

# PLAN INWESTYCYJNY

## NA LATA 2016 - 2018

DLA

NZOZ SZPITALA POWIATOWEGO  
W DZIERŻONIOWIE SP. Z O.O.

LISTOPAD 2015

## Spis treści

I.	WPROWADZENIE .....	2
1.	Cel i zakres opracowania .....	2
2.	Założenia .....	2
II.	DOTYCHCZAS ZREALIZOWANE ZADANIA INWESTYCYJNE .....	3
III.	ZAŁOŻENIA I POTRZEBY INWESTYCYJNE NA KOLEJNE LATA ORAZ ŹRÓDŁA FINANSOWANIA .....	5
1.	Założenia .....	5
2.	Potrzeby inwestycyjne .....	6
3.	Kierunki rozwoju .....	7
4.	Źródła finansowania .....	9
IV.	PODSUMOWANIE .....	10

## **I. WPROWADZENIE**

### **1. Cel i zakres opracowania.**

Celem niniejszego planu jest podsumowanie stanu obecnego Spółki w jej inwestycyjnym obszarze działalności oraz zdefiniowanie potrzeb inwestycyjnych na lata 2016 – 2018. Plan Inwestycyjny jest narzędziem systematyzującym proces realizacji najważniejszych zadań inwestycyjnych zaplanowanych do wykonania przez Zarząd NZOZ Szpitala Powiatowego w Dzierżoniowie Sp. z o.o., w długim horyzoncie czasowym i zawiera listę zadań inwestycyjnych przewidzianych do realizacji w ujęciu rzeczowo – finansowym, w rozbiciu na poszczególne lata, tworząc tym samym warunki do programowania inwestycyjnego w perspektywie wieloletniej.

### **2. Założenia.**

Aby można było mówić o inwestycjach, rozwoju czy koncepcji funkcjonowania NZOZ Szpitala Powiatowego w Dzierżoniowie Sp. z o.o., w pierwszej kolejności należało umożliwić przeprowadzenie procesu zmian organizacyjnych, ekonomicznych i finansowych, dostosowanych do efektywnej realizacji zadań jednostki. Efektem tych zmian było przywrócenie równowagi wewnętrznej szpitala w ujęciu operacyjnym oraz bilansowym. Należało doprowadzić do stworzenia możliwości osiągnięcia głównego celu, którym było zapewnienie płynności finansowej Spółki, a także zdolności do zniwelowania ujemnego wyniku finansowego w długim okresie czasu w wyniku ograniczenia kosztów, głównie o charakterze stałym i zwiększania osiąganych przychodów poprzez przeprowadzenie działań restrukturyzacyjnych. Wprowadzone zostały wielotorowe działania mające na celu poprawę sytuacji ekonomicznej jednostki, przynoszące w efekcie poprawę wskaźników finansowych oraz wyników Szpitala. Zasadniczym celem tych przedsięwzięć było bardziej efektywne wykorzystanie potencjału szpitala z jednoczesnym zmniejszeniem kosztów funkcjonowania poprzez uzyskanie lepszych relacji kosztowo – przychodowych poszczególnych komórek organizacyjnych. Jednocześnie szczegółowo przeanalizowane zostały istniejące zasoby majątkowe w kierunku efektywności i racjonalizacji sposobu ich wykorzystania. Realizacja planu inwestycyjnego jest możliwa pod warunkiem utrzymania dodatniego stanu wolnych środków obrotowych.



## II. DOTYCHCZAS ZREALIZOWANE ZADANIA INWESTYCYJNE

*Najważniejsze ze zrealizowanych inwestycji w latach 2008 – 2009 to:*

- Zmiana lokalizacji Laboratorium Analitycznego połączona z remontem kapitalnym pomieszczeń;
- Adaptacja pomieszczeń po Laboratorium na oddział chorób wewnętrznych A i remont kapitalny tych pomieszczeń;
- Remont kapitalny oddziału chorób wewnętrznych B;
- Remont kapitalny pracowni RTG oraz utworzenie pracowni Tomografii Komputerowej wraz z dzierżawą aparatu TK;
- Adaptacja pomieszczeń po oddziale chorób wewnętrznych w szpitalu w Bielawie na Zakład Opiekuńczo – Leczniczy;
- Wymiana pokrycia dachu szpitala w Bielawie;
- Rozbudowa sieci informatycznej Spółki z zakupem oprogramowania i sprzętu;
- Zakupy sprzętu medycznego.

