

**PRIJEDLOG PLANA I PROGRAMA SANACIJE POSLOVANJA
OPĆE BOLNICE "DR. TOMISLAV BARDEK" KOPRIVNICA ZA
RAZDOBLJE 2016. – 2020. GODINE**

1. Tablica sadržaja

2.	UVOD	3
3.	DJELOKRUG RADA I UNUTARNJE USTROJSTVO	4
4.	PLAN RADA NA PODRUČJU ZDRAVSTVENIH I TEHNIČKIH UVJETA BOLNICE	8
5.	VAŽNOST LJUDSKIH RESURSA U PROVOĐENJU SANACIJE AKUMULIRANOG MANJKA OPĆE BOLNICE „DR. TOMISLAV BARDEK“ KOPRIVNICA	15
6.	FINANCIJSKO POSLOVANJE BOLNICE	17
6.1.	POVEĆANJE VLASTITIH PRIHODA OPĆE BOLNICE „DR. TOMISLAV BARDEK“ KOPRIVNICA	20
6.2.	PLAN SANACIJE POSTOJEĆEG AKUMULIRANOG DUGOVANJA.....	22
7.	ZAKLJUČAK	27

2. Uvod

Uvidom u financijsko poslovanje bolnice te s obzirom na dugogodišnji rad u Općoj bolnici „Dr. Tomislav Bardek“ Koprivnica uočeni su mnogobrojni čimbenici, kako oni koji se odnose na financijsko poslovanje tako i oni koji utječu na cjelokupnu kvalitetu zdravstvenog sustava.

Hrvatski zdravstveni sustav, pa tako i Opća bolnica „Dr. Tomislav Bardek“ Koprivnica bori se s nelikvidnošću te sa generiranjem manjka iz godine u godinu; što utječe na kvalitetu pružene zdravstvene usluge. U nastavku plana i programa sanacije rada iznijet će se temeljna polazišta od kojih će se krenuti kako bi se poslovanje bolnice primjenom mjera dovelo do stabilnog i likvidnog poslovanja te se osigurala temeljna zadaća ove zdravstvene usluge; pružanje pravodobne i kvalitetne zdravstvene usluge pacijentu.

Povećat će se dostupnost bolničke zdravstvene zaštite, unaprijediti kvaliteta i učinkovitost pružanja bolničkih usluga te povećati djelotvornost i racionalizirati troškovi poslovanja bolnice.

Opća bolnica „Dr. Tomislav Bardek“ Koprivnica ima potreban kadar za provedbu mjera, sredstva koja nedostaju djelomično će se namiriti provođenjem projekata kroz EU fondove, potrebno je točno utvrditi gdje se sredstva neracionalno troše te zaustaviti njihovo daljnje nenamjensko trošenje.

Plan je da se točno definiranim mjerama što je detaljnije opisano u nastavku plana i programa sanacije duga Opće bolnice „Dr. Tomislav Bardek“ Koprivnica uspostavi potpuna stabilnost poslovanja do kraja 2019. godine, a potpuna likvidnost bolnice osigura do kraja 2020. godine.

Sukladno navedenome, u nastavku se daje iscrpan opis ključnih mjera i aktivnosti s kojima će se spomenuto postići.

3. Djelokrug rada i unutarnje ustrojstvo

Bolnica je javna ustanova koja obavlja specijalističko-konzilijarnu i bolničku djelatnost. Osnivač Bolnice je Koprivničko-križevačka županija (dalje u tekstu: Županija). Osnovana je za pružanje zdravstvene zaštite stanovnika s područja Koprivničko-križevačke županije i dijela Varaždinske županije. Sjedište Bolnice je u Koprivnici. Upisana je u sudski registar ustanova, te u Registar proračunskih i izvanproračunskih korisnika. Opća bolnica "Dr.Tomislav Bardek" Koprivnica je ustanova koja obavlja zdravstvenu djelatnost sukladno Zakonu o zdravstvenoj zaštiti i to:

- bolničku zdravstvenu zaštitu za djelatnosti:
 - Interna medicina
 - Neurologija,
 - Pedijatrija,
 - Psihijatrija,
 - Infektologija,
 - Ginekologija i opstetricija,
 - Opća kirurgija,
 - Ortopedija,
 - Oftalmologija,
 - Otorinolaringologija,
 - Anesteziologija i reanimatologija sa središnjom jedinicom intenzivnog liječenja.
- specijalističko-konzilijarnu zdravstvenu zaštitu (uključujući i specijalističku dijagnostiku) za djelatnosti:
 - Hitna medicina (OHBP),
 - Interna medicina,
 - Internistički ultrazvuk,
 - Kardiologija,
 - Kardiovaskularna dijagnostika - ultrazvuk srca,
 - Kardiovaskularna dijagnostika –holter,
 - Pulmologija,
 - Pulmološka dijagnostika,
 - Bronhoskopija i traheoskopija,
 - Gastroenterologija,
 - Endoskopija probavnog trakta,
 - Nefrologija,
 - Endokrinologija,
 - Dijabetologija,
 - Internistička onkologija,
 - Infektologija,
 - Dermatologija i venerologija,
 - Fizikalna medicina i rehabilitacija,
 - Ambulantna fizikalna terapija,
 - Neurologija,
 - Neurologija – hitna ambulanta (0-24 h),
 - Ultrazvuk –dopplerkarotida,
 - Elektrofiziologija - EMG i EMNG,
 - Elektrofiziologija– EEG,
 - Psihijatrija,
 - Psihijatrija – hitna ambulanta (0-24 h),
 - Psihijatrijska dijagnostika (psihodijagnostika),
 - Psihoterapija,

- Socijalna psihijatrija,
- Dječja i adolescentna psihijatrija,
- Alkoholizam i druge ovisnosti,
- Biologijska psihijatrija,
- Psihoonkološka ambulanta,
- Pedijatrija,
- Pedijatrija – hitna ambulanta (0-24 h),
- Pedijatrijska dijagnostika,
- Pedijatrijska neurologija,
- Pedijatrijska nefrologija,
- Pedijatrijska alergologija i klinička imunologija,
- Opća kirurgija,
- Endoskopija probavnog trakta,
- Traumatologija,
- Digestivna (abdominalna) kirurgija,
- Plastična kirurgija,
- Vaskularna kirurgija,
- Urologija,
- Urološka dijagnostika,
- Endoskopija urinarnog trakta,
- Urodinamika i neurourologija,
- Ortopedija,
- Ultrazvuk lokomotornog sustava,
- Dječja ortopedija,
- Traumatologija lokomotornog sustava,
- Otorinolaringologija,
- Laringoskopija i faringoskopija,
- Plastična kirurgija glave i vrata,
- Audiologija
- Audiološka dijagnostika,
- Oftalmologija,
- Oftalmologija – hitna ambulanta (0-24 h),
- Oftalmološka dijagnostika,
- Oftalmološki ultrazvuk,
- Dječja oftalmologija i strabologija,
- Glaukomatologija,
- Ginekologija i opstetricija,
- Ginekologija i opstetricija– hitna ambulanta (0-24 h),
- Ginekološki ultrazvuk,
- Fetalna medicina i opstetricija,
- Humana reprodukcija,
- Ginekološka onkologija,
- Uroginekologija,
- Anesteziologija,
- Ambulanta za bol,
- Radiologija (klasične i kontrastne pretrage),
- Ultrazvuk,
- CT –kompjuterizana tomografija,
- Mamografija,
- Transfuzijska medicina,

- Klinička citologija,
 - Medicinska biokemija,
 - Patohistološka dijagnostika,
 - Hemodijaliza.
- Jednodnevnu kirurgiju za djelatnosti:
 - Opća kirurgija – jednodnevna kirurgija,
 - Ortopedija – jednodnevna kirurgija,
 - Otorinolaringologija – jednodnevna kirurgija,
 - Oftalmologija – jednodnevna kirurgija,
 - Ginekologija – jednodnevna kirurgija,
- Dnevnu bolnicu za djelatnosti:
 - Interna medicina - kardiologija - dnevna bolnica,
 - Interna medicina - pulmologija - dnevna bolnica,
 - interna medicina - gastroenterologija - dnevna bolnica,
 - Interna medicina - nefrologija - dnevna bolnica,
 - Interna medicina - endokrinologija - dnevna bolnica,
 - Interna medicina - dijabetologija - dnevna bolnica,
 - Interna medicina - onkologija - dnevna bolnica,
 - Infektologija - dnevna bolnica,
 - Neurologija - dnevna bolnica,
 - Psihijatrija - dnevna bolnica,
 - Alkoholizam i druge ovisnosti - dnevna bolnica,
 - Pedijatrija - dnevna bolnica,
 - Kirurgija - dnevna bolnica,
 - Ortopedija - dnevna bolnica,
 - Otorinolaringologija - dnevna bolnica,
 - Oftalmologija - dnevna bolnica,
 - Ginekologija - dnevna bolnica,
 - Ginekološka onkologija - dnevna bolnica,

U bolnici se za obavljanje medicinskih poslova ustrojavaju službe i odjeli:

- Služba za internističke djelatnosti,
- Služba za kirurške djelatnosti,
- Odjel za anesteziologiju, reanimatologiju i intenzivno liječenje,
- Odjel za pedijatriju,
- Odjel za ginekologiju i opstetriciju,
- Odjel za neurologiju,
- Odjel za psihijatriju,
- Odjel za fizikalnu medicinu i rehabilitaciju,
- Centralni operacijski blok i centralna sterilizacija,
- Odjel za radiologiju,
- Odjel za transfuzijsku medicinu,
- Odjel za patologiju i citologiju,
- Medicinsko-biokemijski laboratorij,
- Centar za hitnu medicinu-OHBP,
- Bolnička ljekarna.

Za obavljanje stručno-administrativnih, uslužnih i pomoćnih poslova ustrojeni su slijedeći odjeli/odsjeci/jedinice: Odjel ekonomsko-financijskih poslova (*Odsjek za računovodstvene i financijske poslove, Odsjek za nabavu, Odsjek za plan i analizu*); Odjel općih, pravnih i kadrovskih poslova (*Odsjek za kadrovske poslove, Odsjek za opće i pravne poslove, Odsjek za zaštitu na radu*); Odjel tehničkih, uslužnih i informatičkih poslova (*Odsjek za tehničke poslove i održavanje, Odsjek za informatiku, Odsjek za dijetetiku i prehranu, Odsjek za pranje i održavanje rublja, Odsjek za čišćenje i druge pomoćne poslove*) te Jedinica za osiguranje i unaprjeđenje kvalitete zdravstvene zaštite. Tijela Bolnice su upravno vijeće, ravnatelj, zamjenik ravnatelja, pomoćnik ravnatelja za sestrinstvo, pomoćnik ravnatelja za kvalitetu zdravstvene zaštite i nadzor, stručno vijeće, stručni kolegij, etičko povjerenstvo, povjerenstvo za lijekove i povjerenstvo za kvalitetu. Ravnatelj organizira i vodi poslovanje, predstavlja i zastupa Bolnicu i odgovoran je za zakonitost rada.

Za obavljanje i financiranje navedenih djelatnosti Opća bolnica "Dr.Tomislav Bardek" Koprivnica sredstva za rad i poslovanje stječe:

- ugovaranjem i naplatom naknada za zdravstvene usluge pružene osiguranicima Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje,
- ugovaranjem i naplatom naknada za zdravstvene usluge pružene osiguranicima dobrovoljnih osiguravatelja,
- naplatom naknade za zdravstvene usluge koje nisu obuhvaćene ugovorima s Hrvatskim zavodom za zdravstveno osiguranje i dobrovoljnim osiguravateljima, a bolnica ih je pružila građanima,
- naplatom naknada za zdravstvene usluge pružene građanima koji nisu zdravstveno osigurani,
- ugovorom s ministarstvom, odnosno drugim tijelima državne vlasti za poslove koji se na osnovi zakona financiraju iz državnog proračuna,
- ugovaranjem i naplatom naknade za usluge pružene drugim zdravstvenim ustanovama, ostalim ustanovama, tvrtkama i drugim pravnim osobama,
- iz sredstava osiguranim proračunom Koprivničko-križevačke županije,
- darovima od fizičkih i pravnih osoba,
- iz zakupnine i
- iz drugih izvora.

