

Zgornjesavinjski zdravstveni dom Nazarje
Zadrečka cesta 14
3331 Nazarje

SANACIJSKI PROGRAM ZA ZAGOTOVITEV POSLOVNE IN PLAČILNE STABILNOSTI

Odgovorna oseba:
Darja Es, dipl.m.s.
direktorica zavoda

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1. PREDSTAVITEV ZAVODA	1
1.1 Osnovni podatki.....	1
1.2 Vodstvo zavoda	2
1.3 Organizacijska struktura zavoda.....	2
2. ANALIZA STANJA	5
2.1 Izvajanje letnega programa dela in pogodbenih obveznosti do ZZZS	5
2.1.1 Realizacija delovnega programa	5
2.1.2 Analiza kadrovanja in kadrovske politike	8
2.2 Realizacija finančnega načrta zavoda.....	13
2.2.1 Osnovni podatki o poslovanju.....	13
2.2.2 Viri pridobivanja prihodkov	15
2.2.3 Struktura odhodkov	17
2.2.4 Analitični pregled realiziranih stroškov dela	19
2.2.5 Analitični pregled realiziranih stroškov storitev	22
2.2.6 Analitični pregled realiziranih stroškov materiala	30
2.2.7 Realiziran denarni tok	35
2.3 Analiza organizacije dela.....	38
3. PROGRAM SANACIJSKIH UKREPOV	39
3.1 Ukrepi za kratkoročno stabilizacijo poslovanja.....	39
3.1.1 Ukrepi na prihodkovni stran.....	39
3.1.2 Ukrepi na odhodkovni strani	40
3.1.3 Drugi dolgoročni ukrepi	44
3.2 Načela pri izvajanju ukrepov sanacijskega programa.....	47
3.2.1 Načelo stroškovne učinkovitosti	47
3.2.2 Načelo kontrole stroškov na izvoru.....	47
3.2.3 Načelo odgovornega izvajanja zdravstvenih storitev	47
3.2.4 Načelo odgovornosti za izvedbo delovnega programa	47
3.2.5 Načelo odgovornosti za kršitve	47
4. PREDLOG FINANČNE SANACIJE ZAVODA	48

KAZALO TEBEL

Tabela 1: Realizacija delovnega programa za leto 2017	5
Tabela 2: Realizacija delovnega programa za obdobje I-VI 2018	6
Tabela 3: Izpad prihodkov zaradi nedosežene realizacije v letu 2017	7
Tabela 4: Zaposlenost na dan 30. 6. 2018	8
Tabela 5: Druge oblike dela	9
Tabela 6: Struktura podjemnih pogodb na dan 30.6.2018	9
Tabela 7: Nadurno delo	10
Tabela 8: Priznan kadrovski normativ	10
Tabela 9: Analiza plačnih razredov na dan 1. 1. 2018	11
Tabela 10: Poslovanje v letu 2017	13
Tabela 11: Ocena poslovanja za obdobje I-VI 2018	14
Tabela 12: Viri pridobivanja prihodkov v letu 2017	15
Tabela 13: Ocena virov pridobivanja prihodkov za obdobje I-VI 2018	16
Tabela 14: Struktura odhodkov v letu 2017	17
Tabela 15: Ocena strukture odhodkov v obdobju I-VI 2018	18
Tabela 16: Analiza stroškov dela v letu 2017	19
Tabela 17: Analiza ocenjenih stroškov dela v obdobju I-VI 2018.....	20
Tabela 18: Analiza stroškov storitev v letu 2017	22
Tabela 19: Analiza ocenjenih stroškov storitev v obdobju I-VI 2018	26
Tabela 20: Analiza stroškov materiala v letu 2017	30
Tabela 21: Analiza ocenjenih stroškov materiala v obdobju I-VI 2018.....	32
Tabela 22: Izkaz ocene prihodkov po načelu denarnega toka.....	35
Tabela 23: Izkaz ocene odhodkov po načelu denarnega toka	36
Tabela 24: Račun financiranja na dan 30. 6. 2018	37
Tabela 25: Naporavnane zapadle obveznosti	37
Tabela 26: Ocena učinkov predlaganih ukrepov	46
Tabela 27: Poslovni izid po letih.....	48
Tabela 28: Deleži občin pri sanaciji po letih.....	49

KAZALO SLIK

Slika 1: Gibanje neporavnanih zapadlih obveznosti	37
Slika 2: Grafični prikaz poslovnega izida po letih	49

UVOD

Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2018 in 2019 (Uradni list RS, št. 71/17 in 13/18 – ZJF-H, v nadaljnjem besedilu: ZPIRS1819) v 62. členu posrednim uporabnikom proračuna države in občin ter ZZSZ in ZPIZ v primeru, ko iz ocene realizacije sprejetega finančnega načrta izhaja, da bo posredni uporabnik ob koncu tekočega leta realiziral presežek odhodkov nad prihodki, nalaga, da pripravijo sanacijski načrt z ukrepi za uravnoteženje poslovanja. Odgovorna oseba za pripravo sanacijskega načrta je predstojnik oziroma poslovodni organ, ki pri proračunskem uporabniku izvaja pravice in obveznosti delodajalca oziroma je odgovoren za njegovo finančno poslovanje. Odgovorna oseba sanacijski načrt posreduje pristojnemu ministru oziroma županu.

Sanacijski program je sestavljen iz treh delov in vsebuje:

- analizo stanja
- nabor ukrepov za uravnoteženje poslovanja in izboljšanje plačilne sposobnosti
- predlog dolgoročne finančne sanacije zavoda

1. PREDSTAVITEV ZAVODA

1.1 Osnovni podatki

Ime: **Zgornjesavinjski zdravstveni dom Nazarje**

Sedež: **Zadrečka cesta 14, 3331 Nazarje**

Matična številka: **5206642**

Davčna številka: **43345654**

Šifra uporabnika: **92258**

Številka transakcijskega računa: **01279-6030922515** (odprt pri UJP Žalec)

Telefon: **03/839-24-30**

Fax: **03/839-24-80**

Spletna stran: **www.zd-mozirje.si**

Datum ustanovitve: **1.5.1992**

Ustanovitelji:

- **Občina Mozirje**
- **Občina Nazarje**
- **Občina Rečica ob Savinji**
- **Občina Ljubno**
- **Občina Gornji Grad**
- **Občina Luče**
- **Občina Solčava**

1.2 Vodstvo zavoda

Svet zavoda šteje 13 članov; 7 predstavnikov ustanoviteljev, 1 predstavnika zavarovancev in 5 predstavnikov zaposlenih. V mandatnem obdobju 2014-2018 svet zavoda sestavljajo:

- Urška Car (predstavnik ustanovitelja, Občina Mozirje)
- Janez Štiglic (predstavnik ustanovitelja, Občina Nazarje)
- Ivan Kramer (predstavnik ustanovitelja, Občina Rečica ob Savinji)
- Ana Kladnik (predstavnik ustanovitelja, Občina Ljubno)
- Marjana Veršnik Fale (predstavnik ustanovitelja, Občina Gornji Grad)
- Aneta Šiljar (predstavnik ustanovitelja, Občina Luče)
- Melita Cigala (predstavnik ustanovitelja, Občina Solčava)
- Bernarda Vodlak (predstavnik zavarovanih oseb, ZZZS)
- Andreja Marš Podbregar (predstavnik zaposlenih)
- Maja Gosar (predstavnik zaposlenih)
- Sonja Robnik Herman (predstavnik zaposlenih)
- Darja Kramer Štiglic (predstavnik zaposlenih)
- Mitja Ločičnik (predstavnik zaposlenih)

Direktor. V mandatnem obdobju 2014-2018 funkcijo direktorja zavoda opravlja Darja Es, dipl. m. s..