**W związku z tymi inwestycjami, w roku 2009 wartość środków trwałych wzrosła o ponad 1 mln złotych.**

*W roku 2010 podjęto następujące inwestycje:*

- Wyburzenie budynków dawnej portierni i łącznika między budynkami szpitalnymi w Dzierżoniowie oraz rozpoczęcie budowy pawilonu szpitalnego z izbą przyjęć, blokiem operacyjnym i podjazdem dla karet w Dzierżoniowie;
- Remont pomieszczeń parteru w budynku MD w szpitalu w Dzierżoniowie;
- Zakup ambulansu z wyposażeniem z przeznaczeniem na karetkę specjalistyczną ratownictwa medycznego;
- Wymiana windy w budynku MD w Dzierżoniowie z dodatkowym przystankiem III piętra;
- Wykonanie ogrodzenia na działce szpitala w Bielawie;
- Adaptacja pomieszczeń po Stacji Krwiodawstwa na III piętrze budynku MD w szpitalu w Dzierżoniowie wraz z organizacją Szkoły Rodzenia;
- Zakup sprzętu medycznego.

**W związku z inwestycjami realizowanymi w 2010 roku, wartość środków trwałych wzrosła o kolejny 1 mln złotych.**

*Większe inwestycje podjęte w 2011 roku:*

- Remont bloku porodowego i klatek schodowych w budynku Matka – Dziecko;
- Prace remontowe w szpitalu w Bielawie;
- Realizacja serwerowni w Szpitalu w Dzierżoniowie;
- Wykonanie przyłączy kanalizacyjnych;
- Zakupy sprzętu medycznego.

**Wartość środków trwałych, w tym wartość zakupów sprzętu medycznego w 2011 roku to znów ponad 1 mln złotych.**

*Inwestycje realizowane w 2012 roku to:*

- Uruchomienie cyfrowej centrali telefonicznej;
- Budowa nowego węzła ciepłowniczego;
- Zakończenie realizacji dobudowy bloku operacyjnego wraz z izbą przyjęć i podjazdem dla karettek;
- Adaptacja pomieszczeń szpitala w Bielawie na poradnię okulistyczną;
- Przebudowa węzłów sanitarnych w budynku Głównym szpitala w Dzierżoniowie;
- Modernizacja pomieszczeń rehabilitacji w Dzierżoniowie;
- Rozpoczęcie budowy sieci monitoringu;
- Zakupy sprzętu medycznego.

**Łącznie zakupy środków trwałych w roku 2012 to kwota ponad 7 mln.**

*W roku 2013 podjęto następujące inwestycje:*

- Zakończenie termomodernizacji budynków: Głównego, MD i Administracji w Dzierżoniowie oraz budynku szpitala w Bielawie;
- Budowa podjazdu dla niepełnosprawnych w Bielawie;
- Zakupy sprzętu medycznego

**Wartość wzrostu środków trwałych w 2013 roku to kwota blisko 5 mln.**

*Inwestycje w roku 2014:*

- Wymiana instalacji CO i CWU oraz wody zimnej i kanalizacji w Budynku Głównym szpitala w Dzierżoniowie;
- Remont generalny budynku prosektorium;
- Wymiana tomografu komputerowego na 16 – rzędowy;
- Zakupy sprzętu medycznego.

**Inwestycje w roku 2014 przyniosły wzrost wartości środków trwałych o prawie 2,5 mln zł.**

W roku 2015, do tej pory wykonano remont generalny agregatowni i zakupiono specjalistyczny sprzęt medyczny oraz nowy ambulans typu „S” na łączną kwotę 625 tys. zł.

Realizacja wszystkich dotychczasowych inwestycji możliwa była dzięki zaangażowaniu nie tylko środków własnych Spółki, ale także dzięki dotacjom i dofinansowaniom, o które Spółka skutecznie zabiegała z krajowych i zagranicznych programów pomocowych. Nie bez znaczenia były również środki przekazywane przez organ właścicielski tj. Starostwo Powiatowe w Dzierżoniowie.

