

Broj: 01-135/22  
Biograd n/m, 21. veljače 2022. godina

**UPRAVNO VIJEĆE**  
**-ovdje**

***Plan sukcesivnog pokrića manjka iz prethodnih razdoblja u iznosu od  
45.054.290 kuna***

**1. Analiza i ocjena postojećeg finansijskog stanja**

Mrežom bolničke djelatnosti u Zadarskoj županiji, koja je na snazi od 2015. godine(»Narodne novine«, broj 113/2015), najveći je broj kreveta raspoređen na dvije djelatnosti ortopediju i fizikalnu medicinu. Ugovoren je 37 akutnih ortopedskih postelja, 60 akutnih i kroničnih postelja fizikalne medicine i rehabilitacije, 10 postelja za dugotrajno liječenje i palijativnu skrb ortopedije i traumatologije, te 13 postelja za dugotrajno liječenje.

Ugovara se i dijagnostička i specijalističko-konzilijska zdravstvena zaštita kroz ambulante – ortopedsku (7 postelja), fizijatrijsku, internističku (2 postelje), kardiološku, neurološku i ambulantu za bol (1 postelja)

Specijalna bolnica za ortopediju, Biograd na Moru				
DJELATNOST	Broj akutnih postelja	Broj stolaca/postelja dnevne bolnice	Broj postelja za dugotrajno liječenje i palijativnu skrb	Broj postelja za liječenje bolesnika oboljelih od akutnih i kroničnih bolesti
Interna medicina		2		
Neurologija		1		
Ortopedija i traumatologija	37	7	10	
Dugotrajno liječenje			13	
Fizikalna medicina i rehabilitacija u specijalnim bolnicama i lječilištima				60
<b>UKUPNO</b>	<b>37</b>	<b>10</b>	<b>23</b>	<b>60</b>

Izvor: <http://narodne-novine.nn.hr/default.aspx>



---

Bolnica gotovo jedina ustanova takve vrste u RH, gdje se ugovaraju 3 djelatnosti – ortopedija, fizikalna medicina i rehabilitacija, te dugotrajno liječenje, koje su usko povezane i održavaju kontinuitet u procesu pružanja zdravstvene zaštite.

Navedeno se automatski odražava na kvalitetu zdravstvene zaštite u Bolnici, na način da pacijent na jednom mjestu dobije kompletну zdravstvenu uslugu, od operacijskog zahvata, nužno potrebne postoperativne rehabilitacije do mogućeg indiciranog nastavka liječenja na odjelu za dugotrajno liječenje. Odjel dugotrajnog liječenja ima veliki značaj s obzirom na specifičnosti i visoku rizičnost operacijskih zahvata koji se rade u Bolnici. Misli se na veliki postotak postoperativnih operacija s obzirom na komorbiditet bolesnika, vezan za njihovu životnu dob, kada se potreba kompleksne i zahtjevne kronične zdravstvene skrbi postavlja kao nužnost.

Godinama bilježimo porast broja usluga naše bolnice koji je pokazatelj da je ovako organizirana mreža usklađena s rastućim potrebama stanovništva našeg područja. U Dalmaciji je naša bolnica najveći sustav djelatnosti ortopedije sa zaposlenih 13 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. S obzirom da se u protekle tri godine broj ortopeda povećao s 9 na 11, a pred sami kraj 2021. godine na 13, očekuje se značajan porast broja zahvata.

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.

S obzirom da SB Biograd gravitira velik broj pacijenata iz susjednih županija, sistem rada se maksimalno prilagođava da bi se postigla fluidnost na svim nivoima, te veće zadovoljstvo pacijenata.

Kao zdravstvena ustanova pružamo bolničke usluge stanovništvu naše županije, i to oko 59% ukupnog broja usluga, ali i drugih županija, Šibensko-kninske 9% i Splitsko-dalmatinske 23%. Ukupno oko 91% naših usluga otpada na ove tri županije. Kod ambulantnih usluga udio pacijenata iz drugih županija je 19%.

