



Broj: 01-580-3/2024

Biograd na Moru 25.10.2024. godine

UPRAVNO VIJEĆE

- ovdje

Višegodišnji plan uravnoteženja za razdoblje 2025.-2027.

1. Analiza i ocjena postojećeg financijskog 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 54 kreveta, što čini 45% kapaciteta, i fizikalnu medicinu 60 ili što čini 50%. Od 26.4.2024. godine, (»Narodne novine«, broj 49/2024), dolazi do izmjene mreže;

Specijalna bolnica za ortopediju, Biograd na Moru

DJELATNOST	Broj akutnih postelja	Broj stolaca/postelja dnevne bolnice	Broj postelja za produženo liječenje	Broj postelja za liječenje bolesnika oboljelih od akutnih i kroničnih bolesti
Interna medicina		2		
Ortopedija i traumatologija	37	7	20	
Fizikalna medicina i rehabilitacija u specijalnim bolnicama i lječilištima		1		40
UKUPNO	37	10	20	40

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

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 14 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 2022. godine na 13, te značajan porast broja zahvata u 2022. godini na 1.639 operacija, u 2023. godini na 1786 operacija, dok u 2024. godini se premašuje broj operacija iz prethodne.

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 41,33% ukupnog broja usluga u 2023. godini, ali i drugih županija i to 58,67%, najveći postotak pacijenata kojima pružamo bolničke usluge su iz Splitsko-dalmatinske 37,25% Šibensko-kninske 10,49%. Kod ambulantnih usluga udio pacijenata iz drugih županija je 22,73%.

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 anesteziološka ambulanta za preoperativne preglede 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 2023. godine su cijene najčešćih operativnih postupaka smanjene te su dovele do ukupnih razlika kako slijedi u prikazu

Vrsta postupka - operacije	Godina	
	2009.	primjena od 29.06.2024
<i>Zamjena ili ponovno povezivanje koljena(IO4Z)</i>	5.423,48 €	6.086,74 €
<i>Zamjena kuka bez vrlo teških ili teških KK(IO3C)</i>	4.110,70 €	4.669,28 €
<i>Zamjena kuka s vrlo teškim ili teškim KK ili revizija kuka bez vrlo teških ili teških KK(IO3B)</i>	5.131,75 €	5.286,29 €
<i>Revizija kuka s vrlo teškim ili teškim KK(IO3A)</i>	8.407,05 €	8.037,83 €

Porast rashoda objektivno je uvjetovan kvantitativnim i kvalitativnim porastom pruženih zdravstvenih usluga, međutim isti nije pratio dostatni porast prihoda bolnice jer je jedinična cijena pojedinih postupaka nedostatna za pokriće svih njihovih direktnih i indirektnih troškova. Pored toga nisko definirane cijene dovodile su i do otežanog postizanja mjesečnih ugovorenih limita s HZZO-om. Međutim, primjenom od 29.06.2024 godine dolazi do povećanja cijena postupaka.

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 ili

zanemarivi ili privremeni (testiranje na COVID) i teško ih je u kratkom periodu povećati i učiniti stabilnima.

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 moguće utjecati skraćanjem broja dana boravka pacijenata u bolnici. U 2024. godini prosječan broj dana ležanja je 6 dana. Vrlo je teško u kratkom roku značajno utjecati na financijski rezultat. Zbog konstantnog porasta kvantitativnih i kvalitativnih zahtjeva u osiguranju zdravstvene zaštite, porastom troška energije i potrošnog materijala, 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 poslovanja je nastao u razdoblju od 2014.-2022. godine i iznosi 6.259.482,03 eura. *Specijalna bolnica za ortopediju je u razdoblju od 1.1.2023. do 31.12.2023. godine završila sa viškom prihoda poslovanja u iznosu 471.248,58 eura, te je **ukupni manjak na dan 31.12.2023. godine u iznosu od 5.781.435,63 eura. Planira se ostvariti višak prihoda u iznosu 250.000,63 eura na kraju 2024. godine. Isto dovodi do smanjenja ukupnog manjka na 5.531.435,00 eura.***

Kumulirani manjak kroz godine je u najvećoj mjeri nastao zbog neizvršavanja ugovornih obveza prema HZZO-u što se odnosi na manje izvršeni rad iz **2014. godine u iznosu 443.411 eura**, obvezu za manje izvršeni rad u **2017. godini u iznosu 163.289 eura**, na manje izvršeni rad u **2018. godini u iznosu od 187.416 eura** (potraživanje po konačnom obračunu 163.526 eura i potraživanja za dodatna sredstva prema Odluci UV od 20.12.2018. u iznosu 23.890 eura), obvezu za manje izvršeni rad u **2019 godini u iznosu od 180.374 eura**, što čini ukupno 974.490 eura 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 u iznosu 2.878.025 eura** (manje izvršen rad u iznosu 1.585.711 eura te dodatna sredstva dobivena za plaćanje lijekova i medicinskog potrošnog materijala u iznosu od 961.301 eura u ožujku i iznos od 331.013 eura dodatnih sredstava od HZZO-a u srpnju). Stanju na dan 31. prosinca 2021. godine pridodaje se iznos za manje izvršeni rad u **2021. godini u iznosu 946.120 eura** (manje izvršen rad u iznosu od 184.851 eura, te dodatna sredstva dobivena za plaćanje lijekova i medicinskog potrošnog materijala u iznosu od 245.964 eura u travnju, 256.673 eura u svibnju te 258.652 eura u lipnju). **U 2022. godini dolazimo do većeg ugovornog izvršenja rada, te se obveza iz ranijih razdoblja od 2014-2021. godine u iznosu 4.798.634,06 eura smanjuje za veće izvršenje u 2022. godini za 19.418,57 eura, a u 2023. godini za veće izvršenje rada u iznosu 121.734,66 eura, te sada ukupna obveza za manje izvršeni rad u razdoblju od 2014-2023. godine iznosi 4.657.480,83 eura.**

