



**ZDRAVSTVENI DOM MURSKA SOBOTA**

**Grajska ulica 24**

**9000 Murska Sobota**

**NAVODILA**

**ZA OBVLADOVANJE PRIHODKOV IN ODHODKOV**

# Kazalo

<b>NAVODILA ZA OBVLADOVANJE PRIHODKOV IN ODHODKOV POSLOVANJA ZD MURSKA SOBOTA ...</b>	<b>1</b>
Navodila za obvladovanje stroškov in prihodkov poslovanja v zdravstvenem domu murska sobota .....	2
• Povečano zaupanje in zadovoljstvo uporabnikov .....	2
• Povečana naklonjenost lokalne skupnosti in boljša zunanja podoba zdravstvenega doma .....	2
• Izboljšanje uspešnosti poslovanja .....	2
• Razširitev izvajanja nabora zdravstvenih storitev .....	3
• Rast in razvoj organizacije .....	3
• Preventivno ravnanje pred nevarnostjo nelikvidnosti zdravstvenega doma in škodljivimi posledicami .....	3
<b>1. UKREPI .....</b>	<b>4</b>
1.1. Prenova zdravstvenega doma in učinkovita raba energije .....	4
• Zmanjšanje stroškov vzdrževanja, stroškov ogrevanja .....	4
1.2. Obvladovanje stroškov vzdrževanja .....	5
• Zmanjševanje stroškov vzdrževanje voznega parka .....	5
1.3. Obvladovanje stroškov .....	7
1.3.1 Obvladovanje stroškov dela .....	7
1.3.2 Zniževanje števila zaposlenih za 2% .....	7
1.3.3 Reorganizacija delovnih procesov na področju ambulantnega dela .....	7
1.3.4 Načrtovanje potrebnega števila zaposlenih za izvajanje procesov po načelu optimalnega razpisovanja .....	7
1.3.5 Planiranje izrabe letnih dopustov in presežnih ur .....	7
1.3.6 Izboljšave in reorganizacije delovnih procesov .....	8
1.4. Obvladovanje stroškov za zdravila in medicinske pripomočke .....	8
1.5. Obvladovanje stroškov naročanja storitev, blaga in opreme .....	8
1.6. Poročanje o poslovanju in sprotno podajanje ukrepov za izboljšanje .....	9
1.6.1 Mesečni pregled opravljeni storitev (fizični obseg) po pogodbi z ZZS .....	9
1.6.2 Sprotno spremljanje doseganje glavarine .....	9
1.6.3 Sprotno spremljanje prihodkov in odhodkov .....	9
1.6.4 Planiranje prihodkov in odhodkov po stroškovnih mestih .....	9
1.7. Izboljšanje likvidnostnega stanja .....	13
1.7.1 Dezinvestiranje .....	13
1.7.2 Pokritje akumuliranega presežka odhodkov nad prihodki iz preteklih let .....	14
1.7.2.1 Povečanje prihodkov z povečanjem program in timov .....	14
1.7.2.2 Povečanje prihodkov z večjo kvaliteto, konkurenčnostjo in racionalnostjo ...	14
1.7.2.3 Pokrivanje presežka odhodkov nad prihodki za odpravo likvidnostnih težav in istočasno izboljšanje položaja pri nabavi materiala in storitev .....	15
<b>2. NAČELA ODGOVORNOSTI .....</b>	<b>17</b>
2.1. Uveljavitev načela stroškovne učinkovitosti pri izvajanju storitev oz. delovnega programa	17
2.2. Načelo kontrole stroškov na izvoru .....	17
2.3. Načelo odgovornosti za kršitve pri obvladovanju stroškov .....	17
2.4. Načelo odgovornosti pri izvajanju zdravstvenih storitev .....	17

2.5. Načelo odgovornosti za izvedbo delovnega programa na stroškovno učinkovit način.....	18
2.6. Izvajanje zdravstvenih storitev z lastnim osebjem in prestrukturiranje zdravstvenih programov.....	18
2.7. Načelo soodgovornosti vodstvenega tima za uravnoteženo poslovanje .....	18
<b>3. ZAKLJUČEK.....</b>	<b>19</b>

## **Kazalo tabel**

<b>Tabela 1:</b> Investicije po letih .....	4
<b>Tabela 2:</b> Seznam avtomobilov ZD M. Sobota .....	5
<b>Tabela 3:</b> Investicije po letih 2014 - 2018 .....	6
<b>Tabela 4:</b> Plan upokojitev po letih.....	7
<b>Tabela 5:</b> Poročanje in ukrepi .....	10
<b>Tabela 6:</b> Ocena poslovanja v primerjavi z letom 2012 in načrtom 2013.....	11
<b>Tabela 7:</b> Primerjava stroškov ZD Murska Sobota .....	12
<b>Tabela 8:</b> Investicije po letih 2014 – 2018 v zdravstveno opremo.....	15
<b>Tabela 9:</b> Presežek odhodkov nad prihodki – komulativno po letih 2002 - 2012.....	15
<b>Tabela 10:</b> Delež presežka odhodkov nad prihodki po občinah ustanoviteljicah .....	15



Na podlagi statutarnih pooblastil in zadolžitev direktorice zavoda in ZIPRS 1314 48. in 64. člena točke 4 in 2 Proračunskega memoranduma 2013 - 2014 in zaradi neuravnoveženega finančnega poslovanja ZD Murska Sobota ter znižanja vrednosti storitev za 3%, znižanje administrativno tehničnega kadra v cenah storitev za 1,5%, znižanja standarda za laboratorij v referenčnih ambulantah za 30%.

Po sprejemu na Svetu zavoda dne: 11.11.2013

**Uveljavljam**

**NAVODILA**

**ZA OBVLADOVANJE PRIHODKOV IN ODHODKOV  
POSLOVANJA**

**ZDRAVSTVENAGA DOMA MURSKA SOBOTA**

---

## NAVODILA ZA OBVLADOVANJA STROŠKOV IN PRIHODKOV POSLOVANJA V ZDRAVSTVENEM DOMU MURSKA SOBOTA

CILJI, ki jih želimo doseči s tem dokumentom so:

- **Povečano zaupanje in zadovoljstvo uporabnikov**
    - **prenova prostorov:**  
posodobitev ambulanz z zamenjavo zastarele in iztrošene pohištvene in medicinske opreme;
    - **izboljšana komunikacija:**  
med zdravstvenim osebjem in uporabniki ter med vsemi zaposlenimi nasploh z uvedbo stalnega izobraževanja zaposlenih o veščinah komuniciranja;
    - **zmanjšanje čakalnih dob:**  
s poudarkom na preventivi, zmanjšati čakalne dobe;
    - **letno anketiranje uporabnikov:**  
z namenom spremljanja zadovoljstva uporabnikov in sodelovanje z varuhom pacientovih pravic.
  
  - **Povečana naklonjenost lokalne skupnosti in boljša zunanja podoba zdravstvenega doma**
    - **izboljšana komunikacija z okoljem:**  
prenova spletne strani z uvedbo on-line naročanja, uvedba delavnic iz različnih področij varovanja zdravja in podobno;
    - **prenova zdravstvenega doma:**  
obnova fasade, energetska obnova, ureditev parkirišča, obnova zelenice pred zgradbo in podobno;
    - **izboljšanje medsebojnega sodelovanja med ustanoviteljicami – občinami in zdravstvenim domom:**  
stalno medsebojno usklajevanje potreb zdravstvenega doma in občanov ter prilagajanje delovanja organizacije tem potrebam. Izdelava skupne strategije delovanja zdravstvene dejavnosti z ustanoviteljicami in skupno spremljanje uresničevanja le-te.
  
