

**GODIŠNJI PLAN RADA
SPECIJALNE BOLNICE ZA PLUĆNE BOLESTI
ZA 2025. GODINU**

Zagreb, prosinac 2024. godine

Sadržaj

1. Predgovor	3
2. Uvod	3
2.1. Vizija	4
2.2. Misija	4
2.3. Strateški ciljevi	4
3. Kontekst	4
4. Organizacijska struktura	4
5. Mjere	5
5.1. Djelotvorno upravljanje ljudskim resursima	5
5.2. Unaprjeđenje financijskog poslovanja i investicijsko ulaganje	7
5.3. Povećanje učinkovitosti rada u okviru specijalističko-konzilijarne i bolničke zdravstvene zaštite i unaprjeđenje stručnog rada	8

1. Predgovor

Godišnji plan rada za 2025. godinu predstavlja provedbeni akt s mjerama koje se planiraju ostvariti ili barem započeti u 2025. godini, a koje su vezane uz djelokrug i organizaciju Specijalne bolnice za plućne bolesti (dalje u tekstu: Bolnica) te planirana financijska sredstva.

Cilj donošenja godišnjeg plana rada je upoznati javnost, pacijente i zaposlenike s radom Bolnice, definirati ovlasti i odgovornosti za realizaciju mjera te provoditi načelo dobrog financijskog upravljanja u skladu s pozitivnim pravnim propisima, a kroz sve navedeno usmjeriti zaposlenike te pridonijeti jačanju učinkovitosti i djelovanju u smjeru ostvarivanja strateških ciljeva.

Temeljen je na sljedećim dokumentima:

- Nacionalni plan razvoja zdravstva za razdoblje od 2021. do 2027. godine
- Plan razvoja Grada Zagreba za razdoblje 2021. - 2027.
- Program plana i razvoja Specijalne bolnice za plućne bolesti za mandatno razdoblje 2024.-2028.
- Financijski plan Specijalne bolnice za plućne bolesti za 2025. godinu.

Kroz Program plana i razvoja Specijalne bolnice za plućne bolesti za mandatno razdoblje 2024.-2028. godine je jasno i koncizno definirana strategija i smjer razvoja Bolnice, a godišnjim planom rada je postavljen precizniji smjer djelovanja za 2025. godinu. Ipak, važno je razumjeti da ostvarenje planiranih mjera i aktivnosti ovisi i o vanjskim čimbenicima i okolnostima koje mogu utjecati na potrebu prilagodbe plana novonastalim uvjetima i potrebama Bolnice i zdravstvenog sustava.

2. Uvod

Specijalna bolnica za plućne bolesti, izvorno kao mjesto liječenja tuberkuloznih bolesnika, osnovana je još davne 1931. godine. Kroz dugu povijest svog postojanja kontinuirano je bila mjesto liječenja kako tuberkuloznih tako i ostalih akutnih i kroničnih plućnih bolesnika Grada Zagreba i susjednih općina. Temeljni sadržaj djelovanja i dalje je, naravno, tuberkuloza i druge bolesti pluća, s težištem na liječenju i rehabilitaciji bolesnika oboljelih od kronične opstruktivne plućne bolesti (KOPB) kao jednog od vodećih uzroka smrti u svijetu. S time u vezi Bolnica skrbi za sva stanja dišne nedovoljnosti uključujući poremećaje disanja u spavanju, a iznjedrila je doktrinu dugotrajnog liječenja kisikom te omogućila stacionarnu zdravstvenu zaštitu kronično kritično bolesnih pacijenata. Posljednjih godina Bolnica stavlja naglasak i na povećanje broja usluga specijalističko – konzilijarne zdravstvene zaštite u djelatnostima u kojima postoje duge liste čekanja (pulmologija, plućna funkcionalna dijagnostika, kardiologija, alergologija i klinička imunologija, radiologija) te razvoj znanstveno istraživačke djelatnosti.

Iako trenutno Bolnica djeluje sa smanjenim prostornim kapacitetima, na privremenim lokacijama, zdravstvena djelatnost se obavlja kontinuirano, kroz sve oblike registriranog djelokruga.

