

Broj: 01-255/21
Biograd n/m, 6. travnja 2021. godina

UPRAVNO VIJEĆE
-ovdje

***Plan sukcesivnog pokrića manjka iz prethodnih razdoblja u iznosu od
44.943.049,00 kuna***

1. Analiza i ocjena postojećeg finansijskog stanja

Mrežom bolničke djelatnosti u Zadarskoj županiji, koja je na snazi od 2015. godine, najveći je broj kreveta raspoređen na dvije djelatnosti; ortopediju 54 kreveta, što čini 45% kapaciteta, i fizikalnu medicinu 60 ili što čini 50%. Bilježimo porast broja usluga naše bolnice koji je pokazatelj da je ovako organizirana mreža uskladjena s rastućim potrebama stanovništva našeg područja. U Dalmaciji je naša bolnica najveći sustav djelatnosti ortopedije sa zaposlenih 10 specijalista ortopeda. Značajno je spomenuti porast broja operacija koje se obavljaju u dvjema operacijskim dvoranama kojima raspolažemo. Do 2015. godini smo imali do 1000 operacija, u razdoblju nakon toga se obavlja se prosječno 1200 godišnje.

Iz navedenog je jasno da se ortopedija u Biogradu razvija i raste te da, osim bogate tradicije, ima i svoju sadašnju prepoznatljivost i obećavajuću budućnost. Vezano za drugu našu bazičnu djelatnost, fizikalnu medicinu i rehabilitaciju, koju vidimo kao jedan od dvaju stupova razvoja ustanove, možemo reći da je to također grana velikog potencijala.

Kao zdravstvena ustanova pružamo bolničke usluge stanovništvu naše županije, i to oko 58% ukupnog broja usluga, ali i drugih županija, Šibensko-kninske 13% i Splitsko-dalmatinske 19%. Ukupno oko 90% naših usluga otpada na ove tri županije. Kod ambulantnih usluga udio pacijenata iz drugih županija je 18 %.

Uz spomenute djelatnosti, bitno je istaknuti da u našoj ustanovi imamo i razvijamo polikliničko konzilijsarnu dijagnostiku s pratećim ambulantama, i to internističku ambulantu s internističkim ultrazvukom abdomena te kardiološku ambulantu. Redovito radi anestesiološka ambulanta za preoperativne pregledе te ambulanta za bol s dnevnom bolnicom, kao i radiološka ambulanta. Planirana je i otvorena ambulanta za bolesti štitnjače s ultrazvučnom dijagnostikom štitnjače te u sklopu internističke ambulante dijabetološko savjetovalište.

Imamo i ambulantu za elektromioneurografiju (EMNG) kojom se dijagnosticiraju oboljenja mišića i perifernih živaca. Za pacijente koji planiraju operativni zahvat u našoj bolnici osigurani su termini bez



lista čekanja za preoperativnu obradu i laboratorijsku dijagnostiku. Pružanjem tih usluga rasterećujemo ostale ustanove u okruženju i smanjujemo liste čekanja na ovom području. Kad je u pitanju financiranje djelatnosti, ustanova posluje sa stalnim manjkom sredstava zbog nisko definiranih cijena usluga ugovorenih s HZZO-om te nije u stanju na takav način pokriti rashode poslovanja, a pogotovo ni investirati u opremu i prostor. Na sadržaj ugovora s HZZO-om ustanova nema bitnog utjecaja.

Od 2009. godine do 2020. godine su cijene najčešćih operativnih postupaka smanjivane u više navrata te su dovele do ukupnih razlika kako slijedi u prikazu:

Vrsta postupka - operacije	Godina	
	2009.	2020. (PRIMJENA OD 01.03.2020)
Zamjena ili ponovno povezivanje koljena(IO4Z)	40,863.19	29,966.50
Zamjena kuka bez vrlo teških ili teških KK(IO3C)	30,972.10	22,988.00
Zamjena kuka s vrlo teškim ili teškim KK ili revizija kuka bez vrlo teških ili teških KK(IO3B)	38,665.17	26,025.70
Revizija kuka s vrlo teškim ili teškim KK(IO3A)	63,342.94	39,572.20

Porast rashoda objektivno je uvjetovan kvantitativnim i kvalitativnim porastom pruženih zdravstvenih usluga, međutim isti ne prati dostatni porast prihoda bolnice jer je jedinična cijena pojedinih postupaka nedostatna za pokriće svih njihovih direktnih i indirektnih troškova. Pored toga tako nisko definirane cijene dovode i do otežanog postizanja mjesečnih ugovorenih limita s HZZO-om.