Uz spomenute djelatnosti, bitno je istaknuti da u našoj ustanovi obavljamo polikliničko konzilijsku dijagnostiku s pratećim ambulantama, i to internističku ambulantu s internističkim ultrazvukom abdomena te kardiološku ambulantu. Redovito radi anestesiološka ambulanta za predoperativne pregledе te ambulanta za bol s dnevnom bolnicom, kao i radiološka ambulanta, te ambulanta za bolesti štitnjače s ultrazvučnom dijagnostikom štitnjače.

U bolnici postoji i ambulanta 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 predoperativnu 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 2021. godine su cijene najčešćih operativnih postupaka smanjivane u više navrata, uz manja povećanja, te su dovele do ukupnih razlika kako slijedi u prikazu:

Vrsta postupka - operacije	Godina	
	2009.	2021. (PRIMJENA OD 01.03.2020)
Zamjena ili ponovno povezivanje koljena(IO4Z)	40.863,19	30.865,50
Zamjena kuka bez vrlo teških ili teških KK(IO3C)	30.972,10	23.677,64
Zamjena kuka s vrlo teškim ili teškim KK ili revizija kuka bez vrlo teških ili teških KK(IO3B)	38.665,17	26.806,47
Revizija kuka s vrlo teškim ili teškim KK(IO3A)	63.342,94	40.759,37

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.

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 se sastoje od naplate zdravstvenih usluga od neosiguranih osoba, usluga najma prostora, nad standarda smještaja i testiranja na COVID19 .

U 2021. godini su ostvareni značajni prihodi od testiranja, u iznosu od 1.475.867 kn i od nad standarda zdravstvene zaštite u segmentu smještaja od 43.932 kuna. Ostale nove prihode s tržišta s obzirom na pandemiju bolnica nije bila u stanju ostvarivati.

Po prestanku pandemije čiju izvjesnost ne možemo procijeniti prihodi od testiranja se neće više ostvarivati. Očekujemo povećanje prihoda od nadstandarda smještaja koji je već prepoznat od naših korisnika kao dodatna kvaliteta bolničke zaštite.

Isto tako u narednom periodu očekujemo značajnu aktivnost pružanja usluge fizikalne terapije inozemnim turistima u poslijepodnevним terminima.



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 je 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. Broj nezdravstvenih radnika je vrlo blizu optimalnog.

Iznimno je složeno obavljati djelatnost i voditi brigu o finansijskom rezultatu u doba pandemije.

Manjak je nastao u razdoblju od 2014.- 2021. godine i iznosi 45.054.290 kuna.

Od toga preneseni manjak iz prethodnih godina iznosi 44.943.050 kn, a manjak iz 2021. godine 111.241 kunu.

Ustanova je uspjela vršiti svoju osnovni djelatnost u dijelu ortopedije u povećanom obujmu zbog povećanja broja ortopeda u odnosu na prethodne godine, kao i organizacijskih unapređenja, isto tako i u svim vidovima specijalističko konzilijarne zdravstvene zaštite, dok su u djelatnosti fizijatrije prostori u najvećem dijelu tijekom godine korišteni za zbrinjavanje COVID pacijenata. Fakturirana realizacija je u dijelu ortopedije povećana, a liječenje pacijenata zaraženih COVIDOM je finansijski kompenziralo smanjenu djelatnost fizijatrije. Međutim, unatoč povećanom obujmu rada finansijski rezultat je i dalje nepovoljan zbog gore navedenih razloga, odnosno nemogućnosti pokrivanja stvarne cijene koštanja usluga.