### **III. ZAŁOŻENIA I POTRZEBY INWESTYCYJNE NA KOLEJNE LATA ORAZ ŹRÓDŁA FINANSOWANIA**

#### **1. Założenia.**

W celu zachowania wymaganej jakości świadczeń zdrowotnych i kontynuowania umów kontraktowych przynajmniej na aktualnym poziomie i w obecnym zakresie oraz ochrony substancji majątkowej przed dekapitalizacją niezbędne jest zachowanie dotychczasowej dynamiki inwestycyjnej.

Funkcjonowanie Spółki oparte jest na kontraktach z Narodowym Funduszem Zdrowia i to one stanowią gwarancję przychodów, natomiast poziom finansowania NFZ znany jest obecnie na rok 2015 i ewentualnie rok 2016, pod warunkiem aneksowania umów. Mimo, że trudno jest przewidzieć finansowanie w kolejnych latach, zwłaszcza, że ogłoszenie nowych konkursów nastąpi najwcześniej w drugim półroczu 2016 r. – to politykę inwestycyjną na kolejne lata oprzeć należy na przewidywanym poziomie kontraktowania oraz na planowanych zmianach legislacyjnych i trendach w lecznictwie w kraju. Ze względu na trudną sytuację w służbie zdrowia w ujęciu makroekonomicznym, podejmowane są ciągłe zmiany w polityce



zdrowotnej. Oczekiwane rezultaty w ocenie społecznej jak również organów założycielskich przychodzą stopniowo i są rozciągnięte w czasie, a szpitale, zwłaszcza te powiatowe, realizują swoją działalność w oparciu o wysoki poziom zaangażowania inwestycyjnego. Dotyczy to również Szpitala Powiatowego w Dzierżoniowie.

## 2. Potrzeby inwestycyjne.

Spośród wszystkich potrzeb inwestycyjnych, największe zobrazowane są w poniższej tabeli. Ich koszty oszacowano na podstawie dotychczas realizowanych, podobnych inwestycji, cenników oferentów, a niektóre na podstawie już wykonanych kosztorysów i projektów.

Lp	Nazwa zadania	Szacunkowy koszt inwestycji	Orientacyjny termin realizacji
1	Dzierżoniów - Remont kapitalny oddziałów w Budynku MD z wydzielaniem łazienek w salach chorych	700 000,00 zł	2015 - 2016
2	Dzierżoniów - Remont III piętra prawej części Budynku MD z przeznaczeniem na pracownię endoskopii	150 000,00 zł	2015
3	Dzierżoniów - Wymiana akumulatorów systemu zasilania awaryjnego Budynku B	42 000,00 zł	2015
4	Dzierżoniów – Zakup urządzeń do utylizacji wydaliny	49 000,00 zł	2015
5	Dzierżoniów - Dobudowa szybu windowego w Budynku Głównym wraz z zakupem i montażem drugiej windy	700 000,00 zł	2016
6	Dzierżoniów - Rozbiórka budynku po magazynie wojskowym oraz budowa budynku z przeznaczeniem na pracownię fizjoterapii ambulatoryjnej i szkołę rodzenia	500 000,00 zł	2016
7	Bielawa - Remont pomieszczeń nieużytkowanej pralni z przeznaczeniem na fizjoterapię ambulatoryjną	150 000,00 zł	2016
8	Bielawa - Dokończenie remontu II piętra budynku szpitala w celu uruchomienia komercyjnej działalności w zakresie opieki senioralnej wraz z wyposażeniem	1 124 579,00 zł	2016 - 2017
9	Bielawa - Zagospodarowanie terenu przy budynku szpitala z przeznaczeniem na teren zieleni dla pacjentów oraz parking	200 000,00 zł	2016 - 2017
10	Dzierżoniów - Zakup nowoczesnego sterylizatora	200 000,00 zł	2016
11	Dzierżoniów - pośrednie ucyfrowienie radiologii - zakup skanera płyt RTG	85 000,00 zł	2016
12	Dzierżoniów - Wymiana drzwi wewnętrznych w salach chorych	250 000,00 zł	2016
13	Bielawa - Remont parteru budynku szpitala pod izbę przyjęć okulistyczną, pracownię RTG, pomieszczenie zespołu ratownictwa medycznego	150 000,00 zł	2016
14	Dzierżoniów - Zakup nowego aparatu USG na Oddział Położniczy	130 000,00 zł	2016
15	Dzierżoniów - Zakup mieszacza gazów medycznych do znieczulania porodów	18 000,00 zł	2016
16	Kontynuacja informatyzacji Spółki w tym zakup kolejnych modułów oprogramowania InfoMedica lub zmianą oprogramowania na System AMMS	500 000,00 zł	2016