Sredstva za decentralizirane funkcije su nedostatna za potrebe prenamjene i uređenja prostora kao i za obnavljanje opreme. Potrebna su značajna ulaganja u građevinske objekte. Prihodi od tržišta su zanemarivi i teško ih je u kratkom periodu povećati. Tek u 2021. godini očekujemo značajne prihode od nad standarda zdravstvene zaštite u pogledu smještaja. Isto tako u slijedećoj godini očekujemo značajnu aktivnost pružanja usluge fizikalne terapije inozemnim turistima u poslijepodnevnim terminima. Broj nezdravstvenih radnika je vrlo blizu optimalnog. Troškovi zaposlenih su zadani Kolektivnim ugovorom za djelatnost zdravstva i zdravstvenog osiguranja, i rastu bez utjecaja ustanove te dodatno ugrožavaju finansijsku stabilnost. Trošak lijekova i medicinskog potrošnog materijala su stavka na koju je moguće utjecati skraćenjem broja dana boravka pacijenata u bolnici. Vrlo je teško u kratkom roku značajno utjecati na finansijski rezultat. Zbog konstantnog porasta kvantitativnih i kvalitativnih zahtjeva u osiguranju zdravstvene zaštite, promjenama u fiskalnoj politici

(uvođenja PDV-a na lijekove i potrošni – ugradbeni materijal), promjenama materijalnih prava zaposlenika, te ostalih objektivnih razloga ustanova ne uspijeva s maksimalnim iznosom sredstava servisirati svoje obveze sukladno Zakonu o obveznim odnosima.

Poseban problem za poslovanje je povećanje plaća sukladno Kolektivnom ugovoru.

Manjak je nastao u razdoblju od 2014.- 2020. godine i iznosi **44.943.049,00 kuna**.

Kumulirani manjak kroz godine je u najvećoj mjeri nastao zbog neizvršavanja ugovornih obveza prema HZZO-u i iznosi 29.026.770 kuna, što se odnosi na manje izvršeni rad iz 2014. godine u iznosu 3.340.878 kuna, obvezu za manje izvršeni rad u 2017. godini u iznosu 1.230.301 kuna, na manje izvršeni rad u 2018. godini u iznosu od 1.412.806 kuna (potraživanje po konačnom obračunu 1.232.085,81 kuna i potraživanja za dodatna sredstva prema Odluci UV od 20.12.2018. u iznosu 180.000,00 kuna), obvezu za manje izvršeni rad u 2019 godini u iznosu od 1.359.026,83 kune, što čini ukupno 7.342.292,02 kuna obveza prema HZZO-u razdoblju od 2014-2019 godine.

Stanju na dan 31. prosinca 2020. godine pridodaje se iznos za manje izvršeni rad u 2020. godini, 11.947.537 te dodatna sredstva dobivena za plaćanje lijekova i medicinskog potrošnog materijala u iznosu od 7.242.924,00 kuna u ožujku i iznos od 2.494 017,00 kuna dodatnih sredstava od HZZO-a u srpnju.

2020. godina je obilježena utjecajem epidemije virusa COVID 19 na funkciranje ustanove. Krajem mjeseca ožujka, bolnica se susreće s epidemijom, tako su prema Odluci Ministarstva zdravstva od dana 26. veljače zabranjene sve posjete. Dana 18. ožujka donesena je Odluka o prestanku obavljanja svih operativnih zahvata, te o prestanku rada svih ambulanti (ortopedska, internistička, kardiološka, fizijatrijska ambulanta) i ambulantne fizikalne terapije. Osim navedenog obustavljene su sve hospitalizacije, a zaprimljeni pacijenti zbog vlastite zdravstvene zaštite otpušteni su po brzom postupku. Usprkos provođenju i pridržavanju svih protu epidemijskih mjera, na žalost, 24. ožujka potvrđen je prvi pozitivni nalaz na COVID-19. Utvrđeno je da se zaraza proširila od pacijenata koji u trenutku prijema u bolnicu nisu imali simptome karakteristične za zarazu COVID-19 virusom. Od početka travnja do kraja mjeseca, bolnica je skrbila samo o pacijentima zaraženim virusom COVID 19. Zbrinula je 17 lakših pacijenata. Od 01. svibnja bolnica radi u smanjenom opsegu sukladno mjerama reaktivacije bolničkih sustava koje je izdao Hrvatski zavod za javno zdravstvo.