4. Plan rada na području zdravstvenih i tehničkih uvjeta bolnice

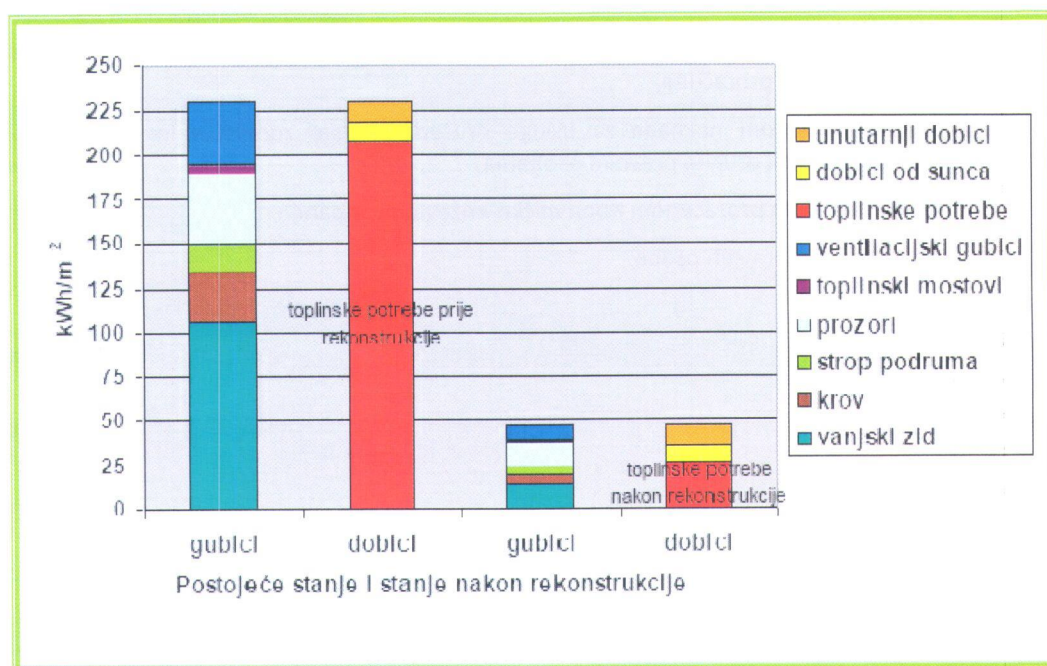
Opća bolnica „Dr. Tomislav Bardek“ Koprivnica provela je javnu nabavu za uslugu izrade studije povećanja energetske učinkovitosti unutarnje rasvjete i ušteda vode sa akcijskim planom provedbe mjera ušteda i prijedlogom uspostave sustava za mjerenje i verifikaciju ušteda u srpnju 2015. godine. Navedena studija svakako će biti temelj za apliciranje na natječaje za **provođenje energetske učinkovitosti** u svakom pogledu te je ona ključna za **smanjenje potrošnje energije na cjelokupnoj razini bolnice.**

Na temelju studije pokrenut će se:

- projekti optimizacije sustava rasvjete,
- optimizacije potrošnje vode - recikliranje vode i iskorištavanja irigacijskih sustava.
- rekonstrukcije vodovodnog sustava i optimizacije potrošnje vode u budućnosti
- uvođenje sustava za mjerenje i verifikaciju ušteda.

Navedeni projekt u pogledu energetske učinkovitosti planira se financirati iz fondova Europske unije te iz sredstava Fonda za zaštitu okoliša i energetske učinkovitosti tako da se sredstva bolnice u tom dijelu ne bi koristila za financiranje projekata već bi se oslobodio prostor za prenamjenu sredstava za podmirenje prenesenog manjka iz prethodnih godina koji trenutačno iznosi **47.854.070,00** kuna.

Grafikon 1.: Prikaz uštede u OB „Dr. Tomislav Bardek“ Koprivnica nakon provođenja mjera energetske učinkovitosti



Važna potpora realizaciji projekata bit će sredstva iz strukturnih fondova Europske unije dostupnih Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2014. do 2020. godine. Programsku osnovu za iskorištavanje tih sredstava čine Partnerski sporazum i operativni programi, u kojima je jasno naznačena potreba za reorganizacijom bolničkog sustava s ciljem poboljšanja njegove učinkovitosti i djelotvornosti. U okviru tematskog cilja posvećenog promicanju socijalne uključenosti i borbi protiv siromaštva jedan od investicijskih prioriteta odnosi se na ulaganje u zdravstvenu i socijalnu infrastrukturu koja će pridonijeti nacionalnom, regionalnom i lokalnom razvoju, smanjenju nejednakosti u zdravstvenom statusu, te prelasku s institucionalnih usluga prema zdravstvenim uslugama u zajednici.

Projekt koji će pridonijeti značajnim uštedama je pokrenut u rujnu 2016. godine, financira se iz sredstava EU fondova te se odnosi na **kapitalna ulaganja u dnevne bolnice i jednodnevne kirurgije**¹ te će se njegovim provođenjem postići uštede na materijalnim i kapitalnim rashodima, a ujedno će se osigurati pružanje zdravstvene skrbi pacijentima kroz smanjenje liste čekanja pacijenata te pružanje zdravstvene skrbi pacijentima na razini dnevne ambulate što se je do sad provodilo kroz višednevno bolničko liječenje akumulirajući sljedeće:

- liste čekanja pacijenata,
- troškove bolničkog liječenja (rashodi kadrova, energije, lijekova, medicinskog materijala),
- troškovi bolnice su djelomično i troškovi HZZO-a (smanjivanje troškova na lokalnoj, pa sve do nacionalne razine).

Dnevne bolnice pridonose niz **prednosti** u pružanju zdravstvene skrbi pacijentima:

- psihološki čimbenici (pacijent se psihički lakše i brže generira u djelokrug dnevne bolnice, nego kroz bolničku obradu i liječenje što je uvijek stresniji faktor),
- pacijenta se može obraditi za jedan dan te postaviti dijagnozu – uštede u vremenu → uštede u materijalnim troškovima bolnice ,
- u najkraćem vremenskom razdoblju moguća je kompletna inicijalna i/ili kontrolna obrada pacijenta.

Zamjena akutnih postelja posteljama dnevne bolnice ima smisla i u kirurgiji, jer **DNEVNA KIRURGIJA** daje bolesniku fokusiranu skrb:

- isključuje preuzetog kirurga - sam kirurg unaprijed određuje dan i sat operacije,
- jednodnevnu kirurgiju radi isključivo iskusan kirurg supspecijalist čime određena operacija zapravo postaje visoko kvalitetna usluga,
- rizik od hospitalne infekcije je zanemariv,
- akutne postelje oslobađaju se za teže bolesnike,
- protočnost bolesnika je višestruka, a iskorištenost opreme optimalna,
- uspostavljanje jednodnevne kirurgije pridonosi boljoj njezi bolesnika jer se radi o učinkovitoj usluzi koja za pojedine operacijske zahvate potpuno eradicira liste čekanja,
- pridonosi bržem liječenju svih bolesnika, kako bolničkih, tako i pacijenata jednodnevne kirurgije.

Projekt dnevnih bolnica te jednodnevnih kirurgija **financirat će se iz fondova EU** te će se odnositi na građevinske radove dogradnje, odnosno rekonstrukcije dnevnih bolnica/ jednodnevnih kirurgija, a cilj je postići veću isplativost i održivost zdravstvenog sustava smanjenjem broja prijema na akutne bolničke odjele za najmanje 10%.

Prelazak s akutne bolničke skrbi na dnevne bolnice/jednodnevne kirurgije jedan je od glavnih ciljeva Nacionalnog plana razvoja kliničkih bolničkih centara, kliničkih bolnica, klinika i općih bolnica u Republici Hrvatskoj što je ujedno i jedna od ključnih mjera definiranih u Nacionalnom programu reformi Republike Hrvatske te je u skladu sa Specifičnim preporukama za pojedinu zemlju za održivu i isplativu zdravstvenu skrb.

Projekti koji će se financirati iz fondova EU nastojati će sukladno financijskim planovima uključiti i financiranje plaća administracije koja će raditi na pisanju i pripremanju projekata, tako da bi se i dio plaća, koji

¹ Nacionalni plan razvoja kliničkih bolničkih centara, kliničkih bolnica, klinika i općih bolnica u Republici Hrvatskoj od 2014. do 2016. dnevnu bolnicu definira kao modalitet bolničkog liječenja koje ne traje dulje od 16 sati u tijeku jednog dana.

financijski osiguran kroz prihod od strane HZZO-a oslobodio, odnosno kako smo već spominjali preusmjerio bi se na **podmirenje prenesenog manjka iz prethodnih godina**.

Nastojati će se povezati Odjele bolnice sa bolnicama drugih zemalja Europske unije, što će se također uključiti u projekte financirane iz fondova EU na način da se dobra praksa stečena u drugim zemljama Europske unije djelomično prenese na djelokrug rada bolnice, djelatnike te u konačnici na pacijente.

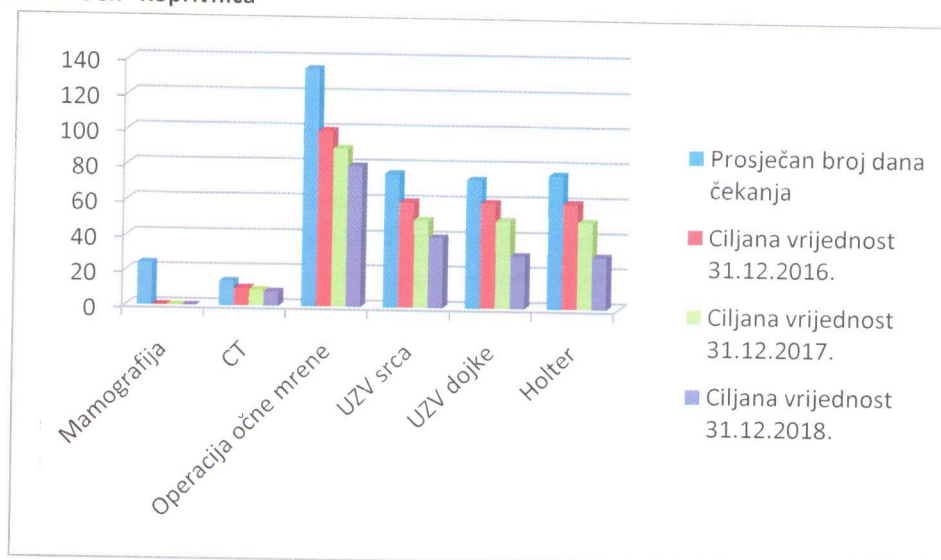
Nadalje, potrebno je povećati dostupnost bolničke zdravstvene zaštite, odnosno omogućiti pacijentu da u medicinski prihvatljivom roku dobije primjerenu bolničku uslugu. Intenzivniji rad dnevnih bolnica povećati će ukupni obrtaj pacijenata te smanjiti pritisak na stacionarne kapacitete u svim bolnicama, a time i ubrzati hospitalizaciju onih pacijenata koji na drugim razinama ne mogu biti primjereno zbrinuti.

Obrtaj pacijenata povećat će se i povećanjem broja usluga u specijalističko-konzilijarnoj zdravstvenoj zaštiti. Kako je već istaknuto kod definiranja različitih modaliteta pružanja zdravstvenih usluga, to znači da će pacijenti dobiti više usluga na djelotvorniji način jer im se mogu pružati primjerice paketi od više zdravstvenih usluga u određenim procesnim algoritmima u jednom polikliničkom posjetu. Taj način bi u isto vrijeme trebao omogućiti bolji pristup zdravstvenoj zaštiti, poboljšati učinkovitost, uključujući iskorištavanje bolničkih resursa, smanjiti troškove po uslugama i osigurati veću razinu zadovoljstva pacijenta.

Tablica 1.: Očekivano smanjenje liste čekanja za 10 zdravstvenih usluga u Općoj bolnici „Dr. Tomislav Bardek“ Koprivnica

Zdravstvena usluga	Prosječan broj dana čekanja	Ciljana vrijednost		
		31.12.2016.	31.12.2017.	31.12.2018.
Mamografija	24	24	20	20
CT	14	10	10	10
Operacija očne mrežnice	50	60	50	45
UZV srca	30	30	25	25
UZV dojke	73	60	50	40
Holter	76	30	25	25
Ugradnja endoproteze kuka	343	250	230	200
Ugradnja endoproteze koljena	1467	1200	900	700
Kolonoskopija	0	0	0	0
Gastroskopija	0	0	0	0

Grafikon 2.: Očekivano smanjenje lista čekanja primjenom mjera i reformi u Općoj bolnici „Dr. Tomislav Bardek“ Koprivnica



Nadalje, važno je uspostaviti mjerljive pokazatelje učinkovitosti i kvalitete. Uspostavljanjem sustava praćenja i izvještavanja u kirurškoj djelatnosti o ključnim događajima poput stope izbjeglih, netraumatskih amputacija donjeg ekstremiteta povezanih sa šećernom bolešću, stope postoperativne plućne embolije, stope duboke venske tromboze postigla bi se indikativnu vrijednost za opću kvalitetu pružanja zdravstvene zaštite.

Struktura kapitalnih investicija nastojat će se usmjeriti u palijativnu skrb na način da se kroz dugoročne planove stvore preduvjeti za financiranje kroz EU fondove. Palijativna skrb je sveobuhvatna aktivna skrb za bolesnike koji boluju od neizlječivih bolesti i članove njihovih obitelji, a obuhvaća liječenje totalne boli (psihičke, fizičke, socijalne i duhovne), psihosocijalnu pomoć, te kontrolu svih drugih simptoma bolesnika (npr. infekcije, anemiju, kaheksiju). Najčešće je potrebna pacijentima s uznapredovalim onkološkim bolestima, bolesnicima s nekim neurološkim bolestima ili s kroničnim zatajenjem organa (npr. srca, bubrega, jetre), te pacijentima s uznapredovalom demencijom.

Tablica 2. ukazuje na trenutačan broj stacioniranih palijativnih postelja u Republici Hrvatskoj koji iznosi 185 postelja, dok je prema strateškom planu razvoja palijativne skrbi cilj postići minimalno 300 postelja na području Republike Hrvatske.

Tablica 2.: Postojeći ili predviđeni kapaciteti za palijativnu skrb (prema Mreži javne zdravstvene službe ili ugovoreni)

Broj stacionarnih palijativnih postelja	185
Broj postelja u palijativnoj dnevnoj bolnici	6
Broj ambulanti za bol 27	27
Broj mobilnih palijativnih timova	3
Broj volonterskih timova	4

Izvor: Strateški plan razvoja palijativne skrbi u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2014.-2016.

Prema procjeni **potreba za palijativnim kapacitetima Koprivničko-križevačka županija minimalno treba osigurati 9-12 postelja za palijativne bolesnike** te bi se prema navedenima smjernicama krenulo u navedeni

projekt izgradnje Dnevne bolnice/ Odjela za palijativnu skrb **financiranih isključivo iz sredstava EU fondova** gdje će raditi isključivo dobro educirani i kompetentni članovi interdisciplinarnih timova, koji uključuju liječnike, medicinske sestre, psihologe, socijalne radnike, duhovnike, fizioterapeute i druge. Navedeno ne bi značilo nova zapošljavanja već bi se postojeći ljudski resursi osnažili preko stručnih edukacija, povezivanjem sa drugim zdravstvenim ustanovama koje provode palijativnu skrb te u suradnji sa sveučilišnim ustanovama, kao što je Medicinski fakultet u Zagrebu.

