne, poradnie specjalistyczne oraz pracownie diagnostyczne. Funkcjonują procedury wewnętrzne zapewniające bezpieczeństwo pacjentów oraz zgodność ze standardami jakości. Placówka współpracuje z lokalnymi samorządami oraz innymi podmiotami leczniczymi w regionie.

Do zasobów niematerialnych należy pozycja Szpitala w regionie jako głównego



świadczeniodawcy usług zdrowotnych dla mieszkańców powiatu łowickiego. Placówka cieszy się rozpoznawalnością i jest ważnym elementem systemu ochrony zdrowia w województwie. Atutem jest również doświadczenie personelu oraz rozwijane formy współpracy z instytucjami medycznymi.

4.2. Zatrudnienie

Zatrudnienie na dzień 30 czerwca 2025r ZOZ w Łowiczu przedstawia poniższa tabela.

Grupa zawodowa	Liczba osób	Udział % w zatrudnieniu (w przybliżeniu)
lekarze	24	8%
farmaceuta	2	1%
diagnosta laboratoryjny	11	4%
inny wyższy	0	0.0
fizjoterapeuta	12	4%
pielęgniarki	115	39%
położne	21	7%
technik farmacji	2	1%
technik analityki	5	2%
technik sterylizacji	2	1%
technik rtg	5	2%
technik fizjoterapii	1	0,3%
rejestratorki medyczne	5	2%
sekretarki medyczne	3	1%
opiekun medyczny	2	1%
statystycy medyczni	14	5%
ratownik medyczny	9	3%
kierowca	1	0,3%
personel niższy	3	1%
personel techniczny	6	2%



pozostała obsługa	24	8%
administracja	25	9%
Razem	292	100%

W ZOZ w Łowiczu pracuje łącznie 292 osoby, reprezentujące różne grupy zawodowe. Najliczniejszą grupę stanowią pielęgniarki – jest ich 115, co stanowi niemal 40% całego personelu i pokazuje wyraźną dominację personelu średniego szczebla. Kolejną pod względem liczebności grupą są położne – 21 osób, czyli 7% zatrudnionych. Lekarzy jest 24, co daje 8 %, a pracowników administracji jest 25, co stanowi 9 procent zespołu. Pozostała obsługa liczy 24 osoby, czyli 9% całego personelu. Wśród mniejszych grup znajdują się diagnosty laboratoryjni – 11 osób, czyli prawie 4%, fizjoterapeuci – 12 osób, co stanowi 4%, oraz rejestratorki medyczne – 5 osób, czyli 2% procent. Ponadto w strukturze zatrudnienia znajdują się stanowiska techniczne, wspierające i pomocnicze, które w sumie tworzą istotną część kadry.

Analiza struktury zatrudnienia wskazuje na wyraźną przewagę personelu średniego szczebla w stosunku do kadry lekarskiej, co może prowadzić do nierównomiernego obciążenia obowiązkami i napięć organizacyjnych. W takiej strukturze organizacyjnej mogą występować nieporozumienia wynikające z niejasnego podziału kompetencji co może wpływać na sprawne funkcjonowanie zespołu i współpracę między grupami zawodowymi.

Ponadto w ZOZ pracują osoby na umowy cywilnoprawne. Zestawienie przedstawia poniższa tabela:



Grupa zawodowa	Liczba osób zatrudnionych na umowach cywilnoprawnych	Udział % w zatrudnieniu na podstawie umowy cywilnoprawnej (w przybliżeniu)
Lekarze	74	39%
Pielęgniarki i położne	47	25%
Pozostali pracownicy medyczni	18	10%
Pracownicy administracji i poza medyczni	49	26%
Razem	188	100%

Zestawienie zatrudnienia na podstawie umów cywilnoprawnych w ZOZ w Łowiczu wskazuje, że w omawianym okresie wśród 188 osób zatrudnionych w tej formie największą grupę stanowią lekarze, których jest 74, co stanowi 39 % całego personelu zatrudnionego na umowach cywilnoprawnych. Drugą pod względem liczebności grupą są pracownicy administracji i pozamedyczni – 49 osób, czyli 26% zatrudnionych, co wskazuje na istotny udział personelu wspierającego działalność operacyjną jednostki. Pielęgniarki i położne stanowią 47 osób, czyli 25% zatrudnionych w tej formie, natomiast pozostali pracownicy medyczni – diagnosty laboratoryjni, rehabilitanci i inne specjalizacje medyczne – liczą 18 osób, co daje 10% udziału. Z przedstawionego zestawienia wynika, że znaczną część zatrudnienia na umowach cywilnoprawnych stanowi personel medyczny wysokiego szczebla (lekarze), co może świadczyć o konieczności elastycznego wykorzystania kadry w zakresie świadczeń medycznych. Jednocześnie udział administracji i personelu pozamedycznego jest stosunkowo wysoki, co wskazuje na potrzebę utrzymania sprawnej obsługi organizacyjnej jednostki. Najmniejsza grupa – pozostali pracownicy medyczni – wymaga odpowiedniego wsparcia w celu zapewnienia ciągłości świadczeń specjalistycznych.

4.3. Działalność Szpitala

Zakład prowadzi działalność leczniczą w rodzaju:

- Stacjonarne i całodobowe świadczenia szpitalne, która obejmuje:



- chirurgię ogólną,
- choroby wewnętrzne,
- pediatrię,
- neonatologię,
- położnictwo i ginekologię,
- anestezjologię i intensywną terapię, g. rehabilitację leczniczą.
- Ambulatoryjne świadczenia zdrowotne obejmującą:
 - podstawową opiekę zdrowotną to jest:
 - a. nocną i świąteczną opiekę zdrowotną,
 - b. medycynę szkolną w zakresie świadczeń pielęgniarki szkolnej, iii. świadczenia lekarza POZ, pielęgniarki POZ i położnej POZ.
 - Specjalistyczną ambulatoryjną opiekę zdrowotną w zakresie:
 - a. chirurgii urazowo-ortopedycznej,
 - b. ginekologii i położnictwa,
 - c. neurologii,
 - d. kardiologii,
 - e. leczenia uzależnień,
 - f. chirurgii onkologicznej,
 - g. diabetologii,
 - h. medycyny pracy,
 - i. geriatrici,
 - j. urologii,
 - k. onkologii,
 - l. psychiatrii.
 - rehabilitację leczniczą,
 - całodobową ambulatoryjną pomoc doraźną,
 - transport sanitarny,
- Diagnostyki medycznej obejmującą:
 - diagnostykę laboratoryjną,
 - ultrasonografię,
 - rentgenodiagnostykę,
 - tomografię komputerową,



- endoskopię,
- elektrodiagnostykę,
- patomorfologię.

5. Aktualna sytuacja ekonomiczno-finansowa

5.1. Przychody

Przychody netto Szpitala ZOZ w Łowiczu na dzień 30 czerwca 2025 roku wyniosły 38 343 061,86 zł wobec 73 137 939,77 zł osiągniętych w całym roku 2024. Głównym źródłem wpływów pozostają przychody ze sprzedaży usług medycznych, które w I półroczu 2025 roku osiągnęły poziom 37 752 698,76 zł, co stanowi ponad połowę tj. 51,33% wartości z roku poprzedniego (73 549 845,77 zł). Dodatkowo pozytywnie należy ocenić zmianę stanu produktów w wysokości 590 363,10 zł, podczas gdy w 2024 roku wykazana została wartość ujemna (-411 906,00 zł), co wskazuje na wzrost wartości świadczeń wykonanych, a jeszcze nierozliczonych. Szpital uzyskał także przychody z tytułu działalności operacyjnej innej niż podstawowa, obejmujące głównie inne przychody operacyjne, które na koniec czerwca 2025 roku wyniosły 905 395,26 zł wobec 3 135 050,09 zł w roku 2024. Z tytułu działalności finansowej odnotowano niewielkie przychody w wysokości 2 793,00 zł w I półroczu 2025 roku. Łącznie przychody Szpitala można uznać za stabilne, a ich struktura wskazuje, że podstawą funkcjonowania pozostaje kontrakt z NFZ oraz świadczenia zdrowotne, przy czym rosnące rozliczenia międzyokresowe dają szansę na poprawę wyniku w dalszej części roku.

5.2. Koszty

Koszty działalności operacyjnej Szpitala na dzień 30 czerwca 2025 roku wyniosły 40 940 480,37 zł wobec 78 692 237,84 zł w roku 2024. Największą część stanowiły koszty wynagrodzeń, które w I półroczu 2025 roku osiągnęły 19 923 511,50 zł, co odpowiada około połowie całorocznej wartości 2024 roku (38 849 938,48 zł). Kolejnymi istotnymi pozycjami były usługi obce – 10 999 037,98 zł w I półroczu 2025 roku wobec 21 212 073,53 zł w roku poprzednim oraz zużycie materiałów i energii – 3 604 097,57 zł w porównaniu do 6 853 656,06 zł w 2024 roku. Wysoką pozycję kosztową stanowiły również ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia pracownicze, które na koniec czerwca 2025 roku



wyniosły 4 526 734,66 zł wobec 7 655 605,80 zł w roku ubiegłym. Koszty amortyzacji osiągnęły poziom 1 447 595,97 zł, a podatki i opłaty 269 448,45 zł. Dodatkowo wykazano pozostałe koszty operacyjne w wysokości 74 099,90 zł wobec 1 024 282,39 zł w roku poprzednim. Struktura kosztów wskazuje, że największym obciążeniem dla budżetu Szpitala pozostają wynagrodzenia i świadczenia pracownicze oraz usługi obce, które łącznie stanowią blisko trzy czwarte wszystkich kosztów operacyjnych jednostki.

5.3. Bilans

Bilans ZOZ w Łowiczu na dzień 30 czerwca 2025r stanowi załącznik nr 2 do Programu Naprawczego ZOZ w Łowiczu.

Na dzień 30 czerwca 2025 r. suma aktywów trwałych wyniosła 32 647 654,31 zł i jest mniejsza od sumy aktywów na dzień 31 grudnia 2024r. o 1 668 338,49 zł. Głównymi składnikami aktywów są:

- rzeczowe aktywa trwałe: 25 002 630,75 zł, w tym:
 - środki trwałe: 24 749 039,98, w tym:
 - ✓ grunty: 895 400,00 zł
 - ✓ budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej: 20 871 097,40 zł,
 - ✓ urządzenia techniczne i maszyny: 1 022 859,55 zł,
 - ✓ środki transportu: 122 071,93 zł ,
 - ✓ inne środki trwałe: 1 837 611,10 zł,
 - Środki trwałe w budowie: 253 590,77 zł

Kolejną istotną pozycję stanowią należności krótkoterminowe, w tym w szczególności należności z tytułu dostaw i usług, a także zapasy obejmujące głównie materiały medyczne, leki i inne środki niezbędne do bieżącego funkcjonowania jednostki.

Na dzień 30 czerwca 2025 r. suma pasywów ZOZ w Łowiczu wyniosła 32 647 654,31 zł i była niższa od stanu na dzień 31 grudnia 2024 r. o 1 668 338,49 zł. Głównymi składnikami pasywów są:

- Kapitał (fundusz) własny: 7 336 823,71 zł, tym:
 - kapitał (fundusz) podstawowy: 42 308 046,90 zł,
 - strata z lat ubiegłych w kwocie: - 33 065 517,27 zł,
 - strata netto za okres bieżący w wysokości: - 1 905 705,92 zł.
- Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania: 25 073 463,17 zł, w tym m.in:
 - rezerwy na zobowiązania: 6 938 674,67 zł



- ✓ rezerwy na świadczenia emerytalne i podobne: 6 211 684,00 zł
- zobowiązania krótkoterminowe: 15 131 537,56 zł
- rozliczenia międzyokresowe: 2 640 618,37 zł

5.4. Rachunek zysków i strat

Tabela obrazująca rachunek zysków i start ZOZ w Łowiczu za okres 01.01-30.06.2025r stanowi załącznik nr 3 do Programu Naprawczego ZOZ w Łowiczu.

Rachunek zysków i start wykazuje przychody ze sprzedaży produktów w kwocie powyżej 37 mln. W tym samym okresie koszty działalności operacyjnej wyniosły prawie 41 mln na których największą część stanowią:

- wynagrodzenia- prawie 20 mln. zł
- usługi obce – prawie 11 mln zł
- ubezpieczenia społeczne – ponad 4,5 mln zł
- zużycie materiałów i energii – ponad 3,5 mln zł
- amortyzacja- prawie 1,5 mln zł

Wynik netto to strata na poziomie 2 mln zł.

5.5. Wskaźniki ekonomiczno-finansowe

5.5.1. Wskaźnik zyskowności

Wskaźnik zyskowności określa zdolności podmiotu do generowania zysków, a zatem ekonomiczną efektywność działalności. Dodatnie wartości wskaźników informują o racjonalnym gospodarowaniu, gdzie przychody podmiotu przewyższają koszty. Poniżej przedstawiono tabele wskaźników zyskowności za lata 2023- 2024 oraz na dzień 30 czerwca 2025r r wraz ze sposobami ich obliczenia.



a. Wskaźnik zyskowności netto

$$\text{Wskaźnik zyskowności netto(\%)} = \frac{\text{Wynik netto} \times 100\%}{\text{Przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów} + \text{Pozostałe przychody operacyjne} + \text{Przychody finansowe}}$$

Lp.	Przedziały wartości	Ocena
1	Poniżej 0,0%	0
2	Od 0,0% do 2,0%	3
3	Powyżej 2,0% do 4,0%	4
4	Powyżej 4,0%	5

Wskaźnik zyskowności netto (%) pokazuje jaka część przychodów stanowi odnotowany zysk lub strata. W ten sposób jest określona efektywność gospodarki finansowej w odniesieniu do relacji przychodów ogółem – koszty ogółem podmiotu.

	2023	2024	I-VI 2025
Wskaźnik zyskowności netto w %	-4.90%	-4,90%	-4,86%

b. Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej

$$\text{wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej} = \frac{\text{Wynik z działalności operacyjnej} \times 100\%}{\text{Przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów} + \text{Pozostałe przychody operacyjne}}$$



Lp.	Przedziały wartości	Ocena
1	Poniżej 0,0%	0
2	Od 0,0% do 3,0%	3
3	Powyżej 3,0% do 5,0%	4
4	Powyżej 5,0%	5

Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%) określa ekonomiczną efektywność działania podmiotu, z uwzględnieniem działalności podstawowej oraz pozostałej działalności operacyjnej.

	2023	2024	I-VI 2025
Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej w %	-4,52%	-4,49%	-4,50%

c. Wskaźnik zyskowności aktywów

$$\text{Wskaźnik zyskowności aktywów} = \frac{\text{wynik netto} \times 100\%}{\text{średni stan aktywów}}$$

,gdzie średni stan aktywów to suma aktywów razem na koniec poprzedniego roku obrotowego i aktywów razem na koniec bieżącego roku obrotowego podzielonego przez 2.

Lp.	Przedziały wartości	Ocena
1	Poniżej 0,0%	0
2	Od 0,0% do 2,0%	3
3	Powyżej 2,0% do 4,0%	4
4	Powyżej 4,0%	5



Wskaźnik zyskowności aktywów (%) informuje o wielkości zysku lub straty przypadającej na jednostkę wartości zaangażowanych w podmiocie aktywów, czyli wyznacza on zdolność aktywów podmiotu do generowania zysku.