17	Zakup dwóch nowych ambulansów typu „P”	700 000,00 zł	2016
18	Dzierżoniów - Wyposażenie nowego Szpitalnego Bloku Operacyjnego	1 990 000,00 zł	2015 – 2018
19	Dzierżoniów - Budowa nowego ogrodzenia Szpitala oraz zagospodarowania przestrzennego z wydzielaniem parkingów dla pacjentów i pracowników	400 000,00 zł	2016 – 2017
20	Dzierżoniów - Termomodernizacja oraz remont kapitalny budynku byłego pogotowia z przeznaczeniem na aptekę otwartą oraz sklep medyczny	350 000,00 zł	2016 – 2017
21	Dzierżoniów - Remont kapitalny starego bloku operacyjnego z przeznaczeniem na 4 - łóżkowy OIOM z wyposażeniem zgodnie z rozporządzeniem MZ z dnia 20 grudnia 2012 r. w sprawie standardów postępowania medycznego w dziedzinie anestezjologii i intensywnej terapii (...)	2 500 000,00 zł	2016 – 2017
22	Wdrożenie elektronicznej dokumentacji medycznej wynikające z Ustawy z dnia 28.04.2011 r. o systemie informacji w ochronie zdrowia	250 000,00 zł	2017
23	Dzierżoniów - Budowa wiaty dla karettek	100 000,00 zł	2017
24	Bielawa - Dokończenie remontu III piętra budynku szpitala z przeznaczeniem na część rehabilitacyjno - terapeutyczną dla pacjentów ZOL i rehabilitacji	300 000,00 zł	2017
25	Bielawa - Dostosowanie budynku Szpitala do decyzji Komendanta Państwowej Straży Pożarnej w Dzierżoniowie nr PZ.5580.5.2012 z dnia 28.06.2012 r. nakazującej wykonanie obowiązków wynikających z rozporządzenia MSWiA w sprawie ochrony przeciwpożarowej budynków oraz ujęte w programie dostosowawczym zgodnie z rozporządzeniem MZ z dnia 26.06.2012 r.	500 000,00 zł	2017
26	Dzierżoniów - Nadbudowa III piętra lewej części budynku MD z przeznaczeniem na oddział szpitalny – wyłącznie w przypadku otrzymania dofinansowania	1 382 148,00 zł	2018

**Razem koszt szacunkowy: 13 420 727,00 zł**

W odniesieniu do sprzętu medycznego, w powyższym zestawieniu wykazane zostały planowane zakupy tylko ważniejszej aparatury. Specyfika branży, w jakiej Spółka funkcjonuje powoduje, że na bieżąco realizowane muszą być zakupy sprzętu, który ulega zużyciu i wymaga wymiany. Także na bieżąco muszą być realizowane pomniejsze remonty i drobne działania inwestycyjne wynikające z pojawiających się stale potrzeb. Niemniej jednak przedstawione założenia inwestycyjne oparte zostały na poniższych, ogólnych kierunkach rozwoju.

### 3. Kierunki rozwoju.

W związku z posiadaniem już kontraktem na fizjoterapię ambulatoryjną w szpitalu w Dzierżoniowie, Spółka będzie zabiegać również o taki kontrakt w Szpitalu w Bielawie. Kontrakty NFZ na świadczenia rehabilitacyjne są opłacalne, nie są wymagani lekarze, a potrzeby pacjentów są nieograniczone. Spółka dysponuje już sprzętem rehabilitacyjnym pozyskanym ze środków PFRON na oba te punkty. W tym celu należy przeprowadzić remont byłej pralni w Bielawie z przeznaczeniem na rehabilitację ambulatoryjną, także świadczącą usługi odpłatne oraz dla pacjentów zakładu opiekuńczo-leczniczego.

Planowane jest przeniesienie oddziału pediatrycznego z Bielawy do Szpitala w Dzierżoniowie. Przeniesienie to jest uzasadnione lepszą dostępnością do diagnostyki i



konsultacji specjalistów oraz zmniejszeniem związanych z tym kosztów funkcjonowania. Przepisy dopuszczają także łączenie dyżurów z oddziałem neonatologicznym, co także wpłynęłoby na istotną obniżkę kosztów tych oddziałów.