Kako su financijska sredstva važna u svim dijelovima zdravstvenog sustava, tako moramo i ovdje napomenuti da bi se na uvođenjem palijativne skrbi uštedjelo na troškovima ponekad nepotrebnog intenzivnog liječenja, **jer palijativna skrb štedi i do 25 do 30 posto troškova u posljednjoj godini života pacijenta.**

Tablica 3.: Procjena potreba za palijativnim kapacitetima po županijama prema preporukama europskog udruženja za palijativnu skrb (EAPC).

Regija	Ukupan broj stanovnika (2011.)	Broj umrlih (2010.)	Procijenjena potreba broja palijativnih postelja (80-100 na 1 mil. stanovnika)	Broj koordinatora palijativne skrbi
Republika Hrvatska	4.290.612	52.096	343-429	40+5*
Grad Zagreb	792.875	8.465	63-79	6
Zagrebačka županija	317.642	3.478	25-32	3
Krapinsko-zagorska županija	133.064	1.916	11-13	1
Varaždinska županija	176.046	2.294	14-18	2
Koprivničko-križevačka županija	115.582	1.673	9-12	1
Međimurska županija	114.414	1.235	9-11	1
Bjelovarsko-bilogorska županija	119.743	1.814	10-12	1
Virovitičko-podravska županija	84.586	1.245	7-8	1
Požeško-slavonska županija	78.031	1.087	6-8	1
Brodsko-posavska županija	158.559	2.039	13-16	2
Osječko-baranjska županija	304.899	4.063	24-30	3
Vukovarsko-srijemska županija	180.117	2.334	14-18	2
Karlovačka županija	128.749	1.992	10-13	1+1*
Sisačko-moslavačka županija	172.977	2.601	14-17	2
Primorsko-goranska županija	296.123	3.537	24-30	2+1*
Ličko-senjska županija	51.022	823	4-5	1+1*
Zadarska županija	170.398	1.751	14-17	2+1*
Šibensko-kninska županija	109.320	1.534	9-11	1
Splitsko-dalmatinska županija	455.242	4.589	36-46	4
Istarska županija	208.440	2.332	17-21	2
Dubrovačko-neretvanska županija	122.783	1.294	10-12	1+1*

*Zbog posebnih dodatnih potreba koje uvjetuju ruralna područja, otoci, područja posebne državne skrbi i sl. može se dodatno osigurati još jedan koordinator.

Izvor: Strateški plan razvoja palijativne skrbi u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2014.-2016.

Osnovna karakteristika prirodnog kretanja stanovništva Županije je da se ono već dulje vrijeme generacijski ne obnavlja, odnosno pokazuje obilježja tzv. generacijske depopulacije, te je u posljednja tri desetljeća prisutan negativan demografski trend. Također se kontinuirano smanjuje prosječna veličina domaćinstva i sve više prevladavaju samačka staračka domaćinstva. Također je prisutan **trend starenja stanovništva - prosječna starost stanovništva Županije iznosi 38,6 godina**, što je za godinu i pol više od prosječne starosti hrvatske populacije. Stoga je indeks starenja (pokazuje odnos stanovništva starog 60 i više godina i onog u dobi do 19 godina) nepovoljniji no što je u Hrvatskoj.

Više od 50 tisuća osoba koje svake godine umru u Hrvatskoj, palijativnu skrb dobije tek nekoliko stotina te navedeno ukazuje na sve veću potrebu za uvođenjem palijativne skrbi, odnosno **županijskog centra za palijativnu skrb koji će rasteretiti financijsko poslovanje bolnice** te pridonijeti kvaliteti zbrinjavanja kroničnih bolesnika.

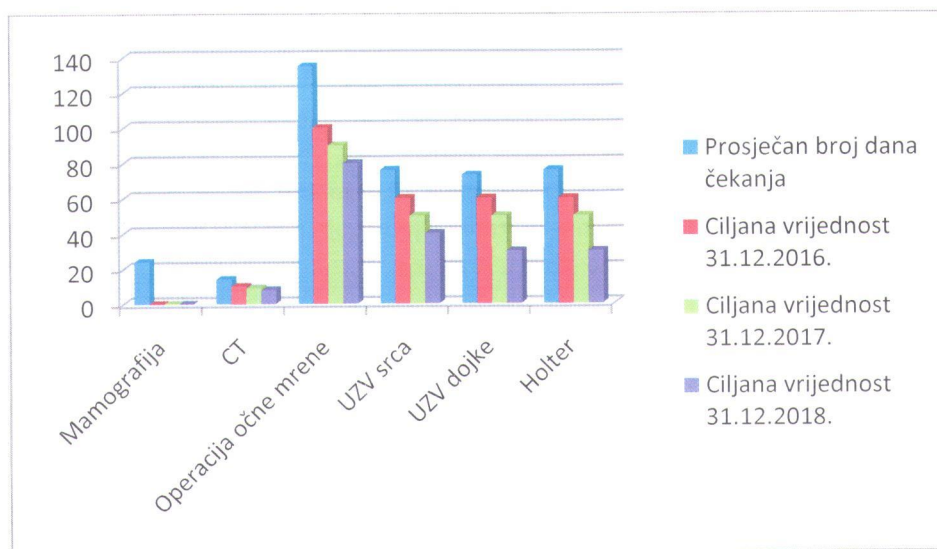
Nadalje, jedan od kapitalnih projekata bit će **proširenje odjela pedijatrije** čime bi se postigao smještaj za 18-ero djece te bi se omogućio smještaj i za roditelje što dosada nije bio slučaj.

Uz navedeno ulaganje u palijativnu skrb, te pedijatriju spomenuti odjeli će se povezati tako da se djeci s najtežim oboljenjima pruži zdravstvena skrb kakvu zaslužuju, odnosno kad dijete postane terminalno bolesno, ponekad je prikladnije za dijete i njegovu obitelj prelazak u skrb multidisciplinarnog palijativnog tima. U tom slučaju potrebna je izvrsna komunikacija između terapijskog tima i tima za palijativnu skrb. Između pacijenta, njegove obitelji, liječničkog i sestrinskog tima mora se uspostaviti partnerstvo u provođenju plana skrbi. Također je veoma bitno osigurati, koliko god je to moguće, pacijentov kontinuirani kontakt sa obitelji i vršnjacima kako bi se, što je više moguće, donekle održao normalan život usprkos dijagnozi i terapiji. U provođenju spomenutih projekata kontinuirano će se pratiti dinamika približavanja zdravstvenog sustava na lokanoj i regionalnoj razini standardima koje bi trebao imati zdravstveni sustav Hrvatske, odnosno standardima koji su na europskoj razini usvojeni.

Nadalje, potrebno je povećati dostupnost bolničke zdravstvene zaštite, odnosno omogućiti pacijentu da u medicinski prihvatljivom roku dobije primjerenu bolničku uslugu. Intenzivniji rad dnevnih bolnica povećati će ukupni obrtaj pacijenata te smanjiti pritisak na stacionarne kapacitete u Bolnici, a time i ubrzati hospitalizaciju onih pacijenata koji na drugim razinama ne mogu biti primjereno zbrinuti.

Obrtaj pacijenata povećat će se i povećanjem broja usluga u specijalističko-konzilijarnoj zdravstvenoj zaštiti (SKZZ). Kako je već istaknuto kod definiranja različitih modaliteta pružanja zdravstvenih usluga, to znači da će pacijenti dobiti više usluga na djelotvorniji način jer im se mogu pružati primjerice paketi od više zdravstvenih usluga u određenim procesnim algoritmima u jednom polikliničkom posjetu. Taj način bi u isto vrijeme trebao omogućiti bolji pristup zdravstvenoj zaštiti, poboljšati učinkovitost, uključujući iskorištavanje bolničkih resursa, smanjiti troškove po uslugama i osigurati veću razinu zadovoljstva pacijenta.

Grafikon 3.: Očekivano smanjenje lista čekanja primjenom mjera i reformi u Općoj bolnici „Dr. Tomislav Bardek“ Koprivnica



Nadalje, važno je uspostaviti mjerljive pokazatelje učinkovitosti i kvalitete. Uspostavljanjem sustava praćenja i izvještavanja u kirurškoj djelatnosti o ključnim događajima poput stope izbjegljivih, netraumatskih amputacija donjeg ekstremiteta povezanih sa šećernom bolešću, stope postoperativne plućne embolije, stope duboke venske tromboze postigla bi se indikativnu vrijednost za opću kvalitetu pružanja zdravstvene zaštite.

5. Važnost ljudskih potencijala u provođenju sanacije dugovanja

Opće bolnice „Dr. Tomislav Bardek“ Koprivnica

Uložit će se dodatni napor u postojeće ljudske potencijale u administraciji gdje će ih se nastojati maksimalno uključiti u proces fakturiranja usluga, odnosno maksimalno će se raditi na povećanoj razini kontrolinga u fakturiranju usluga jer je navedeno najveći izvor prihoda te se na godišnjoj razini znatno mogu povećati prihodi od strane HZZO-a pravilnim fakturiranjem.

Prilikom provođenja navedenoga, misli se na izmjenu sistematizacije, gdje bi se postojeći ljudski potencijali ekonomske struke uključili u svaki zdravstveni odjel te u navedenome segmentu olakšali rad zdravstvenih djelatnika te pri tome pridonijeli poboljšanju pružanja zdravstvenih usluga, a ujedno bi se osigurala kontrola troškova te učinkovitija naplata pruženih zdravstvenih usluga od strane HZZO-a.

Nastojati će se maksimalno uložiti u zdravstveni kontroling, koji ne bi značio troškove obračunati u skladu s uzrokom njihova nastanka, već bi kontroling u ovom sustavu imao na značenju paziti (**kontrolirati**):

- da li je neka usluga uopće potrebna i u kojem je obliku potrebna (sukladnost s potrebama),
- jesu li troškovi te usluge usporedivi s konkurencijom (ekonomičnost),
- hoće li usluga pomoći u procesu stvaranja dodane vrijednosti (doprinos dodanoj vrijednosti).

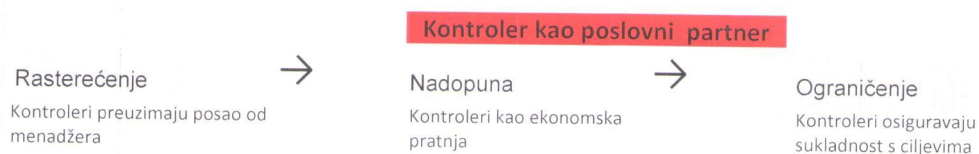
Bitno je stvaranje komunikacijskih platformi na način da se medicinsko osoblje uključi u razvoj alata za provedbu kontrolinga. Za navedeno je potrebna je i razina komunikacije, stoga je najveći izazov stvoriti komunikaciju između kontrolera i liječnika.

Kontroling omogućuje transparentnost, objektivnost te mogućnost za upravljanje. Kontroling u ustanovi kao je što je bolnica omogućava racionalno trošenje javnih sredstva te je bitno da se kontroling uvede na svim razinama.

Zadaca kontrolera u Općoj bolnici „Dr Tomislav Bardek“ bila bi sljedeća:

- moderiranje menadžerskog procesa utvrđivanja ciljeva, planiranja i upravljanja kako bi nositelji odlučivanja mogli djelovati s usmjerenošću na ciljeve,
- oblikovanje i održavanje sustava kontrolinga,
- organiziranje cjelokupnog sustava izvještavanja poduzeća koji je usmjeren na budućnost.

Slika 1.: Kontroling u zdravstvenom sustavu Opće bolnice „Dr Tomislav Bardek“



Kontroling je instrument sveobuhvatnog usmjeravanja rukovodstva u svrhu pružanja podrške menadžmentu u poduzetničkom procesu odlučivanja:

- kontroling isporučuje **informacije** u kratkom i sažetom obliku,
- kontroling daje **preporuke**; animira na aktivno upravljanje (akcija umjesto reakcije),
- kontroling (*engl. to control*) nikako nije kontrola.

Kontroling- kružni tok

planirati → budžetirati → analizirati odstupanja → razraditi posljedice → organizirati mjere → evaluirati korištenje mjera → planirati...

Medicinski kontroling = kontroling na medicinskom / kliničkom području:

- obavljaju ga kontroleri (najčešće ekonomisti),
- kadrovski kontroling i za područje liječnika,
- kontroling medicinskih materijalnih potreba,
- kontroling učinaka,
- kontroling prihoda,
- optimiranje dokumentacije,
- djelomice kontroling investicija (ponajprije u medicinsku tehniku).

Tablica 5.: Uravnotežena karta ciljeva

1. strategija	2. strateški ciljevi	3. pokazatelji	4. planirane vrijednosti	5. mjere provedbe
Financijska perspektiva	Smanjiti troškove slučajeva	Troškovi po DTS	Kretanje troškova po slučaju kroz tromjesečje	Uvođenje DTS-a kalkulacije po slučaju
Perspektiva korisnika/tržišta	Zadovoljstvo korisnika	Indeks zadovoljstva pacijenta	% zadovoljnih pacijenata	Izrada upitnika i ispitivanje prije otpusta
Procesna perspektiva	Učinkovito oblikovanje procesa	Vrijeme čekanja	Prosječno vrijeme čekanja u minutama	Unaprjeđenje planiranja termina
Perspektiva zaposlenika/učenja	Zaposeliti inovativno osoblje	Broj novih terapijskih koncepcija	Xx prijedloga terapija na 1000 zaposlenika	Propisati osposobljavanje; uvesti sustav premija

Prema svemu navedenome kontroling bi donio niz pozitivnih mjera u poslovanju Bolnice, a kao što je već navedeno pridonijet će:

- stvaranju transparentnosti, objektivnosti, daje osnovu za raspravu,
- boljem planiranju i postizanju ciljeva,
- izbjegavanju rastrošnosti,
- većem uspjehu i ekonomičnosti,
- unapređenju sustava Javne nabave,
- povećavanju efikasnosti i efektivnosti,
- okupljanju ekonomskog i zdravstvenog menadžmenta.