  - **Izboljšanje uspešnosti poslovanja**
    - **učinkovita organizacijska struktura:**  
prilagoditi organizacijsko strukturo, tako, da bo le-ta zagotavljala učinkovito in gospodarno opravljanje zdravstvenih storitev;
    - **število in struktura zaposlenih skladno z normativi in standardi:**  
prilagoditev števila in kvalifikacijsko strukturo zaposlenih glede na veljavne normative in standarde, ki so določeni za posamezne ambulante oziroma dejavnosti;
    - **prilagoditev stroškov normativom in standardom:**  
uvedba notranjih kontrol, spremljanje realizacije stroškov in ukrepanje v primeru ugotovljenih odstopanj med realiziranimi in načrtovanimi stroški;
    - **načrtovanje nabave opreme na podlagi razpoložljivih virov:**
-

realizacija nabav opreme skladno z razpoložljivimi viri in na podlagi gospodarnih in učinkovitih postopkov.

- **Razširitev izvajanja nabora zdravstvenih storitev**
    - skladno s politiko razvoja bo zavod težil k pridobivanju novih zdravstvenih programov;
    - nabava nove medicinske opreme in s tem uvajanje novih zdravstvenih storitev;
    - uvedba samoplačniških ambulant;
  
  - **Rast in razvoj organizacije**
    - postati učna ustanova;
    - **izboljšanje organizacijske klime:**  
izboljšanje pogojev dela, redno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih . Uvedba rednega letnega merjenja organizacijske klime.
  
  - **Preventivno ravnanje pred nevarnostjo nelikvidnosti zdravstvenega doma in škodljivimi posledicami**
-



## 1. UKREPI

### 1.1. PRENOVA ZDRAVSTVENEGA DOMA IN UČINKOVITA RABA ENERGIJE

- Zmanjšanje stroškov vzdrževanja, stroškov ogrevanja

Dosedanje uspešno medsebojno sodelovanje med občinami ustanoviteljicami in zdravstvenim domom Murska Sobota je prineslo kar nekaj izvedenih uspešnih projektov.

Eden zadnjih je nabava ultrazvočnega aparata preko javnega razpisa Ministrstva za zdravje, kjer so bila pridobljena nepovratna sredstev v višini 46.301,20 EUR neto, vrednost davka na dodano vrednost v višini 10.186,26 EUR pa so po deležih poravnale občine ustanoviteljice.

**Dne 25.10.2013 pa smo dobili sklep s strani Ministrstva za infrastrukturo in prostor da se vloga prijavitelja Mestna Občina Murska Sobota, za operacijo ENERGETSKA SANACIJA OBJEKTOV ZDRAVSTVENGA DOMA MURSKA SOBOTA ugodni. Po javnem razpisu Energetske sanacije osnovnih šol, vrtcev, zdravstvenih domov in knjižnic v lasti lokalnih skupnosti je prijavitelj upravičen do nepovratnih sredstev v višini do 426.609,96 EUR.**

V študiji, ki je bila narejena kot osnova za prijavo na razpis je del investicij, ki pa **niso** bile predmet razpisa pa so nujno potrebne za učinkovito in gospodarno rabo energije. To so investicije:

- Energetsko učinkovit sistem prezračevanja in hlajenja v višini 247.000 EUR
- Priprava tople sanitarne vode s toplotno črpalko v višini 10.000 EUR
- Vgraditev termostatskih ventilov v višini 34.700 EUR

V tabeli so prikazane investicije iz energetske sanacije in ostale potrebne za čim učinkovitejšo in rentabilnejšo uporabo objektov :

**Tabela 1: Investicije po letih**

2014	FINANCIRANJE PO RAZPISU	PRIPRAVA TOPLE SANITARNE VODE S TOPLOTNO ČRPALKO	ZAMENJAVA DOTRAJANE NOTRANJE OPREME IN PLESKANJE	OBNOVA NOTRANJIH OBJEKTOV (elektro- in vodo - inštalacije, obnova talnih oblog)	SKUPAJ	
	* Sanacija fasade * Izolacija podstrešja * Zamenjava stavb. pohištva					
SKUPAJ	426.610 €	44.700 €	50.000 €	100.000 €	194.700 €	
2015	RAZSVETLJAVA	ZAMENJAVA DOTRAJANE NOTRANJE OPREME IN PLESKANJE	OBNOVA NOTRANJIH OBJEKTOV (elektro- in vodo - inštalacije, obnova talnih)	ZAMENJAVA NADSTREŠKA ZA REŠEVALNA VOZILA		
	SKUPAJ	98.000 €	50.000 €	30.000 €	20.000 €	198.000 €
2016	ENERGETSKO UČINKOVIT SISTEM PREZRAČEVANJA IN					
	SKUPAJ	247.000 €				247.000 €
2017	ASFALTIRANJE PARKIRIŠČA	ZAMENJAVA KRITINE NA OBJEKTIH Medicinske dela				
	SKUPAJ	90.000 €	100.000 €			190.000 €
2018	IZGRADNJA PROSTOROV ZA ARHIV	IZGRADNJA GARAŽ ZA REŠEVALNA VOZILA				
	SKUPAJ	100.000 €	100.000 €			200.000 €
	SKUPAJ					1.029.700 €

**Odgovorni za izvedbo:** direktor, pom. direktorja, Mestna občina Murska Sobota in ostale ustanoviteljice, vodja vzdrževanja

**Učinek:** znižanje stroškov ogrevanja in vzdrževanja objektov za 50%

## 1.2. OBVLADOVANJE STROŠKOV VZDRŽEVANJA

- Zmanjševanje stroškov vzdrževanje voznega parka

Prizadevamo si zmanjšati stroške vzdrževanja vozil. Vozila (Tabela št. 2) so precej stara oz. imajo veliko število kilometrov. Zaradi zagotavljanje **nemotnega dela** in delno zniževanja stroškov vzdrževanja in v okviru trenutnih likvidnostnih zmožnosti smo sprejeli odločitev o operativnem najemu vozil.