Povoljan finansijski rezultat na kraju godine je uglavnom posljedica tekućih pomoći iz nenadležnih proračuna, poglavito Ministarstva zdravstva u iznosu od 7.284.597 kuna za obveze za lijekove i potrošni medicinski materijal i 609.663,29 kuna za sudske presude za manje obračunat prekovremeni rad zdravstvenih djelatnika, te 148.840 kn od jedinica lokalne samouprave. Pored toga, primljeno je i tekućih donacija u iznosu 209.263 kuna. Kapitalne pomoći i donacije koje je ustanova primila od osnivača, jedinica lokalne samouprave i drugih pravnih i fizičkih osoba ne utječu na rezultat poslovanja jer su utrošene na kapitalna ulaganja u cijelosti koja se ne bi u nedostatku tih sredstava izvršavala, dok tekuće donacije pokrivaju rashode koji se ne mogu izbjegći. Ponovo je potrebno istaknuti i prihode od testiranja koji su pridonijeli tako dobrom rezultatu.

Obveze prema HZZO za manje izvršen rad predstavljaju obvezu prema Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje. Stanju na početku izvještajnog razdoblja uračunata je obveza Ustanove prema HZZO-u za manje izvršeni rad, 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 što čini ukupno 29.026.770 kuna obveza prema HZZO-u razdoblju od 2014-2020 godine.

Stanju na dan 31. prosinca 2021. godine pridodaje se iznos za manje izvršeni rad u 2021. godini, 1.392.762,25, te dodatna sredstva dobivena za plaćanje lijekova i medicinskog potrošnog materijala u iznosu od 1.853.062,29 u travnju, 1.933.901,55 u svibnju te 1.948.812,00 u lipnju.

Ukupne obveze prema Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje u razdoblju od 2014-2021. godine iznose 36.155.308,35<sup>1</sup> kuna.

2021. godina je obilježena utjecajem epidemije virusa COVID 19 na funkciranje ustanove. U navedenoj godini hospitalizirano je ukupno 447 pacijenata oboljelih od bolesti COVID-19, međutim cijelo to vrijeme djelatnost ortopedije je nesmetano obavljana (čak je i povećan broj operativnih zahvata) kao i sva ambulantna zdravstvena zaštita. Djelatnost fizijatrije i medicinske rehabilitacije je značajno smanjena, iz razloga što je na tom odjelu ustrojen Covid odjel. Sva zdravstvena zaštita uključujući i covid pacijente obavljana je u istoj bolničkoj zgradici što je zahtijevalo posebnu organizaciju i ustroj, te pridržavanje izrazito strogih epidemioloških mjera.

Djelatnost fizijatrije se odvijala u istim prostorima tijekom cijele godine u periodima kad nisu u njima boravili pacijenti zaraženi virusom COVID 19. Broj prijema na odjel fizijatrije je iznosio u 2021. godini 333 s prosječnim brojem dana ležanja 13,1, što je značajno manji broj od onog iz 2019. godine prije nastupa pandemije. U 2019. godini je broj prijema iznosio 942 s prosječnim brojem dana ležanja 19,9.

Finansijski gledano u ukupnosti, prenamjena prostora i promjena dijela djelatnosti zbog pandemije u dijelu prihoda nije ugrozila ustanovu, ali u smislu razvoja i kontinuiteta pružanja usluga bolničke medicinske rehabilitacije ovaj poremećaj nanosi značajnu štetu.

Zaključno se može konstatirati da unatoč činjenici da se bolnica znatno bolje pozicionirala kao centar ortopedije u našoj regiji i cijeloj državi radi povećanja broja ortopeda, kvalitetnije organizacije rada, ona i dalje ima nepovoljnu finansijsku perspektivu ukoliko se ne dogodi nov model ugovaranja, otpis potraživanja uz primjenu svih ostalih mjera koje bolnica sama može provesti.

---

<sup>1</sup> konačni obračun izvršenja rada i usklađenje s bolničkim zdravstvenim ustanovama. KLASA:430-02/22-01/3 UR.BROJ: 338-13-04-1-22-1 od 24.siječnja 2022.godine u Zadaru.



---

## **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 povijesno-političkog principa inzistirati na cijeni 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.

