

## OPĆA BOLNICA VARAŽDIN

Upravno vijeće

Broj:02/1-1575/26/5-2022.

Varaždin, 31. ožujka 2022.

Na temelju članka 13. Statuta Opće bolnice Varaždin Upravno vijeće Opće bolnice Varaždin, na svojoj 26. redovnoj sjednici održanoj 31.ožujka. 2022. godine donijelo je

### **ANALIZU I OCJENU POSTOJEĆEG STANJA, PRIJEDLOG MJERA ZA OTKLANJANJE UTVRĐENIH UZROKA NASTANKA NEGATIVNOG POSLOVANJA, MJERA ZA STABILNO I ODRŽIVO POSLOVANJE TE PLAN PROVEDBE NAVEDENIH MJERA**

#### **1. Uvod**

Opća bolnica Varaždin sa sjedištem u Varaždinu, Ivana Meštrovića 1, zdravstvena je ustanova čiji je osnivač Varaždinska županija. Opća bolnica Varaždin je ustanova sekundarne zdravstvene zaštite, kategorizirana kao „Županijska bolnica regionalnog značenja IIA“ (Ministarstvo zdravstva i socijalne skrbi, 09. veljače 2011. godine).

Opća bolnica Varaždin pruža zdravstvenu zaštitu osiguranicima Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje za područje Varaždinske županije i šire, odnosno za potrebe pacijenata sjeverozapadne regije kao regionalna bolnica IIA.

Temeljem Odluke Vlade Republike Hrvatske Klasa: 022-03/13-04/530; Ur.broj: 20301-04/12-13-3 od 18. prosinca 2013. godine, Općoj bolnici Varaždin pripojile su se dvije zdravstvene ustanove i to: Bolnica za plućne bolesti i TBC Klenovnik i Specijalna bolnica za kronične bolesti Novi Marof, te od 01. siječnja 2014. godine posluju kao jedan pravni subjekt.

Planom uspostave i razvoja financijskog upravljanja i kontrola (broj: 02/1-1168/1-2007. od 4. srpnja 2007.) Izjava o viziji opisuje što Opća bolnica Varaždin želi ostvariti odnosno postići dugoročno. Vizija Opće bolnice Varaždin je, da kvalitetnom i brzom uslugom, dobro educiranim ljudskim resursima i modernom opremom postane prepoznatljiva regionalna bolnica za sjevernu i sjeverozapadnu Hrvatsku.

Kod toga je kvaliteta zdravstvene zaštite temeljno načelo rada svih zaposlenika i Uprave Opće bolnice Varaždin sukladno Zakonu o kvaliteti zdravstvene zaštite (NN 118/18), a unapređivanje sustava kvalitete treba temeljiti praćenjem i analizom pokazatelja kvalitete. Proveden je akreditacijski preaudit.

Izjavom o misiji mora se odrediti glavni razlog postojanja i djelovanja Opće bolnice Varaždin. Misija Opće bolnice Varaždin je osigurati pružanje zdravstvene zaštite i to specijalističko-konzilijarne, dijagnostičke i stacionarne za pacijente oboljele od akutnih i kroničnih bolesti.

Glavni, ključni cilj organizacije i rada Opće bolnice Varaždin je najbolje moguće zbrinjavanje pacijenata u skladu sa postojećim zakonskim propisima uz primjenu suvremenih dostignuća medicinske znanosti i prakse, a u okviru financijskih sredstava.

## 2. Analiza i ocjena postojećeg financijskog plana za razdoblje 01. siječnja do 31. prosinca 2022. godine

Analiza poslovanja Opće bolnice Varaždin pokazuje da je razlog poslovanja s manjkom prihoda nad izdacima u pre niskom dodijeljenom mjesečnom limitu, odnosno niskim cijenama uslugama koje se vrlo često niže od stvarnog troška liječenja.