**Tabela 2: Seznam avtomobilov ZD M. Sobota**

SEZN/								
Garažna oznaka	Reg. št.	Tip	Letnik	KM (feb2012)	Garažna oznaka	Reg. št.	Tip	Leto zamenjave
<b>REŠEVALNA</b>				<b>REŠEVALNA</b>				
Reševalna MS-RV5	MS * 67-53V	VW T4	1999	797.098	Reševalna			
Reševalna MS-U01	MS * ZA-342	VW T5	2007	109.983	Reševalna MS-RV14	MS * SZ-533	VW T4	2014 120.000
Reševalna MS-RV11	MS * 78-18V	VW T4	1999	827.195	Reševalna MS-D1	MS * 67-94F	CITROËN PICASSO	2014 10.000
Reševalna MS-RV14	MS * SZ-533	VW T4	2003	779.427	Reševalna MS-R16	MS * R1-696	CITROËN PICASSO	2014 10.000
Reševalna MS-N01	MS * 75-37D	VW T5	2007	212.598	Reševalna MS-RV11	MS * 78-18V	VW T4	2015 120.000
Reševalna MS-N02	MS * C5-985	MB Sprinter	2002	277.253	Reševalna MS-R15	MS * G8-641	CITROËN PICASSO	2015 10.000
Reševalna MS-D1	MS * 67-94F	CITROËN PICASSO	2008	277.823	Reševalna MS-N01	MS * 75-37D	VW T5	2016 200.000
Reševalna MS-D2	MS * 67-95F	CITROËN PICASSO	2008	292.140	Reševalna MS-U01	MS * ZA-342	VW T5	2017 200.000
Reševalna MS-RV10	MS * F4-977	CITROËN JUMPER	2005	385.448	Reševalna MS-RV10	MS * F4-977	CITROËN JUMPER	2018 20.000
Reševalna MS-RV8	MS * 45-92Z	VW T5	2007	321.080				
Reševalna MS-R15	MS * G8-641	CITROËN PICASSO	2008	364.897				
Reševalna MS-R16	MS * R1-696	CITROËN PICASSO	2008	301.280				
Reševalna MS-RV7	MS * SZ-662	OPEL VIVARO	2008	188.522				
Reševalna MS-RV12	MS * SZ-341	VW T5	2007	265.197				
<b>PATRONAŽA</b>				<b>PATRONAŽA</b>				
Patronaža	MS * F7-110	FIAT PANDA	1995	182.237	Patronaža	MS * 27-78K	CITROËN AX	2014 10.000
Patronaža	MS * 27-78K	CITROËN AX	1997	191.846	Patronaža Petrovci	MS * 43-31A	SUZUKI MURATI	2014 10.000
Patronaža	MS * 77-37A	CITROËN SAXO	2000	109.507	Patronaža	MS * F7-110	FIAT PANDA	2014 10.000
Patronaža	MS * E5-498	CITROËN SAXO	2000	147.052	Patronaža	MS * 77-37A	CITROËN SAXO	2014 10.000
Patronaža	MS * M4-327	CITROËN SAXO	2002	85.936	Patronaža Rogašovci	MS * 77-36A	CITROËN SAXO	2014 10.000
Patronaža	MS * M4-329	CITROËN SAXO	2002	70.712	Patronaža	MS * E5-498	CITROËN SAXO	2015 10.000
Patronaža Beltinci	MS * 77-35A	CITROËN SAXO	2000	114.550	Patronaža Grad	MS * 59-91A	SUBARU JUSTY	2015 10.000
Patronaža Petrovci	MS * 43-31A	SUZUKI MURATI	1998	173.050	Patronaža Beltinci	MS * 77-35A	CITROËN SAXO	2015 10.000
Patronaža Grad	MS * 59-91A	SUBARU JUSTY	2000	170.760	Patronaža	MS * J7-423	CITROËN C2	2016 10.000
Patronaža Grad	MS * 77-34A	CITROËN SAXO	2000	179.034	Patronaža	MS * FS-092	RENAULT CLIO	2016 10.000
Patronaža Rogašovci	MS * 77-36A	CITROËN SAXO	2000	130.916	Patronaža Grad	MS * 77-34A	CITROËN SAXO	2016 10.000
Patronaža	MS * SZ-948	RENAULT CLIO	2009	55.030	Patronaža	MS * J7-424	CITROËN C1	2017 10.000
Patronaža	MS * SZ-949	RENAULT STORIA	2009	59.102	Patronaža Beltinci	MS * C7-942	CITROËN C2	2017 10.000
Patronaža	MS * C7-941	CITROËN C2	2004	114.390	Patronaža	MS * C7-941	CITROËN C2	2018 10.000
Patronaža Beltinci	MS * C7-942	CITROËN C2	2004	103.655	Patronaža	MS * M4-329	CITROËN SAXO	2018 10.000
Patronaža G. Petrovci	MS * J7-423	CITROËN C2	2007	63.209	Patronaža G. Petrovci	MS * J7-423	CITROËN C2	2018 10.000
Patronaža	MS * J7-424	CITROËN C1	2007	84.875	Patronaža	MS * M4-327	CITROËN SAXO	2018 10.000
<b>SPLOŠNA MEDICINA</b>				<b>SPLOŠNA MEDICINA</b>				
SA M.Sobota	MS * SZ-947	RENAULT CAMPUS	2009	30.531	SA Petrovci	MS * 43-57A	SUZUKI MURATI	2014 10.000
SA M.Sobota	MS * 25-18H	CITROËN SAXO	2000	125.854	SA M.Sobota	MS * 25-18H	CITROËN SAXO	2015 10.000
SA Petrovci	MS * 43-57A	SUZUKI MURATI	1998	140.699	SA M.Sobota	MS * SZ-947	RENAULT CAMPUS	2018 10.000
SA M.Sobota	MS * C7-943	CITROËN C2	2004	157.003				
SA M.Sobota	MS * F9-092	RENAULT CLIO	2005	134.582				
SA Beltinci	MS * H8-262	OPEL CORSA	2006	28.272				
SA Rogašovci	MS * 49-27Z	PEUGEOT 107	2007	6.971				
SA Grad	MS * F8-510	HONDA HR-V	2005	155.600				
<b>UPRAVA</b>				<b>UPRAVA</b>				
ŠZA	MS * M4-326	CITROËN SAXO	2002	78.208	UPRAVA	MS * M8-633	NISSAN SUNNY	2015 10.000
UPRAVA	MS * M8-633	NISSAN SUNNY	1993	193.583	ŠZA	MS * M4-326	CITROËN SAXO	2016 10.000
UPRAVA	MS * A3-685	FIAT PANDA	2002	80.544	UPRAVA	MS * A3-685	FIAT PANDA	2016 10.000

**Tabela 3:** *Investicije po letih 2014 – 2018 vrednostno*

	REŠEVALNA	PATRONAŽA	SPLOŠNA MEDICINA	UPRAVA	VREDNOST
2014	150.000	50.000	10.000		210.000
2015	200.000	30.000	10.000	10.000	250.000
2016	150.000	30.000		20.000	200.000
2017	200.000	20.000			220.000
2018	200.000	40.000	10.000		250.000
SKUPAJ	900.000	170.000	30.000	30.000	1.130.000

**Odgovorni za izvedbo:** direktor, pom. direktorja, Mestna občina Murska Sobota in ostale ustanoviteljice, vodja vzdrževanja

**Učinek:** znižanje stroškov vzdrževanja voznega parka za 50%

### 1.3. OBVLADOVANJE STROŠKOV

#### 1.3.1 OBVLADOVANJE STROŠKOV DELA

Znižati je potrebno stroške dela za 2% z znižanjem stroškov za nadure in dežurstva (opraviti delo v rednem delovnem času in zmanjšati bolniške staleže) ali odpustiti 2% zaposlenih v vseh skupinah.

**Odgovorni za izvedbo:** vodje, pom. direktorja, direktor,

**Učinek:** zmanjšanje stroška dela za 2%

#### 1.3.2. ZNIŽEVANJE ŠTEVILA ZAPOSLENIH ZA 2%

Zniževanje bomo dosegli na podlagi nenadomeščanja odhodov zaposlenih iz zdravstvenega doma z prerazporeditvijo dela.

**Tabela 4:** Plan upokojitev po letih

Upokojitev	2014	2015	2016	2017	2018
zdravniki	2				1
med.osebje	4	4	3	3	2
ostali kader	1		3	3	1
Skupaj	7	4	6	6	4

Odgovorni za izvedbo: vodje, pom. direktorja, direktor

Učinek: 86.000 eur/na leto

#### 1.3.3. REORGANIZACIJA DELOVNIH PROCESOV NA PODROČJU AMBULANTNEGA DELA

Na področju ambulantnega dela bomo poenotili urnike v dopoldanskem in popoldanskem terminu; predvidoma med 6. in 20. uro.

Odgovorni za izvedbo: vodje, pom. direktorja, direktor

#### 1.3.4. NAČRTOVANJE POTREBNEGA ŠTEVILA ZAPOSLENIH ZA IZVAJANJE PROCESOV PO NAČELU OPTIMALNEGA RAZPISOVANJA

Vodje organizacijskih enot bodo načrtovali mesečno, tedensko in dnevno. Na delo bodo razporejali samo tolikšno število zaposlenih, kot je za izvedbo delovnega procesa oz. programa potrebno. Nerazporejeni zaposleni bodo koristili presežne ure ali letne dopuste. Nad izvedbo bodo izvedene tudi kontrole.