Djelokrug rada Specijalne bolnice za plućne bolesti definiran je Statutom i upisan u Sudski registar. U skladu s navedenim, Bolnica obavlja zdravstvenu djelatnost sukladno Zakonu o zdravstvenoj zaštiti i to:

- bolničko liječenje iz djelatnosti pulmologije, kardiologije, interne medicine, palijativne medicine i palijativne skrbi,
- specijalističko — konzilijarna zdravstvena zaštita, sa dijagnostikom i medicinskom rehabilitacijom, iz djelatnosti pulmologije, kardiologije, interne medicine, radiologije, palijativne medicine i palijativne skrbi,

- dijagnosticiranje i liječenje u dnevnoj bolnici iz djelatnosti pulmologije, kardiologije i interne medicine,
- opskrba lijekovima i medicinskim proizvodima samo za potrebe Specijalne bolnice za plućne bolesti,
- znanstveno — istraživačka djelatnost koja se odnosi na područje medicinske djelatnosti.

Uz navedene djelatnosti, sukladno pozitivnim pravnim propisima, Bolnica obavlja i druge djelatnosti koje služe obavljanju prethodno navedenih djelatnosti ako se one u manjem opsegu ili uobičajeno obavljaju uz djelatnost upisanu u Sudski registar.

2.1. Vizija

Biti vodeća javna zdravstvena ustanova po najvišim standardima kvalitete pružene zdravstvene skrbi, stručnosti i personaliziranom pristupu svojim pacijentima.

2.2. Misija

Očuvati stoljetnu tradiciju pulmološke zdravstvene ustanove, pružiti zdravstvenu skrb pacijentima u skladu s najvišim europskim standardima, potičući kontinuirani razvoj i stručnost zaposlenika.

2.3. Strateški ciljevi

- kontinuiranost visokog standarda kvalitete pružene zdravstvene usluge, stručnosti i integriteta
- održivost poslovanja i pružanja zdravstvene zaštite
- stručnost ljudskih resursa koja će omogućiti stavljanje pacijenta u središte.

3. Kontekst

Plan rada Specijalne bolnice za plućne bolesti za 2025. godinu, uzimajući u obzir poziciju koju Bolnica već ima unutar zdravstvenog sustava, postavlja temelje za realiziranje postavljene misije te kretanje u smjeru vizije, neophodno uzimajući u obzir strateški, ekonomski, socijalni i politički kontekst u kojem djeluje.

Specijalna bolnica za plućne bolesti bila je prema planu Kriznog stožera Ministarstva zdravstva Republike Hrvatske predviđena kao sekundarni centar za liječenje srednje teških bolesnika oboljelih od korona virusa tijekom epidemije bolesti COVID-19. Tijekom navedenog perioda izvanrednih okolnosti u poslovanju Bolnice, kumulirani su dodatni gubici, s obzirom na orijentiranost i podređenost zbrinjavanju COVID-19 pacijenata te nemogućnost obavljanja svih djelatnosti Bolnice.