Opća bolnica Varaždin ima sklopljen Ugovor o provođenju bolničke i specijalističko-konzilijarne zdravstvene zaštite sa Hrvatskim zavodom za zdravstveno osiguranje, kojim je definiran način odvijanja i financiranja preko 90% osnovne djelatnosti Opće bolnice Varaždin, a to je pružanje zdravstvene zaštite.

Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje dostavio je Općoj bolnici Varaždin na potpis Dodatak IV Ugovora o provođenju bolničke i specijalističko konzilijarne zdravstvene zaštite, Klasa: 500-07/20-01/513; Urbroj: 338-01-04-01-21-56 od 15. prosinca 2021. godine. Navedenim Dodatkom IV Ugovora, produžuje se rok ugovornog razdoblja do 31. prosinca 2022. godine te se utvrđuju: maksimalni mjesečni iznos sredstava za provođenje zdravstvene zaštite osiguranim osobama Zavoda (limit) u mjesečnom iznosu od 25.806.669,15 kuna.

Samim uvođenjem novih postupaka kojim se poboljšava pružanje zdravstvene zaštite i razvoj stručnog rada Opće bolnice Varaždin, HZZO nije promijenio limit, već su se priznavali računi za novouvedene postupke kroz postojeći limit (neurokirurgija, periferni vaskularni stentovi, razvoj abdominalne onkologije, onkologije, uvođenje elektrostimulatora srca i drugo), dakle povećani troškovi nisu bili pokriveni povećanjem mjesečnih limita.

Zbog lociranosti specijalnih bolnica na području Varaždinske županije, Opća bolnica Varaždin oduvijek je imala veliki broj pacijenata s područja cijele Republike Hrvatske a što je ostalo isto i nakon spajanja bolnica Klenovnik i Novi Marof s Općom bolnicom Varaždin. Za spomenute pacijente kada se nalaze na liječenju, u slučaju akutnog pogoršanja njihovog zdravstvenog stanja, a liječenje su ostvarili premještajem s kroničnog na akutni dio u Općoj bolnici Varaždin, ista za njih nije ostvarila povećanje limita, a što je i već prije navedeni razlog iskazivanja manjka prihoda nad izdacima. Opća bolnica Varaždin kao regionalna bolnica IIA trebala bi imati dodijeljeni veći limit i s tog osnova.

U Varaždinskoj županiji se nalazi više domova za smještaj starijih i nemoćnih i Specijalna bolnica za medicinsku rehabilitaciju Varaždinske Toplice, čiji su korisnici kod svakog pogoršanja zdravstvenog stanja pacijenti Opće bolnice Varaždin.

Naprijed navedeno, potvrđuje da je Općoj bolnici Varaždin od samog početka dodijeljen nedostatan limit koji ne pokriva rashode za pružene zdravstvene usluge.

2020. i 2021. godine su obilježene teškim uvjetima poslovanja uvjetovanim epidemijom COVID-19 uzrokovanom virusom SARS-CoV-2, kako za Opću bolnicu Varaždin, tako i za sve ostale zdravstvene ustanove Republike Hrvatske.

Porast rashoda uvjetovan je kvantitativnim i kvalitativnim porastom pružanja zdravstvenih usluga, isti ne prati rast prihoda Bolnice jer jedinična cijena pojedinih postupaka je nedostatna za pokriće svih njihovih direktnih i indirektnih troškova.

Troškovi zaposlenih su zadani Kolektivnim ugovorom za djelatnost zdravstva i zdravstvenog osiguranja. Zbog stalnog porasta zahtjeva u osiguranju zdravstvene zaštite, promjenama materijalnih prava zaposlenih, te ostalih objektivnih razloga Opća bolnica Varaždin ne uspijeva s maksimalnim iznosom pokrivati svoje obveze sukladno Zakonu o obveznim odnosima.

Investiranjem u Opću bolnicu Varaždin projektima Europske unije putem Operativnog programa „Konkurentnost i kohezija“ 2014 - 2020. godine pokrenuto je potpuno novo razdoblje financiranja u zdravstvo, velikim dijelom, bespovratnim sredstvima europskih strukturnih i investicijskih fondova iz Europskog fonda za regionalni razvoj.