	2023	2024	I-VI 2025
Wskaźnik zyskowności aktywów w %	-9,45%	-10,71%	-5,69%

5.5.2 Wskaźniki płynności

Wskaźniki płynności określają zdolność podmiotu do terminowego regulowania zaciągniętych zobowiązań krótkoterminowych. Jeżeli poziom wskaźników obniża się, to występuje ryzyko utraty przez podmiot zdolności do terminowego regulowania zobowiązań. W przypadku gdy wskaźniki są zbyt wysokie, może to świadczyć o nieefektywnym gospodarowaniu posiadanymi środkami obrotowymi, takimi jak zapasy, należności lub środki finansowe. . Poniżej przedstawiono tabele wskaźników płynności za lata 2023- 2024 oraz na dzień 30 czerwca 2025r wraz ze sposobami jego obliczenia.

a. Wskaźnik płynności bieżącej

$$\text{wskaźnik płynności bieżącej} = \frac{\text{aktywa obrotowe} - \text{należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy} - \text{krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne)}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe} - \text{zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy} + \text{rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe}}$$

Lp.	Przedziały wartości	Ocena
1	Poniżej 0,6	0
2	Od 0,6 do 1,00	4
3	Powyżej 1,00 do 1,50	8
4	Powyżej 1,50 do 3,00	12
5	Powyżej 3,00 lub jeżeli zobowiązania krótkoterminowe = 0 zł	10



Wskaźnik płynności bieżącej określa zdolność podmiotu do spłaty zobowiązań krótkoterminowych poprzez upłynnienie wszystkich środków obrotowych.

	2023	2024	I-VI 2025
Wskaźnik płynności bieżącej	0,52	0,47	0,41

b. Wskaźnik płynności szybkiej

$$\text{Wskaźnik płynności szybkiej} = \frac{\text{aktywa obrotowe} - \text{należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy} - \text{krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne) zapasy}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe} - \text{zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy} + \text{rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe}}$$

Lp.	Przedziały wartości	Ocena
1	Poniżej 0,5	0
2	Od 0,5 do 1,00	8
3	Powyżej 1,0 do 2,5	13
4	Powyżej 2,5 lub jeżeli zobowiązania krótkoterminowe = 0 zł	10

Wskaźnik płynności szybkiej określa zdolność podmiotu do spłacenia zobowiązań krótkoterminowych najbardziej płynnymi aktywami, tj. krótkoterminowymi należnościami i aktywami finansowymi.

	2023	2024	I-VI 2025
Wskaźnik płynności szybkiej	0,47	0,42	0,35

5.5.3 Wskaźniki efektywności

a. Wskaźnik rotacji należności (w dniach)

$$\text{Wskaźnik rotacji należności (w dniach)} = \frac{\text{średni stan należności z tytułu dostaw i usług} \times \text{liczba dni w okresie (365)}}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów}}$$

, 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.

Lp.	Przedziały wartości	Ocena
1	Poniżej 45 dni	3
2	Od 45 dni do 60 dni	2
3	Od 61 dni do 90 dni	1
4	Powyżej 90 dni	0

Wskaźnik rotacji należności (w dniach) określa długość cyklu oczekiwania podmiotu na uzyskanie należności za świadczone usługi. Im wyższy poziom wskaźnika, tym podmiot ma większe trudności ze ściąganiem swoich należności, co może obniżyć zdolność do terminowego regulowania zobowiązań.

	2023	2024	I-VI 2025
Wskaźnik rotacji należności w dniach	32	32	30

b. Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)

$$\text{Wskaźnik rotacji zobowiązań} = \frac{\text{Średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług} \times \text{liczba dni w okresie (365)}}{\text{Przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów}}$$

, 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.



Lp.	Przedziały wartości	Ocena
1	Do 60 dni	7
2	Od 61 dni do 90 dni	4
3	Powyżej 90 dni	0

Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach) określa okres, jaki jest potrzebny podmiotowi do spłacenia swoich zobowiązań krótkoterminowych. Zbyt wysoka wartość wskaźnika może świadczyć o trudnościach podmiotu w regulowaniu swoich bieżących zobowiązań.

	2023	2024	I-VI 2025
Wskaźnik rotacji zobowiązań w dniach	24	27	31

5.5.4 Wskaźniki zadłużenia

a. Wskaźnik zadłużenia aktywów w %

$$\text{Wskaźnik zadłużenia aktywów (\%)} = \frac{(\text{zobowiązania długoterminowe} + \text{zobowiązania krótkoterminowe} + \text{rezerwy na zobowiązania}) \times 100\%}{\text{aktywa razem}}$$

Lp.	Przedziały wartości	Ocena
1	Poniżej 40%	10
2	Od 40% do 60%	8
3	Powyżej 60% do 80%	3
4	Powyżej 80%	0

Wskaźnik zadłużenia aktywów (%) informuje o stopniu finansowania aktywów kapitałami obcymi. Zbyt wysoka wartość wskaźnika podważa wiarygodność finansową podmiotu.



	2023	2024	I-VI 2025
Wskaźnik zadłużenia aktywów %	51%	63%	69%

b. Wskaźnik wypłacalności

$$\text{Wskaźnik wypłacalności} = \frac{\text{zobowiązania długoterminowe} + \text{zobowiązania krótkoterminowe} + \text{rezerwy na zobowiązania}}{\text{fundusz własny}}$$

Lp.	Przedziały wartości	Ocena
1	Od 0,00% do 0,5	10
2	Od 0,51% do 1,00	8
3	Od 1,01 do 2,00	6
4	Od 2,01 do 4,00	4
5	Powyżej 4,00 lub poniżej 0,00	0

Wskaźnik wypłacalności określa wielkość funduszy obcych przypadających na jednostkę funduszu własnego. Wysoka wartość wskaźnika wskazuje na możliwość utraty zdolności do regulowania przez podmiot zobowiązań.

	2023	2024	I-VI 2025
Wskaźnik wypłacalności	1,48	2,35	3,09

5.6. Przyczyny strat

Analiza sytuacji finansowej Zespołu Opieki Zdrowotnej w Łowiczu wskazuje na szereg przyczyn, które w sposób istotny wpływają na powstawanie strat i pogarszającą kondycję ekonomiczną jednostki. Do głównych czynników należy zaliczyć nadmierne koszty osobowe, wynikające zarówno z przerostu zatrudnienia, jak i licznych nadgodzin oraz wysokich kosztów kontraktów lekarskich i pielęgniarских. Struktura zatrudnienia i organizacja czasu pracy nie są dostosowane do rzeczywistych potrzeb poszczególnych oddziałów, co prowadzi do nierównomiernego obciążenia kadry i generowania nieuzasadnionych wydatków.



Kolejnym obszarem problemowym jest organizacja i wykorzystanie potencjału łóżkowego. Średni czas hospitalizacji pacjentów pozostaje wydłużony, a część oddziałów wykazuje niski poziom obłożenia łóżek. W efekcie Szpital ponosi koszty utrzymania infrastruktury i personelu, które nie znajdują pokrycia w przychodach z Narodowego Funduszu Zdrowia. Należy podkreślić, że struktura świadczeń nie jest w pełni dostosowana do potrzeb zdrowotnych mieszkańców powiatu oraz do taryfikacji NFZ – co skutkuje przewagą procedur nisko wycenianych nad procedurami wysoko opłacalnymi.

Istotny wpływ na wynik finansowy mają także trudności w rozliczeniach z NFZ. Procedury administracyjne są przewlekłe, a ściągłość należności od NFZ jest niewystarczająca. Dodatkowo, Szpital realizuje znaczną liczbę świadczeń ponadlimitowych, które nie znajdują odzwierciedlenia w przychodach, a mimo to generują koszty związane z personelem, lekami i materiałami medycznymi. W połączeniu z brakiem skutecznej kontroli kosztów na poziomie poszczególnych oddziałów prowadzi to do pogłębiania deficytu.

Dodatkowym obciążeniem są wysokie koszty utrzymania aparatury medycznej – urządzenia są awaryjne, a ma to wpływ na kosztowne naprawy doraźne oraz przerwy w świadczeniu usług.

Wysokie koszty funkcjonowania generuje również przestarzała infrastruktura techniczna. Instalacje energetyczne i grzewcze są energochłonne, a brak inwestycji w nowoczesne systemy oszczędnościowe powoduje nadmierne zużycie energii i mediów. Z kolei wydatki administracyjne pozostają na poziomie nieadekwatnym do sytuacji finansowej Szpitala, ze względu niedostosowaną do bieżącej sytuacji strukturę organizacyjną, która powoduje nadmierne koszty funkcjonowania jednostki. Brak skumulowania większej liczby obowiązków na pojedynczych stanowiskach skutkuje rozproszaniem zadań i nieefektywnym wykorzystaniem zasobów kadrowych. Dodatkowo brak skutecznych mechanizmów kontroli realizacji powierzonych zadań prowadzi do obniżenia jakości nadzoru, a w konsekwencji do wzrostu kosztów i pogłębiania się straty finansowej jednostki – istotną ich część stanowią koszty zewnętrznych usług doradczych, które nie przekładają się bezpośrednio na poprawę efektywności funkcjonowania, ponieważ główne prace wykonują i tak pracownicy Szpitala.

Dodatkowym problemem jest ograniczona aktywność w zakresie pozyskiwania środków zewnętrznych, grantów i funduszy unijnych, a także brak działań promocyjnych i marketingowych, które mogłyby zwiększać liczbę pacjentów w obszarze usług komercyjnych. Szpital pozostaje w znacznym stopniu uzależniony od kontraktu z NFZ, co przy jego niedostosowanej strukturze i ograniczonej wycenie części świadczeń staje się źródłem trwałego deficytu.



Podsumowując, obecna sytuacja finansowa jest konsekwencją zarówno nadmiernych kosztów osobowych i administracyjnych, jak i niewłaściwego zarządzania infrastrukturą, zakupami oraz strukturą świadczeń. Brak spójnej strategii finansowej i zarządczej, niewystarczające narzędzia analityczne i brak konsekwencji w monitorowaniu rentowności poszczególnych oddziałów powodują, że zadłużenie jednostki narasta, płynność finansowa jest zagrożona, a jakość świadczonych usług pozostaje pod presją ograniczeń ekonomicznych.

6. Analiza konkurencji

Zespół Opieki Zdrowotnej w Łowiczu zlokalizowany jest przy ul. Ułańskiej 28, w północno-wschodniej części woj. łódzkiego (powiat łowicki). Lokalizacja w granicach miasta, przy głównych ciągach dojazdowych, ułatwia dostęp mieszkańcom Łowicza i gmin ościennych. Poniżej mapa obrazująca połączenia miasta Łowicz.



Powiat graniczy z powiatami: kutnowskim, łęczyckim, skierniewickim, zgierskim i brzezińskim w ramach województwa łódzkiego oraz powiatem sochaczewskim i gostyńskim w województwie mazowieckim.

Powiat łowicki liczy 73 717 mieszkańców, z czego 51,7% stanowią kobiety, a 48,3% mężczyźni. W latach 2002–2024 liczba ludności zmniejszyła się o 11,8%, co wskazuje na systematyczny spadek demograficzny w regionie. 57,2% mieszkańców powiatu łowickiego jest w wieku produkcyjnym,



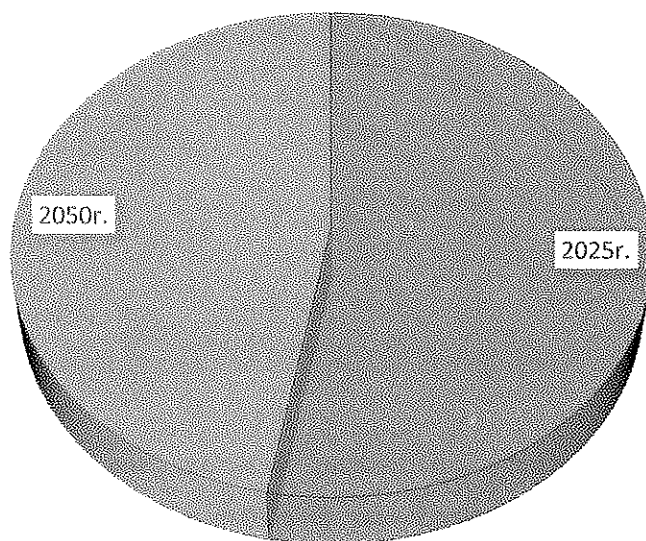
18,1% w wieku przedprodukcyjnym, a 24,7% mieszkańców jest w wieku poprodukcyjnym. Średni wiek mieszkańców wynosi 43,6 roku i jest zbliżony zarówno do średniej województwa łódzkiego, jak i średniej dla całego kraju. Starzenia się społeczeństwa w powiecie wpisuje się w szersze procesy demograficzne obserwowane w Polsce.

Zgodnie z prognozami demograficznymi, w roku 2050 liczba ludności powiatu wyniesie 65 709 osób, w tym 33 560 kobiet i 32 149 mężczyzn. Oznacza to dalsze kurczenie się populacji, które w perspektywie długoterminowej będzie miało istotny wpływ na zapotrzebowanie na świadczenia zdrowotne – szczególnie w obszarach związanych z chorobami przewlekłymi, opieką geriatryczną i długoterminową.

Prognozy demograficzne GUS przewidują, że w roku 2050 liczba ludności powiatu spadnie do 65 709 osób, w tym 33 560 kobiet oraz 32 149 mężczyzn. Oznacza to spadek o 8 008 osób w stosunku do roku 2025, czyli o około 10,9%. Zmniejszenie dotyczy obu płci, przy czym liczba kobiet spadnie o 11,9%, a liczba mężczyzn o 9,8%.

Poniższe wykres przedstawiający porównanie liczby mieszkańców powiatu łowickiego w latach 2025 i 2050.

LICZBA MIESZKAŃCÓW POWIATU ŁOWICKIEGO



Struktura wiekowa ludności powiatu łowickiego odzwierciedla stopień zaawansowania procesu starzenia się społeczeństwa oraz ukazuje konieczność zwiększenia świadczeń medycznych w

zakresie chorób wieku podeszłego.

Spadek liczby ludności oraz proces starzenia się społeczeństwa będą miały kluczowe znaczenie dla funkcjonowania ZOZ w Łowiczu. Z jednej strony przewidywane zmniejszenie populacji oznacza ograniczenie potencjalnej liczby pacjentów w przyszłości. Z drugiej – wzrost odsetka osób starszych przełoży się na rosnące zapotrzebowanie na świadczenia związane z leczeniem chorób przewlekłych, opieką internistyczną, kardiologiczną, rehabilitacyjną i długoterminową. Jednocześnie można spodziewać się malejącej liczby pacjentów w obszarze położnictwa i pediatrii.

W przypadku analizy konkurencji stosuje się metody jakościowe i ilościowe. Pierwsza dotyczy stopnia konkurencyjności pozostałych ofert, a druga stopnia ilościowego nasycenia podmiotami konkurencyjnymi. Analiza rynku również opiera się na metodach jakościowych i ilościowych. Pierwsza dotyczy określenia preferencji konsumenckich, druga zwymiarowania ich ilości w wartościach porównywalnych.