### **2.2. Mjere za povećanje prihoda - otpis potraživanja za manje izvršen rad od strane HZZO-a**

U računati 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 u iznosu od 21.684.478 kuna, te za 2021. godinu u iznosu od 7.128.539 kuna, ukupno 36.155.308 kuna koji je kao takav fiktivan manjak i moguće ga je otpisati načinom koji će kroz naredno vrijeme odrediti HZZO.

### **2.3 Organizacijske mjere**

Mjere povećanog opsega pružanja usluga, poglavito u dijelu koji ne stvara dodatne troškove su prioritetski 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.

### **2.4 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.

### **2.5. 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 uroditи novim smanjenjem troškova lijekova, potrošnog medicinskog materijala, hrane i svih ostalih troškova koje generira skrb za bolničke pacijente.



## 2. 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 36.155.308 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 koje uvažava sve stvarne direktnе i indirektnе troškove zdravstvenih usluga. Novim Ugovorom bi bilo uvaženo stvarno izvršenje, te ostali kriteriji (CMI, broj premeštaja, dani ležanja, potrošnja po pacijentu, korištenje DNB, liste čekanja, isl.).	2022., 2023., 2024 godina, sukladno Uputama od strane HZZO-a	Zdravstvena administracija i djelatnici uključeni u proces ugovaranja od strane bolnice (Uprava bolnice)
Organizacijske mjere – povećanje prihoda od HZZO-a	Ubrzani protok pacijenata kroz operativni program i veći broj ambulantnih obrada zahvaljujući povećanju broja doktora	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. S povećanim brojem doktora u narednim godinama će se povećati broj operativnih zahvata pogotovo tijekom ljetnih mjeseci kad je operativni program smanjen.	2022. godina	Uprava bolnice, rukovoditelj i voditelji odjela
Povećanje prihoda ostvarenih na tržištu	Prihodi od nad standarda zdravstvene zaštite, fizikalne terapije i sistematskih pregleda	Ostvariti će se prvenstveno korištenjem bolničkih kapaciteta prenamijenjenim za kvalitetniji smještaj za što je moguća naplata takvog nad standarda. Pored navedenog bolnica će nastojati ustrojiti i pružanje usluga fizikalne terapije u popodnevnim satima turistima biogradskog područja. Moguće je i organizirano pružanje	2022. godina kontinuirano	Uprava, rukovoditelji bolničkih Odjela i službi



		sistematskih pregleda za djelatnike pravnih osoba u okruženju.		
Organizacijske mjere - smanjenje materijalnih rashoda	Skraćenje dana boravka pacijenata u bolnici	Skraćenjem dana postoperativnog oporavka i većim udjelom operacija kroz jednodnevnu kirurgiju smanjit će se trošak lijekova, potrošnog medicinskog materijala, energije i hrane.	2022. godina kontinuirano	Uprava, rukovoditelji bolničkih Odjela i službi

#### PROCIJENJENI FINANCIJSKI UČINAK MJERA

Manjak od 45.054.290 kuna se planira pokriti u razdoblju 2022-2024 kako je prikazano u tablici:

Godina	2022	2023	2024	UKUPNO
<b>Prihodi – povećanje</b>				
1. Prihodi ostvareni na tržištu	2,000,000.00	2,413,488.00	811.241,00	5,224,729.00
2. Prihodi od HZZO- a	13,857,266.00	15,491,994.00	9.780.301,00	39,129,561.00
<b>UKUPNO</b>	<b>15,857,266.00</b>	<b>17,905,482.00</b>	<b>10.591.542,00</b>	<b>44,354,290.00</b>
<b>Rashodi - smanjenje</b>				
1. Materijalni rashodi	350,000.00	350,000.00	0	700,000.00
<b>UKUPNO</b>	<b>350,000.00</b>	<b>350,000.00</b>		<b>700,000.00</b>
<b>Ukupno po stavkama</b>	<b>16,207,266.00</b>	<b>18,255,482.00</b>	<b>10.591.542,00</b>	<b>45,054,290.00</b>

S poštovanjem,

RAVNATELJ

Mate Kutleša dipl. iur

