



**SPECIJALNA BOLNICA ZA ORTOPEDIJU, BIOGRAD NA MORU**  
Ured ravnatelja

ZADARSKA 62, 23210 Biograd na Moru, HR  
Tel./fax: 023/383-344, 383-364  
Web: [www.ortopedija-biograd.hr](http://www.ortopedija-biograd.hr)

Broj: 01-96/2019  
Biograd n/m, 25. veljače 2019. godine

*Plan suksesivnog pokrića manjka iz prethodnih razdoblja u iznosu od 23.777.060,00 kuna*

**UPRAVNO VIJEĆE**

- ovđe

**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 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 bolница najveći sustav djelatnosti ortopedije sa zaposlenih 9 specijalista ortopeda. 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 1300.

Iz navedenog je jasno da se ortopedija u Biogradu razvija i raste te da, osim bogate tradicije, ima i svoju sadašnju prepoznatljivost i običavajuću 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 ambulantama, i to internističku ambulantu s internističkim ultrazvukom abdomena te kardiološku ambulantu. Redovito radi anestesiološka ambulanta za preoperativne preglede te ambulanta za bol s dnevnom bolnicom, kao i radiološka ambulanta. Planiramo otvaranje ambulante za bolesti štitnjake s ultrazvučnom dijagnostikom štitnjaka te 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 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
Zamjena ili ponovno povezivanje koljena	2009. 40,863,19
Zamjena kuka bez vrlo teških ili teških KK	30,972,10 2018. 25.900,00
Zamjena kuka s vrlo teškim ili teškim KK ili revizija kuka bez vrlo teških ili teških KK	38,665,17 21.925,00
Revizija kuka s vrlo teškim ili teškim KK	63,342,94 34.450,00

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 mjesecnih ugovorenih limita s HZZO-om. Po toj osnovi bolnica ima jak zbog manje izvršenog rada u iznosu od 5.983,265. Kuna.

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 2019 godini očekujemo značajne prihode od nad standarda zdravstvene zaštite u pogledu smještaja. Isto tako u sljedećoj godini očekujemo značajnu aktivnost pružanja usluge fizikalne terapije inozemnim turistima u poslijepodnevnim terminima. Broj zaposlenih je u nekim segmentima prevelik, a u nekim nedostatan za obavljanje poslova na odgovarajući način. Manjak medicinskih kadrova srednje stručne spreme stvara dodatni prekovremeni rad, a naslijedeni višak medicinskog osoblja visoke stručne spreme rashode za zaposlene iznad potrebnih. 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 financijsku stabilnost. Trošak lijekova i medicinskog potrošnog materijala su stavka na koju je nemoguće značajno utjecati. 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 (uvodenja PDV-a na lijekove i potrošni – ugradbeni materijal), promjenama materijalnih prava zaposlenika, te ostalih objektivnih razloga 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.- 2018. 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.

## **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 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 prioritetski cilj bolnice. Ove mjere osim što osiguravaju financijsku održivost sustava doprinose i kvalitetni 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 iskraćenje 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, 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, smanjenja outsourcinga, praćenja zaliha i kontrola potrošnje uredskog i ostalog materijala pruža se mogućnost zamjene emergenta jeftinijim. Isto tako iz raspoloživih sredstava za decentralizirane funkcije će se nastojati postići i veća energetska učinkovitost objekata koja nosi značajne uštede.

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

Analizom kadrovskе strukture je ustanovljeno da za pojedine profile bolnica ima kadra više nego dostatnog s obzirom na izmijene mreže javne zdravstvene službe, a istovremeno i manjak srednjeg stručnog zdravstvenog kadra. Poboljšanom organizacijom posla, a i povratkom nekih doktora sa specijalizacije bit će moguće prirodnim odjevom smanjiti broj zaposlenih, isto tako i kod tehničke službe bolnice. Troškovi zaposlenih zadani aktima koje ne donosi ustanova i čine značajan rashod pa su efekti smanjenja broja zaposlenih veliki.

