



## SPECIJALNA BOLNICA ZA ORTOPEDIJU, BIOGRAD NA MORU

ZADARSKA 62, 23210 Biograd na Moru, HR  
Tel./fax: 023/383-344, 383-364  
Web: www.ortopedija-biograd.hr  
e-mail: uredravnatelja@ortopedija-biograd.com

Broj: 01-240/20

Biograd n/m, 14. svibnja 2020. godine

### UPRAVNO VIJEĆE

- ovdje

### *Plan sukcesivnog pokrivanja manjka iz prethodnih razdoblja u iznosu od 30.297.492,06 kuna*

## Analiza i ocjena postojećeg financijskog 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 50%. 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 8 specijalista ortopeda a do kraja godine 10. Značajno je spomenuti porast broja operacija koje se obavljaju u dvjema operacijskim dvoranama kojima raspolažemo. U 2014. godini je obavljeno 987 operacija, slično kao i prethodnih nekoliko godina. U 2015. godini smo imali 1008 operacija, a od 2016 nadalje taj broj je oko 1250. 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 usluge stanovništvu naše županije, i to oko 60% ukupnog broja usluga, ali i drugih županija, Šibensko-kninske 15% i Splitsko-dalmatinske 18%. Ukupno oko 93% naših usluga otpada na ove tri županije.

Uz spomenute djelatnosti, bitno je istaknuti da u našoj ustanovi imamo i razvijamo polikliničko konzilijarnu dijagnostiku s pratećim ambulantom, i to internističku ambulantu s internističkim ultrazvukom abdomena te kardiološku ambulantu. Redovito radi anesteziološka ambulantna za preoperativne preglede te ambulanta za bol s dnevnom bolnicom, kao i radiološka ambulanta. Planiramo otvaranje ambulante za bolesti štitnjače s ultrazvučnom dijagnostikom štitnjače te dijabetološko savjetovalište.

Imamo i ambulantu za elektromioneografiju (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 2018. 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	Godina 2019	
		Do 02.10.2019.	Od 03.10.2019.
Zamjena ili ponovno povezivanje koljena	40.863	25.900	27.565
Zamjena kuka bez vrlo teških ili teških KK	30.973	19.150	20.680
Zamjena kuka s vrlo teškim ili teškim KK ili revizija kuka bez vrlo teških ili teških KK	38.665	21.925	23.977
Revizija kuka s vrlo teškim ili teškim KK	63.324	34.450	37.042

Porast rashoda objektivno je uvjetovan kvantitativnim i kvalitativnim porastom pruženih zdravstvenih usluga, međutim isti ne prati 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. Po toj osnovi bolnica ima manjak zbog manje izvršenog rada u iznosu od 7.342.292 kuna.

Sredstva za decentralizirane funkcije su nedostatna za potrebe prenamijene 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 2020 godini smo počeli ostvarivati prihode od nad standarda zdravstvene zaštite u pogledu smještaja što je prekinuto epidemijom covid-19 virusa. Po prestanku epidemije očekujemo značajnu aktivnost pružanja usluge fizikalne terapije inozemnim turistima u poslijepodnevnim terminima. Zdravstvenih radnika po strukturi imamo u nekim segmentima premalo za izvršavanje obveza prema ugovoru s HZZO-om. Slijedećih mjeseci dolaskom jednog ortopeda sa specijalizacije i zapošljavanjem još jednog, a za što imamo suglasnost resornog ministarstva imat ćemo potreban broj ortopeda. Nedostaje nam radiolog za koje smo mjesto već raspisivali natječaj na koji nije bilo odaziva. Broj nezdravstvenih radnika je optimalan. Troškovi zaposlenih su zadani Kolektivnim ugovorom za djelatnost zdravstva i zdravstvenog osiguranja, i rastu bez utjecaja ustanove te dodatno ugrožavaju financijsku stabilnost. Trošak lijekova su stavka na koju je nemoguće značajno utjecati, a troškove medicinskog potrošnog materijala smo značajno smanjili. Vrlo je teško u kratkom roku značajno utjecati na financijski 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.- 2019. godine na kraju svake od navedenih godina kako slijedi:**

- 2014. godina – 1.885.221 kuna,
- 2015. godina – 6.041.151 kuna,
- 2016. godina – 3.882.306 kuna,
- 2017. godina – 6.027.951 kuna,
- 2018. godina – 5.969.428 kuna.
- 2019. godina – 6.532.111 kuna

## **Prijedlog mjera za uklanjanje utvrđenih uzroka nastanka negativnog poslovanja, te mjera za stabilno održivo poslovanje**

Ustanova je HZZO-a primila iznos od 7.242.924 kuna što značajno smanjuje obveze za medicinski potrošni materijal i lijekove. Prijedlog mjera za sanaciju i akcijski plan njenog provođenja obuhvaća šest 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. Potreban je otpis potraživanja za manje izvršen rad jer je taj dio manjka poslovanja fiktivan i nije obveza koja će se morati izvršavati.