Dana 08. svibnja 2020. bolnica reaktivira svoju osnovnu djelatnost uz provođenje epidemioloških mjera prema preporukama HZZJ i dostavljenih Mjera reaktivacije bolnica.

Od navedenog razdoblja u skladu s navedenim mjerama i što bolje dostupnosti zdravstvene zaštite, organiziran je rad ambulanti u dvije smjene (ortopedska, fizijatrijska i internistička), te se pod kraj svibnja 2020. počinje s manjim operativnim zahvatima i započinje prijem pacijenata za stacionarno liječenje. U nastavku navedenog razdoblja u skladu s poboljšanjem epidemiološke situacije bolnica se vraća u smanjenom opsegu svojoj osnovnoj djelatnosti.



Radi pogoršanja epidemiološke situacije dana 08. rujna 2020. po Odluci Ministarstva zdravstva bolnica je određena za privremeno pružanje zdravstvene skrbi oboljelima od bolesti COVID-19. Sukladno navedenoj Odluci prenamijenjeno je zapadno krilo Fizijatrijskog odjela u Odjel za liječenje oboljelih od COVID-19, te se nastavlja sa osnovnom djelatnosti u smanjenom kapacitetu. Prvi oboljeli od bolesti COVID-19 primaju se dana 06. listopada 2020. Zbog daljnog pogoršanja epidemiološke situacije povećava se kapacitet COVID odjela na istočno krilo Fizijatrijskog odjela .

Dana 23. prosinca 2020. godine u potpunosti se prizemlje bolničke zgrade pretvara u Odjela za prijem oboljelih od bolesti COVID-19, koji je radio s 30% kapaciteta i s tim se gasi prijem fizijatrijskih pacijenata.

U navedenom razdoblju, završno sa 30.01.2021. zaprimili smo ukupno 125 pacijenata oboljelih od navedene bolesti, od navedenog broja umrlo je 11 bolesnika.

Kroz 2020.godinu od bolesti COVID-19 ukupno je oboljelo 53 djelatnika naše ustanove.

Sve navedeno je rezultiralo i velikim povećanjem obveza za manje izvršeni rad prema ugovoru s HZZO-om u 2020 iznosu od 21.684.478 kuna, što uvećava finansijski manjak poslovanja ustanove u 2020. godini.

2. Prijedlog mjera za uklanjanje utvrđenih uzroka nastanka negativnog poslovanja, te mjera za stabilno održivo poslovanje

Prijedlog mjera za sanaciju i akcijski plan njenog provođenja obuhvaća pet skupina mjera

2.1 Administrativne mjere

Sukladno postulatima novog modela ugovaranja, tj. umjesto dosadašnjeg povjesno-političkog principa inzistirati na cjeni postupaka temeljem stvarnog troška zdravstvenih usluga u proteklom razdoblju, broja specijalista, listi čekanja, ponuđenih sadržaja ili nekom drugom jasnom i transparentnom metodologijom koja će uvažiti sve specifičnosti, količinu i vrstu pruženih usluga. Potreban je otpis potraživanja za manje izvršen rad jer je taj dio manjka poslovanja fiktivan.

2.2 Organizacijske mjere

Mjere povećanog opsega pružanja usluga, poglavito u dijelu koji ne stvara dodatne troškove su prioritetni cilj bolnice. Ove mjere osim što osiguravaju finansijsku održivost sustava doprinose i kvaliteti zdravstvene zaštite naše županije pa i šire jer s jedne strane šire paletu usluga, a s druge ih kvantitativno povećavaju što znači veću dostupnost zdravstvene zaštite i skraćenje lista čekanja.