Odgovorni za izvedbo: vodje, pom. direktor, direktor

#### 1.3.5. PLANIRANJE IZRABE LETNIH DOPUSTOV IN PRESEŽNIH UR

Vodje bodo planirali izrabo letnih dopustov in presežnih ur skladno z letnimi načrti in dejansko potrebo za izvedbo nalog v svoji enoti. V terminih, ki so predpisani za izrabo letnih dopustov oz. presežnih ur bodo razporejali na delo samo potrebne time. Ostali zaposleni bodo razporejeni na koriščenje letnega dopusta oz. presežnih ur.

Odgovorni za izvedbo: vodje, pom. direktorja, direktor

### 1.3.6. IZBOLJŠAVE IN REORGANIZACIJE DELOVNIH PROCESOV

Vodje organizacijskih enot bodo nenehno uveljavljali in stremeli za izboljšave in optimizacijo delovnih procesov.

Odgovorni za izvedbo: vodje, pom. direktor, direktor

Učinek ukrepov točke **3-6**: 20.000 eur/na leto.

### 1.4. OBVLADOVANJE STROŠKOV ZA ZDRAVILA IN MEDICINSKE PRIPOMOČKE

V Zdravstvenem domu Murska Sobota bomo predpisovali zdravila in medicinske pripomočke po načelu najcenejše paralele.

Ne glede na naročilo iz oddelka bo dobavitelj izbran pri javnem naročilu dobavljal zdravila ali medicinske pripomočke po načelu najcenejše paralele, glede na ceno iz javnega naročanja.

Lekarna oz. dobavitelj izbran preko javnega naročila bo v sodelovanju z vodji in odgovornimi medicinskimi sestrami pripravila seznam oz. nabor zdravil in medicinskih pripomočkov po navedenem načelu, s katerim bo seznanila zdravnike in medicinske sestre.

Izjema od tega načela mora temeljiti na strokovnih podlagah, ki jih bo preverjal direktor oz. pomočnik direktorja in jih osebno potrdil.

**Odgovorne osebe za izvedbo:** vodje, odg. med. sestre, SJN, pom. direktorja, direktor

### 1.5. OBVLADOVANJE STROŠKOV NAROČANJA STORITEV, BLAGA IN OPREME

V Zdravstvenem domu Murska Sobota bomo izvedli javna naročila 1 x letno. Predloge za nabor artiklov bomo pripravili na podlagi potreb predhodnega leta.

Vodje in odgovorne medicinske sestre bodo s sodelavci pregledali sezname in odstranili nepotrebne artikule ter dopisali potrebe po novih artiklih. Na tej podlagi bomo izvedli naročilo.

V obdobju med enim in drugim postopkom izvedbe javnega naročila ne bomo vnašali sprememb, razen v primeru očitnega zmanjšanja stroškov.

Zdravstveni dom Murska Sobota bo v postopkih javnega naročanja nabavljal zdravila medicinske pripomočke po načelu najcenejše paralele.

Pri javnih naročilih za material oz. storitve bomo uporabili kriterije, med njimi bo tudi kriterij, da bo dobavitelj nudil možnost koriščenja kvot za invalide.

V Zdravstvenem domu Murska Sobota bomo naročali samo tiste storitve, blago in opremo, ki izkazujejo dokazno koristnost oz. dodano vrednost ali nujnost za potrebe izvajanja dejavnosti ali preprečitev škode oz. so potrebne zaradi predpisa.

Sledili bomo načelom optimizirane nabave (največ z najmanj stroški)

**Odgovorni za izvedbo:** vodje org. enot, odg. med. sestre, skupina za JN,

---

## 1.6. POROČANJE O POSLOVANJU IN SPROTNO PODAJANJE UKREPOV ZA IZBOLJŠANJE

### 1.6.1 Mesečni pregled opravljeni storitev (fizični obseg) po pogodbi z ZZS

K temu pregledu bomo dodali polja za ugotovljene odstopanja in polje za potrebne ukrepe. Glej tabela 5.

### 1.6.2 Sprotno spremljanje doseganje glavarine

Sprotno in pred obdobjimi (kvartal) obračuni bomo spremljali odstotek doseganja glavarine, ter usklajevali naše stanje s stanjem v evidenci ZZS. Za pripravo in usklajevanje podatkov bomo določili odgovorne osebe po področjih. Za poročanje bodo mesečno pripravili primerjavo podatkov v naših evidencah z evidencami ZZS.

### 1.6.3 Sprotno spremljanje prihodkov in odhodkov

Nadalje bomo spremljali (mesečno, kvartalno, polletno in letno) prihodke in odhodke. Pri tem bodo odgovorne osebe po področjih pripravile ugotovitve in predlagale ukrepe. Glej tabela 6 in 7.

### 1.6.4 Planiranje prihodkov in odhodkov po stroškovnih mestih

V prihodnje bomo planirali prihodke in odhodke po stroškovnih mestih, kar nam bo osnova za mesečno oz. trimesečno analiziranje odstopanj in podlaga za pravočasno ukrepanje.

**Odgovorni:** vodje, pom. direktor, direktor

**Učinek:** 100% doseganje glavarine in 100% doseganje opravljenih storitev

---

**Tabela 5: Poročanje in ukrepi**

POROČANJE IN UKREPI SEPTEMBER 2013 OPRAVLJEN FIZIČNI OBSEG ZDRAVSTVENIH STORITEV DO ZZS  
Tabela za poročanje in ukrepe odgovornih oseb za uresničitev programa 2013

Oddelek	načrt 2013	Realizacija	% realizacije	odstopanja od plana	odgovorne osebe	poročanje in ukrepi	
		1-9/2013	75,00				
Splošna ambulanta (preventiv, kurativ)	573.125	502.598	87,69	12,69	vodja oddelka		
SA preventiva	26.492	13.263	50,06	-24,94		mesečno poročanje	
Sa v soc.zavodu - dom starejših	45.080	45.773	101,54	26,54		ukrepi	
Antikoagulantna amb. 0,40 tim	20.818						
Dispanzer OD in ŠD (kurativa)	100.292	61.356	61,18	-13,82	vodja oddelka		
						mesečno poročanje	
Dispanzer OD in ŠD (preventiva)	32.440	17.965	55,38	-19,62		ukrepi	
Dispanzer za žene (kurativa in preventiva)	72.985	48.263	66,13	-8,87	vodja oddelka		
						mesečno poročanje	
Dispanzer za žene (preventiva)	3.324	1.837	55,26	-19,74		ukrepi	
Dispanzer za mentalno zdravje in logopedija	86.088	59.104	68,66	-6,34	vodja oddelka		
						mesečno poročanje	
						ukrepi	
Klinična psihologija	40.593	25.514	62,85	-12,15	vodja oddelka		
						mesečno poročanje	
						ukrepi	
SA – pulmologija	56.388	39.623	70,27	-4,73	vodja oddelka		
						mesečno poročanje	
						ukrepi	
SA – dermatologija	39.825	26.189	65,76	-9,24	vodja oddelka		
						mesečno poročanje	
						ukrepi	
SA - psihiatrija	22.775	5.634	24,74	-50,26	vodja oddelka		
						mesečno poročanje	
						ukrepi	
SA – pedopsihiatrija	13.200	8.934	67,68	-7,32	vodja oddelka		
						mesečno poročanje	
						ukrepi	
UZ - izvajanje ultrazvoka	4.937						
Patronaža	228.752	213.429	93,30	18,30	vodja oddelka		
Nega na domu	169.256	128.377	75,85	0,85		mesečno poročanje	
(poveč. patron.od 1.9. za 16457 točk)						ukrepi	
<b>Zobna ambulanta ODRASLI</b>					vodja oddelka		
nega	80.837	61.131	75,62	0,62		mesečno poročanje	
protetike	103.625	84.609	81,65	6,65		ukrepi	
Zobna ambulanta MLADI	99.024	58.992	59,57	-15,43	vodja oddelka		
						mesečno poročanje	
						ukrepi	
<b>Sanitetni prevozi</b>							
nenujni s spremljevalcem	314.294	253.326	80,60	5,60	vodja oddelka		
sanitetni prevozi - dializa	689.270	474.918	68,90	-6,10		mesečno poročanje	
ostali sanitetni prevozi	280.465	161.834	57,70	-17,30		ukrepi	