W obszarze analizy konkurencji ZOZ w Łowiczu można wyznaczyć dwa obszary:

- Obszar usług świadczonych w oparciu o kontrakt NFZ
- Obszar usług komercyjnych, odpłatnych świadczonych również przez podmioty komercyjne.

Otoczenie placówki w skali mikro to przede wszystkim potencjalni pacjenci (korzystający: „klienci”) oraz inni usługodawcy medyczni – publiczni oraz prywatni.

Badanie konkurencji w obszarze oparto na trzech głównych czynnikach:

- Liczbę podobnych komórek medycznych,
- Odległość innych jednostek od ZOZ w Łowiczu
- Wielkość kontraktu z NFZ

Poniżej przedstawiono listę szpitali I i II stopnia świadczących usług w zakresie analogicznym lub większym do ZOZ w Łowiczu.



Miejscowość	Powiat	Nazwa	Adres	Odległość w km	Rodzaj
Kutno	kutnowski	NZOZ Kutnowski Szpital Samorządowy	Kościuszki 52	43,6	I stopnia
Łódź	łódzki	Centrum Medyczne im. L. Rydygiera Sp. Zoo	Sterlinga 13	68,8	I stopnia
Opoczno	opoczyński	SP ZOZ Szpital Powiatowy im. E. Biernackiego w Opocznie	Partyzantów 30	102,00	I stopnia
Pajęczno	pajęczański	SP ZOZ w Pajęcznie	1 Maja 13/15	168,00	I stopnia
Piotrków Trybunalski	piotrkowski	Powiatowe Centrum Matki i Dziecka w Piotrkowie Trybunalskim	Roosevelta 3	100,8	I stopnia
Poddębice	poddębicki	Poddębickie Centrum Zdrowia	Mickiewicza 16	94,0	I stopnia
Rawa Mazowiecka	rawski	SP ZOZ w Rawie Mazowieckiej Szpital Św. Ducha	Niepodległości 8	50,4	I stopnia
Skierniewice	skierniewicki	Wojewódzki Szpital Zespolony im. S. Rybickiego w Skierniewicach	Rybickiego 1	22,4	II stopnia
Wieluń	wieluński	SP ZOZ w Wieluniu	Szpitalna 16	137,0	I stopnia
Wieruszów	wieruszowski	Powiatowe Centrum Medyczny sp. Z o.o. NZOZ Szpital Powiatowy	Os. Warszawska 104	187,0	I stopnia



Zduńska Wola	zduńskowski	Zduńskowski Szpital Powiatowy sp. z o.o.	Królewska 29	127,4	I stopnia
Głowno	zgierski	Szpital Głowno Grupa Zdrowie sp. zo.o.	Wojska Polskiego 32.34	21,4	I stopnia

Spośród wymienionych powyżej najwyższy poziom konkurencyjności charakteryzują się placówki w Głownie i Skierniewicach. Dodatkowo Wojewódzki Szpital Zespolony im. S. Rybickiego w Skierniewicach posiada zdecydowanie szersze spektrum świadczeń – SOR, choroby wewnętrzne, geriatrię, gastroenterologię, chirurgię, urologię, kardiologię, okulistykę, laryngologię, ortopedię, pediatrię i rehabilitację,

Analizy stopnia migracji nie są prowadzone w sposób ciągły, jednak w 2024r przeprowadzono badanie satysfakcji pacjenta (SurvGo „badanie satysfakcji pacjenta”), z którego wynikają następujące motywacje do zmiany świadczeniodawcy:

- Nagła potrzeba (wypadek, złe samopoczucie) ,
- Czasem subiektywne przekonanie i możliwości skrócenia czasu oczekiwania lub zapewnieniu sobie lepszej opieki,
- Pozostałe (w tym negatywne doświadczenia),

Z powyższego wynika, iż pacjenci mogący wybrać inną placówkę w ramach swojego ubezpieczenia zdrowotnego relatywnie rzadko podejmują takie działania i z reguły kierują się do najbliższego dostępnego ośrodka.

Powyższe tendencje nie są już tak korzystne w przypadku usług płatnych, ponieważ przytłaczająca większość respondentów wskazała na lepszą jakość usługi w przypadku podmiotów komercyjnych. W związku z tym, korzystając z odpłatnych usług medycznych, pacjenci kierują się przede wszystkim do następujących podmiotów prywatnych:

- VitaMed Łowicz
- MediCenter Łowicz
- NZOZ Wigor
- NZOZ Przychodnia Lekarzy Specjalistów „Ars Medica”
- NZOZ Centrum Zdrowia Academos Grupa Luxmed
- NZOZ „Świętojańska”



➤ FizjoPunkt Łowicz

Oferta komercyjna ZOZ w Łowiczu koncentruje się obecnie w obszarze pracowni diagnostyki obrazowej w tym: tomografii komputerowej, rentgen diagnostyki, pracowni ISG, ambulatorium oraz usług rehabilitacji. Bezpośrednią konkurencją dla ZOZ w Łowiczu w zakresie usług rehabilitacyjnych są przede wszystkim prywatne placówki, takie jak Przychodnia Lekarzy ARS Medica oraz FizjoPunkt.

7. Analiza SWOT

Aby właściwie ocenić obecną sytuację Szpitala oraz wyznaczyć kierunki działań naprawczych, przeprowadzono analizę SWOT. Jest to narzędzie pozwalające na identyfikację mocnych i słabych stron organizacji, a także szans i zagrożeń wynikających z jej otoczenia zewnętrznego. Dzięki temu możliwe jest określenie potencjału rozwojowego placówki, jak i obszarów wymagających wsparcia oraz czynników ryzyka, które mogą utrudniać realizację celów.

Wyniki analizy SWOT stanowią podstawę do opracowania programu naprawczego, którego celem jest zwiększenie efektywności funkcjonowania Szpitala, poprawa jakości świadczeń medycznych oraz wzmocnienie pozycji placówki w lokalnym systemie ochrony zdrowia. Poniżej tabela przedstawiająca analizę SWOT ZOZ w Łowiczu.

Mocne Strony	Słabe Strony
➤ Dostępność lokalna – Szpital zapewnia podstawową opiekę medyczną blisko miejsca zamieszkania pacjentów. ➤ Doświadczony personel z wieloletnią praktyką w leczeniu chorób powszechnych. ➤ Znajomość społeczności lokalnej i jej potrzeb zdrowotnych. ➤ Zapewnienie świadczeń finansowanych przez NFZ (gwarancja popytu na usługi). ➤ Współpraca z przychodnią POZ i zamiejscowy oddział rehabilitacji. ➤ Często pełni rolę ośrodka referencyjnego w nagłych przypadkach (izba przyjęć i	➤ Ograniczony budżet i uzależnienie od kontraktu NFZ. ➤ Niedobór kadry medycznej (lekarzy specjalistów, pielęgniarek). ➤ Stara infrastruktura i przestarzały sprzęt w wielu oddziałach. ➤ Trudności w utrzymaniu wysokiej jakości usług w porównaniu z dużymi szpitalami klinicznymi. ➤ Zależność od decyzji administracyjnych władz centralnych. ➤ Brak rozwiniętej działalności komercyjnej (np. badania kliniczne).



NPL). ➤ W Szpitalu działa komisja, która co kwartał przeprowadza inwentaryzację apteczek oddziałowych, dzięki czemu zapewniona jest kontrola zapasów, racjonalne gospodarowanie środkami.	
Szanse	Zagrożenia
➤ Dostęp do środków unijnych i krajowych na modernizację infrastruktury i zakup sprzętu. ➤ Rozwój telemedycyny i e-zdrowia, poprawiający dostępność konsultacji. ➤ Współpraca z uczelniami medycznymi w zakresie praktyk i rekrutacji personelu. ➤ Rosnące zapotrzebowanie na opiekę długoterminową i rehabilitację (starzejące się społeczeństwo). ➤ Możliwość specjalizacji w wybranych dziedzinach (np. rehabilitacja, opieka paliatywna). ➤ Współpraca z samorządami w celu rozwoju usług. ➤ Współpraca z przedsiębiorcami ➤ Rozwój działalności społecznej, partnerskiej - „Przyjaciele naszego Szpitala”	➤ Migracja kadry medycznej do większych ośrodków lub za granicę. ➤ Rosnące koszty utrzymania (energia, leki, wynagrodzenia) przy nieadekwatnym finansowaniu NFZ. ➤ Konkurencja ze strony prywatnych placówek medycznych w regionie. ➤ Ryzyko ograniczeń budżetowych powiatu, wpływających na inwestycje. ➤ Zmieniające się przepisy i wymagania akredytacyjne, trudne do spełnienia przy ograniczonych zasobach.

Przeprowadzona analiza SWOT wskazuje, że Szpital pełni ważną rolę w systemie opieki zdrowotnej lokalnej społeczności, zapewniając łatwy dostęp do podstawowych świadczeń medycznych. Jego mocną stroną jest doświadczony personel oraz współpraca z innymi jednostkami medycznymi, co pozwala na zachowanie ciągłości leczenia pacjentów. Istotnym atutem pozostaje także kontrakt z NFZ, gwarantujący stały popyt na usługi.

Jednocześnie Szpital boryka się z poważnymi ograniczeniami – niedoborem kadry medycznej, przestarzałą infrastrukturą i sprzętem, a także uzależnieniem od finansowania zewnętrznego. Powoduje to trudności w utrzymaniu konkurencyjności względem większych placówek klinicznych i prywatnych podmiotów medycznych.

Otoczenie zewnętrzne daje jednak szereg szans, które mogą wesprzeć proces naprawczy. Należą do nich m.in. dostęp do funduszy unijnych i krajowych, rozwój telemedycyny, a także możliwość pogłębionej współpracy z uczelniami medycznymi i samorządami. Szczególne perspektywy rozwoju stwarza rosnące zapotrzebowanie na opiekę długoterminową i rehabilitację w związku ze starzeniem się społeczeństwa.

Najpoważniejsze zagrożenia dla Szpitala to migracja wykwalifikowanego personelu do większych ośrodków, rosnące koszty utrzymania przy ograniczonych budżetach oraz dynamicznie zmieniające się przepisy i wymagania akredytacyjne. Sytuacja ta może prowadzić do dalszego osłabienia pozycji placówki, jeśli nie zostaną podjęte działania naprawcze i modernizacyjne.

Podsumowując, analiza SWOT wskazuje, że kluczowym elementem programu naprawczego powinno być wykorzystanie dostępnych szans (środki unijne, współpraca z uczelniami i samorządami, telemedycyna) w celu przezwyciężenia słabości wewnętrznych (braki kadrowe, infrastruktura). Jednocześnie konieczne jest wdrożenie działań zatrzymujących kadrę i poprawiających atrakcyjność Szpitala dla pacjentów, aby skutecznie przeciwdziałać zagrożeniom zewnętrznym.

8. Działania naprawcze

8.1. Informacja o planowanych przedsięwzięciach, proponowane działania naprawcze, rekomendacje

W ramach programu naprawczego proponuje się realizację szeregu działań organizacyjnych, inwestycyjnych i rozwojowych, które pozwolą poprawić sytuację finansową Szpitala, zwiększyć jakość świadczonych usług oraz podnieść konkurencyjność placówki w regionie. Rekomendacje obejmują następujące obszary:

1. Optymalizacja zasobów kapitałowych zakłada zwiększenie przychodów poprzez lepsze wykorzystanie majątku niepracującego. Obejmuje to zagospodarowanie niewykorzystanych powierzchni poprzez wynajem pod działalność medyczną i okołomedyczną, modernizację pomieszczeń szpitalnych w celu dostosowania ich do aktualnych standardów i zwiększenia



komfortu pacjentów, modernizację parkingu z wprowadzeniem systemu opłat i abonamentowego dla osób z zewnątrz oraz rekultywację terenów zielonych i stworzenie stref wypoczynku dla pacjentów oraz odwiedzających.

2. Wykorzystanie instrumentów PFRON polegających na wdrożeniu rozwiązań organizacyjnych pozwalających na pozyskanie środków oraz zmniejszenie obowiązkowych składek. Realizacja tego zadania obejmuje dostosowanie stanowisk pracy dla osób z niepełnosprawnościami, outsourcing wybranych usług do podmiotów zatrudniających osoby niepełnosprawne oraz finansowanie modernizacji stanowisk pracy i zakupu sprzętu z funduszy PFRON.
3. Optymalizacja czasu pracy przychodni ma na celu dostosowanie profilu i godzin otwarcia poradni do potrzeb mieszkańców. Działania obejmują analizę oczekiwań pacjentów na podstawie ankiet i danych statystycznych, wydłużenie godzin pracy oraz wprowadzenie dyżurów popołudniowych, rozszerzenie zakresu usług o specjalizacje najbardziej pożądane w regionie, a także wdrożenie systemu e-rejestracji i usprawnienie obsługi telefonicznej.
4. Renegocjacja umów i rozwój współpracy z POZ-etami, której podstawa obejmuje kalkulację cen usług na podstawie rzeczywistych kosztów oraz analizy konkurencji, poszerzenie oferty medycznej o diagnostykę obrazową, rehabilitację i badania laboratoryjne. Wdrożenie, działań marketingowych w mediach społecznościowych i lokalnych oraz wprowadzenie pakietów zdrowotnych i programów lojalnościowych dla pacjentów dla których POZ świadczy usługi medyczne.
5. Wdrożenie systemu wskaźników i celów zakłada określenie mierzalnych rezultatów, które pozwolą monitorować skuteczność działań naprawczych. Wskaźniki obejmować będą m.in. liczbę hospitalizacji i porad ambulatoryjnych, średni czas pobytu pacjenta, poziom satysfakcji pacjentów oraz efektywność finansową poszczególnych jednostek organizacyjnych. System raportowania będzie wdrażany cyklicznie, a osiąganie celów powiązane zostanie z systemem motywacyjnym dla kadry.
6. Pozyskiwanie dodatkowych źródeł finansowania opiera się na intensyfikacji współpracy z okolicznymi gminami oraz samorządem wojewódzkim, nawiązaniu współpracy z lokalnymi przedsiębiorcami w ramach programów sponsoringowych i partnerskich, organizowaniu akcji społecznych i zbiórek celowych oraz pozyskiwaniu darowizn rzeczowych i finansowych na zakup sprzętu oraz modernizacje.
7. Rozwój POZ-u w Sobocie obejmujący poszerzenie oferty o usługi np. ginekologiczne i stomatologiczne oraz utworzenie punktu aptecznego. W tym celu niezbędna będzie



modernizacja budynku POZ-u i dostosowanie infrastruktury do potrzeb pacjentów poprzez remont, stworzenie placu zabaw, siłowni plenerowej i zagospodarowanie terenu zielonego. Środki na ten cel planuje się pozyskać poprzez aplikowanie w projekty współfinansowane z funduszy zewnętrznych. Planowane zmiany mają przyczynić się do poprawy wizerunku placówki i zwiększenia liczby pacjentów korzystających z usług POZ-u.