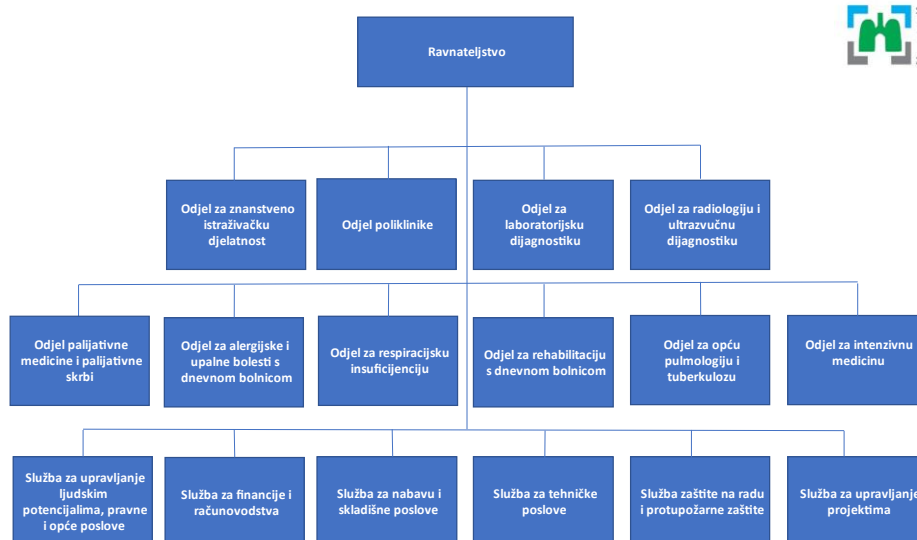
U tijeku je operacija Cjelovita obnova Specijalne bolnice za plućne bolesti za koju je Grad Zagreb kao osnivač osigurao bespovratna financijska sredstva temeljem poziva Ministarstva zdravstva za dodjelu bespovratnih financijskih sredstava "Vraćanje u uporabljivo stanje infrastrukture u području zdravstva na području Grada Zagreba, Krapinsko-zagorske županije i Zagrebačke županije", a s ciljem saniranja oštećenja na zgradi Bolnice koja su uzrokovana potresom 2020. godine. Predviđeni rok za završetak radova je 31.03.2025. godine nakon čega se planira opremanje obnovljenog prostora i povratak kompletne Bolnice na lokaciju sjedišta Bolnice - Rockefellerova 3. Nastavno na navedeno, u tijeku je postupak javne nabave za opremanje obnovljene bolnice (medicinska i nemedicinska oprema) od strane Osnivača. Tijekom obnove cjelokupan rad Bolnice organiziran je na dvije izdvojene lokacije – Nemetova 2 (zdravstvena djelatnost) i Kosa 1 (administracija). Stacionarna, specijalističko-konzilijarna i

dnevno bolnička zdravstvena zaštita se tijekom obnove obavlja u maksimalno mogućem, no u ograničenom opsegu zbog ograničenih prostornih kapaciteta na trenutnoj lokaciji.

Okosnicu plana rada za 2025. godinu predstavlja usmjerenost na pacijenta te visoku razinu kvalitete pružene zdravstvene zaštite, uz povećanja učinkovitosti i kapaciteta, kako u bolničkoj tako i specijalističko-konzilijarnoj djelatnosti, praćeno usmjeravanjem zaposlenika prema stručnim usavršavanjima, izvrsnosti i sveukupnom poslovanju u zakonskim okvirima, uz *conditio sine qua non* završetka cjelovite obnove Bolnice u postavljenim rokovima.

4. Organizacijska struktura

Shematski prikaz unutarnjeg ustrojstva – Macroorganizacijska shema



5. Mjere

5.1. Djelotvorno upravljanje ljudskim resursima

Sa svrhom unaprjeđenja i optimiziranja poslovnih procesa, potrebno je uspostaviti održivu i funkcionalnu unutarnju organizaciju usklađivanjem internog akta o unutarnjem ustrojstvu i sistematizaciji radnih mjesta u Bolnici potrebama programa rada Bolnice te pozitivnim pravnim propisima.

Od 1. siječnja 2025. godine stupa na snagu Uredba o postupku, kriterijima i načinu ocjenjivanja rada zaposlenih u javnim službama te će biti potrebno razviti i uspostaviti model praćenja i valoriziranja rada zaposlenika, a sa svrhom postupanja u skladu s predmetnom Uredbom.

Navedeno je poticaj Bolnici da se uspostave i unaprijede pojedini procesi vezani uz praćenje ostvarivanja prava i obveza zaposlenika te je s tim u vezi planirano ulaganje u nabavljanje programskog rješenja za podršku upravljanju ljudskim resursima koje će omogućiti automatizaciju kadrovskih procesa (evidencije, godišnji odmori, dopusti, izvještaji i sl.) i kvalitetniju podršku u planiranju, praćenju poslovnih procesa i donošenju odluka.

Bolnica je suočena s izazovom u pogledu kadrovskog deficita, kako zdravstvenih djelatnika (prvenstveno medicinskih sestara/tehničara) tako i nezdravstvenih djelatnika, nastavno na značajan odljev kadrova tijekom 2023. godine i 2024. godine.