Strokovni svet sestavljajo direktor zavoda in vodje organizacijskih enot zavoda. Strokovni svet vodi strokovni vodja.

Strokovni vodja. Naloge strokovnega vodje opravlja Darja Es, dipl. m. s..

1.3 Organizacijska struktura zavoda

Organizacija zavoda je določena s Statutom zavoda. Zavod sestavljajo organizacijske enote:

- **Zdravstvena postaja Mozirje v Mozirju**, oddelki:
 - nujna medicinska pomoč
 - reševalna služba
 - patronažna služba
 - zobozdravstvo odraslih in mladine (lokacija OŠ Mozirje)
 - ortodontija (lokacija OŠ Mozirje)

- **Zdravstvena postaja Nazarje v Nazarjah, oddelki:**
 - splošne ambulante
 - referenčne ambulante
 - patronažna služba
 - specialistične ambulante
 - fizioterapija
 - laboratorij
 - zobozdravstvena vzgoja
 - tehnične službe
 - ZVC
 - AOP

- **Zdravstvena postaja Ljubno na Ljubnem ob Savinji, oddelki:**
 - splošna ambulanta
 - referenčna ambulanta
 - zobozdravstvo odraslih in mladine
 - patronažna služba

- **Zdravstvena postaja Luče v Lučah ob Savinji, oddelki:**
 - splošna ambulanta
 - referenčna ambulanta
 - patronažna služba

- **Uprava zavoda** s strokovnimi službami na sedežu zavoda v Nazarjah.

Na podlagi Odloka o ustanovitvi javnega zavoda (Uradni list RS, št.100/2013) je temeljna dejavnost Zgornjesavinjskega zdravstvenega doma Nazarje osnovna zdravstvena dejavnost, ki se izvaja kot javna služba in obsega:

- preventivno zdravstveno varstvo vseh skupin prebivalcev
- nujno medicinsko pomoč
- splošno medicino
- zdravstveno varstvo otrok in mladine
- patronažno varstvo
- laboratorijsko in drugo diagnostiko
- družinsko medicino
- preventivno in kurativno zobozdravstvo
- medicino dela
- fizioterapijo
- reševalno službo

Dejavnosti zavoda so v skladu z Uredbo o standardni klasifikaciji dejavnosti razvrščene v:

- 86.210 Splošna zunajbolnišnična zdravstvena dejavnost
- 86.230 Zobozdravstvena dejavnost
- 86.909 Druge zdravstvene dejavnosti

2. ANALIZA STANJA

2.1 Izvajanje letnega programa dela in pogodbenih obveznosti do ZZZS

2.1.1 Realizacija delovnega programa

V tabeli 1 je prikazana realizacija delovnega programa v letu 2017.

Tabela 1: Realizacija delovnega programa za leto 2017

ŠIFRA DEJAVNOSTI	DEJAVNOST	PLAN 2017	REALIZACIJA 2017	INDEKS
		1	2	3 = 2 / 1
302-001	Splošne ambulante obiski	136.069	155.828	114,52
327-009	Otroški in šolski dispanzer - kurativa	30.968	24.873	80,32
327-011	Otroški in šolski dispanzer - preventiva	18.128	20.225	111,57
346-025	Zdravstvena vzgoja	49	30	61,22
507-028	Fizioterapija	2.643	2.768	104,73
510-029	Patronažna služba	9.315	9.844	105,68
512-032	Dispanzer za mentalno zdravje	11.837	13.611	114,99
220-229	Okulistika	6.789	6.431	94,73
229-239	Pulmologija	3.098	2.296	74,11
230-241	Psihiatrija	4.935	5.070	102,74
231-247	Rentgen	4.705	4.677	99,40
249-216	Diabetologija	10.339	9.695	93,77
404-101	Zobozdravstvena dejavnost - odrasli	10.037	10.438	104,00
404-103	Zobozdravstvena dejavnost - mladina	61.876	49.159	79,45
401-110	Ortodontija	40.479	40.640	100,40
446-125	Zobozdravstvena vzgoja	12	12	100,00
513-150	Nenujni reševalni prevozi s spremljevalcem	68.627	211.345	307,96
513-151	Sanitetni prevozi na/z dialize	138.277	118.451	85,66
513-153	Ostali sanitetni prevozi bolnikov	97.443	118.286	121,39

Realizacija delovnega programa v prvem polletju 2018 je podana v tabeli 2.

Tabela 2: Realizacija delovnega programa za obdobje I-VI 2018

ŠIFRA DEJAVNOSTI	DEJAVNOST	PLAN I-VI 2018	REALIZACIJA I-VI 2018	INDEKS
		1	2	3 = 2 / 1
302-001	Splošne ambulante obiski	72.431	77.688	107,26
327-009	Otroški in šolski dispanzer - kurativa	15.931	14.889	93,46
327-011	Otroški in šolski dispanzer - preventiva	10.019	12.584	125,61
346-025	Zdravstvena vzgoja	28	32	116,36
507-028	Fizioterapija	1.327	1.613	121,55
510-029	Patronažna služba	4.658	5.300	113,79
512-032	Dispanzer za mentalno zdravje	5.919	7.465	126,13
220-229	Okulistika	3.395	3.335	98,25
229-239	Pulmologija	1.549	1.108	71,53
230-241	Psihiatrija	2.468	3.015	122,19
231-247	Rentgen	2.353	2.352	99,98
249-216	Diabetologija	5.170	4.852	93,86
404-101	Zobozdravstvena dejavnost - odrasli	26.037	38.041	146,11
404-103	Zobozdravstvena dejavnost - mladina	30.938	27.736	89,65
401-110	Ortodontija	20.240	26.527	131,07
446-125	Zobozdravstvena vzgoja	6	6	100,00
513-150	Nenujni reševalni prevozi s spremljevalcem	34.314	100.594	293,16
513-151	Sanitetni prevozi na/z dialize	69.139	69.287	100,21
513-153	Ostali sanitetni prevozi bolnikov	48.722	69.884	143,44

Tabela 3 prikazuje izpad prihodkov iz sredstev obveznega in prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja v letu 2017, ki je posledica nedosežene realizacije v tem letu.