Tabela 6: Ocena poslovanja v primerjavi z letom 2012 in načrtom 2013

Zap. št.	BESEDILO	LETO 2012	NAČRT 2013	OCENA 1 - 9 / 2013	INDEKS 5/3	INDEKS 5/4	Odstopanja od plana	Odstopanja od plana
1	2	3	4	5	6	6	75,00	VREDNOSTNO
<b>A. PRIHODKI</b>		<b>9.854.693,00</b>	<b>9.719.077,00</b>	<b>7.167.350,75</b>	<b>72,73</b>	<b>73,75</b>	<b>7,08</b>	
1.	Prihodki - ZZZS - obvezno zdr.zav.	7.249.838,00	7.133.954,00	5.080.611,60	70,08	71,22	-3,78	-269.853,90
2.	Prihodki- Vzajemna	758.007,00	752.115,00	531.072,12	70,06	70,61	-4,39	-33.014,13
3.	Prihodki - Adriatic	195.942,00	192.532,00	176.001,65	89,82	91,41	16,41	
4.	Prihodki - Triglav	341.741,00	335.920,00	256.956,54	75,19	76,49	1,49	
5.	Prihodki - doplačila	33.573,00	32.721,00	20.919,40	62,31	63,93	-11,07	-3.621,35
6.	Prihodki - samoplačniki	178.090,00	180.215,00	116.640,93	65,50	64,72	-10,28	-18.520,32
7.	Prihodki - ostali plačniki	436.023,00	440.621,00	314.712,65	72,18	71,42	-3,58	-15.753,10
8.	Prihodki od konvencij	182.231,00	178.622,00	143.349,02	78,66	80,25	5,25	
9.	Ostali prihodki	365.142,00	362.620,00	463.151,57	126,84	127,72	52,72	
10.	Prihodki od financiranja	1.856,00	1.821,00	691,92	37,28	38,00	-37,00	-673,83
11.	Drugi prihodki	83.893,00	80.512,00	63.185,98	75,32	78,48	3,48	
12.	Prevrednotovalni prihodki	28.357,00	27.424,00	57,37	0,20	0,21	-74,79	-20.510,63
<b>B. ODHODKI</b>		<b>9.769.787,00</b>	<b>9.719.077,00</b>	<b>7.230.059,45</b>	<b>74,00</b>	<b>74,39</b>	<b>-0,61</b>	<b>-361.947,26</b>
1	Stroški materiala	1.194.321,00	1.123.510,00	904.741,45	75,75	80,53	5,53	62.108,95
2	Stroški storitev	1.192.907,00	1.115.366,00	945.173,84	79,23	84,74	9,74	108.649,34
3	Amortizacija	238.932,00	235.920,00	184.756,06	77,33	78,31	3,31	
4	Stroški dela	7.050.740,00	7.159.321,00	5.114.377,26	72,54	71,44	-3,56	
5	Drugi stroški	64.575,00	59.210,00	52.551,01	81,38	88,75	13,75	8.143,51
6	Odhodki financiranja	23.582,00	21.415,00	13.349,38	56,61	62,34	-12,66	
7	Izredni odhodki	2.324,00	2.125,00	1.234,91	53,14	58,11	-16,89	
8	Prevrednotovalni odhodki	2.406,00	2.210,00	13.875,54	576,71	627,85	552,85	
<b>C. IZGUBA / DOBIČEK</b>		<b>84.906,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-62.708,70</b>				<b>178.901,80</b>