Provedbom projekta unaprijedila se energetska učinkovitost zgrada lokacije Varaždin, te zgrade paviljona, ležaojne i laboratorija u Klenovniku, uz istovremenu implementaciju korištenja obnovljivih izvora energije iz lokalnih izvora kako bi rezultiralo energetskim uštedama.

Projekt izgradnje dnevne bolnice/jednodnevne kirurgije, te projekt uspostave objedinjenog hitnog bolničkog prijema ima za cilj povećanje isplativosti i održivosti zdravstvenog sustava u Republici Hrvatskoj poboljšanjem pristupa dnevnoj bolnici/jednodnevnoj kirurgiji, uz smanjenje broja prijema na akutne bolničke odjele u sklopu Opće bolnice Varaždin.

Ovim ulaganjem ostvariti će se kvalitetnija zdravstvena usluga uz funkcionalno dostupnu dijagnostiku, osnaženu novom medicinsko-tehničkom opremom, a liječenje pacijenata provoditi će se suvremenijim metodama kojima će se ostvariti smanjenja broja dana stacionarnog liječenja, a time i broja dana bolovanja. Nadalje pacijenti neće biti upućivani i vraćani između službi i odjela raznih grana medicine, već će biti zbrinuti na jednom mjestu. Uvjeti rada zaposlenika Opće bolnice Varaždin time će se također poboljšati. Investicije u zdravstvo putem EU fondova, omogućiti će ostvarivanje novih vrijednosti prostora i opreme, te funkcionalno odvijanje pružanja zdravstvene zaštite.

U 2021. godini isplaćene su 64 sudske presude za isplatu razlike manje isplaćenih plaća s osnova dodataka na prekovremeni rad u ukupnom iznosu od 5.343.077 kuna i 8 sudskih presuda za uvećanje osnovice od 6% za razdoblje siječanj 2016. do siječnja 2017. godine u ukupnom iznosu od 114.246 kuna. Na dan 31. prosinca 2021. godine ukupno je u tijeku 268 sporova radi isplate dijela plaće. Plaćanje po pravomoćnim presudama vrši se na taj način da se neto iznos s kamatom na neto iznos, plaća zaposleniku – tužitelju, a sve ostalo do punog iznosa bruta na račune proračuna po konzultaciji s Poreznom upravom. Iznos dosuđenog troška postupka također se plaća zaposleniku – tužitelju, osim ako se ne dobije suprotna pisana uputa.

Opća bolnica Varaždin je sklopila 1447 nagodbi sa zaposlenicima vezano uz pravo na isplatu razlike plaće nastale radi uvećanja osnovice za obračun plaće od 6% u razdoblju od 1. prosinca 2015. godine do 31. prosinca 2016. godine u iznosu od 10.839.458,21 kuna, od čega je do kraja svibnja 2021. godine isplatila prvu ratu u visini od 8% iznosa, tako da je isplaćeni dio iznosio 834.406,09 kuna druga rata je isplaćena u cijelom preostalom iznosu od 10.005.052,12 kuna.

Vezano uz pravo na isplatu razlike plaće nastale radi uvećanja osnovice za obračun plaće od 6% Opća bolnica Varaždin je zaprimila 165 tužbi zaposlenika. 137 presuda je pravomoćnih, a 28 tužbi je postupku. Procjena je bila da bi bez nagodbe iznos sa kamatama za obeštećenje iznosio oko 19.956.000,00 kuna, te dodatnih 4.000.000,00 kuna za odvjetničke usluge.

Opća bolnica Varaždin ima sklopljen Ugovor o sanaciji, održavanju i nadzoru vodovodne mreže na lokacijama Opće bolnice Varaždin po ESCO modelu s firmom Rudan d.o.o., Žminj (broj: 02/1-1970/1-2010 od 15.11.2010.) sklopljen na 15 godina kojim je definirana sanacija, održavanje i nadzor kompletne postojeće podzemne vodovodne i hidrantske mreže, sa svrhom boljeg gospodarenja, smanjenja gubitaka, racionalne potrošnje, te u konačnici smanjenju troškova vode po ESCO modelu.