6. Financijsko poslovanje bolnice

Novi model ugovaranja uvodi plaćanje bolnicama u 3 dijela: plaćanje u avansu, plaćanje po izvršenoj usluzi i plaćanje temeljem izvršenih indikatorima učinkovitosti (KPI) i kvalitete (QI). Novi model plaćanja postupno se uvodio tijekom 2015. godine putem smanjivanja fiksnog i povećavanja varijabilnog dijela limita, čime je plaćanje isključivo prema avansu otišlo u povijest. Trenutno se 80% limita plaća u avansu a 20% limita po izvršenju, te 5% limita temeljem izvršenja KPI i QI.

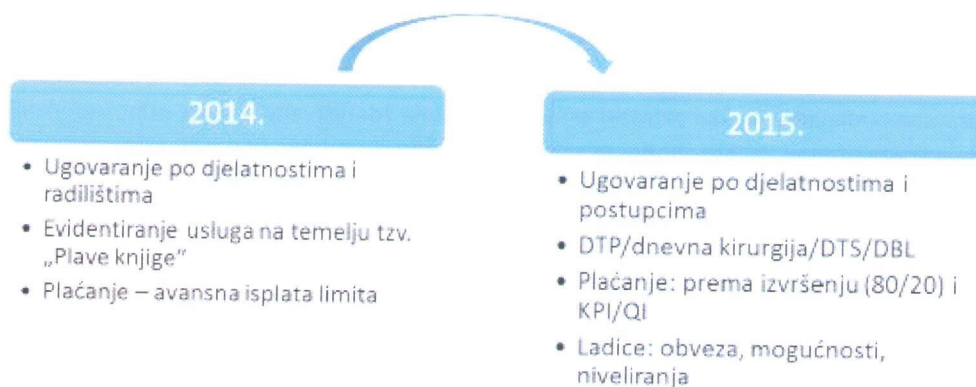
Definirane su 3 mogućnosti kojima bolnice mogu nadoknađivati propušteno izvršenje, pa se tako mogućnost obveza puni ukoliko je izvršenje manje od uplaćenog avansa, mogućnost ostvarenja sredstava ukoliko je izvršenje veće od uplaćenog avansa, ali manje od maksimalnog mogućeg prihoda i mogućnost niveliranja koje se ostvaruje ukoliko je izvršenje usluga veće od maksimalnog mogućeg prihoda bolnice. Svakih nekoliko mjeseci provjerava se status bolnica te se onima koje više rade uplaćuju sredstva koja nisu ostvarile bolnice koje manje rade.

Ključni pokazatelji uspješnosti i kvalitete svugdje u svijetu predstavljaju važan dio ocjene rada bolnica. Plaćanjem dijela prihoda kroz KPI i QI potiče se bolnice na bolji i kvalitetniji rad te međusobnu usporedbu što uvijek rezultira poboljšanjem rada.

- **KPI:**
 1. „Obrtaj“ pacijenata po postelji
 2. Ukupan broj SKZZ slučajeva na jednog zdravstvenog radnika
- **QI:**
 1. Opća stopa smrtnosti
 2. Postotak liječenja u dnevnoj bolnici
 3. Postotak liječenih rezervnim antibiotikom u ukupnom broju slučajeva

Slika 2.: Novi model ugovaranja sredstava bolnica sa HZZO-om

Novi model ugovaranja bolnica



Naravno, kako novi model ugovaranja i novi način plaćanja ima niz prednosti, ima i **nekih nedostataka**:

- neravnomjerna raspodjela ili nedostatak ljudi i opreme,
- nedostatak upravljačkih znanja i vještina, što bi se riješilo uvođenjem dodatnog rada, dodatnih popodnevnih termina za dijagnostičko terapijske postupke, a isto bi trebalo biti i u planu za popodnevni operativni program.

Također, **nedostatak ljudskih resursa pokušao bi se riješiti kroz suradnju sa ostalim bolnicama** gdje bi se omogućio dodatan rad liječnicima i ostalim zdravstvenim djelatnicima iz drugih zdravstvenih ustanova u bolnici, a ujedno bi se omogućilo smanjene prekovremenih sati te uštede u obračunu plaće jer Kolektivnim ugovorom za zdravstvo je propisano da se naknada za godišnji obračunava na temelju prosjeka plaće zdravstvenog djelatnika isplaćene mu u posljednja tri mjeseca, gdje su obično uključeni navedeni prekovremeni sati, a dodatan rad zdravstvenih djelatnika iz ostalih ustanova doprinio bi smanjenju rashoda plaća.

Financijska izvješća bolnice za 2015. godinu ne iskazuju strukturu prekovremenih sati kao ni rashode za posebne uvjete rada, a prekovremeni sati su jedan od ključnih problema zdravstvenih ustanova. Bez točne evidencije prekovremenih sati i financijskih pokazatelja o sredstvima potrebnih za njihovu isplatu ne može se ni pristupiti **kvalitetnom restrukturiranju navedene problematike**. U navedenome dijelu bit će potrebno knjigovodstveno odvojiti evidenciju prekovremenih sati, kao i evidenciju financijskih sredstava koji se izdvajaju za posebne uvjete rada te nakon toga pristupiti racionalnijem vođenju i izradi evidencije rada za djelatnike kako bi se u svakom pogledu utjecalo na racionalno i efikasno trošenje proračunskih sredstava.

Sukladno financijskim izvješćima za 2015. godinu prihodi ugovoreni od strane HZZO-a ostvareni su za 2014. godinu u iznosu od 133.183.289,00 kuna, dok je izvršenje spomenutih prihoda za 2015. godinu iznosilo 141.828.268,00 kuna što je za 6% veće izvršenje u odnosu na spomenutu 2014. godinu dok nije bio na snazi novi model ugovaranja prema HZZO-u.

U pogledu navedenoga pristupit će se povećanju uspješnosti i kvalitete bolnice. Kako je već spomenuto novi način ugovaranja plaćanjem dijela prihoda kroz KPI („obrtaj“ pacijenata po postelji, ukupan broj SKZZ slučajeva na jednog zdravstvenog radnika) i QI (opća stopa smrtnosti, postotak liječenja u dnevnoj bolnici, postotak liječenih rezervnim antibioticima u ukupnom broju slučajeva) potiče bolnice na bolji i kvalitetniji rad te međusobnu usporedbu što uvijek rezultira poboljšanjem rada.

Također, velika pažnja će se posvetiti naplati pružanja zdravstvenih usluga inozemnim pacijentima koji sukladno Zakonu o zdravstvenoj zaštiti imaju pravo na besplatnu zdravstvenu uslugu, koju bolnice i druge zdravstvene ustanove kasnije naplaćuju od strane HZZO-a, pod uvjetom da se osigura određena dokumentacija koju je zdravstveni djelatnik dužan zatražiti prilikom pružanja zdravstvene usluge, odnosno ukoliko je pacijent ne posjeduje iz određenog razloga, dužan je zdravstvenu uslugu naplatiti odmah u gotovom novcu. **Kontrolom fakturiranja navedenih usluga, prihodi se u navedenome dijelu mogu povećati za 20-30%.**

Najveća kontrola rashoda provodit će se na materijalnim rashodima na način da će se korištenjem znanja i kompetencija osoba koje će biti na ključnim pozicijama, a koje se spominju u sljedećem dijelu programa, odnosno **kontroleri** koji će biti ključna točka u provođenju ušteda na materijalnim rashodima na način:

- sudjelovanja u procesu javne nabave,
- u izradi i kontroli troškovnika,
- usporedbi ostvarenja materijalnih rashoda sa prijašnjim razdobljima,
- izradom posebnih analiza povećanja/smanjenja rashoda,

- postavljanju dijagnoza u dijelu koji su uzrokovali povećanje/smanjenje rashoda tako da bi se iskustvom stečenim prijašnjim postupanjem utjecalo na buduće poslovanje te spriječili nepotrebni rashodi koji nisu ključni za kvalitetno i učinkovito poslovanje bolnice.

Velika pažnja posvetiti će se nabavi materijala i sirovina koji uključuju laboratorijski materijal, potrošni medicinski materijal, zavojni materijal, materijal za dezinfekciju, namirnice, lijekove, medicinske plinove, krv i krvne komponente te ostalo; pristupit će se racionalnoj provedbi nabave navedenih materijala te će se također kontrolirati njihova potrošnja u pojedinim segmentima.

Izrađeni troškovnici pažljivo će se kontrolirati tako da specifikacije zadovolje kvalitetu, ali i ekonomski čimbenik, odnosno cijena nabave koja je prema trenutačnoj slici poslovanja bolnice jedan od važnijih kriterija uz, naravno zadržavanje visoke kvalitete pružanja zdravstvene kvalitete, što će se provesti kroz određeni vremenski period.

Stavka koja je već prije navedena, i kod koje će se provesti racionalizacija rashoda je energija, a za što je naveden plan provedbe kroz **projekt energetske učinkovitosti bolnice** te će se samim time **rashodi za stavku smanjiti i do 40%.**

Rashodi za usluge telefona, pošte i prijevoza optimizirat će se na način da se smanji mobilna potrošnja uvođenjem **limita za telefoniranja**, gdje će se točno definirati potrošnja koja će teretiti sredstva bolnice, a koja će ići na teret korisnika te će se provedbom natječaja definirati usluge koje ponuditelj mora zadovoljiti pristupom ekonomski najpovoljnije ponude.

Stavka planirana za komunalne usluge direktno će se smanjiti provedbom energetske učinkovitosti na razini cjelokupne zgrade bolnice, što je već prije spomenuto, te projektom rekonstrukcije kotlovnice, a najvećim dijelom se odnosi na rashode za opskrbu vodom.

Za računalne usluge Opća bolnica „Dr. Tomislav Bardek“ Koprivnica u 2015. godini izdvojila je 1.061.106,00 kuna. Navedeni iznos s obzirom na cjelokupni financijski plan bolnice ne čini se kao značajna ušteda, no uvidom u cjelokupan sustav računalnih usluga zasigurno bi se postiglo smanjenje rashoda za navedene usluge te dio navedenih sredstava prenamijenilo za informatizaciju bolnice u drugim segmentima.

Tako se pod spomenutim pojmom informatizacije misli se na jednu od mogućnosti kao što je teleradiologija u „oblaku“². Sustav je zamišljen kao središnji servis za upravljanje i povezivanje različitih sustava za pohranu radioloških slika i nalaza nastalih u različitim zdravstvenim ustanovama.

Navedeno rješenje ne traži kupnju i instalaciju dodatne opreme, zato što je u potpunosti bazirano na *webu*. Primjenom teleradiologije (očitanja radioloških nalaza na daljinu) objedinila bi se i povezala postojeća organizacijska i tehnološka segmentacija ovih važnih medicinskih usluga te bitno poboljšala učinkovitost korištenja kako opreme tako i zdravstvenog osoblja, a time kao krajnji cilj povećala i kvaliteta zdravstvene skrbi te smanjili troškovi liječenja bolesnika, što je do sada rezultiralo višestrukim i nepotrebnim snimanjem bolesnika, kao i nedostatkom kontrole radijacije koju je taj bolesnik (nepotrebno) primio.

Stanje potraživanja za prihode od prodaje proizvoda i robe te pruženih usluga (potraživanja prema fizičkim osobama bez zdravstvenog osiguranja) na kraju 2015. godine iznosila su 2.469.154,00 kuna, a koja su se u odnosu na prethodnu godinu povećala za 9,7% te je navedeno ozbiljan pokazatelj za učinkovitiju naplatu potraživanja, odnosno pokretanje akcijskih mjera naplate putem opomena i pokretanjem ovrha.

Sustav javne nabave u zdravstvenom sustavu ključan je u postizanju nabave kvalitetnih resursa, kao materijalnih, pa tako i kapitalnih.

² Cloud je revolucionarni koncept koji nudi novi način pristupa osobnim podacima i aplikacijama, koji više nisu smješteni na računalu već u „oblaku“ – što znači da programu, evidencijama i dokumentaciji možete pristupiti s većeg broja uređaja, u bilo koje vrijeme i s različitih lokacija.

U svrhu provođenja transparentnih i korektivnih nabava potrebno je osnovati jedinstveno tijelo za praćenje i reviziju postupka javne nabave, koje bi služilo kao kontrolni mehanizam ustanove na način da bi se posvetilo sljedećim točkama:

- **potreba za određenom nabavkom i njena usklađenost sa strateškim planom ustanove,**
- **adekvatna vrijednost nabavke,**
- **ispitivanje poslovne korektnosti procesa nabavke (da li je provedena u skladu sa dobrom praksom).**

Jedna od mjera koja će utjecati na smanjenje rashoda te njihovu učinkovitiju kontrolu bit će:

- **cjelokupna revizija financijskog i knjigovodstvenog stanja, sustava javne nabave, kao i sustava kvalitete pružanja zdravstvenih usluga.**

U provođenju revizije neće se dodatno angažirati sredstva izmjenama financijskog plana bolnice za usluge revizije, već će navedeno obaviti ustanove koje su zakonski dužne provoditi reviziju i nadzor proračunskih korisnika (HZZO, Državna revizija). Navedena kontrola definitivno će ukazati na nepravilnosti ustanove u pojedinim segmentima poslovanja te ukazati na određene mjere koje je potrebno poduzeti da bi se cjelokupni sustav započeo poslovanje u skladu sa zakonskom regulativom, a što će pridonijeti i financijskoj stabilnosti poslovanja.