8. Efektywne wykorzystanie zasobów kadrowych zakłada zmniejszenie kosztów zewnętrznych i poprawę efektywności pracy poprzez realizację zadań takich jak projekty, analizy, wnioski o dofinansowanie, rozliczenia czy kodowanie przez własny personel. Dodatkowo przewidziano rozwój kompetencji pracowników poprzez szkolenia oraz wdrożenie systemu motywacyjnego nagradzającego za zaangażowanie w rozwój Szpitala.
9. Udział w projektach finansowanych ze środków zewnętrznych, będzie polegał na aktywnym uczestnictwie w naborach w ramach programów finansowania takich jak Krajowy Plan Odbudowy (KPO), który umożliwi pozyskiwanie środków na modernizację infrastruktury, cyfryzację i inwestycje w zieloną energię, oraz Fundusze Europejskie dla Łódzkiego (FELD), wspierające rozwój podstawowej opieki zdrowotnej, programy profilaktyczne i zakup nowoczesnego sprzętu. Zestawienie wniosków stanowi załącznik nr. 4 do Programu Naprawczego ZOZ w Łowiczu.

8.2. Zmiany w strukturze organizacyjnej

W ramach programu naprawczego przewiduje się zmiany wyłącznie w strukturze administracyjnej Zespołu Opieki Zdrowotnej w Łowiczu. Celem tych działań jest zwiększenie efektywności zarządzania, uporządkowanie zakresu obowiązków oraz lepsze wykorzystanie potencjału kadry. Wprowadzone zostaną modyfikacje w zakresie organizacji działów administracyjnych oraz samodzielnych stanowisk bezpośrednio podporządkowanych Dyrektorowi, obejmujące między innymi wyodrębnienie nowych funkcji związanych z rozliczeniami, analizą kosztów, projektami, promocją i obsługą techniczną. Przedmiotowe zmiany przedstawia poniższa tabela:



Lp.	Nazwa działu wraz z wykazem stanowisk
1.	Dział finansowo-księgowy, w skład którego wchodzi: a. Księgowe b. Stanowisko ds. rozliczeń c. Stanowisko ds. obsługi księgowej i windykacji, kasa
2.	Dział rozliczeń i statystyki medycznej, w skład którego wchodzi: a. Stanowiska ds. statystyki medycznej b. Rejestratorzy medyczne
3.	Dział kadr i płac, w skład którego wchodzi: a. Stanowiska ds. płac b. Stanowisko ds. zatrudnienia c. Stanowisko ds. szkoleń i spraw socjalno-bytowych
4.	Dział rozwoju i inwestycji a. Specjalista ds. kodowania i optymalizacji procedur b. Specjalista ds. zamówień publicznych c. Specjalista ds. funduszy i projektów d. Specjalista ds. controllingu i analiz e. Specjalista ds. promocji, zarządzania stroną internetową oraz social mediami
5.	Dział administracyjno-techniczny, w skład którego wchodzi: a. Sekcja administracyjna • Stanowisko ds. zarządzania nieruchomością i gospodarowania mieniem • Stanowisko ds. archiwizacji i inwentaryzacji b. Sekcja techniczna, realizacji inwestycji i zakupów • Konserwatorzy urządzeń technicznych • Pracownik gospodarczy • Pracownicy ds. higieniczno-porządkowych • Stanowisko ds. zakupów i sprzedaży
6.	Biuro obsługi organizacyjnej
7.	Firmy zewnętrzne
8.	Samodzielne stanowiska bezpośrednio podporządkowane Dyrektorowi a. Inspektor ds. BHP, P/Pożarowych oraz obronnych i bezpieczeństwa



- b. Pełnomocnik ds. bezpieczeństwa i jakości
- c. Inspektor ochrony danych i informacji niejawnych
- d. Administrator systemu informatycznego
- e. Pielęgniarka epidemiologiczna

Struktura Szpitala w części medycznej pozostaje bez zmian – nie przewiduje się modyfikacji w funkcjonowaniu oddziałów. Nowe elementy organizacyjne w obszarze świadczeń zdrowotnych obejmują natomiast utworzenie nowych poradni, które poszerzą ofertę placówki i dostosują ją do potrzeb mieszkańców. Zmiany te mają charakter rozwojowy i nie wpływają na dotychczasową organizację Szpitala jako jednostki udzielającej świadczeń stacjonarnych. W efekcie proponowanych działań reorganizacyjnych administracja Szpitala zyska bardziej przejrzystą strukturę i zwiększoną specjalizację stanowisk, natomiast pacjenci będą mogli korzystać z rozszerzonej oferty usług w nowych poradniach. Projekt schematu organizacyjnego na lata 2025-2027 stanowi załącznik nr 5 do Programu Naprawczego ZOZ w Łowiczu. Średnie zatrudnienie na lata objęte programem przedstawia poniższa tabela.

Grupa zawodowa	Liczba osób	Udział % w zatrudnieniu (w przybliżeniu)
lekarze	24	9%
farmaceuta	2	1%
diagnosta laboratoryjny	11	4%
fizjoterapeuta	15	6%
pielęgniarki	114	44%
położne	18	7%
technik farmacji	2	1%
technik analityki	5	2%
technik sterylizacji	1	0,3%
technik rtg	5	2%

technik fizjoterapii	3	1%
rejestratorki medyczne	5	2%
sekretarki medyczne	3	1%
opiekun medyczny	2	1%
statystycy medyczni	10	4%
ratownik medyczny	3	1%
kierowca	3	1%
personel niższy	3	1%
pion techniczny	6	2%
pozostała obsługa	3	1%
administracja	20	8%
Razem	258	100%

W perspektywie lat 2025–2027 w ZOZ w Łowiczu przewiduje się zmniejszenie ogólnej liczby zatrudnionych z 292 do około 258 osób. Redukcje będą dotyczyć głównie stanowisk administracyjnych, obsługi technicznej i pomocniczej, natomiast utrzymane zostaną kluczowe kadry medyczne, aby zapewnić ciągłość opieki nad pacjentami.

Najliczniejszą grupą nadal pozostawać będą pielęgniarki – planuje się, że na umowę o pracę będzie zatrudnionych około 114 osób, co utrzyma ich udział w strukturze na poziomie ponad 40 procent całego zespołu. Położne pozostaną istotnym elementem kadr – ich liczba wyniesie około 18 osób, czyli około 7% całego zatrudnienia.

Liczba lekarzy na umowę o pracę będzie stabilizowana na poziomie 24 osób, co pozwoli utrzymać proporcje kadry lekarskiej względem średniego personelu medycznego na poziomie ponad 9 procent. W obszarze administracji planuje się stopniowe ograniczenie zatrudnienia do około 20 osób co stanowi prawie 8% zatrudnienia, a w grupie pozostałej obsługi i pionu technicznego przewiduje się redukcję do około 9 osób.

W grupach, takich jak diagnosty fizjoterapeuci zakłada się niewielkie zmiany liczebne, które mają zapewnić sprawne funkcjonowanie poszczególnych komórek bez nadmiernych obciążeń pracowników.



Planowana struktura zatrudnienia na lata 2025–2027 ma na celu zwiększenie efektywności organizacji poprzez zmniejszenie liczby stanowisk wspierających i administracyjnych przy jednoczesnym utrzymaniu lub nieznacznym wzmocnieniu grup medycznych bezpośrednio związanych z opieką nad pacjentem. Bardziej czytelniejszy podział zadań i kompetencji ma przeciwdziałać ewentualnym nieporozumieniom i poprawić współpracę między personelem różnych szczebli.

Planowane zatrudnienie na lata 2025-2027 w ZOZ w Łowiczu na podstawie umów cywilnoprawnych przedstawia poniższa tabela.

Grupa zawodowa	Liczba osób zatrudnionych na umowach cywilnoprawnych	Udział % w zatrudnieniu na podstawie umowę cywilnoprawną (w przybliżeniu)
Lekarze	80	43%
Pielęgniarki i położne	50	27%
Pozostali pracownicy medyczni	18	10%
Pracownicy administracji i poza medyczni	40	21%
Razem	188	100%

Zestawienie zatrudnienia na podstawie umów cywilnoprawnych w ZOZ w Łowiczu wskazuje, że w omawianym okresie wśród 188 osób zatrudnionych w tej formie największą grupę będą stanowić lekarze ponad 40% całego personelu zatrudnionego na umowach cywilnoprawnych. Drugą pod względem liczebności grupą będą pielęgniarki i położne, które będą stanowić 27% zatrudnionych na w/w umowach. Pracownicy administracji i poza medyczni będą stanowić 21 % zatrudnionych w tej formie, natomiast pozostali pracownicy medyczni będą mieć 10 % udziału.

Z przedstawionego zestawienia wynika, że znaczną część zatrudnienia na umowach cywilnoprawnych stanowi personel medyczny wysokiego szczebla (lekarze), co może świadczyć o konieczności elastycznego wykorzystania kadry w zakresie świadczeń medycznych. Jednocześnie udział administracji i personelu pozamedycznego jest stosunkowo wysoki, co wskazuje na potrzebę utrzymania sprawnej obsługi organizacyjnej jednostki. Najmniejsza grupa – pozostali pracownicy medyczni – wymaga odpowiedniego wsparcia w celu zapewnienia ciągłości świadczeń specjalistycznych.

8.3. Optymalizacja procesów i kosztów

Optymalizacja procesów i kosztów w ZOZ w Łowiczu ma na celu poprawę efektywności działania placówki, redukcję zbędnych wydatków oraz zwiększenie przejrzystości finansowej. Działania w tym zakresie obejmują przede wszystkim usprawnienia w pracy administracji oraz w organizacji codziennego funkcjonowania jednostki.

W obszarze administracji przewidziano uporządkowanie struktury organizacyjnej oraz precyzyjne rozdzielenie obowiązków pomiędzy poszczególne działy i stanowiska, co pozwoli na uniknięcie powielania zadań oraz przyspieszy realizację bieżących procesów. Ważnym elementem będzie także usprawnienie obiegu dokumentów poprzez częściową digitalizację, wprowadzenie jednolitych wzorów formularzy oraz uproszczenie procedur wewnętrznych.

Optymalizacja kosztów będzie realizowana poprzez racjonalizację zakupów i wdrożenie centralnego nadzoru nad zaopatrzeniem. Zamiast indywidualnych zamówień poszczególnych komórek organizacyjnych planuje się łączenie potrzeb w większe pakiety zakupowe, co umożliwi negocjowanie korzystniejszych warunków z dostawcami i osiągnięcie oszczędności wynikających z efektu skali. Dodatkowo przewiduje się okresowe analizy umów z kontrahentami i dostawcami usług pod kątem możliwości renegotjacji warunków finansowych i jakościowych.

Ważnym aspektem działań naprawczych jest także redukcja kosztów stałych poprzez monitorowanie i ograniczanie zużycia mediów (energii elektrycznej, wody, gazu) oraz wprowadzenie energooszczędnych rozwiązań technicznych w budynkach szpitalnych. Jednocześnie planowane jest ograniczenie konieczności korzystania z usług podwykonawców.

Optymalizacja procesów obejmie również poprawę komunikacji wewnętrznej oraz usprawnienie współpracy między działami administracyjnymi i medycznymi. Dzięki temu możliwe będzie skrócenie czasu niezbędnego do podejmowania decyzji, a także szybsze reagowanie na potrzeby pacjentów i pracowników.

Całość opisanych działań, w połączeniu z innymi elementami programu naprawczego, ma prowadzić do osiągnięcia wymiernych oszczędności finansowych, poprawy organizacji pracy oraz podniesienia efektywności wykorzystania zasobów Szpitala, co w konsekwencji przełoży się na wzmocnienie stabilności ekonomicznej jednostki i poprawę jakości świadczonych usług.



8.4. Harmonogram realizacji działań naprawczych

Poniżej tabela przedstawiająca działania naprawcze ZOZ w Łowiczu wraz z harmonogramem ich realizacji.

Lp.	Działanie naprawcze	Termin
1.	Wdrożenie nowej struktury organizacyjnej	IV kwartał 2025r
2.	Zmiany w zatrudnieniu	I kwartał 2026r
3.	Szkolenia i rozwój kadr	Przez cały okres objęty programem
4.	Zakupy sprzętowe	Zgodnie z harmonogramami konkursów
5.	Pozyskiwanie darowizn na zakupy sprzętu (rocznie planuje się po 300 tys. zł)	Przez cały okres objęty programem
6.	Modernizacja POZ Sobota	IV kwartał 2026r
7.	Reorganizacja pracy poradni specjalistycznych	I kwartał 2026r
8.	Poprawa warunków pracy zespołów medycznych i pobytu pacjentów na oddziałach	Sukcesywnie przez cały okres objęty programem w miarę posiadanych środków
9.	Wprowadzenie nowego cennika na usługi medyczne i inne	IV kwartał 2025r. , w pełni obowiązujący od 01.01.2026r.
10.	Reorganizacja transportu medycznego	I kwartał 2026r.
11.	OFiR – zmiana miejsca świadczenia usług	II kwartał 2026r.
12.	Utworzenie nowych poradni specjalistycznych i usług POZ	Przez cały okres objęty programem

9. Prognoza sytuacji finansowej ZOZ w Łowiczu w kolejnych latach (2025-2027)

9.1. Informacja o planowanych przychodach i kosztach

W latach 2025–2027 podstawowym źródłem przychodów Zespołu Opieki Zdrowotnej w Łowiczu pozostaną środki finansowe pochodzące z Narodowego Funduszu Zdrowia. Zgodnie z dotychczasową strukturą wpływów, udział NFZ w budżecie jednostki szacuje się na poziomie około 95%

wszystkich przychodów. Jest to wynik zawieranych kontraktów na realizację świadczeń zdrowotnych w zakresie leczenia szpitalnego, ambulatoryjnej opieki specjalistycznej, podstawowej opieki zdrowotnej, rehabilitacji oraz programów profilaktycznych. W kolejnych latach planuje się utrzymanie lub stopniowe zwiększanie wartości kontraktów z NFZ poprzez poszerzanie zakresu świadczeń i poprawę ich jakości, co ma pozwolić na uzyskanie dodatkowych środków z funduszu.

Udział pozostałych źródeł finansowania wynosi 5 % i w perspektywie najbliższych lat utrzyma się na zbliżonym poziomie. Do tej kategorii zalicza się przede wszystkim przychody z tytułu świadczeń odpłatnych dla pacjentów, w tym badań diagnostycznych, usług rehabilitacyjnych i konsultacji lekarskich. Źródłem dodatkowych środków mogą być również dotacje celowe z jednostek samorządu terytorialnego, projekty współfinansowane ze środków unijnych oraz krajowych programów zdrowotnych. Tego rodzaju przychody mają charakter zmienny i w dużej mierze uzależnione są od bieżącej sytuacji finansowej w ochronie zdrowia oraz możliwości pozyskiwania funduszy zewnętrznych. Niemniej jednak, ich udział w strukturze dochodów stanowi istotne uzupełnienie kontraktu z NFZ i daje możliwość realizacji dodatkowych przedsięwzięć rozwojowych.