Tabela 3: Izpad prihodkov zaradi nedosežene realizacije v letu 2017

ŠIFRA DEJAVNOSTI	DEJAVNOST	PLAN 2017	REALIZACIJA 2017	IZPAD
		1	2	3 = 1 - 2
302-001	Referenčne ambulante - laboratorij	178.898	161.885	17.013
346-025	Zdravstvena vzgoja - delavnice	7.427	6.628	799
346-025	Zdravstvena vzgoja - predavanja	45.383	25.023	20.360
220-229	Okulistika	14.810	14.019	791
229-239	Pulmologija	9.433	6.980	2.453
231-247	Rentgen	16.253	16.135	118
249-216	Diabetologija	29.462	27.630	1.832
404-103	Zobozdravstvena dejavnost - mladina	163.968	130.271	33.697
513-151	Sanitetni prevozi na/z dialize	58.076	49.749	8.327
Skupaj		303.469	251.466	85.390

(v EUR, brez centov)

Ugotovitve:

- v letu 2017 program ni bil v celoti realiziran v 8 dejavnostih, pri čemer so finančne posledice za zavod nastale v 7 dejavnostih, saj je bil program v otroškem in šolskem dispanzer – kurativa zaradi doseganja realizacije pri preventivi, s strani ZZZS plačan v celoti
- v letu 2017 je bila obračunana tudi realizacija laboratorija v referenčnih ambulantah za leto 2016. Zaradi nedoseganja realizacije je iz tega naslova nastal izpad prihodkov v višini 17.013 EUR
- skupen izpad prihodkov zaradi nedosežene realizacije določenih dejavnosti v letu 2017 znaša 85.390 EUR
- pri programih splošne ambulante, fizioterapije, patronažne službe, dispanzerja za mentalno zdravje, nenujnih reševalnih prevozov s spremljevalcem ter ostalih sanitetnih prevozov bolnikov, je bila v letu 2017 realizirana prekoračitev programa, ki pa z izjemo dispanzerja za mentalno zdravje, ni bila plačana s strani ZZZS, plačan je bil le tisti del, ki ga krije prostovoljno zdravstveno zavarovanje oziroma samoplačniki, zato so stroški, povezani s prekoračitvami programa dodatno bremenili poslovni izid zavoda. Ocenjen izpad prihodka neplačane presežne realizacije iz naslova obveznega zdravstvenega zavarovanja znaša 58.486 EUR

- tudi v obdobju I-VI 2018 zavod beleži določena nedoseganja in preseganja delovnega programa pri različnih dejavnostih, kar je potrebno uskladiti na pogodbeno raven do konca leta 2018.

2.1.2 Analiza kadrovanja in kadrovske politike

V tabeli 4 sta prikazani struktura in število zaposlenih na dan 30.6.2018. Število zaposlenih je podano skladno z Uredbo o načinu priprave kadrovskih načrtov posrednih uporabnikov proračuna in metodologiji spremljanja njihovega izvajanja za leti 2018 in 2019 brez upoštevanja pripravnikov in specializantov. Prikaz realizacije zaposlenosti na dan 30.6.2018 prav tako ne zajema osebja za področje čiščenja, ki je v pogodbi z ZZS všteto v rubriki »administrativno tehnično osebje«, saj je zavod storitve čiščenja oddal zunanjemu izvajalcu, ki je prevzel tudi 2,5 predhodno v zavodu zaposlenih čistilcev. Stroški čiščenja so v letu 2017 znašali 65.145,96 EUR.

Tabela 4: Zaposlenost na dan 30. 6. 2018

DELOVNO MESTO	POGODBA 2018	STANJE 1.1.2018	STANJE 1.7.2018	INDEKS	INDEKS
	1	2	3	4 = 3 / 1	5 = 3 / 2
Zdravnik specialist	11,59	7	7	60,40	100,00
Zobozdravnik specialist	0,65	0	0	/	/
Zobozdravnik	3,03	3	3	99,01	100,00
Diplomirana medicinska sestra	19,51	15	15	76,88	100,00
Diplomirani fizioterapevt	5,22	5	5	95,79	100,00
Psiholog	0,47	0,5	0,5	106,38	100,00
Logoped	0,39	0	0	/	/
Voznik reševalec	8,48	7	7	82,55	100,00
Tehnik zdravstvene nege	11,54	13	13	112,65	100,00
Zobni tehnik	1,29	0	0	/	/
Inženir radiologije	0,37	0	0	/	/
Inženir zobne protetike	0,65	0	0	/	/
Nosilec laboratorijske medicine	2,47	3	3	121,46	100,00
Administrativno tehnično osebje	8,82	6,5	7,5	85,03	115,38
Skupaj	74,49	60	61	81,89	101,67

V tabeli 5 so podani stroški drugih oblik dela; podjemnih pogodb ter zunanjih pogodbenih izvajalcev zdravstvenih storitev. Za lažjo primerjavo med letom 2017 in prvo polovico leta 2018 so indeksi izračunani po načelu povprečne letne realizacije, kar pomeni, da je ocena realizacije I-VI 2018 primerjana s polovično letno realizacijo v letu 2017.

Tabela 5: Druge oblike dela

VRSTA	REALIZACIJA 2017	OCENA REALIZACIJE I-VI 2018	INDEKS
	1	2	3 = 2 / 1
Podjemne pogodbe (strošek delodajalca)	108.014	59.460	110,10
Pogodbeni zunanji izvajalci - dežurstvo	45.607	23.798	104,36
Pogodbeni zunanji izvajalci - laboratorij	41.570	21.839	105,07
Pogodbeni zunanji izvajalci - logopedija	2.145	1.365	127,27
Pogodbeni zunanji izvajalci - RTG	3.012	1.590	105,58
Pogodbeni zunanji izvajalci - ortopan	877	1.777	405,25
Pogodbeni zunanji izvajalci - ortodont	15.674	10.215	130,34
Pogodbeni zunanji izvajalci - zobotehnika	1.158	12.812	2212,78
Skupaj	218.057	132.856	121,85

(v EUR, brez centov)

Tabela 6 prikazuje število in dejavnosti, za katere so sklenjene podjemne pogodbe.