Kao jedna od mjera bit će i povećana kontrola materijala i lijekova na zalihi, propisivanje metoda efikasnog upravljanja zalihama koji dovode do uštede financijskih sredstava, uz zadovoljenje potreba odjela i pacijenata.

U dijelu rashoda osigurat će se provođenje nabave u svakom segmentu, na način da će se uz pomoć **kontrolera** koji će imati ključnu ulogu u financijskom dijelu poslovanja, nadzirati i savjetovati prilikom provođenja nabave što će dovesti do učinkovitog trošenja proračunskih sredstava, odnosno neće se nabavljati sredstva koja možda nisu potrebna, a na njih se izdvaja određena svota sredstava.

6.1. Povećanje vlastitih prihoda Opće bolnice „Dr. Tomislav Bardek“ Koprivnica

Uvidom u financijsko stanje zatečeno u bolnici ustanovljeno je da vlastiti prihodi koje Bolnica može pružanjem usluga na tržištu nisu maksimalno iskorišteni.

Plan povećanja vlastitih prihoda bit će uvođenjem ili revizijom sljedećih usluga:

- **naplata zdravstvenih usluga od strane pravnih osoba,**
- **uvođenje sistematskih pregleda,**
- **usluga pranja i glačanja rublja pravnim osobama,**
- **klinička ispitivanja lijekova,**
- **usluge obdukcija i sudskih vještačenja.**

Prvi korak u povećanju vlastitih prihoda već je učinjena izmjena Cjenika dijagnostičko-terapijskih postupaka te njegovo izjednačavanje sa cjenikom ostalih zdravstvenih ustanova koje djeluju na području Koprivničko-križevačke županije, odnosno omogućavanje bolnici stvaranje dodatnih prihoda u smislu povećanja vlastitih prihoda.

U prvom dijelu bit će naplata usluga od strane pravnih osoba; što se u ovom slučaju najviše odnosi na Ministarstvo unutarnjih poslova gdje se naplaćuju zdravstvene usluge na zahtjev policije.

Sistematski pregledi ugovorit će se kao KOLEKTIVNI po unaprijed ugovorenim uslugama i terminima i kao INDIVIDUALNI sistematski pregled.

Ovi se pregledi mogu organizirati kao:

- osnovni,
- prošireni i
- menadžerski.

U budućem poslovanju svakako će se proširiti djelatnost bolnice na način da će se pravnim osobama, kao i zdravstvenim ustanovama ponuditi usluga pranja i glačanja rublja, no za navedeno je potrebno izvršiti rekonstrukciju praonice rublja u 2018.godini, a za što će se izdvojiti dodatna sredstva za ulaganje u budućim razdobljima.(investicijska sredstva za 2018. i sredstva iz programa za energetska učinkovitost).

Također, u segment vlastitih prihoda uvest će se i klinička ispitivanja lijekova za koji je u tijeku priprema pravne osnove.

Klinička ispitivanja lijekova su znanstveno-medicinska ispitivanja koja se provode na zdravim ili bolesnim ispitanicima koji su dobrovoljno dali pristanak za sudjelovanje. Kliničkim ispitivanjima prikupljaju se podaci o djelotvornosti i sigurnosti primjene lijekova, medicinskih proizvoda, dijagnostičkih metoda, metoda sprečavanja (prevencije) bolesti, medicinskih postupaka (npr. kirurškoga postupka) ili načina liječenja. Ispituju se i novi lijekovi i već odobreni lijekovi koji se mogu ispitivati u dodatnim indikacijama (kod drugih bolesti), u novim oblicima, na posebnim podskupinama bolesnika i slično.

Klinička ispitivanja važan su i neizostavan dio napretka suvremene medicine, liječenja bolesti i zdravstvene skrbi. Svi lijekovi koje uzimamo (npr. lijekovi protiv bolova, alergije ili povišenoga krvnog tlaka) prošli su postupak kliničkog ispitivanja. Klinička ispitivanja provode se prema unaprijed određenom planu ispitivanja (protokolu) te u skladu s nizom međunarodnih propisa, konvencija i smjernica te propisa zemlje u kojima se provode. Velik broj osoba te državna i druga tijela redovito kontroliraju i nadgledaju cjelokupni postupak provođenja kliničkog ispitivanja i tako osiguravaju da se svi koji sudjeluju u provođenju ispitivanja pridržavaju potrebnih propisa i postupaka.

Tablica 6.: Prikaz planiranog kretanja vlastitih prihoda za razdoblje 2017. – 2020. godine

PREGLED PLANIRANIH VLASTITIH PRIHODA ZA RAZDOBLJE 2017. – 2020.	
2017. GODINA	5.500.000,00 kn
2018. GODINA	6.800.000,00 kn
2019. GODINA	7.000.000,00 kn
2020. GODINA	7.500.000,00 kn

U Tablici 3. vidljiv je prikaz kretanja planiranih vlastitih prihoda nakon uvođenja dodatnih usluga koje će pridonijeti većoj naplati vlastitih prihoda. S obzirom da se ostvarenje vlastitih prihoda za 2016. godinu planira u iznosu od 4.087.500,00 kuna, povećanje u 2017. godini očekuje za 30% što bi pridonijelo povećanju vlastitih prihoda za 1.412.500,00 kuna te se do kraja 2020. ostvarenje vlastitih prihoda očekuje u iznosu od 7.500.000,00 kuna.

6.2. Plan sanacije postojećeg akumuliranog manjka

Sukladno pobrojanim aktivnostima i mjerama akumulirani manjak bolnice koji će prema procjenama na kraju **2016. godine iznositi 55.900.000,00 kuna** nastojati će se zaustaviti u 2017. godini odnosno navedenim postupcima svesti na razini tekuće godine poslovanje na nulu.

Tablica 7.: Prikaz kretanja manjka prihoda nad rashodima OB „Dr. Tomislav Bardek“ Koprivnica po godinama

MANJAK PRIHODA NAD RASHODIMA PO GODINAMA	
2012. GODINA	57.546.080,00 kn
2013. GODINA	79.823.815,00 kn
2014. GODINA	41.285.780,00 kn
2015. GODINA	47.854.070,00 kn
2016. GODINA	55.900.000,00 kn

U pregledu tablice 7. dostupni su podaci vezani za pregled kretanja akumuliranog duga kroz godine, točnije od 2012. do 2016. godine. Može se vidjeti da je dug OB „Dr. Tomislav Bardek“ Koprivnica u **2013. godini dosegao najvišu razinu** u iznosu od 79.823.815,00 kuna što u godinama 2014. i 2015. godini reducirano djelomično zbog provođenja sanacije bolnica te je u navedenome dijelu za podmirenje manjka samo 2014. godini uplaćeno 46.254.540,00 kuna.

Također, navedenome se trebaju pribrojiti mjere koje je provodila tadašnja Vlada od uskrate materijalnih prava zaposlenicima (regres i božićnica), pa sve do uvođenja centralnog obračuna plaća i različitih tumačenja Kolektivnog ugovora za zdravstvo i zdravstvenu djelatnost.

Prema izvršenju proračuna te sukladno knjigovodstvenim podacima 2016. godine očekuje se akumulirani **manjak u iznosu od 55.900.000,00 kuna**, a segmenti na koje bolnica nije mogla utjecati su zakonski popisani kolektivnim ugovorima, a tu se prvenstveno misli na isplatu materijalnih prava zaposlenicima:

- regres za godišnji odmor,
- božićnicu.

Akumuliranom manjku mora se pribrojiti i promjena koju je izazvao Dodatak I. Temeljnog kolektivnog ugovoru za djelatnost zdravstva (NN 96/15) kojime je zbog iznimne odgovornosti za život i zdravlje ljudi ostalim zdravstvenim radnicima i nezdravstvenim radnicima koji sudjeluju u procesu dijagnostike i liječenja odobren dodatak na plaću u iznosu od 4% od osnovne plaće, dok se liječnicima povećava dodatak na plaću za 2% od osnovne plaće.

Također Zaključkom Zajedničkog povjerenstva za tumačenje Kolektivnog ugovora za djelatnost zdravstva i zdravstvenog osiguranja iz prosinca 2015. godine promijenio se način obračuna plaće, što je iziskivalo dodatna materijalna sredstva za isplatu plaće djelatnicima.

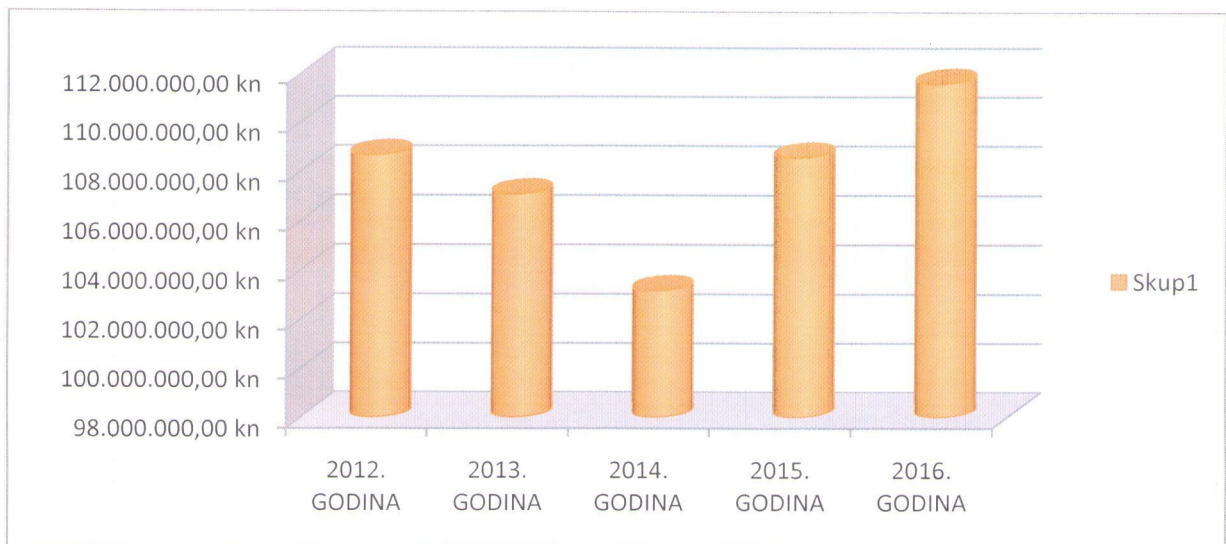
Osim spomenutoga, potrebno je spomenuti da je na cjelokupnu priču vezano za generirani manjak utjecala i priča sa promjenom Vlade Republike Hrvatske, odnosno nestabilna situacija vezana za najave promjena uprave na području regionalne samouprave, odnosno prekid sanacije bolnice te njihovo ponovno vraćanje osnivačima, tj. regionalnoj samoupravi.

U prvoj mjeri nastojati će se kako je navedeno maksimalno kontrolirati prekovremeni sati i način obračuna plaća tako da će se na razini četverogodišnjeg poslovanja, a ukoliko se uspostavi dobar mehanizam kontrole vjerojatno nastojati kontrola i na razini sljedećega menadžmenta bolnice.

Tablica 8.: Pregled rashoda prema zaposlenima po godinama

RASHODI PREMA ZAPOSLENIMA – OB „DR. TOMISLAV BARDEK“ KOPRIVNICA	
2012. GODINA	108.657.917,00 kn
2013. GODINA	107.074.406,00 kn
2014. GODINA	103.163.252,00 kn
2015. GODINA	108.559.839,00 kn
2016. GODINA	111.569.750,00 kn

Grafikon 5.: Pregled rashoda prema zaposlenicima po godinama



U dijelu rasta/pada rashoda prema zaposlenicima kao što smo već bili naveli utjecaji su vanjskih čimbenika:

- uvođenje Centralnog obračuna plaća,
- odluke tadašnjih Vlada o uštedama/sporazumima sa Sindikatima o uskrati materijalnih prava,
- Zakona o doprinosima (NN 143/14 – izmjena članka 20. Zakona) oslobođanja obveze obračunavanja i plaćanja doprinosa na osnovicu u trajanju do 5 godina,
- izmjena Kolektivnog ugovora za djelatnost zdravstva i zdravstvenog osiguranja te povećanja materijalnih prava zaposlenika,
- različita tumačenja Zajedničkog povjerenstva za tumačenje Kolektivnog ugovora za djelatnost zdravstva i zdravstvenog osiguranja,
- promjena menadžmenta OB „Dr. Tomislav Bardek“ Koprivnica.

Kako bi se uvela kontrola rashoda u dijelu obračuna plaća te materijalnih prava zaposlenih u segmentu u kojemu može djelovati menadžment bolnice je taj da se odredi osoba koja će kontrolirati unos i obračun plaća te da se uvede kontrola u pogledu prekovremenih sati što bi pridonijelo uštedi plaća na godišnjoj razini za 2%.