Opća bolnica Varaždin provela je energetska obnovu zgrada, i time učinila mnogo na racionalnom korištenju energenata i na korištenju obnovljivih izvora energije, kao također jedna od mjera koje će rezultirati manjim iznosom rashoda za energente.

Opća bolnica Varaždin ima sklopljen Ugovor o energetska učinku br. 68-09-ENUČ-2016 s firmom Prvo Plinarsko Društvo, Vukovar (broj: 02/1-882/1/11-2016 od 14.06.2016.) sklopljen na 15 godina kojim je definirano pružanje energetska usluge u svrhu poboljšanja energetska svojstava skupa Zgrada što podrazumijeva postizanje dokazivih ušteda na troškovima energije.

ESCO označava poslovni modul gdje izvoditelj u potpunosti sam financira cijeli projekt, a zauzvrat se naplaćuje isključivo iz dijela ušteda koju ostvari u ugovorenom omjeru i vremenskom periodu.

Financijski plan Opće bolnice Varaždin za 2022. godinu pokazuje poslovanje uravnoteženih prihoda i rashoda. Za 2022. godinu planirano je poslovanje bez manjka prihoda. Za sukcesivno pokriće ostaje kumulirani manjak u iznosu od 377.614.493 kune koji se namjerava pokriti u narednim razdobljima. Planiranim viškom prihoda od 22.248.115 kuna u financijskom planu Opće bolnice Varaždin za 2022. godinu planira se umanjiti manjak prihoda.

### 3. Prijedlog mjera za otklanjanje utvrđenih uzroka nastanka negativnog poslovanja, te mjere za stabilno i održivo poslovanje

- provođenje postupka akreditacije Bolnice
- nastavak kontinuirane kontrole potrošnje lijekova i medicinskog potrošnog materijala
- nastavak uspostavljanja adekvatnih uvjeta rada ( zdravstveni prostor i oprema ) te povećanje sigurnosti na radu, a s ciljem smanjenje stope bolovanja do 42 dana na teret poslodavca i troška zamjenskih zdravstvenih radnika
- nastavak organiziranja racionalnog i funkcionalnog mjesečnog rasporeda rada
- povećanje broja e-termina za specijalističko-konzilijarnu zdravstvenu zaštitu usklađeno s e-ponudom
- analitički pristup sudskim sporovima s prijedlogom načina racionalizacije troškova
- ostvarivanje bespovratnih sredstva iz EU fondova i drugih zakonom predviđenih izvora financiranja izvan redovnog poslovanja i županijskog proračuna
- nastavak daljnjeg razvoja telemedicine s ciljem ostvarivanja dostupnosti stručnog kadra za očitavanje određenih dijagnostičkih nalaza
- nastavak kontrole i provjere iskazivanja DTS\* i DTP\*\* postupaka ( \*dijagnostičko terapijskih skupina \*\* dijagnostičko terapijskih postupaka) po pacijentu na svim razinama sekundarne i specijalističko-konzilijarne zdravstvene zaštite s ciljem pravilnog i detaljnog iskazivanja izvršenog medicinskog rada
- nastavak kontroliranja ažurnog izdavanja računa za izvršene zdravstvene usluge
- nastavak provođenja mjera naplate participacije ili računa kada pacijenti nemaju zdravstvenu zaštitu
- daljnje osiguranje financijskih sredstava za stručnu edukaciju zdravstvenih radnika s ciljem ostvarivanja kvalitetne usluge uz smanjenje neželjenih ishoda, u suradnji sa Varaždinskom županijom
- nastavak stručnih rasprava i edukacija zdravstvenih radnika s ciljem otklanjanja mogućih rizičnih situacija za nastanak naknade štete
- daljnje provođenje mjera za ostanak liječnika u Općoj bolnici Varaždin, te dolasku novih specijalista u Opću bolnicu Varaždin u suradnji sa Varaždinskom županijom
- nastavak provođenja svih preventivnih nacionalnih programa
- nastavak provođenja sistematskih pregleda radnika s našeg područja
- nastavak provođenja znanstvenih istraživanja sukladno proceduri
- daljnji pregovori s dobavljačima s ciljem postizanja sporazuma na ime otpisa kamata
- daljnje poduzimanje mjera ostvarivanja ušteda na ime energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije
- nastavak poduzimanja mjera samoodrživosti pratećih djelatnosti bolnice s ciljem smanjenja troškova poslovanja istih
- nastavak senzibiliziranja javnosti o potrebi participiranja u radu bolnice donacijom
- definiranje broja zaposlenih po radnim mjestima u Pravilniku o unutarnjem ustroju i sistematizaciji radnih mjesta u Općoj bolnici Varaždin