Tabela 6: Struktura podjemnih pogodb na dan 30.6.2018

DEJAVNOST	ŠTEVILO
Ortodontija	1
Zobotehnika	1
Medicina dela prometa in športa	2
Laboratorij	1
RTG	1
Pulmologija	2
Psihiatrija	1
Okulistika	1
Reševalna služba	1
Pediatrija	2
Zobozdravstvo	1
Logopedija	1
Diabetologija	1
Skupaj	16

V tabeli 7 je prikazano število izplačanih nadur in strošek delodajalca za nadurno delo v letih 2016, 2017 in prvi polovici leta 2018.

Tabela 7: Nadurno delo

	REALIZACIJA 2016	REALIZACIJA 2017	OCENA REALIZACIJE I-VI 2018	INDEKS	INDEKS
	1	2	3	4 = 2 / 1	5 = 3 / 2
Število nadur	3.571,9	4.051,5	1.832,5	113,43	90,46
Strošek delodajalca	49.221	58.165	26.488	118,17	91,08

(v EUR, brez centov)

V tabeli 8 je podan priznan kadrovski normativ glede na pogodbo z ZZS za leti 2017 in 2018. Povečanje kadrovskih normativov je posledica dodelitve dodatnih programov.

Tabela 8: Priznan kadrovski normativ

DELOVNO MESTO	POGODBA 2017	POGODBA 2018	INDEKS
	1	2	3 = 2 / 1
Zdravnik specialist	11,59	11,59	100,00
Zobozdravnik specialist	0,65	0,65	100,00
Zobozdravnik	2,03	3,03	149,26
Diplomirana medicinska sestra	18,46	19,51	105,69
Diplomirani fizioterapevt	4,70	5,22	111,06
Psiholog	0,27	0,47	174,07
Logoped	0,39	0,39	100,00
Voznik reševalec	8,48	8,48	100,00
Tehnik zdravstvene nege	10,57	11,54	109,18
Zobni tehnik	0,24	1,29	537,50
Inženir radiologije	0,32	0,37	115,63
Inženir zobne protetike	0,65	0,65	100,00
Nosilec laboratorijske medicine	2,47	2,47	100,00
Administrativno tehnično osebje	8,19	8,82	107,69
Skupaj	69,02	74,49	107,93

Analiza plačnih razredov na dan 1. 1. 2018 je podana v tabeli 9.

Tabela 9: Analiza plačnih razredov na dan 1. 1. 2018

PROFIL	POVPREČNI DEJANSKI PLAČNI RAZRED	PRIZNANI PLAČNI RAZRED PO POGODBI Z ZZZS	INDEKS
	1	2	3 = 2 / 1
Zdravniki specialisti	55,00	53,00	103,23
Zobozdravniki	52,33	47,00	111,35
Diplomirane medicinske sestre	33,58	36,00	92,27
Srednje medicinske sestre	27,00	25,00	107,06
Vozniki reševalci	27,00	23,00	116,15
Zobni asistenti	26,00	25,00	104,00
Diplomirani fizioterapevti	34,70	33,00	105,15
Nosilci laboratorijske medicine	33,00	25,00	132,00
Diplomirani psiholog	32,00	36,00	88,89
Administrativno tehnični delavci	30,94	24,00	128,91
Specializanti	40,50	40,50	100,00
Pripravniki	15,00	15,00	100,00
Zavod skupaj	33,95	32,66	103,95

Ugotovitve:

- stanje števila zaposlenih na dan 30. 6. 2018 je za 1,67% višje od stanja na dan 31. 12. 2017 in za 18,10% nižje od kadrovskega normativa po Splošnem dogovoru za leto 2018, pri čemer je potrebno upoštevati, da je določen del zdravstvenih in podpornih storitev oddan zunanjim izvajalcem, katerih kadri niso zajeti v kadrovskem načrtu zavoda, so pa upoštevani v Splošnem dogovoru
- povprečni dejanski plačni razred v zavodu znaša 33,95 in je za 1,29 plačnega razreda ali 3,95% višji od priznanega oziroma plačanega plačnega razreda po pogodbi z ZZZS, pri čemer 1 dodatni plačni razred v sistemu plač javnega sektorja pomeni 4% višjo osnovno bruto plačo
- povprečno število zaposlenih iz ur v prvi polovici leta 2018 znaša 78,24, pri čemer povprečno število specializantov in pripravnikov, ki so financirani iz drugih virov znaša 9,02, povprečno število ostalih zaposlenih pa 69,22
- dejanski plačni razred zdravnikov v dežurstvu je 55. in je za 4 plačne razrede višji od priznanega plačnega razreda, ki je 51.
- dejanski plačni razred voznikov reševalcev v dežurstvu je 26. in je za 1 plačni razred višji od priznanega plačnega razreda, ki je 25.
- število nadur se je v letu 2017 glede na leto 2016 povečalo za 13,43%, v prvi polovici leta 2018 glede na leto 2017 pa zmanjšalo za 9,54%

- strošek nadurnega dela je v letu 2017 znašal 58.165 EUR in se je glede na leto 2016 povečal za 18,17%, v prvi polovici 2018 glede na leto 2017 pa zmanjšal za 8,92%
- zavod je imel na dan 30. 06. 2018 sklenjenih 16 podjemnih pogodb, kar je enako številu sklenjenih pogodb konec leta 2017
- strošek zunanjih izvajalcev je v letu 2017 znašal 218.057 EUR, v prvi polovici 2018 pa 132.856 EUR, kar predstavlja povečanje za 21,85%.

2.2 Realizacija finančnega načrta zavoda

2.2.1 Osnovni podatki o poslovanju

Osnovni podatki o poslovanju v letu 2017 so prikazani v tabeli 10.

Tabela 10: Poslovanje v letu 2017

	REALIZACIJA 2016	FINAČNI NAČRT 2017	REALIZACIJA 2017	INDEKS	INDEKS
	1	2	3	4 = 3 / 1	5 = 3 / 2
Celotni prihodki	2.851.704	2.885.000	2.960.657	103,82	102,62
Prihodki od poslovanja	2.830.082	2.874.000	2.952.380	104,32	102,73
Drugi prihodki	15.660	8.500	8.277	52,85	97,38
Prevrednotovalni poslovni prihodki	5.962	2.500	0	/	/
Celotni odhodki	2.862.269	2.885.000	3.107.553	108,57	107,71
Stroški blaga, materiala in storitev	795.249	687.500	867.722	109,11	126,21
Stroški dela	1.959.996	2.069.000	2.179.347	111,19	105,33
Amortizacija	80.728	110.000	36.624	45,37	33,29
Drugi stroški	17.417	12.500	18.331	105,25	146,65
Finančni odhodki	5.300	4.500	4.744	89,51	105,42
Drugi odhodki	3.554	1.500	559	15,73	37,27
Prevrednotovalni poslovni odhodki	25	0	226	904,00	/
Izid	- 10.565	0	- 146.896		

(v EUR, brez centov)

Ugotovitve:

- realizirani prihodki so se v letu 2017 glede na leto 2016 povečali za 3,82%, odhodki pa za 8,57%, kar je rezultiralo v poslabšanju poslovnega izida v letu 2017 glede na leto 2016
- med odhodki so se najbolj povečali stroški dela, in sicer za 219.351 EUR oziroma 11,19%, kar je več kot je znašal celoten presežek odhodkov nad prihodki v letu 2017
- stroški blaga, materiala in storitev so se v letu 2017 glede na 2016 povečali za 72.473 EUR ali 9,11%
- v strukturi odhodkov največji delež predstavljajo stroški dela, in sicer 70,13%, pri čemer niso upoštevani stroški podjemnih pogodb in zunanjih izvajalcev zdravstvenih storitev, ki so prikazani med stroški storitev, a so po vsebini stroški dela in so v letu 2017 znašali 218.057 EUR, kar pomeni, da so dejanski stroški dela leta 2017 predstavljali 77,15% vseh odhodkov.