Za funkcioniranje djelatnosti i poslovanje u skladu s očekivanim standardima neophodno je nadomjestiti odlaske zaposlenika te provesti neophodna zapošljavanja u mjeri u kojoj poslovanje nije moguće organizirati s postojećim ljudskim resursima.

S obzirom da su prava zaposlenika u javnim službama u pravilu definirana temeljnim kolektivnim ugovorom i granskim kolektivnim ugovorom, priliku za privlačenje educiranih kadrova u Bolnicu potrebno je tražiti stvaranjem dodane vrijednosti kroz osiguravanje mogućnosti stručnog napredovanja i postizanje izvrsnosti, zadovoljstvo zaposlenika kao odraz stvorenih kvalitetnih međuljudskih odnosa te ravnoteže privatnog i poslovnog života.

Mjera	djelotvorno upravljanje ljudskim resursima			
Svrha provedbe mjere	zadržavanje i zapošljavanje kvalitetnih zaposlenika, povećanje angažiranosti zaposlenika, učinkovitosti i kvalitete rada			
Odgovornost za provedbu mjere	ravnateljstvo			
Pokazatelji rezultata	Početna vrijednost	Ciljana vrijednost		
usvojen Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu u skladu s potrebama bolnice i pozitivnim pravnim propisima, ponuđeni ugovori o radu svim zaposlenicima u skladu s novom sistematizacijom	0	1		
utvrđen model praćenja učinkovitosti zaposlenika	0	1		
automatizirani kadrovski procesi u izvršavanju prava i obveza zaposlenika (evidencije, godišnji odmori, dopusti, izvještaji i sl.)	0	1		
Aktivnosti	Nadležnost	Rok	Izvor financiranja	Iznos planiran u proračunu
izrada Pravilnika o unutarnjem ustrojstvu u skladu s pozitivnim pravnim propisima, ponuda ugovora o radu svim zaposlenicima u skladu s novom sistematizacijom	ravnateljstvo, služba za upravljanje ljudskim potencijalima, pravne i opće poslove	1. tromjesečje 2025.	n/p	n/p

razvoj modela ocjenjivanja rada zaposlenika u skladu sa Zakonom o plaćama u državnoj službi i javnim službama i Uredbom o postupku, kriterijima i načinu ocjenjivanja rada zaposlenih u javnim službama	ravnateljstvo, služba za upravljanje ljudskim potencijalima, pravne i opće poslove, služba za financije i računovodstvo	31.12.2025.	n/p	n/p
uvođenje programskog rješenja za podršku upravljanja ljudskim potencijalima	ravnateljstvo, služba za upravljanje ljudskim potencijalima, pravne i opće poslove, služba za financije i računovodstvo, služba za nabavu i skladišne poslove	3. tromjesečje 2025.	Prikazano u okviru ulaganja u računalne programe i informatizacija ustanove	
edukacije i usavršavanja zaposlenika	Ravnateljstvo, Odjel za kvalitetu zdravstvene zaštite i edukaciju	31.12.2025.	Prikazano u okviru planiranih rashoda	

5.2. Unaprjeđenje financijskog poslovanja i investicijsko ulaganje

Primarni cilj je otkloniti nedostatke utvrđene Financijskom revizijom Specijalne bolnice za plućne bolesti za 2022. godinu, uspostaviti procese u skladu s važećim pravnim okvirom te racionalizirati i optimizirati materijalne i financijske rashode, rashode za nabavu neproizvedene i proizvedene dugotrajne imovine te dodatnim ulaganjima povećati vrijednost imovine i uspostaviti temelje za realizaciju planiranog povećanja učinkovitosti rada.

Planirano povećanje učinkovitosti, uz izazove u smislu pronalaska kadrova, zahtjeva i proširenje prostornih kapaciteta Bolnice. S tim u vezi, Bolnica će u suradnji s osnivačem istražiti pravne mogućnosti rješavanja imovinsko-pravnih pitanja te dodatnih kapaciteta.