Po stronie kosztów największą i niezmiennie dominującą kategorię stanowią wynagrodzenia wraz z pochodnymi, które obejmują nie tylko podstawowe płace, lecz także dodatki wynikające z obowiązujących przepisów oraz składki na ubezpieczenia społeczne. Szacuje się, że w latach 2025–2027 udział wynagrodzeń w całkowitych kosztach ZOZ w Łowiczu wyniesie prawie 50%. Wysoki poziom tej pozycji kosztowej wynika z charakteru działalności jednostki, która opiera się przede wszystkim na pracy specjalistów medycznych i średniego personelu. Plan finansowy zakłada konieczność dalszej kontroli wydatków płacowych, jednak ze względu na braki kadrowe w ochronie zdrowia i rosnące oczekiwania płacowe pracowników, obniżenie tej kategorii kosztów w dłuższej perspektywie nie jest realne.

Drugą znaczącą grupą kosztów jest pozycja usług obcych stanowiąca 31% kosztów działalności operacyjnej.

Następną istotną grupą wydatków będą koszty związane z zakupem leków, materiałów medycznych i wyrobów jednorazowego użytku. Ich poziom kształtuje się na poziomie prawie 3% budżetu i uzależniony jest od bieżących potrzeb oddziałów szpitalnych oraz dynamiki cen na rynku farmaceutycznym. W najbliższych latach można spodziewać się dalszego wzrostu kosztów w tej kategorii, szczególnie ze względu na rosnące ceny leków specjalistycznych oraz zwiększone zapotrzebowanie wynikające z chorób przewlekłych i starzenia się społeczeństwa.

Podsumowując, w latach 2025–2027 ZOZ w Łowiczu będzie funkcjonował w oparciu o stabilne przychody z kontraktu z NFZ, uzupełniane w ograniczonym stopniu przez przychody własne i



środki zewnętrzne. Główne wyzwania finansowe związane będą z rosnącym udziałem wynagrodzeń w kosztach działalności oraz zwiększającymi się kosztami leków i energii. Planowane działania naprawcze koncentrują się na racjonalizacji wydatków administracyjnych i technicznych, poprawie efektywności wykorzystania zasobów oraz poszerzaniu oferty świadczeń, co pozwoli na stopniowe stabilizowanie sytuacji finansowej jednostki.

9.2. Rachunek zysków i strat

Tabela obrazująca rachunek zysków i strat ZOZ w Łowiczu na lata 2025-2027 stanowi załącznik nr 6 do Programu Naprawczego ZOZ w Łowiczu.

Rachunek zysków i strat wykazuje przychody ze sprzedaży produktów w roku 2025 w kwocie 83 880 000 zł. W tym samym okresie koszty działalności operacyjnej będą wynosić 91 440 000 zł na których największą część będą stanowić:

- wynagrodzenia: 46 500 000 zł
- usługi obce: 24 490 000 zł
- ubezpieczenia społeczne: 8 800 000 zł
- zużycie materiałów i energii: 7 650 000 zł
- amortyzacja: 3 300 000 zł

Strata na poziomie 4 200 000 zł.

Rachunek zysków i strat wykazuje przychody ze sprzedaży produktów w roku 2026 w kwocie 94 380 000 zł. W tym samym okresie koszty działalności operacyjnej będą wynosić 100 740 000 zł na których największą część będą stanowić:

- wynagrodzenia: 51 000 000 zł
- usługi obce: 28 890 000 zł
- ubezpieczenia społeczne: 9 700 000 zł
- zużycie materiałów i energii: 8 450 000 zł
- amortyzacja: 2 000 000 zł

Strata na poziomie 3 500 000 zł.



Rachunek zysków i strat wykazuje przychody ze sprzedaży produktów w roku 2027 w kwocie 104 780 000 zł. W tym samym okresie koszty działalności operacyjnej będą wynosić 109 740 000 zł na których największą część będą stanowić:

- wynagrodzenia: 55 500 000 zł
- usługi obce: 32 290 000 zł
- ubezpieczenia społeczne: 10 600 000 zł
- zużycie materiałów i energii: 9 150 000 zł
- amortyzacja: 1 500 000 zł

Strata na poziomie 3 100 000 zł.

9.3. Projekcja bilansu

Bilans ZOZ w Łowiczu na lata 2025-2027 r stanowi załącznik nr 7 do Programu Naprawczego ZOZ w Łowiczu.

W roku 2025 suma aktywów trwałych będzie wynosić 34 124 513,50 zł. Głównymi składnikami aktywów będą :

- rzeczowe aktywa trwałe: 25 387 730,50, w tym:
 - środki trwałe: 25 185 799,73 zł, w tym:
 - ✓ grunty: 895 400 zł
 - ✓ budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej: 20 851 302,92 zł,
 - ✓ urządzenia techniczne i maszyny: 1 200 469,43 zł,
 - ✓ środki transportu: 82 934,38 zł ,
 - ✓ inne środki trwałe: 2 155 693 zł,
 - Środki trwałe w budowie: 201 930,77 zł

Na rok 2025 r. suma pasywów ZOZ w Łowiczu będzie wynosić 34 124 513,81 zł. Głównymi składnikami pasywów będą :

- Kapitał (fundusz) własny: 6 856 116,24 zł, tym:
 - kapitał (fundusz) podstawowy: 44 121 634 zł,
 - strata z lat ubiegłych w kwocie: -33 065 517,76 zł



- strata netto za okres bieżący w wysokości: -4 200 000 zł.
- Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania w tym m.in:
 - rezerwy na zobowiązania: 6 800 000 zł
 - ✓ rezerwy na świadczenia emerytalne i podobne: 6 500 000 zł
 - zobowiązania krótkoterminowe: 16 550 000 zł
 - rozliczenia międzyokresowe: 3 318 397,57 zł

W roku 2026 suma aktywów trwałych będzie wynosić 34 536 813,15 zł. Głównymi składnikami aktywów będą :

- rzeczowe aktywa trwałe: 24 886 813,15 zł, w tym:
 - środki trwałe: 24 684 882,38 zł, w tym:
 - ✓ grunty: 895 400 zł
 - ✓ budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej: 20 457 895,96 zł,
 - ✓ urządzenia techniczne i maszyny: 1 200 000 zł,
 - ✓ środki transportu: 4 659,25 zł ,
 - ✓ inne środki trwałe: 2 126 927,17 zł,
 - Środki trwałe w budowie: 201 930,77 zł

Na rok 2026 r. suma pasywów ZOZ w Łowiczu będzie wynosić 34 536 813,15 zł. Głównymi składnikami pasywów będą :

- Kapitał (fundusz) własny: 6 787 813,24 zł, w tym:
 - kapitał (fundusz) podstawowy: 47 553 331 zł,
 - strata z lat ubiegłych w kwocie: - 37 265 517,76 zł
 - strata netto za okres bieżący w wysokości: - 3 500 000 zł.
- Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania: 27 749 000 zł, w tym m.in:
 - rezerwy na zobowiązania: 7 500 000 zł
 - ✓ rezerwy na świadczenia emerytalne i podobne: 7 200 000 zł
 - zobowiązania krótkoterminowe: 17 450 000 zł
 - rozliczenia międzyokresowe: 2 199 000 zł



W roku 2027 suma aktywów trwałych będzie wynosić 35 166 935,55 zł. Głównymi składnikami aktywów będą :

- rzeczowe aktywa trwałe: 24 916 935,55 zł, w tym:
 - środki trwałe: 24 715 004,78 zł, w tym:
 - ✓ grunty: 895 400 zł
 - ✓ budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej: 20 464 668 zł,
 - ✓ urządzenia techniczne i maszyny: 1 200 000 zł,
 - ✓ inne środki trwałe: 2 154 936,78 zł,
 - Środki trwałe w budowie: 201 930,77 zł

Na rok 2027 r. suma pasywów ZOZ w Łowiczu będzie wynosić 35 166 935,24 zł. Głównymi składnikami pasywów będą :

- Kapitał (fundusz) własny: 7 066 935,24 zł, tym:
 - kapitał (fundusz) podstawowy: 50 932 453 zł,
 - strata z lat ubiegłych w kwocie: - 40 765 517,76 zł
 - strata netto za okres bieżący w wysokości: - 3 100 000 zł.
- Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania: 28 100 000 zł, w tym m.in:
 - rezerwy na zobowiązania: 7 500 000 zł
 - ✓ rezerwy na świadczenia emerytalne i podobne: 7 200 000 zł
 - zobowiązania krótkoterminowe: 18 300 000 zł
 - rozliczenia międzyokresowe: 1 900 000 zł

9.4. Wskaźniki ekonomiczno-finansowe

9.4.1 Wskaźnik zyskowności

Poniżej przedstawiono planowane wskaźniki zyskowności na lata 2025-2027 wraz z ich punktacją.



a. Wskaźnik zyskowności netto

	2025	2026	2027
Wskaźnik zyskowności netto w %	-4,78%	-2,55%	-1,85%
Ilość punktów	0	0	0

b. Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej

	2025	2026	2027
Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej w %	-4,45%	-2,26%	-1,58%
Ilość punktów	0	0	0

c. Wskaźnik zyskowności aktywów

	2025	2026	2027
Wskaźnik zyskowności aktywów w %	-12,27%	-6,62%	-4,34%
Ilość punktów	0	0	0

9.4.1. Wskaźniki płynności

Poniżej przedstawiono planowane wskaźniki płynności na lata 2025-2027 wraz z ich punktacją.

a. Wskaźnik płynności bieżącej

	2025	2026	2027
Wskaźnik płynności bieżącej	0,47	0,49	0,52
Ilość punktów	0	0	0



b. Wskaźnik płynności szybkiej

	2025	2026	2027
Wskaźnik płynności szybkiej	0,42	0,43	0,47
Ilość punktów	0	0	0

9.4.2. Wskaźniki efektywności

Poniżej przedstawiono planowane wskaźniki efektywności na lata 2025-2027 wraz z ich punktacją.

a. Wskaźnik rotacji należności (w dniach)

	2025	2026	2027
Wskaźnik rotacji należności w dniach	31	30	30
Ilość punktów	3	3	3

b. Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)

	2025	2026	2027
Wskaźnik rotacji zobowiązań w dniach	31	30	26
Ilość punktów	7	7	7

9.4.3. Wskaźniki zadłużenia

Poniżej przedstawiono planowane wskaźniki zadłużenia na lata 2025-2027 wraz z ich punktacją.



a. Wskaźnik zadłużenia aktywów w %

	2025	2026	2027
Wskaźnik zadłużenia aktywów %	70%	62%	51%
Ilość punktów	3	3	8

b. Wskaźnik wypłacalności

	2025	2026	2027
Wskaźnik wypłacalności	3,49	3,30	2,82
Ilość punktów	4	4	4

10. Istotne czynniki ryzyka

Istotne czynniki ryzyka, które powinny zostać uwzględnione w programie naprawczym Szpitala w Łowiczu, obejmują zarówno aspekty finansowe, organizacyjne, kadrowe, jak i infrastrukturalne. W pierwszej kolejności należy wskazać ryzyko pogłębiania się trudnej sytuacji finansowej placówki, wynikające z rosnących kosztów świadczeń zdrowotnych, presji płacowej personelu medycznego oraz niewystarczającego finansowania ze strony Narodowego Funduszu Zdrowia. Presja płacowa wiąże się bezpośrednio z koniecznością uwzględnienia dalszego zadłużania się Szpitala, w tym narastania zobowiązań wymagalnych wobec kontrahentów, dostawców leków i sprzętu medycznego. W szczególności ryzykiem jest utrata płynności finansowej, która może prowadzić do ograniczenia dostępności świadczeń, a w skrajnych przypadkach do braku możliwości kontynuowania działalności w pełnym zakresie.

Drugim istotnym czynnikiem ryzyka jest problem kadrowy, dotyczący zarówno niedoboru lekarzy i pielęgniarek, jak i trudności w pozyskaniu specjalistów do pracy w mniejszych miastach. Nasilające się procesy migracji pracowników medycznych do większych ośrodków, a także wyjazdy zagraniczne, stwarzają zagrożenie dla ciągłości obsady dyżurów i realizacji kontraktu z NFZ. Dodatkowo rosnące oczekiwania płacowe personelu, przy ograniczonych możliwościach finansowych Szpitala,



mogą skutkować odejściem najbardziej doświadczonych pracowników. Należy także wskazać na ryzyko wypalenia zawodowego, które wpływa na jakość i bezpieczeństwo świadczonych usług.

Kolejnym obszarem ryzyka są kwestie organizacyjne i związane z zarządzaniem. Niewłaściwe procedury administracyjne, zbyt rozbudowana struktura organizacyjna lub brak efektywnych narzędzi kontrolingu finansowego mogą utrudniać wdrożenie działań naprawczych. Istnieje również ryzyko niewystarczającej komunikacji pomiędzy poszczególnymi oddziałami i komórkami organizacyjnymi, co przekłada się na spadek efektywności wykorzystania zasobów. W tym kontekście istotnym zagrożeniem jest brak nowoczesnych systemów informatycznych wspierających procesy zarządcze i medyczne.

Nie można pominąć także ryzyka infrastrukturalnych i technicznych. Szpital w Łowiczu, podobnie jak wiele innych placówek powiatowych, boryka się z problemem przestarzałej infrastruktury budowlanej oraz koniecznością modernizacji sprzętu medycznego. Niewystarczające inwestycje w aparaturę diagnostyczną i leczniczą mogą skutkować obniżeniem jakości świadczeń, a w dłuższej perspektywie – zmniejszeniem konkurencyjności jednostki. Dodatkowo rosnące koszty energii i eksploatacji budynków stanowią poważne obciążenie dla budżetu.

Do czynników ryzyka należy także zaliczyć kwestie związane z ochroną środowiska i rosnącymi wymaganiami ekologicznymi. Obowiązki związane z gospodarką odpadami medycznymi, koniecznością redukcji emisji czy ograniczeniem zużycia energii generują dodatkowe koszty. Brak dostosowania się do wymagań środowiskowych może skutkować karami administracyjnymi i negatywnie wpłynąć na wizerunek placówki.

Istotne jest również bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych. Szpitale coraz częściej stają się celem cyberataków, a wyciek danych pacjentów lub zablokowanie systemów może sparaliżować działalność jednostki i rodzić odpowiedzialność finansową oraz prawną. Brak inwestycji w bezpieczeństwo IT, przestarzałe systemy komputerowe oraz niedostateczne przeszkolenie pracowników zwiększają podatność na tego rodzaju zagrożenia.

Ważnym czynnikiem ryzyka jest również otoczenie zewnętrzne i zmiany w systemie ochrony zdrowia. Potencjalne ograniczenia w kontraktowaniu usług przez NFZ, zmieniające się regulacje prawne, a także rosnąca konkurencja ze strony innych placówek medycznych mogą negatywnie wpływać na sytuację Szpitala. W szczególności ryzykiem jest zmniejszenie wartości kontraktów lub brak możliwości rozszerzenia oferty świadczeń, co ogranicza przychody. Ponadto rosnące wymagania jakościowe i akredytacyjne nakładają dodatkowe koszty, które przy braku wsparcia finansowego mogą stanowić trudne do udźwignięcia obciążenie.

Istotnym zagrożeniem pozostaje także czynnik demograficzny. Starzenie się społeczeństwa

powoduje rosnące zapotrzebowanie na usługi medyczne, zwłaszcza w zakresie chorób przewlekłych, co przy niedostatecznych zasobach kadrowych i finansowych stanowi poważne wyzwanie.