Tabela 11 prikazuje oceno poslovanja v prvi polovici leta 2018.

Tabela 11: Ocena poslovanja za obdobje I-VI 2018

	REALIZACIJA 2017	FINAČNI NAČRT 2018	OCENA REALIZACIJE I-VI 2018	INDEKS	INDEKS
	1	2	3	4 = 3 / 1	5 = 3 / 2
Celotni prihodki	2.960.657	3.318.300	1.720.495	116,22	103,70
Prihodki od poslovanja	2.952.380	3.309.300	1.715.225	116,19	103,66
Drugi prihodki	8.277	9.000	5.270	127,34	117,11
Celotni odhodki	3.107.553	3.318.300	1.797.865	115,71	108,36
Stroški blaga, materiala in storitev	867.722	847.300	504.764	116,34	119,15
Stroški dela	2.179.347	2.366.000	1.232.265	113,09	104,16
Amortizacija	36.624	80.000	45.952	250,94	114,88
Drugi stroški	18.331	19.000	11.250	122,74	118,42
Finančni odhodki	4.744	5.000	2.955	124,58	118,20
Drugi odhodki	559	1.000	679	242,93	135,80
Prevrednotovalni poslovni odhodki	226	0	0	/	/
Izid	- 146.896	0	- 77.370		

(v EUR, brez centov)

Ugotovitve:

- realizirani prihodki so se v prvi polovici leta 2018 glede na leto 2017 povečali za 16,22%, odhodki pa za 15,71%, kar pomeni, da so prihodki naraščali hitreje kot odhodki, a še vedno ostaja presežek prihodkov na odhodki v višini 77.370 EUR
- med odhodki so se najbolj povečali stroški amortizacije, in sicer za 150,94%, kar je posledica nizke realizacije v letu 2017, zaradi pokrivanja dela amortizacije iz donatorskih sredstev
- v strukturi odhodkov največji delež predstavljajo stroški dela, in sicer 68,54%, pri čemer niso upoštevani stroški podjemnih pogodb in zunanjih izvajalcev zdravstvenih storitev, ki so prikazani med stroški storitev, a so po vsebini stroški dela in so v prvi polovici leta 2018 znašali 132.856 EUR, kar pomeni, da so dejanski stroški dela v prvi polovici leta 2018 predstavljali 75,93% vseh odhodkov.

2.2.2 Viri pridobivanja prihodkov

V tabeli 12 so podani viri pridobivanja prihodkov v letu 2017.

Tabela 12: Viri pridobivanja prihodkov v letu 2017

	REALIZACIJA 2016	FINAČNI NAČRT 2017	REALIZACIJA 2017	INDEKS	INDEKS
	1	2	3	4 = 3 / 1	5 = 3 / 2
Prihodki od prodaje proizvodov in storitev	2.830.081	2.874.000	2.952.380	104,32	102,73
Prihodki iz obveznega zavarovanja	2.168.138	2.165.000	2.222.507	102,51	102,66
Prihodki iz naslova pripravnikov in specializantov	165.287	222.000	220.093	133,16	99,14
Prihodki iz dodatnega prostovoljnega zavarovanja	366.955	360.000	353.963	96,46	98,32
Prihodki iz naslova doplačil, samoplačnikov in konvencij	111.699	111.000	138.838	124,30	125,08
Drugi prihodki od prodaje proizvodov in storitev	18.002	16.000	16.979	94,32	106,12
Finančni prihodki	0	0	0	/	/
Prihodki od prodaje blaga in materiala, drugi prihodki in prevrednotovalni prihodki	21.622	11.000	8.277	38,28	75,24
Skupaj	2.851.704	2.885.000	2.960.657	103,82	102,62

(v EUR, brez centov)

Ugotovitve:

- celotni realizirani prihodki so se v letu 2017 glede na leto 2016 povečali za 3,82%, pri čemer so se najbolj povečali prihodki iz naslova pripravnikov in specializantov, in sicer za 33,16% ter prihodki iz naslova doplačil, samoplačnikov in konvencij, za 24,30%

- v letu 2017 se je glede na leto 2016 relativno najbolj zmanjšala kategorija drugih prihodkov od prodaje proizvodov in storitev, kamor sodijo prihodki iz naslova najemnin ter prefakturiranja, in sicer za 5,68%, absolutno pa prihodki iz naslova dodatnega zdravstvenega zavarovanja za 12.992 EUR, kar je posledica znižanja cen zdravstvenih storitev v letu 2017 glede na leto 2016
- v strukturi prihodkov so največji delež v letu 2017 predstavljali prihodki iz obveznega zavarovanja, in sicer 75,07% vseh prihodkov ter prihodki iz naslova dodatnega prostovoljnega zavarovanja 11,95%.

Viri pridobivanja prihodkov v prvem polletju 2018 so prikazani v tabeli 13.

Tabela 13: Ocena virov pridobivanja prihodkov za obdobje I-VI 2018

	REALIZACIJA 2017	FINAČNI NAČRT 2018	OCENA REALIZACIJE I-VI 2018	INDEKS	INDEKS
	1	2	3	4 = 3 / 1	5 = 3 / 2
Prihodki od prodaje proizvodov in storitev	2.952.380	3.309.300	1.715.225	116,19	103,66
Prihodki iz obveznega zavarovanja	2.222.507	2.540.000	1.291.954	116,26	101,73
Prihodki iz naslova pripravnikov in specializantov	220.093	222.000	111.421	101,25	100,38
Prihodki iz dodatnega prostovoljnega zavarovanja	353.963	385.000	229.077	129,44	119,00
Prihodki iz naslova doplačil, samoplačnikov in konvencij	138.838	145.300	75.086	108,16	103,35
Drugi prihodki od prodaje proizvodov in storitev	16.979	17.000	7.687	90,55	90,44
Finančni prihodki	0	0	0	/	/
Prihodki od prodaje blaga in materiala, drugi prihodki in prevrednotovalni prihodki	8.277	9.000	5.270	127,34	117,11
Skupaj	2.960.657	3.318.300	1.720.495	116,22	103,70