Należy brać pod uwagę starzenie się społeczeństwa i rosnące zapotrzebowanie na placówki opieki senioralnej i długoterminowej. Pomieszczenia po oddziale dziecięcym rozszerzyłyby możliwości zakładu opiekuńczo – leczniczego zlokalizowanego na tej samej kondygnacji. Obecnie ZOL, zbyt ciasny dla pacjentów, boryka się z problemami braku wymaganych pomieszczeń, a wszystkie sale chorych są wieloosobowe. Zakład jest nierentowny z uwagi na zbyt małą ilość łóżek. Aby mógł się bilansować powinien dysponować przynajmniej 40 – oma łózkami. Przejęcie pomieszczeń oddziału dziecięcego radykalnie wpłynęłoby na poprawę warunków lokalowych i finansowych ZOL. Będzie również możliwe wydzielenie części sal dla pacjentów komercyjnych, również w kontekście dokończenia rozpoczętej w latach 80 – tych budowy tego budynku. Spółka reaktywowała już projekt budowlany w tym zakresie i pozyskała nowe pozwolenie na budowę.

Do rozstrzygnięcia pozostanie do 2017 roku uruchomienie minimum 4 – łózkowego oddziału intensywnej opieki medycznej. Lokalowo ma on funkcjonować po byłym bloku operacyjnym w budynku głównym Szpitala w Dzierżoniowie. Konieczne jest w związku z tym przeprowadzenie kosztownego generalnego remontu tych pomieszczeń oraz zakupu sprzętu medycznego, a wyzwaniem pozostanie pozyskanie kadr anestezjologicznych. Jest to jednak nowy wymóg resortu zdrowia, chyba, że termin po raz kolejny zostanie przesunięty.

Dalsze zamierzenia związane są z uruchomieniem apteki otwartej oraz sklepu medycznego w budynku po byłym pogotowiu. Niewykluczone jest wydzierżawienie samych pomieszczeń. Najbardziej uzasadnione potrzebami staje się utworzenie apteki otwartej. Ilość osób – potencjalnych klientów, mających kontakt ze szpitalem gwarantuje aptece wysokie obroty. Z kolei otwarcie sklepu medycznego m.in. ze środkami pomocniczymi objętymi refundacją NFZ, uzasadnione jest potrzebami pacjentów po hospitalizacji bądź w trakcie fizjoterapii.

Konieczną inwestycją pozostaje budowa wind w budynkach: głównym i MD Szpitala w Dzierżoniowie. W przypadku awarii występują trudności z przemieszczaniem się pacjentów. Środki na ten cel mogą pochodzić częściowo z PFRON. Istotna jest także przebudowa budynku po byłym magazynie wojskowym z przeznaczeniem na nową, parterową lokalizację nowoczesnego działu fizjoterapii i szkoły rodzenia.

Zagospodarowania wymagają także tereny wokół szpitala w Dzierżoniowie i w Bielawie przeznaczone na strefy zielone dla pacjentów, a także miejsca parkingowe.

Należy również pamiętać, że w dalszym ciągu pozostają obszary, w których Spółka nie spełnia wymagań prawnych określonych przepisami sanitarno – epidemiologicznymi oraz przeciwpożarowymi, a ich spełnienie, niosące za sobą duże koszty, do 2018 roku określa decyzja Komendanta Straży Pożarnej, czasowe pozwolenia San – Epid i program dostosowawczy. Obecnie prowadzony już jest remont pomieszczeń pod odcinek ginekologiczny oddziału Ginekologiczno – Położniczego z wydzieleniem łazienek dla pacjentek bezpośrednio z sal chorych oraz pomieszczeń przeznaczonych na pracownię endoskopii. Również wymuszone ustawą o systemie informacji w ochronie zdrowia jest wdrożenie elektronicznej dokumentacji medycznej, co determinuje konieczność kontynuowania informatyzacji Spółki.

Powyższe kierunki rozwoju Spółki są możliwe, a zarazem konieczne do zrealizowania. Dzięki nim przychody Spółki z pewnością się nie zmniejszą w najbliższych latach, a zaistnieje realna szansa ich wzrostu przy systematycznej poprawie jakości opieki medycznej, a co za tym idzie – wizerunku Szpitala. Przy obecnym poziomie i strukturze kontraktów, działalność operacyjna Spółki będzie się bilansować, a gospodarka inwestycyjna będzie mogła być bez przeszkód realizowana.