Podsumowując, główne czynniki ryzyka obejmują: pogarszającą się sytuację finansową, trudności kadrowe, niedoskonałości w zarządzaniu i organizacji, problemy infrastrukturalne i techniczne, zmiany w systemie ochrony zdrowia oraz wyzwania demograficzne. Uwzględnienie ich w programie naprawczym jest niezbędne do wypracowania skutecznych działań zaradczych, które pozwolą na poprawę stabilności Szpitala i zapewnienie ciągłości świadczeń dla mieszkańców regionu.

11. Podsumowanie

Analiza sytuacji Szpitala wskazuje na szereg kluczowych problemów wymagających pilnych działań naprawczych. Przede wszystkim zauważalny jest zdekapitalizowany, niepracujący majątek trwały oraz pogarszający się stan techniczny obiektów, które z uwagi na brak bieżącej konserwacji wymagają coraz większych nakładów inwestycyjnych. Brak systematycznego utrzymania i modernizacji infrastruktury prowadzi do wzrostu kosztów eksploatacyjnych oraz ryzyka ograniczenia dostępności i jakości świadczeń zdrowotnych.

Jednym z najpoważniejszych zagrożeń dla dalszego funkcjonowania placówki jest brak stabilnych źródeł finansowania. Ograniczone środki własne oraz niewystarczające finansowanie zewnętrzne uniemożliwiają realizację koniecznych remontów i inwestycji, a także skutecznie hamują rozwój Szpitala. Sytuację pogłębia brak jasno określonych celów strategicznych, zarówno krótkoterminowych, jak i długoterminowych, co utrudnia podejmowanie spójnych decyzji zarządczych i planowanie przyszłości jednostki.

Niekorzystnie na funkcjonowanie wpływa również nieefektywna organizacja pracy wewnętrznej. Rozbudowana struktura organizacyjna, brak koordynacji pomiędzy poszczególnymi działami oraz niewystarczający mentoring i wsparcie dla pracowników powodują spadek motywacji, trudności komunikacyjne oraz mniejszą efektywność wykorzystania zasobów ludzkich.

Dodatkowym czynnikiem ryzyka pozostaje brak spójnej polityki kadrowej, w tym trudności w pozyskiwaniu i utrzymaniu specjalistów, co w połączeniu z rosnącymi wymaganiami płacowymi oraz problemem wypalenia zawodowego personelu medycznego zagraża ciągłości udzielania świadczeń.

Podsumowując, Szpital stoi wobec szeregu wyzwań finansowych, organizacyjnych i infrastrukturalnych. Brak stabilności finansowej, niedostateczna troska o majątek trwały oraz nieefektywna struktura zarządzania przekładają się na obniżenie konkurencyjności placówki i mogą w dłuższej perspektywie zagrozić jej dalszemu funkcjonowaniu. Wymienione działania naprawcze w tych

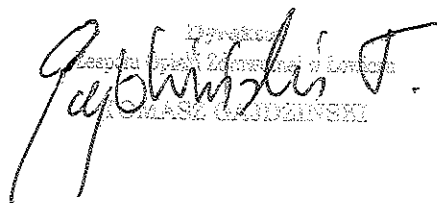


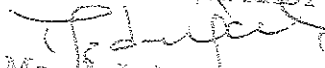
obszarach są niezbędne, mają one na celu zapewnić stabilizację, poprawić jakość świadczonych usług i przywrócić zaufanie społeczne do Szpitala jako kluczowej instytucji opieki zdrowotnej w regionie.

12. Załączniki

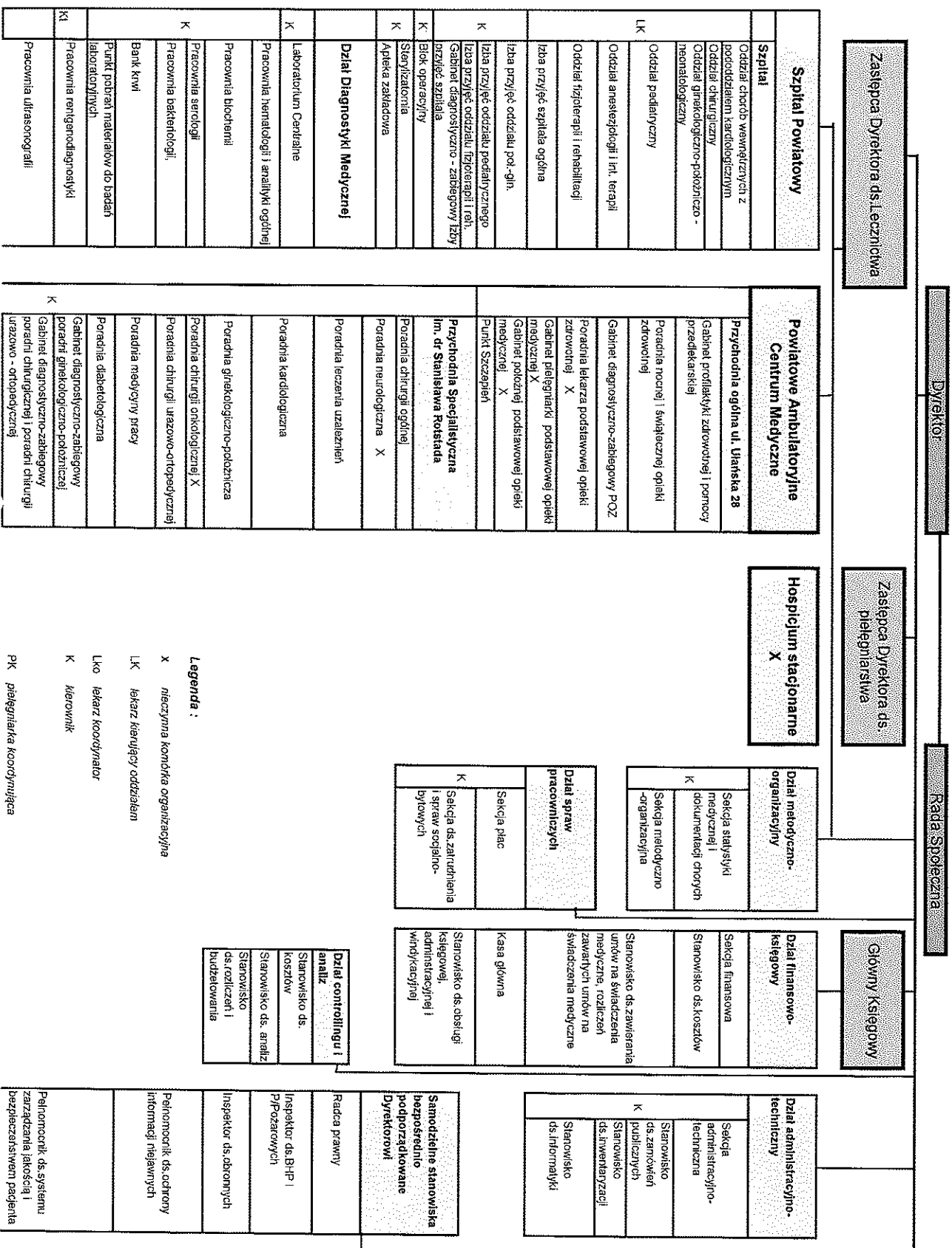
Poniżej lista załączników do Programu Naprawczego ZOZ w Łowiczu.

1. Załącznik nr 1 – Schemat organizacyjny ZOZ w Łowiczu;
2. Załącznik nr 2 – Bilans ZOZ w Łowiczu na dzień 30.06.2025r;
3. Załącznik nr 3 – Rachunek Zysków i Strat ZOZ w Łowiczu za okres 01.01-30.06.2025r;
4. Załącznik nr 4 – Zestawienie wniosków ZOZ w Łowiczu złożonych w 2025r o dofinansowanie inwestycji;
5. Załącznik nr 5 – projekt nowego schematu organizacyjnego ZOZ w Łowiczu;
6. Załącznik nr 6 – planowany Rachunek Zysków i Strat na lata 2025-2027;
7. Załącznik nr 7 – planowany Bilans na lata 2025-2027.


Przewodniczący Rady
Zespołu Opieki Zdrowotnej w Łowiczu
MARCIN GÓRECKI

PRZEWODNICZĄCY RADY

Marek Jedrzejczak

Załącznik nr 1 do Programu Naprawczego ZOZ w Łowiczu



	Pracownia endoskopii
K1	Pracownia tomografii komputerowej
	Pracownia elektrokardiografii
LK	
odd. wew.	Pracownia prób wysikowych
	Zakład patomorfologii
	Pracownia cytologii
	Pracownia histopatologii
	Pracownia anatomicznej patologicznej

	Poradnia geriatryczna
	Poradnia zdrowia psychicznego X
	Poradnia ginekologiczno-polecznicza w Sobocie
	Gabinet diagnostyczno-zabiegowy
	Poradni ginekologiczno-poleczniczej w Sobocie
	Poradnia onkologiczna
	Poradnia urologiczna
	Poradnia naddańienia tężniczego X
	Gabinet diagnostyczno- zabiegowy poradni urologicznej i poradni onkologicznej
	Poradnia hematologiczna X
	Poradnia leczenia bdu X
	Poradnia medycyny pracy w Sobocie
	Poradnia anestezjologiczna
	Zakład Rehabilitacji Leczniczej
	Poradnia rehabilitacyjna
K	Dział fizjoterapii
	Ośrodek rehabilitacji dziennej
	Dział Pomocy Doraźnej
	Zespół wyjazdowy ogólny
	Zespół ratow.med specjalistyczny P1 X
PK	Zespół ratow.med specjalistyczny S X
	Zespół transportu sanitarnego
	Dyspozytornia
	Zespół transportu med.
	Półradnia pracownicza przy ZOZ.
	Gabinet medycyny pracy
	Przychodnia Zdrowia w Sobocie
	Poradnia lekarza POZ
	Gabinet pielęgniarstwa POZ
K	Gabinet poloznej POZ X
	Punkt Szczepień
	Gabinet diagnostyczno-zabiegowy
	Gabinet profilaktyki zdrowotnej i pomocy przedlekarskiej

K1 kierownik techników rtg i tk

	Inspektor Ochrony Danych
	Administrator Systemu Informatycznego
	Kapelan szpitalny
	Koordinator kontroli zarządczej
	Pielęgniarka epidemiologiczna

BILANS

z wyłączeniem banków i ubezpieczycieli

Załącznik nr 2 do Programu Naprawczego ZOZ w Łowiczu

Aktywa

stan na koniec okresu obrotowego	stan na koniec okresu obrotowego
30.06.2025	31.12.2024

A	Aktywa trwałe	25 018 968,21	26 382 680,59
I	Wartości niematerialne i prawne	16 337,46	21 783,30
1	Koszty zakończenia prac rozwojowych		
2	Wartość firmy		
3	Inne wartości niematerialne i prawne	16 337,46	21 783,30
4	Zaliczki na wartości niematerialne i prawne		
II	Rzeczowe aktywa trwałe	25 002 630,75	26 360 897,29
1	Środki trwałe	24 749 039,98	26 158 966,52
a	grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)	895 400,00	895 400,00
b	budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej i budowle	20 871 097,40	21 244 351,88
c	urządzenia techniczne i maszyny	1 022 859,55	1 223 083,42
d	środki transportu	122 071,93	161 209,51
e	Inne środki trwałe	1 837 611,10	2 634 921,71
2	Środki trwałe w budowie	253 590,77	201 930,77
3	Zaliczki na środki trwałe w budowie		
III	Należności długoterminowe		
1	Od jednostek powiązanych		
2	Od pozostałych jednostek		
IV	Inwestycje długoterminowe		
1	Nieruchomości		
2	Wartości niematerialne i prawne		
3	Długoterminowe aktywa finansowe		
a	w jednostkach powiązanych		
-	udziały lub akcje		
-	Inne papiery wartościowe		
-	udzielone pożyczki		
-	Inne długoterminowe aktywa finansowe		
b	w pozostałych jednostkach		
-	udziały lub akcje		
-	Inne papiery wartościowe		
-	udzielone pożyczki		
-	Inne długoterminowe aktywa finansowe		
4	Inne inwestycje długoterminowe		
V	Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe		
1	Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego		
2	Inne rozliczenia międzyokresowe		
B	Aktywa obrotowe	7 628 686,10	7 933 312,21
I	Zapasy	951 963,01	921 175,19
1	Materiały	951 963,01	921 175,19

2	Półprodukty i produkty w toku		
3	Produkty gotowe		
4	Towary		
5	Zaliczki na dostawy		
II	Należności krótkoterminowe	5 872 747,05	6 895 325,68
1	Należności od jednostek powiązanych		
a	z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty		
-	do 12 miesięcy		
-	powyżej 12 miesięcy		
b	inne		
2	Należności od pozostałych jednostek	5 872 747,05	6 895 325,68
a	z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty	5 844 733,05	6 862 546,05
-	do 12 miesięcy	5 844 733,05	6 862 546,05
-	powyżej 12 miesięcy		
b	z tytułu podatków, dotacji cel, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń		3 737,63
c	inne	28 014,00	29 042,00
d	dochodzone na drodze sądowej		
III	Inwestycje krótkoterminowe	213 612,94	116 811,34
1	Krótkoterminowe aktywa finansowe	213 612,94	116 811,34
a	w jednostkach powiązanych		
-	udziały lub akcje		
-	inne papiery wartościowe		
-	udzielone pożyczki		
-	inne krótkoterminowe aktywa finansowe		
b	w pozostałych jednostkach		
-	udziały lub akcje		
-	inne papiery wartościowe		
-	udzielone pożyczki		
-	inne krótkoterminowe aktywa finansowe		
c	Środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	213 612,94	116 811,34
-	środki pieniężne w kasie i na rachunkach	210 139,94	114 063,34
-	Inne środki pieniężne	3 473,00	2 748,00
-	inne aktywa pieniężne		
2	Inne inwestycje krótkoterminowe		
IV	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	590 363,10	
SUMA AKTYWÓW		32 647 654,31	34 315 992,80

Pasywa

		stan na koniec okresu obrotowego	stan na koniec okresu obrotowego
		30.06.2025	31.12.2024
A	Kapitał (fundusz) własny	7 336 823,71	9 242 529,63
I	Kapitał (fundusz) podstawowy	42 308 046,90	42 308 046,90
II	Należne wpłaty na kapitał podstawowy (wielkość ujemna)		
III	Udziały (akcje) własne (wielkość ujemna)		
IV	Kapitał (fundusz) zapasowy		
V	Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny		
VI	Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe		
VII	Zysk (strata) z lat ubiegłych	-33 065 517,27	-29 308 227,76
VIII	Zyska (strata) netto	(1 905 705,92)	(3 757 289,51)
IX	Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)		