Ugotovitve:

- celotni realizirani prihodki so se v prvi polovici leta 2018 glede na leto 2017 povečali za 16,19%, pri čemer so se najbolj povečali prihodki iz naslova dodatnega zdravstvenega zavarovanja, in sicer za 29,44%
- v prvem polletju 2018 se je glede na leto 2017 relativno najbolj zmanjšala kategorija drugih prihodkov od prodaje proizvodov in storitev, kamor sodijo prihodki iz naslova najemnin ter prefakturiranja, in sicer za 9,45%
- v strukturi prihodkov so največji delež v obdobju I-VI 2018 predstavljali prihodki iz obveznega zavarovanja, in sicer 75,09% vseh prihodkov ter prihodki iz naslova dodatnega prostovoljnega zavarovanja 13,31%

2.2.3 Struktura odhodkov

Tabela 14 prikazuje podrobnejšo strukturo odhodkov v letu 2017.

Tabela 14: Struktura odhodkov v letu 2017

	REALIZACIJA 2016	FINAČNI NAČRT 2017	REALIZACIJA 2017	INDEKS	INDEKS
	1	2	3	4 = 3 / 1	5 = 3 / 2
Stroški materiala	272.262	242.500	306.843	112,70	126,53
Zdravila	23.949	20.000	31.975	133,51	159,88
Medicinski pripomočki	32.169	28.500	41.858	130,12	146,87
Ostali zdravstveni material	78.623	67.000	81.538	103,71	121,70
Porabljeni nezdravstveni material	137.521	127.000	151.471	110,14	119,27
Stroški storitev	522.987	445.000	560.879	107,25	126,04
Zdravstvene storitve	218.852	200.000	244.920	111,91	122,46
Nezdravstvene storitve	304.135	245.000	315.959	103,89	128,96
Amortizacija	80.728	110.000	36.624	45,37	33,29
Stroški dela	1.959.996	2.069.000	2.179.347	111,19	105,33
Finančni odhodki	5.300	4.500	4.744	89,51	105,42
Drugi stroški, stroški prodanih zalog, drugi odhodki in prevrednotovalni poslovni odhodki	20.996	14.000	19.116	91,05	136,54
Skupaj	2.862.269	2.885.000	3.107.553	108,57	107,71

(v EUR, brez centov)

V tabeli 15 je podana podrobnejša ocena strukture odhodkov v prvi polovici leta 2018.

Tabela 15: Ocena strukture odhodkov v obdobju I-VI 2018

	REALIZACIJA 2017	FINAČNI NAČRT 2018	OCENA REALIZACIJE I-VI 2018	INDEKS	INDEKS
	1	2	3	4 = 3 / 1	5 = 3 / 2
Stroški materiala	306.843	301.500	184.128	120,01	122,14
Zdravila	31.975	33.550	22.492	140,68	134,08
Medicinski pripomočki	41.858	48.300	35.808	171,09	148,27
Ostali zdravstveni material	81.538	78.500	40.367	99,01	102,85
Porabljeni nezdravstveni material	151.471	141.200	85.461	112,84	121,05
Stroški storitev	560.879	545.800	320.636	114,33	117,49
Zdravstvene storitve	244.920	244.300	141.007	115,15	115,44
Nezdravstvene storitve	315.959	301.500	179.629	113,70	119,16
Amortizacija	36.624	80.000	45.952	250,94	114,88
Stroški dela	2.179.347	2.366.000	1.232.265	113,09	104,16
Finančni odhodki	4.744	5.000	2.955	124,58	118,20
Drugi stroški, stroški prodanih zalog, drugi odhodki in prevrednotovalni poslovni odhodki	19.116	20.000	11.929	124,81	119,29
Skupaj	3.107.553	3.318.300	1.797.865	115,71	108,36

(v EUR, brez centov)

Ugotovitve:

- med stroški materiala so v letih 2017 in prvi polovici leta 2018 najhitreje naraščali stroški za zdravila in medicinske pripomočke, med katerimi največji delež predstavljata obvezilni in zobozdravstveni material. Višji stroški so posledica kombinacije večje porabe zaradi pridobitve dodatnih programov, kot tudi višjih cen materialov
- rast stroškov storitev je bila v letu 2017 hitrejša, v prvem polletju 2018 pa počasnejša od rasti celotnih prihodkov
- v letu 2017 je delež zdravstvenih storitev znašal 43,68%, delež nezdravstvenih storitev pa 56,32% stroškov storitev. V obdobju I-VI 2018 je delež zdravstvenih storitev porasel na 43,98%, delež nezdravstvenih storitev pa upadel na 56,02% vseh stroškov storitev

2.2.4 Analitični pregled realiziranih stroškov dela

Analiza stroškov dela v letu 2017 je prikazana v tabeli 16.

Tabela 16: Analiza stroškov dela v letu 2017

	REALIZACIJA	REALIZACIJA	INDEKS	DELEŽ	DELEŽ
	2016	2017		2016	2017
	1	2	3 = 2 / 1	%	%
Osnovne plače - redno delo	967.556	1.081.765	111,80	49,37	49,64
Osnovne plače – nadomestila plač	265.618	290.342	109,31	13,55	13,32
Dodatki za delovno dobo	62.205	65.746	105,69	3,17	3,02
Dodatki za redno delo	25.198	24.222	96,13	1,29	1,11
Sredstva za nadurno delo	205.897	218.667	106,20	10,50	10,03
Dodatki po kolektivni pogodbi	13.759	16.232	117,97	0,70	0,74
Delovna uspešnost - PVP	0	10.488	/	0,00	0,48
Prispevek - zdravstveno zavarovanje	101.254	112.185	110,80	5,17	5,15
Prispevek - ZPIZ	136.797	151.647	110,86	6,98	6,96
Prispevek - zaposlovanje	1.312	1.655	126,14	0,07	0,08
Prispevek - starševsko varstvo	1.544	1.710	110,75	0,08	0,08
Prispevek - poškodbe pri delu	8.181	9.064	110,79	0,42	0,42
Premije kolektivno dodatno pokojninsko zavarovanje	3.770	10.347	274,46	0,19	0,47
Stroški prevoza na/iz dela	60.813	68.205	112,16	3,10	3,13
Stroški regresa za prehrano	53.810	57.584	107,01	2,75	2,64
Regres za letni dopust	45.469	53.060	116,69	2,32	2,43
Jubilejne nagrade	0	433	/	0,00	0,02
Odpravnine do uredbe	5.170	5.111	98,86	0,26	0,23

(v EUR, brez centov)

	REALIZACIJA	REALIZACIJA	INDEKS	DELEŽ	DELEŽ
	2016	2017		2016	2017
	1	2	3 = 2 / 1	%	%
Odpravnine nad uredbo	1.204	884	73,42	0,06	0,04
Odprave plačnih nesorazmerji	439	0	0,00	0,02	0,00
Skupaj	1.959.996	2.179.347	111,20		

(v EUR, brez centov)

V tabeli 17 je podana analiza ocenjenih stroškov dela prvi polovici leta 2018.