#### **4. Źródła finansowania.**

Realizacja wielu powyższych inwestycji możliwa stanie się dzięki pozyskaniu środków zewnętrznych w nowej unijnej perspektywie programowania, szczególnie w Regionalnym Programie Operacyjnym dla Województwa Dolnośląskiego 2014 - 2020, do którego nabory wniosków mają rozpocząć się już w grudniu 2015 roku. Spółka posiada olbrzymie doświadczenie w pozyskiwaniu różnego rodzaju dofinansowań. Niezbędne jednak w tym celu jest dysponowanie środkami dla zapewnienia wkładu własnego. W celu zabezpieczenia środków na przyszłe inwestycje, Zarząd Spółki zaplanował emisję obligacji na kwotę 5 mln zł z wykupem 10 - letnim odroczonym o 3 lata, tj. od 2019 do 2029 r. Prowadzone są w związku z tym zaawansowane rozmowy z Bankiem PKO BP, od którego otrzymano już wstępną ofertę na finansowanie z poręczeniem spłaty przez Starostwo Powiatowe w Dzierżoniowie. Wszystkie środki uzyskane z emisji obligacji przeznaczone będą na inwestycje.

Spółka w roku 2015 i 2016 zamierza inwestować przy wsparciu w ramach:

1. Działania 2.1.A E-usługi publiczne gdzie dofinansowane będą projekty dla podmiotów leczniczych działających w publicznym systemie opieki zdrowotnej, zakładające rozwój elektronicznych usług publicznych w zakresie e-zdrowia;



2. Działania 8.7.A Aktywne i zdrowe starzenie się w ramach wdrażania programów profilaktycznych;
3. Działania 3.3.A Projekty związane z kompleksową modernizacją energetyczną budynków użyteczności publicznej;
4. Działania 6.2 Inwestycje w infrastrukturę zdrowotną;
5. Działania 6.3.A Remont, przebudowa, rozbudowa, adaptacja, wyposażenie istniejących zdegradowanych budynków, obiektów, zagospodarowanie terenów i przestrzeni do potrzeb osób niepełnosprawnych;
6. Działania 9.3.A Dostęp do wysokiej jakości usług zdrowotnych;
7. Programów krajowych w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko oraz PFRON.

Ponadto, wzorem lat ubiegłych Spółka zabiegać będzie o środki pochodzące z budżetu Powiatu Dzierżoniowskiego, a także pochodzące z innych, alternatywnych źródeł.

Nawiązując do oszacowanych całkowitych nakładów inwestycyjnych na realizację zaplanowanych zadań, należy przyjąć, że do ich realizacji przewidziano cztery źródła finansowania:

- środki własne Spółki w tym amortyzacja,
- kredyty, pożyczki, emisja obligacji,
- środki do pozyskania z UE i programów krajowych,
- środki zewnętrzne stanowiące dotacje z innych źródeł,

a przyjęte źródła finansowania uznaje się za możliwe do uzyskania wg stanu wiedzy na dzień sporządzania Planu.

#### **IV. PODSUMOWANIE**

Podsumowując należy stwierdzić, że z punktu widzenia harmonijnego i zrównoważonego rozwoju Szpitala, wszystkie umieszczone w Planie zadania inwestycyjne, stanowią inwestycje priorytetowe. Niemniej, biorąc pod uwagę dostępność środków wynikającą z ograniczonej zdolności do finansowania lub współfinansowania inwestycji, nie wszystkie zgłoszone zadania mogą być zrealizowane w zakładanym okresie. Jednakowoż lista zadań inwestycyjnych nie stanowi zamkniętego katalogu. W planie uwzględniono te zadania, których realizacja nie budzi większych wątpliwości, niemniej dokument ma charakter kroczący, a więc zakłada się jego cokwartalną aktualizację. Trzeba zatem przyjąć, że w

trakcie następnych aktualizacji, układ zadań inwestycyjnych będzie podlegał modyfikacji w miarę ich realizacji i zmieniających się potrzeb.

  
PREZES ZARZĄDU  
Maciej Smolarz