2.3 Mjere za povećanje prihoda - prihodi izvan ugovora s HZZO-om

Mjere za povećanje prihoda pretpostavljaju povećanje obujma pruženih medicinskih i nemedicinskih usluga na tržišnom principu. Bolnica raspolaže raznovrsnim visokokvalificiranim kadrom i značajnim nekretninama koje se kvalitetnim planiranjem i inventivnim pristupom mogu staviti u funkciju.

Postojeće medicinske usluge izvan sustava HZZO je moguće valorizirati, kao i ponuditi nove medicinske programe i dijagnostičke postupke za privatne korisnike, a isto tako i nad standardne usluge ovisno o interesu tržišta.

2.4. Mjere za povećanje prihoda - otpis potraživanja za manje izvršen rad od strane HZZO-a

U uračunati manjak zbog manje ispostavljenih faktura uračunate su obveze prema HZZO-u za manje izvršeni rad u iznosu od 3.340.878 kuna, što se odnosi na manje izvršeni rad iz 2014. godine, obveze za 2017. godinu u iznosu od 1.230.300 kuna, obveze za 2018. godinu u iznosu od 1.412.086 kuna, za 2019. godinu 1.359.026, za 2020 godinu 21.684.478 kuna, ukupno 29.026.770 kuna koji je kao takav fiktivan manjak i moguće ga je otpisati načinom koji će kroz naredno vrijeme odrediti HZZO.

2.5. Mjere za smanjenje rashoda – materijalni rashodi

Pored racionalnog gospodarenja vezano za praćenje potrošnje lijekova i potrošnog medicinskog materijala, praćenja zaliha i kontrola potrošnje uredskog i ostalog materijala pruža se mogućnost uštede koja se već postiže znatno skraćenim boravkom hospitaliziranih pacijenata u bolnici što će urodit novim smanjenjem troškova lijekova, potrošnog medicinskog materijala, hrane i svih ostalih troškova koje generira skrb za bolničke pacijente.



3. Akcijski plan provedbe mjera za uklanjanje utvrđenih uzroka nastanka negativnog poslovanja, te mjera za stabilno održivo poslovanje

	Opis mjere	Način provedbe	Rokovi provedbe	Odgovorne osobe
Administrativne mjere – povećanje prihoda od HZZO-a	Inzistiranje na novom modelu Ugovaranja – plaćanje po izvršenju uz korekciju cijena postupaka Korekcija cijena DTS-a i DTP-a	Otpis obveza za manje izvršeni rad uslijed nerealno određenih cijena sluga u iznosu od 29,026,770 kuna . Inzistiranje na plaćanju po izvršenju / fakturi uz neophodnu korekciju cijena DTS-a u DTP-ima uslijed: izmjena u fiskalnoj politici države (zakon o PDV-u), promjene na tržištu roba i usluga, izmjena cijena rada uslijed izmjena Zakona o radu i kolektivnih ugovora, ostalih zakonskih propisa i pravilnika. – korekcija cijena Novo ugovaranje je sukladno najavama od strane ravnatelja HZZO-a i Ministarstva zdravstva planirano 2018. godine. Novim Ugovorom bi, po najavama, bilo uvaženo stvarno izvršenje, te ostali kriteriji (CMI, broj premještaja, dani ležanja, potrošnja po pacijentu, korištenje DNB, liste čekanja, iznos fakture za pacijente izvan županija isl.).	2021., 2022., 2023 godina, sukladno Uputama od strane HZZO-a	Zdravstvena administracija i djelatnici uključeni u proces ugovaranja od strane bolnice (Uprava bolnice i rukovoditelji ekonomskih i pravnih poslova)
Organizacijske mjere – povećanje prihoda od HZZO-a	Ubrzani protok pacijenata kroz operativni program i veći broj ambulantnih obrada zahvaljujući povratku doktora sa specijalizacije	Povećanje prihoda od HZZO-a i to od ambulantne zdravstvene zaštite te bržim protokom pacijenata kroz operativni program. Organizacijskim promjenama u operativnim zahvatima, povećati će se protočnost pojedinih sala i time broj operacija. Dolaskom doktora sa specijalizacije ortopedije u narednim godinama će se povećati broj operativnih zahvata pogotovo tijekom ljetnih mjeseci kad je operativni program smanjen.	2021. godina	Uprava bolnice, rukovoditelj i voditelji odjela