Tabela 7: Primerjava stroškov ZD Murska Sobota

Zap. št.	BESEDILO	STROŠKI 2012	NAČRT 2013	STROŠKI 1 - 9 /2013	INDEKS 5/3	INDEKS 5/4	Odstopanja od plana	odgovorne vodje	mesečni pregled	ukrepi	STROŠKOVNO PRESEGANJE PLANA
1	2	3	4	5	6	7	75,00				
<b>I. STROŠKI MATERIALA</b>		<b>1.938.436,00</b>	<b>1.838.988,00</b>	<b>1.458.924,43</b>	<b>75,26</b>	<b>79,33</b>	<b>4,33</b>				
<b>a) Stroški materiala</b>		<b>1.622.952,00</b>	<b>1.539.194,00</b>	<b>1.227.435,85</b>	<b>75,63</b>	<b>79,75</b>	<b>4,75</b>				
1.	Zdravstveni material	744.115,00	715.478,00	554.182,98	74,48	77,46	2,46				17.574,48
	Zdravila	80.763,00	76.919,00	53.249,64	65,93	69,23	-5,77				
	Ampule	50.092,00	47.707,00	34.746,94	69,37	72,83	-2,17				
	Kemikalije	778,00	741,00	640,59	82,34	86,45	11,45				84,84
	Obvezilni material	103.980,00	100.618,00	75.202,86	72,32	74,74	-0,26				
	RTG filmi	12.092,00	8.230,00	4.327,78	35,79	52,59	-22,41				
	Laboratorijski material	320.574,00	314.423,00	251.837,39	78,56	80,10	5,10				16.020,14
	Zobozdravstveni material	83.945,00	79.436,00	70.501,38	83,99	88,75	13,75				10.924,38
	Dezinfekcijski material	19.763,00	18.659,00	13.133,40	66,45	70,39	-4,61				
	Ostali zdravstveni material	72.128,00	68.745,00	50.543,00	70,07	73,52	-1,48				
2.	Pisarniški material	50.758,00	47.538,00	42.502,91	83,74	89,41	14,41				6.849,41
3.	Čistilni material	27.060,00	24.875,00	21.649,58	80,01	87,03	12,03				2.993,33
4.	Material za popravilo in vzdržev.	18.269,00	15.437,00	21.585,01	118,15	139,83	64,83				10.007,26
5.	Ostali material	38.635,00	20.388,00	33.332,39	86,28	163,49	88,49				18.041,39
<b>b) Stroški energije</b>		<b>315.484,00</b>	<b>299.794,00</b>	<b>231.488,58</b>	<b>0,00</b>	<b>77,22</b>	<b>2,22</b>				
1.	Kurjava	125.238,00	118.973,00	83.281,08	66,50	70,00	-5,00				
2.	Pogonsko gorivo	143.038,00	135.328,00	113.489,82	79,34	83,86	8,86				11.993,82
3.	Elektrika	46.919,00	45.218,00	34.421,02	73,36	76,12	1,12				507,52
4.	Voda	289,00	275,00	296,66	102,65	107,88	32,88				90,41
<b>II. STROŠKI STORITEV</b>		<b>1.192.907,00</b>	<b>1.115.366,00</b>	<b>945.173,84</b>	<b>79,23</b>	<b>84,74</b>	<b>9,74</b>				
1.	Poštna in telefonske storitve	31.819,00	30.018,00	23.183,18	72,86	77,23	2,23				669,68
2.	Str.vzdržev.objektov in opr	247.746,00	238.510,00	216.531,44	87,40	90,79	15,79				37.648,94
3.	Storitve varovanja	18.188,00	17.421,00	13.256,82	72,89	76,10	1,10				191,07
4.	Zavarovalna premija	47.947,00	44.528,00	35.890,52	74,85	80,60	5,60				2.494,52
5.	Zakupnine in najemnine	1.311,00	1.281,00	37.131,09	2832,27	2898,60	2823,60				36.170,34
6.	Stroški reprezentance	1.019,00	856,00	786,00	77,13	91,82	16,82				
7.	Stroški bančnih storitev	2.537,00	2.312,00	1.769,14	69,73	76,52	1,52				
8.	Službena potovanja in izobražev.	89.633,00	84.038,00	66.269,01	73,93	78,86	3,86				3.240,51
9.	Laboratorijske storitve	202.718,00	200.435,00	144.490,17	71,28	72,09	-2,91				
10.	Zdravstvene storitve	185.793,00	182.733,00	167.216,56	90,00	91,51	16,51				30.166,81
11.	Stroški AOP	21.216,00	20.481,00	18.655,95	87,93	91,09	16,09				3.295,20
	Komunalne in dimnikarske stor.	34.039,00	31.589,00	29.178,14	85,72	92,37	17,37				5.486,39
13.	Stroški uprave	70.145,00	35.610,00	40.167,00	57,26	112,80	37,80				13.459,50
14.	Delo po pogodbi, sejnine	208.639,00	195.538,00	112.451,19	53,90	57,51	-17,49				
15.	Druge storitve	30.157,00	30.016,00	38.197,63	126,66	127,26	52,26				15.685,63
<b>III. AMORTIZACIJA</b>		<b>238.932,00</b>	<b>235.920,00</b>	<b>184.756,06</b>	<b>77,33</b>	<b>78,31</b>	<b>3,31</b>				
1.	Amortizacija OS	238.932,00	235.920,00	184.756,06	77,33	78,31	3,31				
<b>IV. STROŠKI DELA</b>		<b>7.053.331,66</b>	<b>7.159.321,00</b>	<b>5.114.377,26</b>	<b>72,51</b>	<b>71,44</b>	<b>-3,56</b>				
1.	Bruto plača + nadomestila	5.470.023,00	5.662.921,00	4.071.940,02	74,44	71,91	-3,09				
2.	Prispevki delodajalca	882.751,00	905.588,00	655.969,98	74,31	72,44	-2,56				
3.	Premija	106.570,00	104.240,00	52.119,32	48,91	50,00	-25,00				
4.	Pokojn.zavarovanja	177.693,00	169.980,00	121.682,69	68,48	71,59	-3,41				
5.	Prevoz na delo	196.999,00	183.269,00	142.299,91	72,23	77,65	2,65				4.848,16
6.	Nezgodno zavarovanje	2.029,50	1.928,03	1.564,56	77,09	81,15	6,15				118,54
7.	Ločeno življenje	562,16	534,05	843,24	150,00	157,89	82,89				442,70
8.	Regres za letni dopust	177.509,00	107.793,00	49.036,81	27,62	45,49	-29,51				
9.	Odpravnine, jubilejne, ostalo	39.195,00	23.067,92	18.920,73	48,27	82,02	7,02				1.619,79
<b>V. DRUGI STROŠKI</b>		<b>64.575,28</b>	<b>59.210,00</b>	<b>52.551,01</b>	<b>81,38</b>	<b>88,75</b>	<b>13,75</b>				
1.	Stavbno zemljišče	2.889,44	2.649,40	2.255,33	78,05	85,13	10,13				268,28
2.	Poslovna zdravstvena skupnost	6.503,76	5.963,43	4.878,07	75,00	81,80	6,80				
3.	Izdatki za varstvo človek.okolja	17.475,63	16.023,75	11.288,19	64,59	70,45	-4,55				
4.	Štipendije	1.677,60	1.538,00	1.663,20	99,14	108,14	33,14				509,70
5.	Prispev.za zaposlovinvalidov	26.172,86	23.998,42	25.782,32	98,51	107,43	32,43				7.783,51
6.	Ostali drugi stroški	9.855,99	9.037,00	6.683,90	67,82	73,96	-1,04				
	52551,01										
<b>VI. FINANČNI ODHODKI</b>		<b>23.582,00</b>	<b>21.415,00</b>	<b>13.349,38</b>	<b>56,61</b>	<b>62,34</b>	<b>-12,66</b>				
1.	Zamudne obresti	23.582,00	21.415,00	13.349,38	56,61	62,34	-12,66				
<b>VII. IZREDNI ODHODKI</b>		<b>2.324,00</b>	<b>2.125,00</b>	<b>1.234,91</b>	<b>53,14</b>	<b>58,11</b>	<b>-16,89</b>				
1.	Kazni, odškodnine, ostalo	2.324,00	2.125,00	1.234,91	53,14	58,11	-16,89				
<b>VIII. PREVRED.POSL.ODH.</b>		<b>2.406,00</b>	<b>2.210,00</b>	<b>13.875,54</b>	<b>576,71</b>	<b>627,85</b>	<b>552,85</b>				
1.	Prevred.posl.odhodki	2.406,00	2.210,00	13.875,54	576,71	627,85	552,85				
<b>STROŠKI SKUPAJ</b>		<b>10.516.493,94</b>	<b>10.434.555,00</b>	<b>7.784.242,43</b>	<b>74,02</b>	<b>74,60</b>	<b>-0,40</b>				<b>259.186,25</b>

## 1.7. IZBOLJŠANJE LIKVIDNOSTNEGA STANJA

### 1.7.1 DEZINVESTIRANJE

Od leta 2009 naprej se Zdravstveni dom Murska Sobota sooča z likvidnostnimi težavami. Svetu zavoda so likvidnostne težave predstavljene praktično na vsaki seji, še posebej pa ob vsakoletni potrditvi finančnega načrta za tekoče leto.

Na dan 31.12.2012 so obveznosti znašale 1.421.780 EUR od tega do dobaviteljev v višini 506.502 EUR. Na dan 30.9.2013 znaša vrednost obveznosti 1.429.289 EUR od tega do dobaviteljev 622.628 EUR. V povprečju račune plačujemo z 80 do 180 dnevno zamudo.

Analiza sredstev, s katerimi upravlja Zdravstveni dom Murska Sobota, je pokazala, da bi lahko pri izvajanju zdravstvene dejavnosti na primarni in deloma na sekundarni ravni, Zdravstveni dom Murska Sobota odprodal stanovanjske enote, ki niso v nobeni povezavi z izvajanjem zdravstvene dejavnosti. S prodajo 10 stanovanjskih enot bi zagotovili nemoteno likvidnostno situacijo, ob ostalih, v tem trenutku danih okoliščinah. V primeru dodatnih zniževanj cen zdravstvenih storitev, pa bi se Zdravstveni dom Murska Sobota ponovno znašel v likvidnostnih težavah.

**Na svetu zavoda z dne 18. 11. 2013 je bil sprejet naslednjih sklep:**

**Svet zavoda se strinja s prodajo 10 stanovanjskih enot, s katerimi upravlja Zdravstveni dom Murska Sobota. Sredstva, pridobljena s prodajo se nakažejo na račun Zdravstvenega doma Murska Sobota.**

**Odgovorni za izvedbo:** pravnica, pom. direktorja, direktor

---

### 1.7.2 POKRITJE AKUMULIRANEGA PRESEŽKA ODHODKOV NAD PRIHODKI IZ PRETEKLIH LET

Zdravstveni dom Murska Sobota se poskuša čim bolj prilagoditi eksternim razlogom in poslovati gospodarno, da prihodki pokrivajo odhodke, kar je lepo razvidno iz poslovanja v letu 2012 kjer je dosežen presežek prihodkov na odhodki v višini 84.905 EUR.

Da bi poslovanje še bolj racionalizirali v tekočem letu 2013 uvajamo sistem kakovosti, s posebno pozornostjo pregledujemo stroške in jih poskušamo znižati. Podrobno smo pregledali stroške porabe energije električne, stroške telefonije (zamenjava dobaviteljev), stroške kurjave (prehod iz kurilnega olja na plin), na področju učinkovite izrabe energije smo se z Mestno občino Murska Sobota prijavi na razpis energetske sanacije zgradb ter dobili pozitivni odgovor. In posvečamo veliko pozornost nabavi materiala - zdravil, sanitetnega in laboratorijskega materiala ter ostalega z namenom, da racionalno nabavljamo in da nimamo prevelikih zalog.