Tabela 17: Analiza ocenjenih stroškov dela v obdobju I-VI 2018

	REALIZACIJA	OCENA	INDEKS	DELEŽ	DELEŽ
	I-VI 2017	REALIZACIJE		2017	2018
	1	2	3 = 2 / 1	%	%
Osnovne plače - redno delo	534.832	595.936	111,36	50,48	48,36
Osnovne plače – nadomestila plač	117.353	159.603	136,00	11,08	12,92
Dodatki za delovno dobo	33.762	35.225	104,33	3,19	2,86
Dodatki za redno delo	11.748	13.362	113,74	1,11	1,08
Sredstva za nadurno delo	105.830	117.254	110,79	9,99	9,52
Dodatki po kolektivni pogodbi	7.230	6.999	96,80	0,68	0,57
Delovna uspešnost - PVP	0	4.365	/	0,00	0,35
Prispevek - zdravstveno zavarovanje	53.237	61.363	115,26	5,02	4,98
Prispevek - ZPIZ	71.908	82.911	115,30	6,79	6,73
Prispevek - zaposlovanje	756	1.028	135,98	0,07	0,08
Prispevek - starševsko varstvo	811	934	115,17	0,08	0,08
Prispevek - poškodbe pri delu	4.301	4.952	115,14	0,41	0,40
Premije kolektivno dodatno pokojninsko zavarovanje	4.863	14.811	304,57	0,46	1,20
Stroški prevoza na/iz dela	34.539	36.759	106,43	3,26	2,98

(v EUR, brez centov)

	REALIZACIJA I-VI 2017	OCENA REALIZACIJE I-VI 2018	INDEKS	DELEŽ 2017	DELEŽ 2018
	1	2	3 = 2 / 1	%	%
Stroški regresa za prehrano	28.854	31.780	110,14	2,72	2,58
Regres za letni dopust	49.441	63.280	127,99	4,67	5,14
Jubilejne nagrade	0	1.703	/	0,00	0,14
Skupaj	1.059.465	1.232.265	116,28		

(v EUR, brez centov)

Ugotovitve:

- stroški dela so v letu 2017 v strukturi odhodkov predstavljali 70,13%, pri čemer niso upoštevani stroški podjemnih pogodb in zunanjih izvajalcev zdravstvenih storitev, ki so prikazani med stroški storitev, a so po vsebini stroški dela in so v letu 2017 znašali 218.057 EUR, kar pomeni, da so dejanski stroški dela leta 2017 predstavljali 77,15% vseh odhodkov
- v prvi polovici leta 2018 so stroški dela znašali 68,54% vseh odhodkov, pri čemer niso upoštevani stroški podjemnih pogodb in zunanjih izvajalcev zdravstvenih storitev, ki so prikazani med stroški storitev, a so po vsebini stroški dela in so v prvi polovici leta 2018 znašali 132.856 EUR, kar pomeni, da so dejanski stroški dela v prvi polovici leta 2018 predstavljali 75,93% vseh odhodkov
- stroški dela so se v letu 2017 glede na leto 2016 povečali za 11,19% oziroma za 219.351 EUR, v prvi polovici leta 2018 glede na enako obdobje preteklega leta pa za 16,28% oziroma za 172.800 EUR
- največji delež stroškov dela predstavljajo sredstva za osnovne plače in nadomestila osnovnih plač, v letu 2017 je bil ta delež skupaj 62,69% vseh stroškov dela
- sredstva za nadurno delo in dežurstvo so v letu 2017 znašala 218.667 EUR, pri čemer niso všteta sredstva za dežurstvo zunanjih izvajalcev, kar predstavlja 10,03% vseh stroškov dela v tem letu
- sredstva za nadurno delo in dežurstvo so se v letu 2017 glede na leto 2016 povečala za 6,20% oziroma za 12.770 EUR, v prvem polletju 2018 glede na prvo polovico leta 2017 pa za 10,79% oziroma 11.424 EUR.

2.2.5 Analitični pregled realiziranih stroškov storitev

Tabela 18 prikazuje analizo stroškov storitev v letu 2017.

Tabela 18: Analiza stroškov storitev v letu 2017

	REALIZACIJA	REALIZACIJA	INDEKS	DELEŽ	DELEŽ
	2016	2017		2016	2017
	1	2	3 = 2 / 1	%	%
Poštna storitve	5.139	6.056	117,84	0,98	1,08
Telefonske storitve	15.109	15.203	100,62	2,89	2,71
Stroški elektronskega poslovanja	6.615	6.442	97,38	1,26	1,15
Telematsko sledenje	1.578	1.578	100,00	0,30	0,28
Komunalne storitve – odvoz smeti	6.325	6.471	102,31	1,21	1,15
Odvoz infektivnega materiala	2.018	2.909	144,15	0,39	0,52
Storitve za sprotno vzdrževanje medicinske opreme	10.584	12.874	121,64	2,02	2,30
Storitve za sprotno vzdrževanje nemedicinske opreme	768	862	112,24	0,15	0,15
Storitve za sprotno vzdrževanje poslovnih objektov	256	4.013	1.567,58	0,05	0,72
Stroški vzdrževanja računalniške opreme	33.587	37.845	112,68	6,42	6,75
Stroški vzdrževanja reševalnih avtomobilov	27.1620	18.626	68,57	5,19	3,32
Licence in antivirus za računalnike	849	493	58,07	0,16	0,09
Storitve za investicijsko vzdrževanje	0	768	/	0,00	0,14

	REALIZACIJA	REALIZACIJA	INDEKS	DELEŽ	DELEŽ
	2016	2017		2016	2017
	1	2	3 = 2 / 1	%	%
Premije za zavarovanje materialnih naložb	2.916	2.766	94,86	0,56	0,49
Premije za zavarovanje avtomobilov	14.632	14.941	102,11	2,80	2,66
Premije za kolektivno nezgodno zavarovanje delavcev	1.508	1.567	103,91	0,29	0,28
Premije za splošno in poklicno odgovornost delavcev	7.545	8.528	113,03	1,44	1,52
Zakupnine, najemnine	5.877	6.977	118,72	1,12	1,24
Lizing najem - računalniki	6.067	5.887	97,03	1,16	1,05
Lizing najem - avtomobili	29.137	29.424	100,99	5,57	5,25
Izobraževalna delavnica	0	100	/	0,00	0,02
Stroški oglasov	952	608	63,87	0,18	0,11
Stroški za reprezentanco	110	83	75,45	0,02	0,01
Stroški plačilnega prometa	631	1.428	226,31	0,12	0,25
Stroški bančnih storitev	275	1.187	431,64	0,05	0,21
Nočnine med službenim potovanjem v državi	0	128	/	0,00	0,02
Stroški za prevoz z lastnim prevoznim sredstvom	843	1.072	127,16	0,16	0,19
Laboratorijske storitve	39.147	46.064	117,67	7,49	8,21
Zdravstvene storitve zasebnikov	61.745	52.917	85,70	11,81	9,43
Stroški sterilizacije	801	672	83,90	0,15	0,12
Občasna dela – Študentski servis	0	5.827	/	0,00	1,04