Cijela 2021. godina je obilježena pandemijom bolesti Covid-19, te je naša ustanova skrbila uz osnovnu djelatnost i o pacijentima oboljelim od bolesti COVID-19. U 2021. godini kroz bolnicu je prošlo 447 pacijenta oboljelih od virusa. Za napomenuti je da kroz cijelu 2021. godinu djelatnost ortopedije nije bila prekinuta, te je tijekom godine obavljeno 1286 operacija. U 2022. godini broj hospitaliziranih pacijenata na ortopediji je 8.543, dok je u 2021. godini 5.819 pacijenta. Posebno je za napomenuti da tijekom 2021. godine sukladno uputama tima za infekciju i provođenju epidemioloških preporuka cijeli bolnički smještaj je smanjen na pola (od 120 kreveta na 60-70).

Sve službe SKZ-a: ortopedska ambulanta, fizijatrijska ambulanta, internistička i kardiološka ambulanta, anesteziološka ambulanta, te ambulanta fizikalna terapija su obavljali svoju djelatnost bez prekida.

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 financijsku perspektivu ukoliko se ne dogodi nov model ugovaranja, otpis potraživanja uz primjenu svih ostalih mjera koje bolnica sama može provesti.

U 2023. godini se s obzirom na veći broj ortopeda ostvarilo veće izvršenje rada, međutim, kako je već navedeno radi nedovoljno visokih ugovorenih cijena zdravstvenih usluga, s većim izvršenjem se kreira i veći trošak.

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

Zbog manje ispostavljenih faktura u razdoblju od 2014-2021. godine uračunate su obveze prema HZZO-u za manje izvršeni rad u iznosu od 443.411 eura, što se odnosi na manje izvršeni rad iz 2014. godine, obveze za 2017. godinu u iznosu od 163.289 eura, obveze za 2018. godinu u iznosu od 187.416 eura, za 2019. godinu 180.374 eura, za 2020. godinu u iznosu od 2.878.025 eura, za 2021. godinu u iznosu od 946.120 eura, za 2022. godinu smanjena je obveza za 19.419 eura, a za 2023. godinu za 121.734,66 eura, ukupno 4.657.480,83 eura 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 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.

2.4 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-a 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 uroditi 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 4.657.480,83 eura 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	2025.,2026.,2027 godina, sukladno Uputama od strane HZZO-a	Zdravstvena administracija i djelatnici uključeni u proces ugovaranja od strane bolnice
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, povećat će se protočnost pojedinih sala i time broj operacija. U narednim godinama će se povećati broj operativnih zahvata pogotovo tijekom ljetnih mjeseci kad je operativni program smanjen.	2025. godina	Uprava bolnice, rukovoditelj i voditelji odjela
Povećanje prihoda ostvarenih na tržištu	Prihodi od nad standarda zdravstvene zaštite, fizikalne terapije i sistematskih pregleda	Ostvarit će se prvenstveno korištenjem prenamijenjenih 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. Organizirano je i pružanje sistematskih pregleda za djelatnike pravnih osoba u okruženju.	2025. godina	Uprava, rukovoditelji bolničkih Odjela i službi

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, hrane, te broj radnih sati osoblja	2025. godina kontinuirano	Uprava, rukovoditelji bolničkih Odjela i službi
---	---	---	---------------------------	---

PROCIJENJENI FINACIJSKI UČINAK MJERA

Manjak od 5.531.435,00 eura se planira pokriti u razdoblju 2025-2027 kako je prikazano u tablici:

Godina	2025	2026	2027	UKUPNO (EUR)
<i>Prihodi – povećanje</i>				
1. Prihodi ostvareni na tržištu	265.446,00	320.325,00	328.333,13	914.104,13
2. Prihodi od HZZO- a	1.809.187,00	1.224.218,00	1.491.019,87	4.524.424,87
UKUPNO	2.074.633,00	1.544.543,00	1.819.353,00	5.438.529,00
<i>Rashodi - smanjenje</i>				
1. Materijalni rashodi	46.453,00	46.453,00		92.906,00
UKUPNO	46.453,00	46.453,00		92.906,00
Ukupno po stavkama	2.121.086,00	1.590.996,00	1.819.353,00	5.531.435,00

Ravnatelj
Mate Kutleša, dipl. iur.