Prizadevamo si zmanjšati stroške vzdrževanja vozil. Vozila so precej stara oz. imajo veliko število kilometrov. Zaradi zagotavljanje nemotenega dela, zniževanja stroškov vzdrževanja in v okviru trenutnih likvidnostnih zmožnosti smo sprejeli odločitev o operativnem najemu treh vozi.

#### 1.7.2.1 POVEČANJE PRIHODKOV Z POVEČANJEM PROGRAMA IN TIMOV

Za uspešno poslovanje pa je potrebno še večjo pozornost nameniti zagotavljanju prihodkov. Tako smo uspešno pridobili dodatne programe:

- skupnostne psihiatrične obravnave v obsegu 1 tima od 1.9.2013
- referenčna ambulanta 1 tim od 1.3.2013, 1 tim od 1.9.2013
- antikoagulantna ambulanta 0,4 tima od 1.8.2013
- patronaža za 1 tim od 1.9.2013
- dejavnost UZ v obsegu 0,10 tima od 1.9.2013

Še naprej pa si prizadevamo za pridobitev dodatnih programov, tako kratkoročno in kot dolgoročno planiranje kar bomo zajeli v strateškem načrtu za obdobje 2014-2018.

#### 1.7.2.2 POVEČANJE PRIHODKOV Z VEČJO KVALITETO, KONKURENČNOSTJO IN RACIONALNOSTJO

Za kvalitetno, konkurenčno in racionalno izvedbo dela po programu in dela opravljenega na trgu, pa je potrebno imeti tudi najnovejšo konkurenčno opremo (investicije – priloga), za kar pa so potrebna likvidnostna sredstva.

**Tabela 8: Investicije po letih 2014 – 2018 v zdravstveno opremo**

LETA	PSIHOHIGIENA	DMD	DTR.SOLSKI DISPANZER	DERMA	SOLSKA ZOBNA	SPLOŠNA ZOBNA	ZOBOTEHNIKA	GINEK	PLJUČNI DIS.	SA	LABORATORNI	VREDNOST
2014	KLIMA - 600 € RAČUNALNIK	CRD - 9000 € ELEKTRODE ZA EKD - 2000 €	LUČ STOJEČA - 1000 €	OPREMA (DI) LUPA LAMPJA	RAČUNALNIK TISKALNIK	MONITOR ZA ORTOPAN	MIKROMOTOR - 2.200 €	RAČUNALNIK TISKALNIK	DIGITALIZACIJA RTG	DEFIBRILATOR -30.000€ RAČUNALNIK SX	SISTEM ZA UREJANJE ČAKALNE VRSTE - 1.000€ RAČ. IN TISK - 1000€	69.500 €
						FILTRIRNI KARTUŠNI SISTEM ZA DEZ.VODE	PEDALKA ZA MIKROM.- 1.200 €			TISKALNIK SX	MULTIFUNKCIONALNA NAPRAVA SKENIRAN. - 1.000€	
SKUPAJ	1.600 €	11.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.500 €	3.400 €	1.000 €	10.000 €	35.000 €	3.000 €	
2015	Oprema (DI)	RAČ. Z TISK. OPREMA (DI) LUČ -	TEHNIKA - 1.100 € OVINETER - 400 €	ROČNI DERMATOSKOP	ZOBNI STROJ - 30.000 €	KLIMA ZX - 1.200 €	POJURNI STROJ- 3.500 €	CTG - 4.000 €	RAČUNALNIK TISKALNIK	MULTIFUNKCIONALNA NAPRAVA SKENIRAN.	MIKROSKOP -10.000 € HLADILNIK ZA SHRANJ.REAGENTOV	63.400 €
			Oprema (DI)			OPREMA (DI)			KLIMA	MED.OPREMA (DI)	10.000 €	
SKUPAJ	600 €	5.500 €	2.500 €	1.500 €	30.000 €	2.200 €	3.500 €	4.000 €	1.600 €	2.000 €		
2016	RAČUNALNIK	RAČUNALNIK	PREISK.MIZA - 1.000 € RAČ.Z TISK.	RAČUNALNIK TISKALNIK	OPREMA (DI)	ZOBOZD.STROJ - 30.000 €	RAČUNALNIK TISKALNIK	RAČUNALNIK TISKALNIK	OPREMA (DI)	EKG APARAT - 1.000 €	OPREMA (DI)	52.500 €
SKUPAJ	1.000 €	1.000 €	2.500 €	1.000 €	2.000 €	30.000 €	1.000 €	1.000 €	10.000 €	1.000 €	2.000 €	
2017	Oprema (DI)	RAČUNALNIK TISKALNIK	EKG APARAT - 1.000 €	DERMA. STROJ	RAČUNALNIK TISKALNIK	RAČUNALNIK TISKALNIK	ZOBOTEHNIČNA OPREMA	RAČUNALNIK TISKALNIK	RAČUNALNIK TISKALNIK	RAČUNALNIK TISKALNIK	URINSKI ANALIZATOR	59.000 €
SKUPAJ	2.000 €	1.000 €	1.000 €	3.000 €	1.000 €	2.000 €	2.000 €	1.000 €	1.000 €	5.000 €	40.000 €	
2018	RAČUNALNIK TISKALNIK	oprema (DI)	RAČUNALNIK TISKALNIK	OPREMA (DI)	ZOBNA OPREMA	OPREMA (DI)	OPREMA (DI)	OPREMA (MIZA, DI)	RAČUNALNIK TISKALNIK	MED.OPREMA (DI)	LABOR. TEHNIKA LAB. OPREMA	54.000 €
SKUPAJ	1.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	5.000 €	2.000 €	2.000 €	20.000 €	1.000 €	5.000 €	12.000 €	
SKUPAJ	6.200 €	20.500 €	9.000 €	8.500 €	39.000 €	37.700 €	11.900 €	27.000 €	23.600 €	48.000 €	67.000 €	298.400,00

**1.7.2.3 POKRIVANJE PRESEŽKA ODHODKOV NAD PRIHODKI ZA ODPRAVO LIKVIDNOSTNIH TEŽAV IN ISTOČANO IZBOŠLJANJE POLOŽAJA PRI NABAVI MATERIALA IN STORITEV**

Zdravstveni dom Murska Sobota je od leta 2002 naprej kumuliral izgubo v višini 2.010.809 EUR (presežek odhodkov nad prihodki na dan 31.12.2012 – kar je razvidno iz priloge). Ključni vzroki izgube se iz leta v leto nižje cene zdravstvenih storitev. V dejavnost, kjer daleč najvišjih delež stroškov predstavljajo stroški dela, nižji prihodkov ni mogoče v enem (tekočem) letu uskladiti z nižjimi stroški materiala in storitev.

**Tabela 9: Presežek odhodkov nad prihodki – komulativno po letih 2002 - 2012**

112

LETO	PRESEŽEK PRIHODKOV	PRESEŽEK ODHODKOV	PRESEŽEK ODHODKOV NAD PRIHODKI - KUMULATIVNO
2001			97.056,28
2002		-304.012,51	-206.956,23
2003		-193.602,05	-400.558,28
2004	65.203,38		-335.354,90
2005	10.851,43		-324.503,47
2006		-199.748,66	-524.252,13
2007		-336.082,29	-860.334,42
2008	171.546,83		-688.787,59
2009		-951.052,56	-1.639.840,15
2010		-312.802,72	-1.952.642,87
2011		-143.071,94	-2.095.714,81
2012	84.905,90		-2.010.808,91

Ker gre za eksterni razlog, na katerega Zdravstveni dom Murska sobota nima vpliva, predlagamo, da presežek odhodkov na prihodki (stanje na dan 31.12.2012) pokrijejo ustanovitelji.