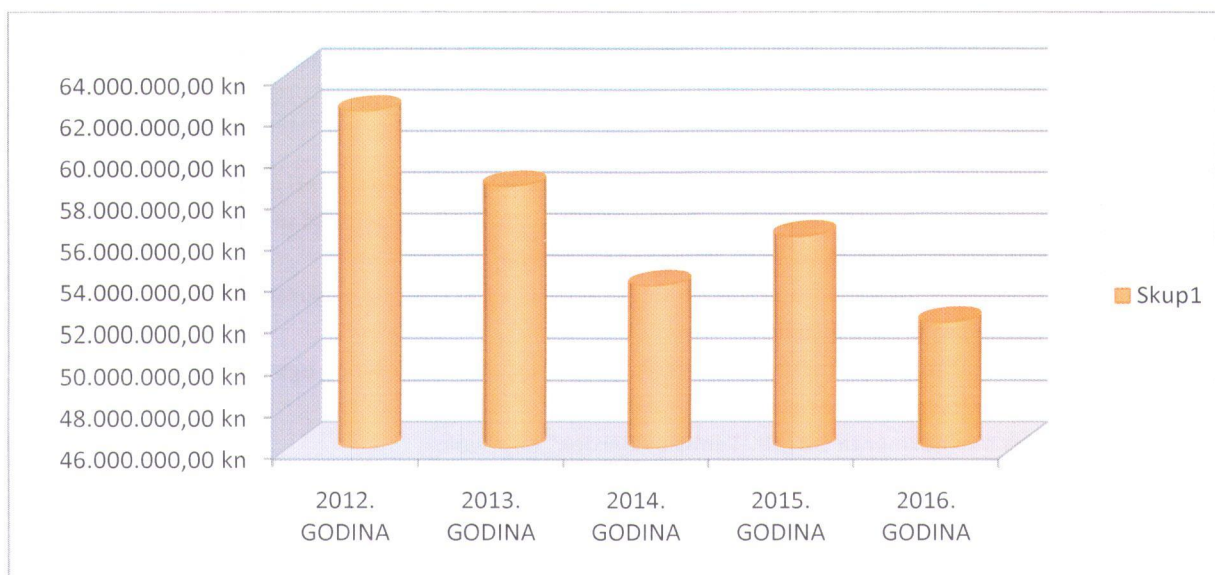
Tablica 9.: Pregled planiranih ušteda u rashodima prema zaposlenima u razdoblju od 2017. – 2020. godine

PREGLED PLANIRANIH UŠTEDA NA RASHODIMA PREMA ZAPOSLENICIMA	
2017. GODINA	2.200.000,00 kn
2018. GODINA	2.100.000,00 kn
2019. GODINA	2.100.000,00 kn
2020. GODINA	2.100.000,00 kn
UKUPNO	8.500.000,00 kn

Tablica 10.: Pregled materijalnih rashoda po godinama

MATERIJALNI RASHODI – OB „DR. TOMISLAV BARDEK“ KOPRIVNICA	
2012. GODINA	62.238.598,00 kn
2013. GODINA	58.583.252,00 kn
2014. GODINA	53.786.418,00 kn
2015. GODINA	56.174.650,00 kn
2016. GODINA	51.984.190,00 kn

Grafikon 6.: Pregled kretanja materijalnih rashoda po godinama

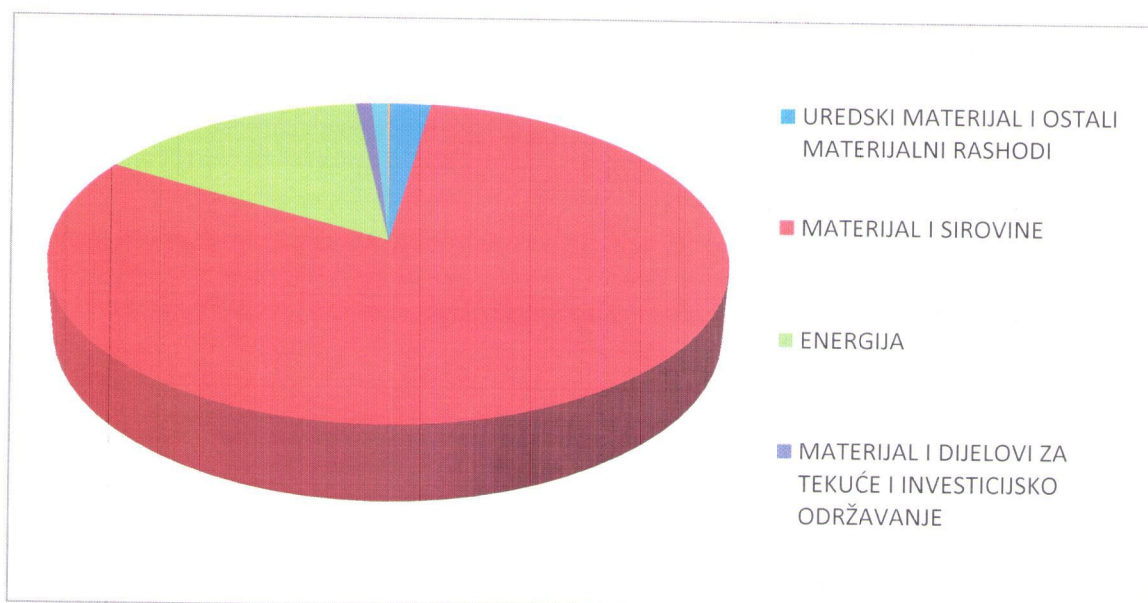


Kao što se vidi iz priložene tablice i grafikona tendencija kretanja materijalnih rashoda različita je po godinama te ona ne ovisi o vanjskim čimbenicima već je najvećim dijelom rezultat poslovnih procesa, kontrolinga te u dijelu koji se je prvotno spominjao; funkcionalnosti te cjelokupne konstrukcije zgrade koja utječe na potrošnju; odnosno na racionalnu (neracionalnu) potrošnju energije.

Na materijalne rashode menadžment može utjecati određenim mjerama i na njih utječu unutarnji čimbenici, odnosno poslovni procesi:

- **provođenje bagatelne nabave,**
- **provođenje javne nabave,**
- **odabir ekonomski najpovoljnije ponude – pod uvjetom da ne utječe na kvalitetu,**
- **kontroling na svim razinama poslovnih procesa,**
- **baziranje poslovnih odluka na ekonomskim analizama,**
- **reducirati troškove energije dugoročnim ulaganjem u energetska učinkovitost.**

Grafikon 7.: Prikaz ostvarenja rashoda za materijal i energiju po skupinama



Kao što se vidi iz pregleda najveću potrošnju u skupinu rashoda za materijal i energiju zauzimaju materijal i sirovine gdje se direktno može utjecati na smanjenje rashoda strogom kontrolom potrošnje po pojedinim odjelima, gdje se ni u jednom trenutku kontrola ne smije olabaviti jer sukladno različitim istraživanjima, pa da krenemo od nacionalne razine, uvođenjem kontrole rashoda na razini HZZO-a uvelo se reda u prvoj godini reforme, no nakon što bi sustav zaživio te kontrola više u sustavu i nije bila toliko jaka, dokazano je da su rashodi u zdravstvu krenuli prema uzlaznoj putanji, pa će se sukladno zaključku sustavno uvođenju kontrolinga u bolnicu uvesti praćenje i analiza potrošnje.

Nadalje, kako je na početku plana spomenuto jedino što se može uvesti u reduciranje rashoda energije jest energetska učinkovitost zgrade na temelju koje se procjenjuje da će se troškovi reducirati i do 20% ukoliko bi se provela kompletna rekonstrukcija zgrade.

Prema spomenutom planu je da se u spomenutim rashodima za materijal i sirovine kroz razdoblje od 2017. – 2020. godine po godini uvedu uštede u prosjeku od 4.000.000,00 kuna.

Tablica 11.: Pregled smanjivanja akumuliranog manjka za razdoblje 2017. – 2020. godine

GODINA	IZNOS DUGA	PLANIRANI VIŠAK ZA SANACIJU	IZNOS DUGA
2017. GODINA	55.900.000,00 KN	-	55.900.000,00 KN
2018. GODINA	55.900.000,00 KN	5.000.000,00 KN	50.900.000,00 KN
2019. GODINA	50.900.000,00 KN	5.000.000,00 KN	45.900.000,00 KN
2020. GODINA	45.900.000,00 KN	8.000.000,00 KN	37.900.000,00 KN

U tablici broj 11. prikazan je pregled sanacije postojećeg manjka Opće bolnice „Dr. Tomislav Bardek“ Koprivnica u iznosima. Realno je da će bolnica u nadolazećim godinama poslovanja postići očekivani, preneseni manjak iz prethodnih godina u iznosu od 37.900.000,00 kuna što se očekuje po završetku 2020. godine.

Predloženim mjerama ulaganja u postojeću rekonstrukciju zgrade, ulaganja u dnevne bolnice i jednodnevnu kirurgiju, kontrolom obračuna plaća i materijalnih rashoda očekivano je da će se navedeni manjak do kraja 2020. godine smanjiti za 32,20%.

7. Zaključak

Prilikom izrade plana i programa sanacije duga Opće bolnice „Dr. Tomislav Bardek“ Koprivnica bila su ključna dva načela.

Prvo načelo proizlazi iz Zakona o proračunu; načelo dobrog financijskog upravljanja koji navodi da se proračunska sredstva moraju koristiti u skladu s načelima dobrog financijskog upravljanja, a što se posebno odnosi na ekonomičnost, učinkovitost i djelotvornost, dok drugo načelo proizlazi iz samog smisla osnivanja Bolnice, a to je pružanje kvalitetne zdravstvene usluge.

Na sam spomen bolnica u Hrvatskoj je uvriježeno mišljenje gomilanja dugova i neracionalnog poslovanja pri čemu je ugrožena i sama zdravstvena skrb pacijenta, jer financiranje je ključni kanal svake ustanove, pa tako i zdravstvene, a stabilno financijsko poslovanje preduvjet je kvalitetnije zdravstvene skrbi.

Navedeno je bilo ključno prilikom izrade Plana i programa sanacije poslovanja Opće bolnice „Dr. Tomislav Bardek“ Koprivnica gdje će se stabilizirati financijsko poslovanje bolnice te omogućiti poslovanje bez generiranja dugovanja, a spomenuto će se postići mnogobrojnim alatima kojima se koriste financijski stručnjaci; od pristupa sve popularnijim energetske projekatima u kojima osim što se postiže 100%-tna ušteda u materijalnim rashodima, navedenim se utječe na kvalitetniji i ugodniji prostor zaposlenima i pacijentima Bolnice. Pristupit će se realizaciji projekata Europske unije za kapitalne projekte te će se nastojati iskoristiti financiranje u maksimalno dostupnom iznosu. Ulogom kontrolera Uprava bolnice svakodnevno će biti informirana o stvarnom stanju rashoda, odnosno njihovom ulogom utjecat će se na nepotrebno stvaranje rashoda te na maksimalnu naplatu prihoda od strane HZZO-a.

Maksimalni napor uložiti će se u sustav Dnevnih bolnica čime će se smanjiti postojeće liste čekanja te smanjiti rashodi koji su se usmjeravali na bolničko liječenje, pružiti kvalitetniju zdravstvenu njegu kroničnim bolesnicima te smanjiti troškove bolničkog liječenja, nepotrebne pretrage koje nisu imale učinak u pogledu zbrinjavanja i pružanje njege takvim bolesnicima.

Uza sve navedene mjere, stanje postojećeg manjka do kraja 2020. godine očekuje se u iznosu 37.900.000,00 kn s očekivano boljom zdravstvenom njegom pacijenata koja će biti temeljena na standardima Europske unije, što će se i postići u suradnji s međunarodnim zdravstvenim ustanovama, maksimalno mogućom kontrolom rashoda kao i naplate prihoda, apliciranje na sve dostupne projekte financirane iz sredstava Europske unije, a spomenutom navedenoga zdravstvena zaštita pacijenata neće biti ugrožena ni u jednom pogledu, već kako je i navedeno, osigurati će se skrb po uzoru na najprestižnije europske zdravstvene ustanove.

Kako je i spomenuto na početku, jedino u skladu s načelima dobrog financijskog upravljanja i pružanja kvalitetne zdravstvene usluge može se postići stabilno poslovanje Bolnice, a takvim pristupom spomenuti cilj će se i postići. Odgovorna osoba za provedbu Plana i programa sanacije dugovanja Opće bolnice „Dr. Tomislav Bardek“ u razdoblju 2016.-2020. godine je ravnatelj Bolnice.