B	Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	25 310 830,60	25 073 463,17
I	Rezerwy na zobowiązania	6 938 674,67	7 051 684,00
1	Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego		
2	Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	6 211 684,00	6 211 684,00
a	długoterminowa	4 912 746,00	4 912 746,00
b	krótkoterminowa	1 298 938,00	1 298 938,00
3	Pozostałe rezerwy	726 990,67	840 000,00
a	długoterminowe		
b	krótkoterminowe	726 990,67	840 000,00
II	Zobowiązania długoterminowe	600 000,00	
1	Wobec jednostek powiązanych		
2	Wobec pozostałych jednostek	600 000,00	
a	kredyty i pożyczki	600 000,00	
b	z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych		
c	inne zobowiązania finansowe		
d	inne		
III	Zobowiązania krótkoterminowe	15 131 537,56	14 703 381,60
1	Wobec jednostek powiązanych		
a	z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności		
-	do 12 miesięcy		
-	powyżej 12 miesięcy		
b	inne		
2	Wobec pozostałych jednostek	14 220 329,30	14 572 836,34
a	kredyty i pożyczki	1 784 996,53	2 191 423,92
b	z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych		
c	inne zobowiązania finansowe		
d	z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności	6 761 597,53	6 469 227,32
-	do 12 miesięcy	6 761 597,53	6 469 227,32
-	powyżej 12 miesięcy		
e	zaliczki otrzymane na dostawy		
f	zobowiązania wekslowe		
g	z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń	2 989 808,21	3 015 955,10
h	z tytułu wynagrodzeń	2 559 717,26	2 629 119,25
i	inne	124 209,77	267 110,75
3	Fundusze specjalne	911 208,26	130 545,26
IV	Rozliczenia międzyokresowe	2 640 618,37	3 318 397,57
1	Ujemna wartość firmy		
2	Inne rozliczenia międzyokresowe	2 640 618,37	3 318 397,57
a	długoterminowe	1 963 912,03	1 963 912,03
b	krótkoterminowe	676 706,34	1 354 485,54
	SUMA PASYWÓW	32 647 654,31	34 315 992,80

Główny Księgowy

Dyrektor

Jolanta Kosiorek

Tomasz Gajdziński

14-07-2025r. podpis osoby której powierzono prowadzenie ksiąg rachunkowych

RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT
za okres od dnia 01.01.2025r. do dnia 30.06.2025r.
wariant porównawczy

30.06.2025	31.12.2024
------------	------------

Załącznik nr 3 do Programu Naprawczego ZOZ w Łowiczu

A	Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi w tym:	01	38 343 061,86	73 137 939,77
	- Od jednostek powiązanych	02		
	I Przychody netto ze sprzedaży produktów	03	37 752 698,76	73 549 845,77
	II Zmiana stanu produktów (zwiększenie-wartość dodatnia, zmniejszenie - wartość ujemna)	04	590 363,10	-411 906,00
	III Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	05		
	IV Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	06		
B	Koszty działalności operacyjnej	07	40 940 480,37	78 692 237,84
	I Amortyzacja	08	1 447 595,97	3 554 429,87
	II Zużycie materiałów i energii	09	3 604 097,57	6 853 656,06
	III Usługi obce	10	10 999 037,98	21 212 073,53
	IV Podatki i opłaty, w tym;	11	269 448,45	381 312,72
	- Podatek akcyzowy	12		
	V Wynagrodzenia	13	19 923 511,50	38 849 938,48
	VI Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym:	14	4 526 734,66	7 655 605,80
	- emerytalne		1 832 483,86	3 448 510,65
	VII Pozostałe koszty rodzajowe	15	170 054,24	185 221,38
	VIII Wartość sprzedanych towarów i materiałów	16		
C	Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	17	-2 597 418,51	-5 554 298,07
D	Pozostałe przychody operacyjne	18	905 395,26	3 135 050,09
	I Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	19		
	II Dotacje	20		
	III Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych			
	IV Inne przychody operacyjne	21	905 395,26	3 135 050,09
E	Pozostałe koszty operacyjne	22	74 099,90	1 024 282,39
	I Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	23		
	II Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	24		64 546,66
	III Inne koszty operacyjne	25	74 099,90	959 735,73
F	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	26	-1 766 123,15	-3 443 530,37
G	Przychody finansowe	27	2 793,00	1 578,03
	I Dywidendy i udziały w zyskach - w tym	28		
	- a) od jednostek powiązanych, w tym:	29		
	w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale			
	b) od jednostek pozostałych, w tym:			
	w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale			

	II	Odsetki - w tym	30	2 793,00	1 578,03
	-	Od jednostek powiązanych	31		
	III	Zysk ze zbycia inwestycji	32		
		w jednostkach powiązanych			
	IV	Aktualizacja wartości aktywów finansowych	33		
	V	Inne	34		
H		Koszty finansowe	35	121 185,77	258 030,17
	I	Odsetki - w tym	36	111 185,77	219 752,43
	-	Od jednostek powiązanych	37		
	II	Strata z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:	38		
		w jednostkach powiązanych			
	III	Aktualizacja wartości aktywów finansowych	39		
	IV	Inne	40	10 000,00	38 277,74
I		Zysk (strata) brutto (F+G-H)	41	-1 884 515,92	-3 699 982,51
J		Podatek dochodowy	46	21 190,00	57 307,00
K		Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	47		
L		Zysk (strata) netto (K-L-M)	48	-1 905 705,92	-3 757 289,51

Główny Księgowy

Dyrektor

Jolanta Kosiorek

Tomasz Gajdziński

14.07.2025

data i podpis osoby której powierzono

prowadzenie ksiąg rachunkowych

Załącznik nr 4 do Programu Naprawczego ZOZ w Łowiczu

Wykaz wniosków ZOZ złożonych w 2025r. o dofinansowanie inwestycji

Data złożenia	Konkurs/Program	Nazwa projektu	Budżet	Uwagi	Data zakończenia projektu
30.01.2025	FELD.06.03-IZ.00-002/24 (EFRR, działanie 6.3)	„Rozbudowa ZOZ Łowicz na potrzeby pracowni rezonansu magnetycznego wraz z zakupem rezonansu magnetycznego”	1. Wartość inwestycji: 8 991 716,29zł 2. Wydatki kwalifikowalne: 8 991 716,29 zł 3. Wnioskowane dofinansowanie: 8 542 130,47 zł	Wniosek złożony – w trakcie oceny merytorycznej i wyjaśnień	31.12.2026r
30.01.2025	FELD.06.03-IZ.00-002/24(EFRR, DZIAŁANIE 6.3)	„Modernizacja i doposażenie poradni specjalistycznych AOS oraz adaptacja pomieszczeń na potrzeby pracowni endoskopowej w ZOZ Łowicz”	1. Wartość inwestycji: 1 999 039,44zł 2. Wydatki kwalifikowalne: 1 999 039,44 zł 3. Wnioskowane dofinansowanie: 1 899 087,47zł	Wniosek złożony – w trakcie oceny merytorycznej i wyjaśnień	30.09.2026
28.02.2025r	FELD.08.05-IZ.00-001/25(EFS+)	„Program organizacji pracy ZOZ Łowicz”	1. Wartość inwestycji: 3 087 865 2. Wydatki kwalifikowalne: 3 087 865 zł 3. Wnioskowane dofinansowanie: 2 624 685,25 zł	Wniosek złożony/wykonany do dofinansowania – w trakcie przygotowywania umowy	31.12.2027r.

03.05.2025r	KPO D1.1.2- Transformacja cyfrowa podmiotów lecniczych	„Bezpieczna i cyfrowa opieka zdrowotna w ZOZ łowicz”	1. Wartość inwestycji: 7 380 000,00 zł 2. Wydatki kwalifikowalne: 6 000 000,00 zł 3. Wnioskowane dofinansowanie: 6 000 000,00 zł	Wniosek złożony – w trakcie oceny formalnej/Planowany termin rozstrzygnięcia: IV kw. 2025	31.05.2026r
14.07.2025r	FELD.01.04-IP.02- 0009/25	„Cyfrowa rewolucja komunikacji w ZOZ łowicz- nowoczesna centrala telefoniczna i system informacji pacjenta”	1. Wartość inwestycji: 537 183,87 2. Wydatki kwalifikowalne: 537 183,87 zł 3. Wnioskowane dofinansowanie: 456 606,28 zł	Wniosek złożony – w trakcie oceny formalnej	31.12.2026r
12.08.2025r	KPO D1.1.1- Rozwój i modernizacja infrastruktury centrów opieki wysoko specjalistycznej (komponenty kardiologiczny, OKI)	„Kardiologia w nowej odświeżonej- rozwój infrastruktury medycznej ZOZ łowicz w ramach KPO”	1. Wartość inwestycji: 1 996 575,00 zł 2. Wydatki kwalifikowalne: 1 850 000,00 zł 3. Wnioskowane dofinansowanie: 1 850 000,00 zł	Wniosek złożony- w trakcie oceny formalnej	30.06.2026r

Załącznik nr 6 do Programu Naprawczego

		2024	2025	2026	2027
KOD	Wyszczególnienie				
A.	Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	73 137 939,77	83 880 000,00	94 380 000,00	104 780 000,00
-	od jednostek powiązanych	-	-	-	-
A.I.	Przychody netto ze sprzedaży produktów	73 549 845,77	83 880 000,00	94 380 000,00	104 780 000,00
A.I.1.	sprzedanych NFZ	70 427 663,77	80 000 000,00	90 000 000,00	100 000 000,00
A.I.2.	sprzedanych Ministerstwu Zdrowia	1 248 413,90	1 500 000,00	1 800 000,00	2 000 000,00
A.I.3.	sprzedanych pracodawcom	54 555,00	80 000,00	80 000,00	80 000,00
A.I.4.	pozostałych	1 819 213,10	2 300 000,00	2 500 000,00	2 700 000,00
A.II.	Zmiana stanu produktów (zwiększenie –wartość dodatnia, zmniejszenie –wartość ujemna)	411 906,00	-	-	-
A.III.	Koszty wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	-	-	-	-
A.IV.	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	-	-	-	-
B.	Koszty działalności operacyjnej	78 692 237,84	91 440 000,00	100 740 000,00	109 740 000,00
B.I.	Amortyzacja	3 554 429,87	3 300 000,00	2 000 000,00	1 500 000,00
B.II.	Zużycie materiałów i energii	6 853 656,06	7 650 000,00	8 450 000,00	9 150 000,00
B.II.1.	Materiałów	5 082 682,56	5 650 000,00	6 250 000,00	6 850 000,00
B.II.1.a.	leków	2 304 179,39	2 500 000,00	2 700 000,00	2 900 000,00
B.II.1.b.	żywności	-	-	-	-
B.II.1.c.	- sprzętu jednorazowego(mat.medyczne	1 178 669,48	1 300 000,00	1 500 000,00	1 700 000,00
B.II.1.d.	- odczynników chemicznych i materiałów diagnostycznych	965 003,19	1 100 000,00	1 200 000,00	1 300 000,00
B.II.1.e.	- paliwa (gaz)	128 594,53	150 000,00	150 000,00	150 000,00
B.II.1.f.	- pozostałe	506 235,97	600 000,00	700 000,00	800 000,00
B.II.2.	Energii	1 770 973,50	2 000 000,00	2 200 000,00	2 300 000,00
B.II.2.a.	- elektrycznej	1 044 417,28	1 100 000,00	1 200 000,00	1 300 000,00
B.II.2.b.	- ciepłej	-	-	-	-
B.II.2.c.	- pozostałe(gaz,woda,opał)	726 556,22	900 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00
B.III.	Usługi obce	21 212 073,53	24 490 000,00	28 890 000,00	32 290 000,00
B.III.1.	remontowe	182 172,94	80 000,00	80 000,00	80 000,00
B.III.2.	transportowe	2 854,38	10 000,00	10 000,00	10 000,00

B.III.3.	medyczne obce (umowy cywilno-prawne, prace wykonane przez laboratoria itp.)	17 567 648,48	20 500 000,00	24 500 000,00	27 500 000,00
B.III.4.	pozostałe usługi	3 459 397,73	3 900 000,00	4 300 000,00	4 700 000,00
B.IV.	Podatki i opłaty	381 312,72	450 000,00	450 000,00	450 000,00
	w tym podatek akcyzowy	-	-	-	-
B.V.	Wynagrodzenia	38 849 938,48	46 500 000,00	51 000 000,00	55 500 000,00
B.V.1.	wynagrodzenia ze stosunku pracy	35 017 557,05	42 000 000,00	46 000 000,00	50 000 000,00
B.V.2.	wynagrodzenia z umów zleceń i o dzieło	3 832 381,43	4 500 000,00	5 000 000,00	5 500 000,00
B.V.3.	wynagrodzenia pozostałe	-	-	-	-
B.VI.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym:	7 655 605,80	8 800 000,00	9 700 000,00	10 600 000,00
	- składki na ubezpieczenia społeczne	6 172 280,13	6 800 000,00	7 500 000,00	8 000 000,00
	- składki na fundusz pracy	495 411,95	550 000,00	600 000,00	650 000,00
	- składki na Fundusz Emerytur Pomostowych	31 341,43	40 000,00	50 000,00	50 000,00
B.VII.	Pozostałe koszty rodzajowe	185 221,38	250 000,00	250 000,00	250 000,00
	- w tym podroże służbowe	981,38	5 000,00	10 000,00	10 000,00
B.VIII.	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	-	-	-	-
C.	Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	5 554 298,07	7 560 000,00	6 360 000,00	4 960 000,00
D.	Pozostałe przychody operacyjne	3 135 050,09	4 000 000,00	3 500 000,00	2 500 000,00
D.I.	Zysk z tytułu rozchodu niemożliwych aktywów trwałych	-	-	-	-
D.II.	Dotacje, w tym:	-	500 000,00	500 000,00	500 000,00
	- dotacje z budżetu państwa	-	-	-	-
	- dotacje z jednostek samorządu terytorialnego	-	-	-	-
D.III.	Aktualizacja wartości aktywów niemożliwych	-	-	-	-
D.IV.	Inne przychody operacyjne, w tym:	3 135 050,09	3 500 000,00	3 000 000,00	2 000 000,00
	- Bezwrotnie środki zagraniczne	-	-	-	-
	- równowartość rocznych odpisów amortyzacyjnych środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych sfinansowanych z dotacji celowych	2 085 133,73	1 500 000,00	2 000 000,00	1 000 000,00
E.	Pozostałe koszty operacyjne	1 024 282,39	350 000,00	350 000,00	350 000,00
E.I.	Strata ze zbycia niemożliwych aktywów trwałych	-	-	-	-
E.II.	Aktualizacja wartości aktywów niemożliwych	64 546,66	50 000,00	50 000,00	50 000,00
E.III.	Inne koszty operacyjne	959 735,73	300 000,00	300 000,00	300 000,00
F.	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	3 443 530,37	3 910 000,00	3 210 000,00	2 810 000,00
G.	Przychody finansowe	1 578,03	10 000,00	10 000,00	10 000,00
G.I.	Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:	-	-	-	-
G.I.a.	od jednostek powiązanych	-	-	-	-