Mjera	unaprjeđenje financijskog poslovanja i investicijsko ulaganje			
Svrha provedbe mjere	optimizacija troškova, zakonito i ekonomično upravljanje materijalnim i financijskim resursima i osiguravanje dostatnih kapaciteta za obavljanje zdravstvene djelatnosti iz djelokruga Bolnice			
Odgovornost za provedbu mjere	ravnateljica, pomoćnik za financijsko poslovanje			
Pokazatelji rezultata	Početna vrijednost	Ciljana vrijednost		
Smanjenje manjka iz prethodnih godina	239.042,00	0,00		
Povećanje fakturirane realizacije ugovorenog limita HZZO-a (mjesečno)	4.493.700	5.760.000,00		

Racionalizacija i optimiziranje materijalnih i financijskih rashoda, rashoda za nabavu neproizvedene i proizvedene dugotrajne imovine	2.405.800,00	2.315.200,00		
Povećanje vlastitih prihoda (Prihodi od pruženih usluga)	6.400,00	12.900,00		
Aktivnosti	Nadležnost	Rok	Izvor financiranja	Iznos planiran u proračunu
otklanjanje nepravilnosti sukladno planu provedbe naloga i preporuka Državne revizije po provedenoj financijskoj reviziji za 2022. godinu	ravnateljica, pomoćnik za financijsko poslovanje, služba za financije i računovodstvo	31.12.2025.	n/p	n/p
ulaganja u računalne programe i informatizacija ustanove	ravnateljica, voditelji službi i odjela	31.12.2025.	decentralizirana sredstva; vlastiti prihodi	67.000,00
adaptacija prostora u svrhu prilagodbe za adekvatno pružanje palijativne skrbi	ravnateljica, služba za tehničke poslove, služba za nabavu i skladišne poslove	31.12.2025.	proračun Grada Zagreba	300.000,00
preseljenje djelatnosti i opreme na lokaciju Rockefellerova 3, uređenje eksterijera	ravnateljica, služba za tehničke poslove, služba za nabavu i skladišne poslove	30.04.2025.	proračun Grada Zagreba	70.000,00
planirati veće prihode zbog pokrića manjka iz prethodnog razdoblja	ravnateljica, pomoćnik za financijsko poslovanje, služba za financije i računovodstvo	31.12.2025.	vlastiti prihodi	80.100,00
osigurati sredstva za podmirenje rashoda energije	ravnateljica, voditelji službi i odjela	31.12.2025.	proračun Grada Zagreba	110.000,00
poboljšanje planiranja rashoda, kontrola izvršenja	ravnateljica, pomoćnik za financijsko poslovanje, služba za financije i računovodstvo, voditelji službi i odjela	31.12.2025	vlastiti prihodi	2.315.200,00

5.3. Povećanje učinkovitosti rada u okviru specijalističko-konzilijarne i bolničke zdravstvene zaštite i unaprjeđenje stručnog rada

S obzirom na trenutno funkcioniranje na privremenoj lokaciji sa smanjenim kapacitetom kako specijalističko-konzilijarne tako i bolničke zdravstvene zaštite, povratkom na lokaciju sjedišta Bolnice nakon obnove planira se pojačanje opsega rada i broja usluga u okviru specijalističko-konzilijarne djelatnosti s naglaskom na povećanje opsega rada u području pulmološke, alergološke, kardiološke dijagnostike i liječenja i uspostavu novih usluga (Ambulanta za debljinu i Ambulanta za dijabetes, CT

dijagnostika), a s primarnom svrhom smanjenja listi čekanja i osiguravanja bolje dostupnosti zdravstvene zaštite iz djelokruga rada Bolnice.

Stavljanjem u funkciju CT uređaja po povratku na lokaciju sjedišta Bolnice, planira se tijekom godine poduzeti potrebne aktivnosti radi uključivanja u Nacionalni program ranog otkrivanja raka pluća te pružanjem navedenih usluga uz smanjenje listi čekanja za navedene postupke, pridonositi i izvršenju nacionalnih programa.

U 2024. godini pokrenut je postupak i dobivene su potrebne suglasnosti vezano za sustav Telemedicine koji će biti implementiran pri povratku na lokaciju sjedišta Bolnice.