Klasa: 401-05/16-01/197

Urbroj: 2137-15-01-16-01

U Koprivnici, 25. studenoga 2016. godine



Mato Devčić dr.med.spec.
Ravnatelj Opće bolnice „Dr. Tomislav Bardek“
Koprivnica

**PRIJEDLOG FINANCIJSKOG PLANA (Opća bolnica "Dr.Tomislav Bardek" Koprivnica) ZA 2017.
GODINU I PROJEKCIJA PLANA ZA 2018 I 2019. GODINU**

OPĆI DIO

	Prijedlog financijskog plana 2017. godina	Projekcija plana za 2018.	Projekcija plana za 2019.
PRIHODI UKUPNO	180.790.121	186.321.400	186.876.400
PRIHODI POSLOVANJA	180.550.121	186.231.400	186.786.400
PRIHODI OD PRODAJE NEFINANCIJSKE IMOVINE	240.000	90.000	90.000
RASHODI UKUPNO	180.790.121	181.321.400	181.876.400
RASHODI POSLOVANJA	170.355.121	169.636.400	170.191.400
RASHODI ZA NEFINANCIJSKU IMOVINU	10.435.000	11.685.000	11.685.000
RAZLIKA - VIŠAK / MANJAK	0	5.000.000	5.000.000

	Prijedlog financijskog plana 2017. godina	Projekcija plana za 2018.	Projekcija plana za 2019.
MANJAK IZ PRETHODNE GODINE	55.900.000	50.900.000	45.900.000

	Prijedlog financijskog plana 2017. godina	Projekcija plana za 2018.	Projekcija plana za 2019.
PRIMICI OD FINANCIJSKE IMOVINE I ZADUŽIVANJA	0	0	0
IZDACI ZA FINANCIJSKU IMOVINU I OTPLATE ZAJMOVA	0	0	0
NETO FINANCIRANJE	0	0	0
MANJAK + NETO FINANCIRANJE	55.900.000	50.900.000	45.900.000

Koprivnica, 15.11.2016. godine


 PREDLAGATELJ:
 RAVNATELJ:
 dr. med. Mato Devčić, spec. anesteziologije,
 reanimatologije i intenzivnog liječenja

[Signature]

PRIJEDLOG FINANCIJSKOG PLANA - PLAN PRIHODA I PRIMITAKA

u kunama

Izvor prihoda i primitaka	2017.							u kunama
	Opći prihodi i primici	Vlastiti prihodi	Prihodi za posebne namjene	Pomoći	Donacije	Prihodi od prodaje nefinancijske imovine i nadoknade šteta s osnova osiguranja	Namjenski primici od zaduživanja	
Oznaka rač.iz računskog plana								
63414				821.500				
64132		21.000						
64151		100						
65264			19.611.000					
65267						50.000		
65269			468.500					
66151		3.312.900						
66314						80.000		
66323						300.000		
66324						50.000		
67121	11.430.000							
67141	20.000							
67311			144.385.121					
72111						40.000		
72241						200.000		
Ukupno (po izvorima)	11.450.000	3.334.000	164.464.621	821.500	430.000	290.000	0	
Ukupno prihodi i primici za 2017.	180.790.121							

Izvor prihoda i primitaka	2018.						
	Opći prihodi i primici	Vlastiti prihodi	Prihodi za posebne namjene	Pomoći	Donacije	Prihodi od prodaje nefinancijske imovine i nadoknade šteta s osnova osiguranja	Namjenski primici od zaduživanja
Oznaka rač.iz računskog plana							
63414				5.290.000			
64132		21.000					
64151		100					
65264			18.462.900				
65267						50.000	
65269			399.900				
66151		3.800.000					
66314					80.000		
66323					400.000		
66324					50.000		
67121	11.900.000						
67141							
67311			145.777.500				
72111						40.000	
72241						50.000	
Ukupno (po izvorima)	11.900.000	3.821.100	164.640.300	5.290.000	530.000	140.000	0
Ukupno prihodi i primici za 2018.	186.321.400						

PRIJEDLOG FINANCIJSKOG PLANA - PLAN PRIHODA I PRIMITAKA

Izvor prihoda i primitaka	2019.						
	Oznaka rač. iz računskog plana	Opći prihodi i primici	Vlastiti prihodi	Prihodi za posebne namjene	Pomoći	Donacije	Prihodi od prodaje nefinancijske imovine i nadoknade šteta s osnova osiguranja
	63414				5.290.000		
	64132		21.000				
	64151		100				
	65264			18.462.900			
	65267						50.000
	65269			399.900			
	66151		4.300.000				
	66314					80.000	
	66323					400.000	
	66324					50.000	
	67121	11.900.000					
	67141						
	67311			145.832.500			
	72111						40.000
	72241						50.000
	Ukupno (po izvorima)	11.900.000	4.321.100	164.695.300	5.290.000	530.000	140.000
	Ukupno prihodi i primici za 2019.	186.876.400					

Koprivnica, 15.11.2016. godine

PREDLAGATELJ:
 RAVNATELJ:
 dr. med. Mato Devčić, spec. anesteziologije,
 reanimatologije i intenzivnog liječenja

PRIJEDLOG FINANCIJSKOG PLANA - PLAN RASHODA I IZDATAKA

PRORAČUNSKI KORISNIK

OPĆA BOLNICA "DR.T.BARDEK"
KOPRIVNICA

Brojčana oznaka i naziv programa

P1001 Potrebe iznad zakonskog standarda

Šifra	Naziv	Prijedlog financijskog plana za 2017.	Opći prihodi i primici	Vlastiti prihodi	Prihodi za posebne namjene	Pomoći	Donacije	Prihodi od prodaje nefinancijske imovine i nadoknade šteta s osnova osiguranja	Namjenski primici od zaduživanja	PROJEKCIJA PLANA ZA 2018.	PROJEKCIJA PLANA ZA 2019.
-------	-------	---	------------------------	------------------	-------------------------------	--------	----------	--	-------------------------------------	------------------------------	------------------------------

Aktivnost

A10001 Redovna djelatnost Bolnice

3	RASHODI POSLOVANJA	162.736.121			162.736.121					162.648.600	163.203.600
31	Rashodi za zaposlene	110.909.480			110.909.480					111.645.000	112.200.000
311	Plaće (bruto)	93.650.000			93.650.000					94.120.000	94.600.000
3111	Plaće za redovan rad	93.650.000			93.650.000					94.120.000	94.600.000
31111	Plaće za zaposlene	93.650.000			93.650.000					94.120.000	94.600.000
312	Ostali rashodi za zaposlene	1.369.500			1.369.500					1.495.000	1.505.000
3121	Ostali rashodi za zaposlene	1.369.500			1.369.500					1.495.000	1.505.000
31212	Nagrade	710.000			710.000					820.000	825.000
31213	Darovi	235.500			235.500					245.000	245.000
31214	Otpremnine	117.000			117.000					120.000	120.000
31215	Naknade za bolest, invalidnost i smrtni slučaj	275.000			275.000					275.000	275.000
31216	Regres za godišnji odmor	0			0					0	0
31219	Ostali navedeni rashodi za zaposlene	32.000			32.000					35.000	40.000
313	Doprinosi na plaće	15.889.980			15.889.980					16.030.000	16.095.000
3132	Doprinosi za obvezno zdravstveno osiguranje	14.294.980			14.294.980					14.420.000	14.475.000
31321	Doprinosi za obvezno zdravstveno osiguranje	13.864.980			13.864.980					13.950.000	14.000.000
31322	Doprinosi za obvezno zdravstveno osiguranje zaštite zdravlja na radu	430.000			430.000					470.000	475.000
3133	Doprinosi za obvezno osiguranje u slučaju nezaposlenosti	1.595.000			1.595.000					1.610.000	1.620.000
31332	Doprinosi za obvezno osiguranje u slučaju nezaposlenosti	1.595.000			1.595.000					1.610.000	1.620.000
32	Materijalni rashodi	51.826.641			51.826.641					51.003.600	51.003.600
321	Naknade troškova zaposlenima	3.147.500			3.147.500					3.147.500	3.147.500
3211	Službena putovanja	82.000			82.000					82.000	82.000
32111	Dnevnice za službeni put u zemlji	20.000			20.000					20.000	20.000
32112	Dnevnice za službeni put u inozemstvu	5.000			5.000					5.000	5.000
32113	Naknade za smještaj na službenom putu u zemlji	30.000			30.000					30.000	30.000
32114	Naknade za smještaj na službenom putu u inozemstvu	10.000			10.000					10.000	10.000
32115	Naknade za prijevoz na službenom putu u zemlji	12.000			12.000					12.000	12.000
32116	Naknade za prijevoz na službenom putu u inozemstvu	5.000			5.000					5.000	5.000

Šifra	Naziv	Prijedlog financijskog plana za 2017.	Opći prihodi i primici	Vlastiti prihodi	Prihodi za posebne namjene	Pomoći	Donacije	Prihodi od prodaje nefinancijske imovine i nadoknade šteta s osnova osiguranja	Namjenski primici od zaduživanja	PROJEKCIJA PLANA ZA 2018.	PROJEKCIJA PLANA ZA 2019.
3212	Naknade za prijevoz, rad na terenu i odvojeni život	2.920.000			2.920.000					2.920.000	2.920.000
32121	Naknade za prijevoz na posao i s posla	2.520.000			2.520.000					2.520.000	2.520.000
32123	Naknade za odvojeni život	400.000			400.000					400.000	400.000
3213	Stručno usavršavanje zaposlenika	145.000			145.000					145.000	145.000
32131	Seminari, savjetovanja i simpoziji	25.000			25.000					25.000	25.000
32132	Tečajevi i stručni ispiti	120.000			120.000					120.000	120.000
3214	Ostale naknade troškova zaposlenima	500			500					500	500
32141	Naknada za korištenje privatnog automobila u službene svrhe	500			500					500	500
322	Rashodi za materijal i energiju	40.655.000			40.655.000					40.326.700	40.326.700
3221	Uredski materijal i ostali materijalni rashodi	883.000			883.000					878.000	878.000
32211	Uredski materijal	180.000			180.000					180.000	180.000
32212	Literatura	7.000			7.000					5.000	5.000
32214	Materijal i sredstva za čišćenje i održavanje	406.000			406.000					406.000	406.000
32216	Materijal za higijenske potreba i njegu	285.000			285.000					285.000	285.000
32219	Ostali materijal za potrebe redovnog poslovanja	5.000			5.000					2.000	2.000
3222	Materijal i sirovine	33.354.200			33.354.200					33.354.500	33.354.500
32222	Pomoćni i sanitetski materijal	19.130.000			19.130.000					19.130.000	19.130.000
32223	Kalo, rasip, lom i kvar materijala	5.000			5.000					5.000	5.000
32224	Namirnice	1.600.500			1.600.500					1.600.500	1.600.500
32226	Lijekovi	12.585.000			12.585.000					12.585.000	12.585.000
32229	Ostali materijal i sirovine	33.700			33.700					34.000	34.000
3223	Energija	5.446.000			5.446.000					5.444.000	5.444.000
32231	Električna energija	2.200.000			2.200.000					2.200.000	2.200.000
32233	Plin	3.200.000			3.200.000					3.200.000	3.200.000
32234	Motorni benzin i dizel gorivo	46.000			46.000					44.000	44.000
3224	Materijal i dijelovi za tekuće i investicijsko održavanje	335.700			335.700					305.200	305.200
32241	Materijal i dijelovi za tekuće i investicijsko održavanje građevinskih objekata	5.500			5.500					5.000	5.000
32242	Materijal i dijelovi za tekuće i investicijsko održavanje postrojenja i opreme	330.000			330.000					300.000	300.000
32243	Materijal i dijelovi za tekuće i investicijsko održavanje transportnih sredstava	100			100					100	100
32244	Ostali materijal i dijelovi za tekuće i investicijsko održavanje	100			100					100	100
3225	Sitni inventar i auto gume	336.100			336.100					335.000	335.000
32251	Sitni inventar	330.000			330.000					330.000	330.000
32252	Auto gume	6.100			6.100					5.000	5.000
3227	Službena, radna i zaštitna odjeća i obuća	300.000			300.000					10.000	10.000
32271	Službena radna i zaštitna obuća i odjeća	300.000			300.000					10.000	10.000
323	Rashodi za usluge	8.024.141			8.024.141					7.529.400	7.529.400
3231	Usluge telefona, pošte i prijevoza	243.200			243.200					243.000	243.000
32311	Usluge telefona, telefaksa	140.000			140.000					140.000	140.000
32312	Usluge interneta	46.000			46.000					46.000	46.000
32313	Poštarine (pisma, tiskanice i sl.)	55.200			55.200					55.000	55.000
32319	Ostale usluge za komunikaciju i prijevoz	2.000			2.000					2.000	2.000

Šifra	Naziv	Prijedlog financijskog plana za 2017.	Opći prihodi i primici	Vlastiti prihodi	Prihodi za posebne namjene	Pomoći	Donacije	Prihodi od prodaje nefinancijske imovine i nadoknade šteta s osnova osiguranja	Namjenski primici od zaduživanja	PROJEKCIJA PLANA ZA 2018.	PROJEKCIJA PLANA ZA 2019.
3232	Usluge tekućeg i investicijskog održavanja	1.245.500			1.245.500					1.842.000	1.842.000
32321	Usluge tekućeg i investicijskog održavanja građevinskih objekata	110.000			110.000					50.000	50.000
32322	Usluge tekućeg i investicijskog održavanja postrojenja i opreme	1.118.500			1.118.500					1.775.000	1.775.000
32323	Usluge tekućeg i investicijskog održavanja prijevoznih sredstava	17.000			17.000					17.000	17.000
3234	Komunalne usluge	2.913.400			2.913.400					2.906.400	2.906.400
32341	Opskrba vodom	601.000			601.000					601.000	601.000
32342	Iznošenje i odvoz smeća	1.155.000			1.155.000					1.155.000	1.155.000
32343	Deratizacija i dezinfekcija	18.000			18.000					18.000	18.000
32344	Dimnjačarke i ekološke usluge	80.000			80.000					80.000	80.000
32347	Pričuva	2.400			2.400					2.400	2.400
32349	Ostale komunalne usluge	1.057.000			1.057.000					1.050.000	1.050.000
3236	Zdravstvene usluge	2.200.000			2.200.000					2.000.000	2.000.000
32369	Ostale zdravstvene i veterinarske usluge	2.200.000			2.200.000					2.000.000	2.000.000
3237	Intelektualne i osobne usluge	468.000			468.000					488.000	488.000
32372	Ugovori o djelu	305.000			305.000					305.000	305.000
32373	Usluge odvjetnika i pravnog savjetovanja	43.000			43.000					43.000	43.000
32379	Ostale intelektualne usluge	120.000			120.000					140.000	140.000
3238	Računalne usluge	954.041			954.041					50.000	50.000
32389	Ostale računalne usluge	954.041			954.041					50.000	50.000
UKUPNO A/Tpr./Kpr.		162.736.121	0	0	162.736.121	0	0	0	0	162.648.600	163.203.600