G.I.a.-	w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	-	-	-	-
G.I.b.	od jednostek pozostałych, w tym:	-	-	-	-
G.I.b.-	w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	-	-	-	-
G.II.	Odsetki	1 578,03	5 000,00	5 000,00	5 000,00
G.II.-	w tym od jednostek powiązanych	-	-	-	-
G.III.	Zysk z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:	-	-	-	-
G.III.-	w jednostkach powiązanych	-	-	-	-
G.IV.	Aktualizacja wartości aktywów finansowych	-	-	-	-
G.V.	Inne	-	5 000,00	-	-
H.	Koszty finansowe	258 030,17	300 000,00	300 000,00	300 000,00
H.I.	Odsetki, w tym:	219 752,43	250 000,00	250 000,00	250 000,00
H.I.-	dla jednostek powiązanych	-	-	-	-
H.II.	Strata z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:	-	-	-	-
H.II.-	w jednostkach powiązanych	-	-	-	-
H.III.	Aktualizacja wartości aktywów finansowych	-	-	-	-
H.IV.	Inne	38 277,74	50 000,00	50 000,00	50 000,00
I.	Zysk (strata) brutto (F+G-H)	- 3 699 982,51	- 4 200 000,00	- 3 500 000,00	- 3 100 000,00
J.	Podatek dochodowy	57 307,00	-	-	-
K.	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	-	-	-	-
L.	IS 2024-2027	- 3 757 289,51	- 4 200 000,00	- 3 500 000,00	- 3 100 000,00
Ip.	Wyszczególnienie	2 024,00	2 025,00	2 026,00	2 027,00
1	Suma Przychodów	76 274 567,89	87 890 000,00	97 890 000,00	107 290 000,00
2	Suma Kosztów	79 974 550,40	92 090 000,00	101 390 000,00	110 390 000,00

Załącznik nr 7 - Bilans

KOD	Wyszczególnienie	2024	2025	2026	2027
AKTYWA					
A.	Aktywa trwałe	26 382 680,59	25 409 513,50	24 936 813,15	24 966 935,55
A.I.	Wartości niematerialne i prawne	21 783,30	21 783,00	50 000,00	50 000,00
A.I.1.	Koszty zakończonych prac rozwojowych	-	-	-	-
A.I.2.	Wartość firmy	-	-	-	-
A.I.3.	Inne wartości niematerialne i prawne	21 783,30	21 783,00	50 000,00	50 000,00
A.I.4.	Zaliczki na wartości niematerialne i prawne	-	-	-	-
A.II.	Rzeczowe aktywa trwałe	26 360 897,29	25 387 730,50	24 886 813,15	24 916 935,55
A.II.1.	Środki trwałe	26 158 966,52	25 185 799,73	24 684 882,38	24 715 004,78
A.II.1.a	grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)	895 400,00	895 400,00	895 400,00	895 400,00
A.II.1.b	budynki, lokale, prawa do lokali i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	21 244 351,88	20 851 302,92	20 457 895,96	20 464 668,00
A.II.1.c	urządzenia techniczne i maszyny	1 223 083,42	1 200 469,43	1 200 000,00	1 200 000,00
A.II.1.d	środki transportu	161 209,51	82 934,38	4 659,25	-
A.II.1.e	inne środki trwałe	2 634 921,71	2 155 693,00	2 126 927,17	2 154 936,78
A.II.2.	Środki trwałe w budowie	201 930,77	201 930,77	201 930,77	201 930,77
A.II.3.	Zaliczki na środki trwałe w budowie	-	-	-	-
A.III.	Należności długoterminowe	-	-	-	-
A.III.1.	Od jednostek powiązanych	-	-	-	-
A.III.2.	Od pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	-	-	-	-
A.III.3.	Od pozostałych jednostek	-	-	-	-
A.IV.	Inwestycje długoterminowe	-	-	-	-
A.IV.1.	Nieruchomości	-	-	-	-
A.IV.2.	Wartości niematerialne i prawne	-	-	-	-
A.IV.3.	Długoterminowe aktywa finansowe	-	-	-	-
A.IV.3.a	w jednostkach powiązanych	-	-	-	-
A.IV.3.a-	udziały lub akcje	-	-	-	-
A.IV.3.a-	inne papiery wartościowe	-	-	-	-
A.IV.3.a-	udzielone pożyczki	-	-	-	-
A.IV.3.a-	inne długoterminowe aktywa finansowe	-	-	-	-
A.IV.3.b.	w pozostałych jednostkach, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	-	-	-	-

A.IV.3.b.-	udziały lub akcje	-	-	-	-	-
A.IV.3.b.-	inne papiery wartościowe	-	-	-	-	-
A.IV.3.b.-	udzielone pożyczki	-	-	-	-	-
A.IV.3.b.-	inne długoterminowe aktywa finansowe	-	-	-	-	-
A.IV.3.c.	w pozostałych jednostkach	-	-	-	-	-
A.IV.3.c.-	udziały lub akcje	-	-	-	-	-
A.IV.3.c.-	inne papiery wartościowe	-	-	-	-	-
A.IV.3.c.-	udzielone pożyczki	-	-	-	-	-
A.IV.3.c.-	inne długoterminowe aktywa finansowe	-	-	-	-	-
A.IV.4.	inne inwestycje długoterminowe	-	-	-	-	-
A.V.	Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	-	-	-	-	-
A.V.1.	Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	-	-	-	-	-
A.V.2.	Inne rozliczenia międzyokresowe	-	-	-	-	-
B.	Aktywa obrotowe	7 933 312,21	8 715 000,00	9 600 000,00	10 200 000,00	-
B.1.	Zapasy	921 175,19	950 000,00	1 100 000,00	1 100 000,00	-
B.1.1.	Materiały	921 175,19	950 000,00	1 100 000,00	1 100 000,00	-
B.1.2.	Półprodukty i produkty w toku	-	-	-	-	-
B.1.3.	Produkty gotowe	-	-	-	-	-
B.1.4.	Towary	-	-	-	-	-
B.1.5.	Zaliczki na dostawy i usługi	-	-	-	-	-
B.II.	Należności krótkoterminowe	6 895 325,68	7 550 000,00	8 300 000,00	8 950 000,00	-
B.II.1.	Należności od jednostek powiązanych	-	-	-	-	-
B.II.1.a.	z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty	-	-	-	-	-
B.II.1.a.-	do 12 miesięcy	-	-	-	-	-
B.II.1.a.-	powyżej 12 miesięcy	-	-	-	-	-
B.II.1.b.	inne	-	-	-	-	-
B.II.2.	Należności od pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	-	-	-	-	-
B.II.2.a.	z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	-	-	-	-	-
B.II.2.a.-	do 12 miesięcy	-	-	-	-	-
B.II.2.a.-	powyżej 12 miesięcy	-	-	-	-	-
B.II.2.b.	inne	-	-	-	-	-
B.II.3.	Należności od pozostałych jednostek	6 895 325,68	7 550 000,00	8 300 000,00	8 950 000,00	-
B.II.3.a.	z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	6 862 546,05	7 500 000,00	8 200 000,00	8 900 000,00	-
B.II.3.a.-	do 12 miesięcy	6 862 546,05	7 500 000,00	8 200 000,00	8 900 000,00	-
B.II.3.a.-	powyżej 12 miesięcy	-	-	-	-	-
B.II.3.b.	z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych tytułów publicznoprawnych	3 737,63	-	-	-	-

B.II.3.c.	inne	29 042,00	50 000,00	100 000,00	50 000,00
B.II.3.d.	dochodzone na drodze sądowej	-	-	-	-
B.III.	Inwestycje krótkoterminowe	116 811,34	215 000,00	200 000,00	150 000,00
B.III.1.	Krótkoterminowe aktywa finansowe	116 811,34	215 000,00	200 000,00	150 000,00
B.III.1.a.	w jednostkach powiązanych	-	-	-	-
B.III.1.a.-	udziały lub akcje	-	-	-	-
B.III.1.a.-	inne papiery wartościowe	-	-	-	-
B.III.1.a.-	udzielone pożyczki	-	-	-	-
B.III.1.a.-	inne krótkoterminowe aktywa finansowe	-	-	-	-
B.III.1.b.	w pozostałych jednostkach	-	-	-	-
B.III.1.b.-	udziały lub akcje	-	-	-	-
B.III.1.b.-	inne papiery wartościowe	-	-	-	-
B.III.1.b.-	udzielone pożyczki	-	-	-	-
B.III.1.b.-	inne krótkoterminowe aktywa finansowe	-	-	-	-
B.III.1.c.	środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	116 811,34	215 000,00	200 000,00	150 000,00
B.III.1.c.-	środki pieniężne w kasie i na rachunkach	114 063,34	215 000,00	200 000,00	150 000,00
B.III.1.c.-	inne środki pieniężne	2 748,00	-	-	-
B.III.1.c.-	inne aktywa pieniężne	-	-	-	-
B.III.2.	Inne inwestycje krótkoterminowe	-	-	-	-
B.IV.	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	-	-	-	-
C.	Należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawowy	-	-	-	-
D.	Udziały (akcje) własne	-	-	-	-
	RAZEM AKTYWA	34 315 992,80	34 124 513,50	34 536 813,15	35 166 935,55

KOD	Wyszczególnienie	2024	2025	2026	2027
PASYWA					
A.	Kapitał (fundusz) własny	9 242 529,63	6 856 116,24	6 787 813,24	7 066 935,24
A.I.	Kapitał (fundusz) podstawowy	42 308 046,90	44 121 634,00	47 553 331,00	50 932 453,00
A.II.	Kapitał (fundusz) zapasowy, w tym:	-	-	-	-
A.II.-	nadwyżka wartości sprzedaży (wartości emisyjnej) nad wartością nominalną udziałów (akcji)	-	-	-	-
A.III.	Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny, w tym:	-	-	-	-
A.III.-	z tytułu aktualizacji wartości godziwej	-	-	-	-
A.IV.	Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe, w tym:	-	-	-	-
A.IV.-	tworzone zgodnie z umową (statutem) spółki	-	-	-	-
A.IV.-	na udziały (akcje) własne	-	-	-	-

A.V.	Zysk (strata) z lat ubiegłych	- 29 308 227,76	- 33 065 517,76	- 37 265 517,76	- 40 765 517,76
A.V.1.	Zysk (wielkość dodatnia)	-	-	-	-
A.V.2.	Strata (wielkość ujemna)	- 29 308 227,76	- 33 065 517,76	- 37 265 517,76	- 40 765 517,76
A.VI.	Zysk (strata) netto	- 3 757 289,51	- 4 200 000,00	- 3 500 000,00	- 3 100 000,00
A.VI.1.	Zysk (wielkość dodatnia)	-	-	-	-
A.VI.2.	Strata (wielkość ujemna)	- 3 757 289,51	- 4 200 000,00	- 3 500 000,00	- 3 100 000,00
A.VII.	Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)	-	-	-	-
B.	Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	25 073 463,17	27 268 397,57	27 749 000,00	28 100 000,00
B.I.	Rezerwy na zobowiązania	7 051 684,00	6 800 000,00	7 500 000,00	7 500 000,00
B.I.1.	Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	-	-	-	-
B.I.2.	Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	6 211 684,00	6 500 000,00	7 200 000,00	7 200 000,00
B.I.2.-	długoterminowa	4 912 746,00	4 800 000,00	5 500 000,00	5 600 000,00
B.I.2.-	krótkoterminowa	1 298 938,00	1 700 000,00	1 700 000,00	1 600 000,00
B.I.3.	Pozostałe rezerwy	840 000,00	300 000,00	300 000,00	300 000,00
B.I.3.-	długoterminowe	-	-	-	-
B.I.3.-	krótkoterminowe	840 000,00	300 000,00	300 000,00	300 000,00
B.II.	Zobowiązania długoterminowe	-	600 000,00	600 000,00	400 000,00
B.II.1.	Wobec jednostek powiązanych	-	-	-	-
B.II.2.	Wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	-	-	-	-
B.II.3.	Wobec pozostałych jednostek	-	600 000,00	600 000,00	400 000,00
B.II.3.a.	kredyty i pożyczki	-	600 000,00	600 000,00	400 000,00
B.II.3.b.	z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	-	-	-	-
B.II.3.c.	inne zobowiązania finansowe	-	-	-	-
B.II.3.d.	zobowiązania wekslowe	-	-	-	-
B.II.3.e.	inne	-	-	-	-
B.III.	Zobowiązania krótkoterminowe	14 703 381,60	16 550 000,00	17 450 000,00	18 300 000,00
B.III.1.	Zobowiązania wobec jednostek powiązanych	-	-	-	-
B.III.1.a.	z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	-	-	-	-
B.III.1.a.-	do 12 miesięcy	-	-	-	-
B.III.1.a.-	powyżej 12 miesięcy	-	-	-	-
B.III.1.b.	inne	-	-	-	-
B.III.2.	Zobowiązania wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	-	-	-	-
B.III.2.a.	z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	-	-	-	-
B.III.2.a.-	do 12 miesięcy	-	-	-	-
B.III.2.a.-	powyżej 12 miesięcy	-	-	-	-

B.III.2.b.	inne	-	-	-	-
B.III.3.	Zobowiązania wobec pozostałych jednostek	14 572 836,34	16 450 000,00	17 350 000,00	18 250 000,00
B.III.3.a.	kredyty i pożyczki	2 191 423,92	2 200 000,00	2 200 000,00	2 400 000,00
B.III.3.b.	z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	-	-	-	-
B.III.3.c.	inne zobowiązania finansowe	-	-	-	-
B.III.3.d.	z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	6 469 227,32	7 800 000,00	7 500 000,00	7 400 000,00
B.III.3.d.-	do 12 miesięcy	6 469 227,32	7 800 000,00	7 500 000,00	7 400 000,00
B.III.3.d.-	powyżej 12 miesięcy	-	-	-	-
B.III.3.e.	zaliczki otrzymane na dostawy i usługi	-	-	-	-
B.III.3.f.	zobowiązania wekslowe	-	-	-	-
B.III.3.g.	z tytułu podatków, cel, ubezpieczeń społecznych i	3 015 955,10	3 400 000,00	3 900 000,00	4 200 000,00
B.III.3.g.	z tytułu wynagrodzeń	2 629 119,25	3 000 000,00	3 700 000,00	4 200 000,00
B.III.3.i.	inne	267 110,75	50 000,00	50 000,00	50 000,00
B.III.4.	Fundusze specjalne	130 545,26	100 000,00	100 000,00	50 000,00
B.III.4.-	w tym zakładowy fundusz świadczeń socjalnych (ZFSS)	130 545,26	100 000,00	100 000,00	50 000,00
B.IV.	Rozliczenia międzyokresowe	3 318 397,57	3 318 397,57	2 199 000,00	1 900 000,00
B.IV.1.	Ujemna wartość firmy	-	-	-	-
B.IV.2.	Inne rozliczenia międzyokresowe	3 318 397,57	3 318 397,57	2 199 000,00	1 900 000,00
B.IV.2.-	długoterminowe, w tym:	1 963 912,03	1 963 912,03	1 500 000,00	1 300 000,00
	- dotacje z budżetu państwa	-	-	-	-
	- dotacje z budżetu jednostki samorządu terytorialnego	-	-	-	-
B.IV.2.-	krótkoterminowe, w tym:	1 354 485,54	1 354 485,54	699 000,00	600 000,00
	- dotacje z budżetu państwa	-	-	-	-
	- dotacje z budżetu jednostki samorządu terytorialnego	-	-	-	-
	RAZEM PASYWA	34 315 992,80	34 124 513,81	34 536 813,24	35 166 935,24