**Tabela 10:** Delež presežka odhodkov nad prihodki po občinah ustanoviteljicah

Zap.št.	OBČINA USTANOVITELJICA	DELEŽ V %	PRESEŽEK ODHODKOV NAD PRIHODKI
1.	MURSKA SOBOTA	33,53	674.224,23
2.	BELTINCI	13,89	279.301,36
3.	CANKOVA	3,57	71.785,88
4.	GORNJI PETROVCI	3,98	80.030,19
5.	GRAD	4,15	83.448,57
6.	HODOŠ	0,63	12.668,10
7.	KUZMA	2,95	59.318,86
8.	MORAVSKE TOPLICA	10,50	211.134,94
9.	PUCONCI	10,58	212.743,58
10.	ROGAŠOVCI	6,08	122.257,18
11.	ŠALOVCI	3,19	64.144,80
12.	TIŠINA	6,95	139.751,22
<b>SKUPAJ:</b>		<b>100,00</b>	<b>2.010.808,91</b>

Na svetu zavoda z dne 18. 11. 2013 je bil sprejet naslednjih sklep:

Svet zavoda se strinja, da kumulativni presežek odhodkov na prihodki na dan 31.12.2012 pokrijejo ustanovitelji za namene opisanih investicij.

## 2. NAČELA ODGOVORNOSTI

### 2.1. UVELJAVITEV NAČELA STROŠKOVNE UČINKOVITOSTI PRI IZVAJANJU STORITEV OZ. DELOVNEGA PROGRAMA

Vsak zaposleni bo za izvedbo dodeljene naloge uporabljal samo tista sredstva in materiale, ki so potrebni za optimalno izvedbo, ob upoštevanju stroškovne učinkovitosti.

**Odgovorni za izvedbo:** vsak posamezni zaposleni v Zdravstveni dom Murska Sobota

### 2.2. NAČELO KONTROLE STROŠKOV NA IZVORU

Vodje enot, odg. med. sestre, pomočnik direktorja, skupina za JN, vodje, nabavna služba in direktor bodo nenehno izvajali kontrolo nad porabljenimi materiali in storitvami in njihovim naročanjem. V svojem delokrogu bodo vnašali spremembe z namenom izboljšav in stroškovne učinkovitosti.

Direktor oz. pooblaščen pomočnik direktorja bo avtoriziral in kontroliral vsa naročila iz Zdravstvenega doma Murska Sobota, preden bodo odposlana. Brez te avtorizacije ni dovoljeno sprožati naročila storitev oz. blaga iz Zdravstvenega doma. Šteje se, da naročila blaga in storitev, ki niso pisno avtorizirana in potrjena s strani direktorja oz. njegovega pomočnika, niso veljavna in bo za stroške na tej podlagi regresno odgovoren tisti, ki bo take stroške nepooblaščen sprožal.

**Odgovorni za izvedbo:** zaposleni, vodje enot, odg. med. sestre, vodje, nabavna služba, SJN, pomočnik direktorja, direktor.

### 2.3. NAČELO ODGOVORNOSTI ZA KRŠITVE PRI OBVLADOVANJU STROŠKOV

Vsak zaposleni, še posebej pa vodje enot, odg. med. sestre, nabavna služba, skupina za JN, pomočnik direktorja in direktor so odgovorni za izvajanje teh Navodil za obvladovanje stroškov poslovanja Zdravstvenega doma Murska Sobota.

Dokazano ponavljanje kršitev določb teh Navodil za obvladovanje stroškov poslovanja Zdravstvenega doma Murska Sobota po podlaga za razrešitev vodje enote z delovnega mesta, podlaga za regresne zahteve in v primerih ponavljajočih kršitev tudi za odpoved pogodbe o zaposlitvi.

### 2.4. NAČELO ODGOVORNOSTI PRI IZVAJANJU ZDRAVSTVENIH STORITEV

Zdravniki in drugi zaposleni, ki izvajajo zdravstvene storitve, so dolžni spoštovati splošne predpise in predpise ZZZS v zvezi z zdravstvenimi obravnavami pacientov. Dokazano nespoštovanje ali neupoštevanje splošnih predpisov in pravil ZZZS, ki bo imelo za posledico denarno škodo ali kazen za ZD MS, bo podlaga za regresni zahtevek ZD MS do povzročitelja kazni oz. škode.

---

## **2.5. NAČELO ODGOVORNOSTI ZA IZVEDBO DELOVNEGA PROGRAMA NA STROŠKOVNO UČINKOVIT NAČIN**

Vsi zaposleni, še posebej pa zdravniki in medicinske sestre, vodje enot bodo poskrbeli, da se izvede delovni program skladno s pogodbo, da se bo evidentiralo in dokumentiralo vse opravljene storitve kot podlago za obračun storitev, nenehno bodo skrbeli za znižanje stroškov zdravstvenih obravnav s povečevanjem števila obravnav v dnevni obravnavi in skrajševanjem povprečne čakalne dobe. Sistematično se bo sprejemalo ukrepe za krajšanje časa čakalne dobe.

**Odgovorni za izvedbo:** zdravniki, vodje enot, pomočnik direktorja, direktor.

## **2.6. IZVAJANJE ZDRAVSTVENIH STORITEV Z LASTNIM OSEBJEM IN PRESTRUKTURIRANJE ZDRAVSTVENIH PROGRAMOV**

V zdravstvenem domu bomo težili k izvajanju zdravstvenih storitev z lastnim osebjem. Zdravstvene storitve, ki jih ne izvaja lastno osebje, bodo izvedene s pomočjo podjemnih in podobnih pogodb samo v primeru, da so nujno potrebne in začasne do pridobitve svojega kadra oz. bomo take programe prestrukturirali v druge programe.

Odgovorni za izvedbo: vodje enot, pomočnik direktorja, direktor

## **2.7. NAČELO SOODGOVORNOSTI VODSTVENEGA TIMA ZA URAVNOTEŽENO POSLOVANJE**

Vsi, ki zasedajo vodstvena delovna mesta so dolžni v 14 dneh po objavi tega dokumenta, skladno z vsemi cilji in načeli pripraviti cilje po točkah in opisati način, kako bodo dosegli cilje v enoti, ki jo vodijo.

Za vsako enoto in vodjo enote bomo mesečno sledili doseganje zastavljenih ciljev.

---

### 3. ZAKLJUČEK

Na podlagi analize stanja, poslovnega okolja in možnosti za stroškovno obvladovanje poslovanja zdravstvenega doma, ne da bi ogrozili izvajanje dejavnosti in ob upoštevanju predpisov za poslovanje na primarni zdravstveni ravni, je pripravljen obsežen pregled podatkov, informacij in kazalcev ter načrt ukrepov s seznamom načel delovanja in poslovanja v Zdravstvenem domu Murska Sobota.

Ukrepi obvladovanja stroškov imajo namen stabilizirati poslovanje že v letu 2013, so pa hkrati tudi podlaga za stabilizacijo poslovanja na daljše obdobje.

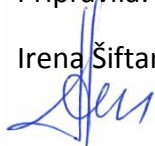
Ukrepi in načela pomenijo spremembo poslovne kulture v zdravstvenem domu, kar bo nedvomno daljši in naporen proces, kjer lahko pričakujemo tudi odpor udeležencev in različne manevre za oviranje prizadevanja stroškovnega obvladovanja dela.

V zdravstvenem domu moramo obvladovati stroške poslovanja in jih znižati do konec leta 2013, kar v poslovnem svetu ne bi bila velika naloga. Nalogo bomo izvedli, če se bo večina zaposlenecv zavedala te potrebe.

V Murski Soboti, dne: 25. 11. 2013

Pripravila:

Irena Šiftar, oec.



Direktorica:

Edith Žižek Sapač, dr. med., spec.