Osim nužnog povećanja opsega rada, posljedično i učinkovitosti, neophodno je uspostaviti kvalitetan dijalog s HZZ-om i drugim dionicima sustava, a sa svrhom utjecaja na cijene usluga koje su u velikom broju postupaka neodgovarajuće te prisiljavaju zdravstvene ustanove na balansiranje u interesu osiguravanja financijske opstojnosti, a potencijalno na štetu kvalitete zdravstvene usluge.

Kao Bolnica koja predstavlja značajan element razvoja palijativne skrbi u Gradu Zagrebu, primorana je glasnije iskazati konkretne potrebe i nedostatke postojećeg načina obračuna i naplate usluga, ali i pronaći način za uspostavom kapaciteta u skladu s Mrežom javne zdravstvene zaštite.

Kroz programe javnozdravstvenog nadstandarda „Palijativna skrb“ i Škola anafilaksije stavlja se naglasak na pacijenta sa svrhom poboljšanja kvalitete zdravstvene zaštite u vidu osiguravanja dodatnih intervencija koje nisu osigurane kroz ugovorene postupke te edukacije kako pacijenta tako i članova obitelji pacijenta.

Bolnica će kroz definiranje plana edukacija i usavršavanja promicati sustavno praćenje potreba Bolnice i zaposlenika s ciljem poticanja angažiranosti zaposlenika, stručnog razvoja i podizanja kvalitete zdravstvene zaštite, a unaprjeđenje stručnog rada planira se kroz nastavak i uspostavljanje suradnje s obrazovnim ustanovama, udrugama, profesionalnim udruženjima te drugim zdravstvenim ustanovama.

Poseban naglasak na osiguravanju visoke kvalitete zdravstvene zaštite planira se kroz definiranje ključnih pokazatelja uspješnosti i kontinuirano praćenje djelatnosti kroz imenovana povjerenstva i jedinicu za kvalitetu zdravstvene zaštite.

Mjera	povećanje učinkovitosti rada u okviru specijalističko-konzilijarne i bolničke zdravstvene zaštite i unapređenje stručnog rada			
Svrha provedbe mjere	racionalno upravljanje i raspolaganje resursima, izvršenje ugovorenih obveza s HZZO-om, daljnje razvijane specijalističko konzilijarne djelatnosti i povećanje kapaciteta za bolničko liječenje iz djelatnosti pulmologije, kardiologije, interne medicine, palijativne medicine i palijativne skrbi stanovnicima Grada Zagreba i šire			
Odgovornost za provedbu mjere	ravnateljica, voditelji zdravstvenih odjela			
Pokazatelji rezultata	Početna vrijednost	Ciljana vrijednost		
smanjenje listi čekanja za pulmološki pregled	120 dana	90 dana		
broj slučajeva u dnevnoj bolnici	1477	2100		
broj postupaka - polisomnografija	10/mjesečno	20/mjesečno		

broj postupaka - bronhoskopija	8/mjesečno	20/mjesečno		
fakturirana realizacija ugovorenog limita	4.493.700,00	5.760.000,00		
stopa popunjenosti	70%	> 80%		
izvješće o provođenju programa i potrošnji ugovorenih sredstava	1,00	2,00		
Aktivnosti	Nadležnost	Rok	Izvor financiranja	Iznos planiran u proračunu
Izvršenje i fakturiranje ugovorenih usluga	ravnateljica, voditelji odjela	31.12.2025.	ugovorena sredstva iz proračuna HZZO- a	5.760.000,00
program javnozdravstvenog nadstandarda „Palijativna skrb“	ravnateljica, voditelj odjela za palijativnu medicinu i palijativnu skrb	31.12.2025.	proračun Grada Zagreba	169.200,00
Škola anafilaksije	ravnateljica, ambulanta za alergologiju i kliničku imunologiju	31.12.2025.	proračun Grada Zagreba	19.200,00
klinička ispitivanja	ravnateljica, voditelji odjela	31.12.2025.	vlastiti prihodi	12.900,00

ravnateljica
prim.dr.sc Ana Šoštarić Zadro, dr.med.

predsjednik Upravnog vijeća
prof.dr.sc. Goran Tešović, dr.med.