#### 4. Plan provedbe navedenih mjera

OPIS MJERE	NAČIN PROVEDBE	ROK PROVEDBE	PLANIRANI UČINAK
Postupak akreditacije Opće bolnice Varaždin	Provesti postupak za dobivanje akreditacijskog certifikata	36 mjeseci	Smanjenje rizika od neželjenog događaja, smanjenje troškova nastalih zbog nadoknade štete
Nastavak kontinuirane kontrole potrošnje lijekova i medicinskog potrošnog materijala	Kontroliranje izlaza lijekova i medicinskog potrošnog materijala na radilišta, te praćenje utroška istog	Kontinuirano	Smanjenje troškova
Nastavak uspostavljanja adekvatnih uvjeta rada	Osigurati adekvatan zdravstveni prostor i opremu, povećati sigurnost zaštite na radu	Kontinuirano	Smanjenje stope bolovanja do 42 dana na teret poslodavca
Nastavak organiziranja racionalnog i funkcionalnog mjesečnog rasporeda rada	Planiranje rada službi i bolničkih odjela da godišnji odmori i bolovanja zaposlenika ne utječu na povećanje prekovremenih sati	Kontinuirano	Smanjenje prekovremenog rada
Povećanje broja e-termina za specijalističko-konzilijarnu zdravstvenu zaštitu usklađeno s e-ponudom	U sustavu povećati e-termine za naručivanje vanjskih pacijenata na minimalno 70%	Kontinuirano	Smanjenje liste čekanja i povećanje izvršenja rada specijalističko-konzilijarne zdravstvene zaštite
Analitički pristup sudskim sporovima	Kod sudskih sporova ponuditi nagodbu	Kontinuirano	Smanjenje parničnih troškova i zatezних kamata
Ostvarivanje bespovratnih sredstava iz EU fondova i drugih zakonom predviđenih izvora financiranja izvan redovnog poslovanja i županijskog proračuna	Prijava na raspisane natječaje	Kontinuirano	Povećanje kvalitete uvjeta rada zaposlenicima
Nastavak daljnjeg razvoja telemedicine	Ostvarivanje dostupnosti stručnog kadra za očitavanje određenih dijagnostičkih nalaza	Kontinuirano	Kvalitetnija zdravstvena zaštita pacijenata, smanjenje troškova za usluge drugih zdravstvenih ustanova
Nastavak kontrole i provjere iskazivanja DTS i DTP postupaka	Pravilno i detaljno iskazivanje izvršenog medicinskog rada	Kontinuirano	Kontrola izlaznih računa na svim razinama, s ciljem pravilnog i detaljnog iskazivanja izvršenog medicinskog rada
Nastavak kontroliranja ažurnog izdavanja računa	Dnevne kontrole da li su ispostavljeni računi za sve izvršene usluge	Kontinuirano	Praćenje izvršenja rada i fakturiranje ugovorenog limita
OPIS MJERE	NAČIN PROVEDBE	ROK PROVEDBE	PLANIRANI UČINAK