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

Opis mjere	Administrativne mjere – povećanje prihoda od HZZO-a		
<b>Inzistiranje na novom modelu ugovaranja – plaćanje po izvršenju uz korekciju cijena postupaka</b>	Otpis obveza za manje izvršeni rad uslijed nerealno određenih cijena sluga u iznosu os 5.983.265 kuna već u 2019. godini.  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 tržtu roba i usluga, izmjena cijena rada uslijed izmjena Zakona o radu i kolektivnih ugovora, ostalih zakonskih propisa i pravilnika. – korekcija cijena Novo ugavaranje 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 premeštaja, dani ležanja, potrošnja po pacijentu, korištenje DNB, liste čekanja, iznos fakture za pacijente izvan županija itd.).	2019. godina, sukladno Uputama od strane HZZO-a	Zdravstvena administracija i djelatnici uključeni u proces ugavaranja od strane bolnice (Uprava bolnice i rukovoditelji ekonomskih i pravnih poslova)
<b>Korekcija cijena DTS-a i DTP-a</b>			

	Povećanje prihoda od HZZO-a i to od ambulantne zdravstvene zaštite te bržim protokom pacijenata kroz operativni program. Dolaskom dvije doktorice internistice, jedne sa specijalizacije, druge sa subspecijalizacije povećat će se rad internističkih ambulanti.	Organizacijske mjere – povećanje prihoda od HZZO-a
<b>Ubrzani protok pacijenata kroz operativni program i veći broj ambulantnih obrada zahvaljujući povratku doktora sa specijalizacije</b>	Jedna doktorica, specijalist fizijatar će procí obuku za elektromioneurografiju (EMNG) čime će se udvostručiti intenzitet rada i ove ambulante, rad novoustrojene ambulanta za bol i dijabetološko savjetovalište koje će izvršavati postojeći kadar će također povećati prihode od HZZO-a. Dolaskom četiri doktora sa specijalizacije ortopedije u narednim godinama će se povećati broj operativnih zahvata pogotovo tijekom ljetnih mjeseci kad je operativni program smanjen.	2019. godina Uprava bolnice, rukovoditelji i voditelji odjela
<b>Prihodi od nadstandarda zdravstvene zaštite, fizičke terapije i sistematskih pregleda</b>	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 fizičke terapije u popodnevним satima turista biogradskog područja. Odnedavno je organizirano pružanje sistematskih pregleda za djelatnike pravnih osoba u okruženju.	2019. godina Uprava, rukovoditelji bolničkih Odjela i službi

**Mjere za smanjenje rashoda –  
Za zaposlene rashodi**

**Prirodni odljev kadrova**

Prirodni odljev kadrova koji neće biti potrebno zamijeniti.  
U narednom petogodišnjem razdoblju u mirovinu će otići  
jedan djelatnik iz tehničke službe, te tri doktorice za koje  
neće biti potrebno tražiti zamjenu jer u njihovim  
specijalizacijama je prekomjeran broj kadrova.

2019.godina  
kontinuirano

Uprava bolnice

**PROCJENJENI FINANCIJSKI UČINAK MIERA**

***Manjak od 23.777,060 kuna se planira pokriti u razdoblju 2019-2021 kako je prikazano u tablici:***

<b>Godina</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>UKUPNO</b>
<b><i>Prihodi – povećanje</i></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	7.326.794,00	6.614.446,00	2.299.743,00	16.240.983,00
<b>UKUPNO</b>	<b>8.326.794,00</b>	<b>8.614.446,00</b>	<b>4.299.743,00</b>	<b>21,240,983,00</b>
<b><i>Rashodi - smanjenje</i></b>				
2. Kadroví – prirodni odljev	262,037,00	309,237,00	481,917,00	2,536,077,00
<b>UKUPNO</b>	<b>262,037,00</b>	<b>309,237,00</b>	<b>481,917,00</b>	<b>2,536,077,00</b>

S poštovanjem,

Ravnatelj/  
Andrija Marcelić dipl.oec.