### **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 financijsku 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.

Povećanjem učinkovitosti naplate potraživanja planirano je također povećanje prihoda i likvidnosti.

#### **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, te obveza za 2018. godinu u iznosu od 1.412.086 kuna, a za 2019. godinu 1.389.027 kuna koji je kao takav fiktivan manjak i moguće ga je otpisati načinom koji će kroz naredno vrijeme odrediti HZZO a koji ukupno iznosi 7.342,292 kuna.

#### **2.5. Mjere za kontrolu rashoda – materijalni rashodi**

Nastavak racionalnog gospodarenja vezano za praćenje potrošnje lijekova i potrošnog medicinskog materijala, smanjenja outsourcinga, praćenja zaliha i kontrola potrošnje uredskog i ostalog materijala. Isto tako iz raspoloživih sredstava za decentralizirane funkcije će se nastojati postići i veća energetska učinkovitost objekata koja mogu nositi značajne uštede.

#### **2.6. Mjere za smanjenje rashoda – rashodi za zaposlene**

Analizom kadrovske strukture je ustanovljeno da za pojedine profile bolnica imala kadra više nego dostatnog s obzirom na izmjene mreže javne zdravstvene službe, a istovremeno i manjak srednjeg stručnog zdravstvenog kadra. Poboļjšanom organizacijom posla, a i povratkom nekih doktora sa specijalizacije i prirodnim odljevom kadrova optimiziran je broj zaposlenih. Troškovi su zaposlenih zadani aktima koje ne donosi ustanova i čine značajan rashod pa su efekti smanjenja broja zaposlenih poništeni u dosadašnjem razdoblju.

**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	<p>Inzistiranje na novom modelu Ugovaranja – plaćanje po izvršenju uz korekciju cijena postupaka i</p> <p>Korekcija cijena DTS-a i DTP-a</p> <p>i</p> <p>Financijski transferi iz centralnog proračuna</p>	<p>Otpis obveza za manje izvršeni rad uslijed nerealno određenih cijena sluga u iznosu 7.760,260 kuna već od 2020. godine.</p> <p>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</p> <p>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.).</p> <p>Dodatna sredstva u naredne dvije godine kao i u 2020. godini.</p>	<p>2020. godina, sukladno Uputama od strane HZZO-a</p>	<p>Zdravstvena administracija i djelatnici uključeni u proces ugovaranja od strane bolnice (Uprava bolnice i rukovoditelji ekonomskih i pravnih poslova)</p>

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. Ubrzat će se rad novoustrojene ambulante za bol i dijabetološko savjetovalište koje će izvršavati postojeći kadar će također povećati prihode od HZZO-a. Dolaskom dva doktora sa specijalizacije ortopedije u narednim godinama će se povećati broj operativnih zahvata pogotovo tijekom ljetnih mjeseci kad je operativni program smanjen.	2020. godina	Uprava bolnice, rukovoditelj i voditelji odjela
Povećanje prihoda ostvarenih na tržištu	Prihodi od nadstandarda zdravstvene zaštite, fizikalne terapije i sistematskih pregleda	Ostvarit će se prvenstveno prenamjenom bolničkih kapaciteta u kvalitetniji smještaj za što će biti moguća naplata takvog nad standarda. Pored navedenog bolnica će nastojati ustrojiti i pružanje usluga fizikalne terapije u popodnevnim satima turistima biogradskog područja. Odnedavno je organizirano pružanje sistematskih pregleda za djelatnike pravnih osoba u okruženju.	2020. godina kontinuirano	Uprava, rukovoditelji bolničkih Odjela i službi



**PROCIJENJENI FINANCIJSKI UČINAK MJERA**

Manjak od 30.297.491 kuna se planira pokriti u razdoblju 2019-2021 kako je prikazano u tablici:

Godina	2020	2021	2022	UKUPNO
<b>Prihodi – povećanje</b>				
1. Prihodi ostvareni na tržištu	1.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	5.000.000,00
2. Prihodi od HZZO- a	10.583.802,00	8.480.301,00	6.516.186,00	25.297.491,00
<b>UKUPNO</b>	<b>11.583.802,00</b>	<b>10.480.301,00</b>	<b>8.516.186,00</b>	<b>30.297.491,00</b>

S poštovanjem,



Revizatelj

Andrija Marčelić, dipl.oec.