Nastavak provođenja mjera naplate participacije ili računa kada pacijenti nemaju zdravstvenu zaštitu	Praćenje naplate prihoda, slanje opomena, opomena pred tužbu i pokretanje ovršnog postupka	Kontinuirano	Povećanje naplaćenih prihoda i finansijskih sredstava Opće bolnice Varaždin
Daljnje osiguravanje finansijskih sredstava za stručnu edukaciju zdravstvenih djelatnika	Omogućavanje stručnih edukacija zdravstvenim djelatnicima	Kontinuirano	Ostvarivanje kvalitetne usluge uz smanjenje neželjenih ishoda
Nastavak stručnih rasprava i edukacija zdravstvenih radnika s ciljem otklanjanja mogućih rizičnih situacija za nastanak naknade štete	Omogućavanje održavanja stručnih rasprava i edukacija zdravstvenih djelatnika	Kontinuirano	Ostvarivanje kvalitetne usluge uz smanjenje neželjenih ishoda
Daljnje provođenju mjera za ostanak liječnika u Općoj bolnici Varaždin, te dolasku novih specijalista	Omogućiti liječnicima dodatne beneficije, kao što je sufinanciranje najamnine stana, mogućnost usavršavanja i napredovanja	Kontinuirano	Pružanje kvalitetnije zdravstvene zaštite pacijentima, povećanje izvršenja rada
Nastavak provođenja svih preventivnih nacionalnih programa	Ugovaranje provođenja nacionalnih programa sa HZZO-om	Kontinuirano	Povećanje prihoda Opće bolnice Varaždin
Nastavak provođenja sistematskih pregleda radnika	Ugovaranje provođenja sistematskih pregleda s javnim ustanovama i tvrtkama Varaždinske županije	Kontinuirano	Povećanje prihoda Opće bolnice Varaždin
Nastavak provođenja znanstvenih istraživanja sukladno proceduri	Ugovaranje provođenja znanstvenih istraživanja	Kontinuirano	Povećanje prihoda Opće bolnice Varaždin
Daljnji pregovori s dobavljačima s ciljem postizanja sporazuma na ime otpisa kamata	Postizanje sporazuma	Kontinuirano	Smanjenje troškova zateznih kamata
Daljnje poduzimanje mjera ostvarivanja ušteda na ime energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije	Prijavlivanje projektnih prijedloga na javne pozive FZOEU-a	Po pozivima	Smanjenje potrošnje energenata te tako i izdataka za iste
Nastavak poduzimanja mjera samoodrživosti pratećih djelatnosti bolnice s ciljem smanjenja troškova poslovanja istih	Izrada projekata samoodrživosti	Kontinuirano	Smanjenje troškova poslovanja
Nastavak senzibiliziranja javnosti o potrebi participiranja u radu bolnice donacijom	Donacija medicinske opreme i medicinsko-potrošnog materijala	Kontinuirano	Smanjenje troškova poslovanja
<b>OPIS MJERE</b>	<b>NAČIN PROVEDBE</b>	<b>ROK PROVEDBE</b>	<b>PLANIRANI UČINAK</b>
Definiranje broja	Pravilnik	S analizom i	Stalno praćenje broja

zaposlenih po radnim mjestima u Pravilniku o unutarnjem ustroju i sistematizaciji radnih mjesta u Općoj bolnici Varaždin		definiranjem broja zaposlenih po radnim mjestima započeti odmah uz krajnji rok provedbe od 12 mjeseci	zaposlenika i izdataka za plaće
--	--	---	---------------------------------

## 5. Zaključak

Sve navedeno ukazuje na činjenicu da Opća bolnica Varaždin kontinuirano provodi racionalizaciju poslovanja o čemu je preko Upravnog vijeća upoznat i osnivač, a poslovanje bez manjka prihoda nad izdacima biti će ostvareno kada se Općoj bolnici Varaždin dodijeli dostatan limit, primjeren veličini ustanove, vrsti i opsegu pružanja zdravstvene zaštite.



**PREDSJEDNICA UPRAVNOG VIJEĆA:**  
**Sanja Mihalić, mag. iur.**

*Sanja Mihalić*

*Am*