Šifra	Naziv	Prijedlog financijskog plana za 2017.	Opći prihodi i primici	Vlastiti prihodi	Prihodi za posebne namjene	Pomoći	Donacije	Prihodi od prodaje nefinancijske imovine i nadoknade šteta s osnova osiguranja	Namjenski primici od zaduživanja	PROJEKCIJA PLANA ZA 2018.	PROJEKCIJA PLANA ZA 2019.
Aktivnost											
A10002 Ostale usluge Bolnice											
3	RASHODI POSLOVANJA	6.014.000		3.334.000	1.728.500	821.500	80.000	50.000		6.372.800	6.372.800
31	Rashodi za zaposlene	2.250.000		2.100.000	150.000					2.250.000	2.250.000
311	Plaće (bruto)	150.000			150.000					150.000	150.000
3111	Plaće za redovan rad	150.000			150.000					150.000	150.000
31111	Plaće za zaposlene	150.000			150.000					150.000	150.000
312	Ostali rashodi za zaposlene	2.100.000		2.100.000						2.100.000	2.100.000
3121	Ostali rashodi za zaposlene	2.100.000		2.100.000						2.100.000	2.100.000
31216	Regres za godišnji odmor	1.050.000		1.050.000						1.050.000	1.050.000
31219	Ostali navedeni rashodi za zaposlene	1.050.000		1.050.000						1.050.000	1.050.000
32	Materijalni rashodi	3.530.900		1.162.900	1.416.500	821.500	80.000	50.000		3.904.700	3.904.700
321	Naknade troškova zaposlenima	80.000					80.000			80.000	80.000
3213	Stručno usavršavanje zaposlenika	80.000					80.000			80.000	80.000
32131	Seminari, savjetovanja i simpoziji	50.000					50.000			50.000	50.000
32132	Tečajevi i stručni ispiti	30.000					30.000			30.000	30.000
323	Rashodi za usluge	1.725.179		522.400	621.279	531.500		50.000		2.099.000	2.099.000
3232	Usluge tekućeg i investicijskog održavanja	581.500				531.500		50.000		50.000	50.000
32322	Usluge tekućeg i investicijskog održavanja postrojenja i opreme	581.500				531.500		50.000		50.000	50.000
3238	Računalne usluge	257.179		257.179						1.160.000	1.160.000
32389	Ostale računalne usluge	257.179		257.179						1.160.000	1.160.000
3239	Ostale usluge	886.500		265.221	621.279					889.000	889.000
32391	Grafičke i tiskarske usluge, usluge kopiranja i uvezivanja i sl.	34.000		34.000						34.000	34.000
32394	Usluge pri registraciji prijevoznih sredstava	7.500		7.500						10.000	10.000
32395	Usluge čišćenja, pranja i sl.	600.000		223.721	376.279					600.000	600.000
32396	Usluge čuvanja imovine i osoba	20.000			20.000					20.000	20.000
32399	Ostale nespomenute usluge	225.000			225.000					225.000	225.000
324	Naknada troškova osobama izvan radnog odnosa	290.000				290.000				290.000	290.000
3241	Naknada troškova osobama izvan radnog odnosa	290.000				290.000				290.000	290.000
32412	Naknade ostalih troškova	290.000				290.000				290.000	290.000
329	Ostali nespomenuti rashodi poslovanja	1.435.721		640.500	795.221					1.435.700	1.435.700
3291	Naknade za rad članovima predstavničkih i izvršnih tijela, povjerenstava i slično	80.000		80.000						80.000	80.000
32911	Naknade za rad članovima predstavničkih i izvršnih tijela i upravnih vijeća	80.000		80.000						80.000	80.000
3292	Premije osiguranja	768.000		560.500	207.500					770.000	770.000
32921	Premije osiguranja prijevoznih sredstava	18.000		18.000						20.000	20.000
32922	Premije osiguranja ostale imovine	526.000		526.000						526.000	526.000
32923	Premije osiguranja zaposlenih	224.000		16.500	207.500					224.000	224.000
3293	Reprezentacija	6.700			6.700					6.700	6.700
32931	Reprezentacija	6.700			6.700					6.700	6.700
3294	Članarine i norme	20.000			20.000					20.000	20.000
32941	Tuzemne članarine	20.000			20.000					20.000	20.000
3295	Pristojbe i naknade	55.521			55.521					53.500	53.500

Šifra	Naziv	Prijedlog financijskog plana za 2017.	Opći prihodi i primici	Vlastiti prihodi	Prihodi za posebne namjene	Pomoći	Donacije	Prihodi od prodaje nefinancijske imovine i nadoknade šteta s osnova osiguranja	Namjenski primici od zaduživanja	PROJEKCIJA PLANA ZA 2018.	PROJEKCIJA PLANA ZA 2019.
32951	Upravne i administrativne pristojbe	500			500					500	500
32952	Sudske pristojbe	1.000			1.000					1.000	1.000
32953	Javnobilježničke pristojbe	3.021			3.021					1.000	1.000
32955	Novčana naknada poslodavca zbog nezapošljavanja osoba s invaliditetom	51.000			51.000					51.000	51.000
3296	Troškovi sudskih postupaka	5.000			5.000					5.000	5.000
32961	Troškovi sudskih postupaka	5.000			5.000					5.000	5.000
3299	Ostali nespomenuti rashodi poslovanja	500.500			500.500					500.500	500.500
32991	Rashodi protokola (vijenci, cvijeće, svijeće i sl.)	500			500					500	500
32999	Ostali nespomenuti rashodi poslovanja	500.000			500.000					500.000	500.000
34	Financijski rashodi	67.100		21.100	46.000					67.100	67.100
343	Ostali financijski rashodi	67.100		21.100	46.000					67.100	67.100
3431	Bankarske usluge i usluge platnog prometa	31.000		21.000	10.000					31.000	31.000
34311	Usluge banaka	1.000		1.000						1.000	1.000
34312	Usluge platnog prometa	30.000		20.000	10.000					30.000	30.000
3432	Negativne tečajne razlike i razlike zbog primjene valutne klauzule	100		100						100	100
34321	Negativne tečajne razlike	100		100						100	100
3433	Zatezne kamate	36.000			36.000					36.000	36.000
34333	Zatezne kamate iz poslovnih odnosa	36.000			36.000					36.000	36.000
37	Naknade građanima i kućanstvima	120.000		4.000	116.000					105.000	105.000
372	Ostale naknade građanima i kućanstvima iz proračuna	120.000		4.000	116.000					105.000	105.000
3721	Naknade građanima i kućanstvima u novcu	120.000		4.000	116.000					105.000	105.000
37215	Stipendije i školarine	120.000		4.000	116.000					105.000	105.000
38	Ostali rashodi	46.000		46.000						46.000	46.000
381	Tekuće donacije	0								0	0
3811	Tekuće donacije u novcu	0								0	0
38119	Ostale tekuće donacije	0								0	0
383	Kazne, penali i naknade štete	46.000		46.000						46.000	46.000
3831	Naknade šteta pravnim i fizičkim osobama	46.000		46.000						46.000	46.000
38319	Ostale naknade šteta pravnim i fizičkim osobama	46.000		46.000						46.000	46.000
UKUPNO A/Tpr./Kpr.		6.014.000	0	3.334.000	1.728.500	821.500	80.000	50.000	0	6.372.800	6.372.800

Aktivnost		A10003 Edukacija zdravstvenih djelatnika Bolnice - izvorni prihodi Županije									
3	RASHODI POSLOVANJA	2.500	2.500							165.000	165.000
32	Materijalni rashodi	2.500	2.500							165.000	165.000
321	Naknade troškova zaposlenima	2.500	2.500							165.000	165.000
3213	Stručno usavršavanje zaposlenika	2.500	2.500							165.000	165.000
32131	Seminari, savjetovanja i simpoziji	2.500	2.500							165.000	165.000
UKUPNO A/Tpr./Kpr.		2.500	2.500	0	0	0	0	0	0	165.000	165.000

[illegible]

Sifra	Naziv	Prijedlog financijskog plana za 2017.	Opći prihodi i primici	Vlastiti prihodi	Prihodi za posebne namjene	Pomoći	Donacije	Prihodi od prodaje nefinancijske imovine i nadoknade šteta s osnova osiguranja	Namjenski primici od zaduživanja	PROJEKCIJA PLANA ZA 2018.	PROJEKCIJA PLANA ZA 2019.
Kapitalni projekt											
K10001 Opremanje Bolnice											
4	RASHODI ZA NABAVU NEFINANCIJSKE IMOVINE	590.000					350.000	240.000		400.000	400.000
42	Rashodi za nabavu proizvedene dugotrajne imovine	590.000					350.000	240.000		400.000	400.000
422	Postrojenja i oprema	590.000					350.000	240.000		400.000	400.000
4221	Uredska oprema i namještaj	40.000						40.000		0	0
42211	Računala i računalna oprema	20.000						20.000			
42212	Uredski namještaj	20.000						20.000			
42219	Ostala uredska oprema	0									
4223	Oprema za održavanje i zaštitu	20.000						20.000		0	0
42231	Oprema za grijanje, ventilaciju i hlađenje	20.000						20.000			
4224	Medicinska i laboratorijska oprema	530.000					350.000	180.000		400.000	400.000
42241	Medicinska oprema	530.000					350.000	180.000		400.000	400.000
4225	Instrumenti, uređaji i strojevi	0								0	0
42252	Mjermi i kontrolni uređaji	0									
42253	Strojevi za obradu zemljišta	0									
424	Knjige, umjetnička djela i ostale izložbene vrijednosti	0								0	0
4241	Knjige	0								0	0
42411	Knjige	0									
4242	Umjetnička djela (izložbe u galerijama, muzejima i sl.)	0								0	0
42421	Djela likovnih umjetnika	0									
UKUPNO A/Tpr./Kpr.		590.000	0	0	0	0	350.000	240.000	0	400.000	400.000

Šifra	Naziv	Prijedlog financijskog plana za 2017.	Opći prihodi i primici	Vlastiti prihodi	Prihodi za posebne namjene	Pomoći	Donacije	Prihodi od prodaje nefinancijske imovine i nadoknade šteta s osnova osiguranja	Namjenski primici od zaduživanja	PROJEKCIJA PLANA ZA 2018.	PROJEKCIJA PLANA ZA 2019.
-------	-------	---	------------------------	------------------	-------------------------------	--------	----------	--	-------------------------------------	------------------------------	------------------------------

Sifra	Naziv	Prijedlog financijskog plana za 2017.	Opći prihodi i primici	Vlastiti prihodi	Prihodi za posebne namjene	Pomoći	Donacije	Prihodi od prodaje nefinancijske imovine i nadoknade šteta s osnova osiguranja	Namjenski primici od zaduživanja	PROJEKCIJA PLANA ZA 2018.	PROJEKCIJA PLANA ZA 2019.
-------	-------	---	------------------------	------------------	-------------------------------	--------	----------	--	-------------------------------------	------------------------------	------------------------------

Kapitalni projekt
K10002 Opremanje zdravstvene ustanove

4	RASHODI ZA NABAVU NEFINANCIJSKE IMOVINE	7.916.752	7.916.752							10.285.000	10.285.000
42	Rashodi za nabavu proizvedene dugotrajne imovine	7.916.752	7.916.752							10.285.000	10.285.000
422	Postrojenja i oprema	7.606.752	7.606.752							10.285.000	10.285.000
4221	Uredska oprema i namještaj	503.752	503.752							50.000	50.000
42211	Računala i računalna oprema	453.752	453.752							0	0
42219	Ostala uredska oprema	50.000	50.000							50.000	50.000
4224	Medicinska i laboratorijska oprema	7.103.000	7.103.000							10.235.000	10.235.000
42241	Medicinska oprema	7.103.000	7.103.000							10.235.000	10.235.000
4227	Uređaji, strojevi i oprema za ostale namjene	0	0							0	0
42272	Strojevi	0	0							0	0
423	Prijevozna sredstva	245.000	245.000							0	0
4231	Prijevozna sredstva u cestovnom prometu	245.000	245.000							0	0
42319	Ostala prijevozna sredstva u cestovnom prometu	245.000	245.000							0	0
426	Nematerijalna proizvedena imovina	65.000	65.000							0	0
4262	Ulaganja u računalne programe	65.000	65.000							0	0
42621	Ulaganja u računalne programe	65.000	65.000							0	0
UKUPNO A/Tpr./Kpr.		7.916.752	7.916.752	0	0	0	0	0	0	10.285.000	10.285.000

Kapitalni projekt
K10003 Dodatna ulaganja u zdravstvenu ustanovu

4	RASHODI ZA NABAVU NEFINANCIJSKE IMOVINE	1.928.248	1.928.248							1.000.000	1.000.000
45	Rashodi za dodatna ulaganja na nefinancijskoj imovini	1.928.248	1.928.248							1.000.000	1.000.000
452	Dodatna ulaganja na postrojenjima i opremi	1.928.248	1.928.248							1.000.000	1.000.000
4521	Dodatna ulaganja na postrojenjima i opremi	1.928.248	1.928.248							1.000.000	1.000.000
45211	Dodatna ulaganja na postrojenjima i opremi	1.928.248	1.928.248							1.000.000	1.000.000
UKUPNO A/Tpr./Kpr.		1.928.248	1.928.248	0	0	0	0	0	0	1.000.000	1.000.000

Aktivnost
A10007 Otplata dugoročnog kredita Bolnice

3	RASHODI POSLOVANJA	20.000	20.000							0	0
34	Financijski rashodi	20.000	20.000							0	0
342	Kamate za primljene kredite i zajmove	20.000	20.000							0	0
3422	Kamate za primljene kredite i zajmove od kreditnih i ostalih financijskih institucija u javnom sektoru	20.000	20.000							0	0
34222	Kamate za primljene kredite od kreditnih institucija u javnom sektoru	20.000	20.000							0	0
UKUPNO A/Tpr./Kpr.		20.000	20.000	0	0	0	0	0	0	0	0

Koprivnica, 15.11.2016. godina

PREDLAGATELJ:
RAVNATELJ:
dr. med. Mato Devčić, spec. anesteziologije,
reanimatologije i intenzivnog liječenja