	REALIZACIJA	REALIZACIJA	INDEKS	DELEŽ	DELEŽ
	2016	2017		2016	2017
	1	2	3 = 2 / 1	%	%
Zobozdravstvene storitve - ortopan	2.967	4.021	135,52	0,57	0,72
Stroški pri dobavi zdravil NIJZ	354	505	142,66	0,07	0,09
Ostale zdravstvene storitve	3.385	5.980	176,66	0,65	1,07
Zunanje ortodontske in zobotehnične storitve	0	20.920	/	0,00	3,73
Šolnine po pogodbah – študij ob delu	122	1.723	1.412,30	0,02	0,31
Stroški za izpite za zaposlene in pripravnike	3.716	2.134	57,43	0,71	0,38
Kotizacije	14.282	21.390	149,77	2,73	3,81
Dnevnice	982	1.080	109,98	0,19	0,19
Stroški prevoza na izobraževanje	4.854	4.043	83,29	0,93	0,72
Cestnine, parkirnine	282	314	111,35	0,05	0,06
Nočnine za službena izobraževanja	833	1.044	125,33	0,16	0,19
Stroški prevoza z letalskim prevoznim sredstvom	558	0	0,00	0,11	0,00
Nočnine za službena potovanja v tujini	858	0	0,00	0,16	0,00
Stroški odvetniških storitev	2.027	880	43,41	0,39	0,16
Stroški revizij	1.766	850	48,13	0,34	0,15
Stroški notranjega nadzora	1.200	1.310	109,17	0,23	0,23
Tehnično varovanje	1.865	1.930	103,49	0,36	0,34
Pranje perila	8.989	9.435	104,96	1,72	1,68
Čiščenje preprog	400	418	104,50	0,08	0,07
Čiščenje ambulantnih prostorov	65.028	65.028	100,00	12,43	11,59

	REALIZACIJA	REALIZACIJA	INDEKS	DELEŽ	DELEŽ
	2016	2017		2016	2017
	1	2	3 = 2 / 1	%	%
Pristojbine in registracije vozil, nakup vinjete	795	832	104,65	0,15	0,15
Ostale nezdravstvene storitve	5.094	2.683	52,67	0,97	0,48
Svetovanje ISO standard	7.083	4.688	66,19	1,35	0,84
Svetovalne storitve javno naročanje	365	0	0,00	0,07	0,00
Izdelava pravilnikov in navodil	0	5.620	/	0,00	1,00
Storitve e-arhiviranje	1.688	406	24,05	0,32	0,07
Podjemne in delovršne pogodbe	82.194	80.380	97,79	15,72	14,33
Prispevki za invalidsko pokojninsko zavarovanje podjemne pogodbe	7.274	7.113	97,79	1,39	1,27
Prispevki za zdravstveno zavarovanje pavšal	436	426	97,71	0,08	0,08
Posebni davek od podjemnih pogodb	20.549	20.095	97,79	3,93	3,58
Stroški sejnine članom sveta zavoda	790	1.201	152,03	0,15	0,21
Prispevki ZPIZ za sejnine članom SZ	74	113	152,70	0,01	0,02
Skupaj	522.986	560.878	107,25		

(v EUR, brez centov)

Analiza ocenjenih stroškov storitev v prvem polletju 2018 je prikazana v tabeli 19.

Tabela 19: Analiza ocenjenih stroškov storitev v obdobju I-VI 2018

	REALIZACIJA I-VI 2017	OCENA REALIZACIJE I-VI 2018	INDEKS	DELEŽ 2017	DELEŽ 2018
	1	2	3 = 2 / 1	%	%
Poštna storitve	3.181	3.535	111,13	1,07	1,10
Telefonske storitve	7.782	6.590	84,68	2,62	2,06
Stroški elektronskega poslovanja	3.183	2.842	89,29	1,07	0,89
Telematsko sledenje	789	789	100,00	0,27	0,25
Komunalne storitve – odvoz smeti	3.141	3.110	99,01	1,06	0,97
Odvoz infektivnega materiala	2.018	2.043	101,24	0,68	0,64
Storitve za sprotno vzdrževanje medicinske opreme	5.849	4.667	79,79	1,97	1,46
Storitve za sprotno vzdrževanje nemedicinske opreme	263	511	194,30	0,09	0,16
Storitve za sprotno vzdrževanje poslovnih objektov	1.084	252	23,25	0,36	0,08
Stroški vzdrževanja računalniške opreme	18.977	23.893	125,91	6,39	7,45
Stroški vzdrževanja reševalnih avtomobilov	9.069	19.808	218,41	3,05	6,18
Licence in antivirus za računalnike	493	782	158,62	0,17	0,24
Storitve za investicijsko vzdrževanje	0	903	/	0,00	0,28
Premije za zavarovanje materialnih naložb	1.680	1.761	104,82	0,57	0,55

	REALIZACIJA I-VI 2017	OCENA REALIZACIJE I-VI 2018	INDEKS	DELEŽ 2017	DELEŽ 2018
	1	2	3 = 2 / 1	%	%
Premije za zavarovanje avtomobilov	7.471	7.337	98,21	2,51	2,29
Premije za kolektivno nezgodno zavarovanje delavcev	771	671	87,03	0,26	0,21
Premije za splošno in poklicno odgovornost delavcev	4.264	3.747	87,88	1,43	1,17
Zakupnine, najemnine	3.713	1.992	53,65	1,25	0,62
Lizing najem - računalniki	3.033	2.673	88,13	1,02	0,83
Lizing najem - avtomobili	12.260	14.712	120,00	4,13	4,59
Izobraževalna delavnica	100	0	0,00	0,03	0,00
Stroški oglasov	486	783	161,11	0,16	0,24
Stroški za reprezentanco	65	86	132,31	0,02	0,03
Stroški plačilnega prometa	1.115	340	30,49	0,38	0,11
Stroški bančnih storitev	710	103	14,51	0,24	0,03
Nočnine med službenim potovanjem v državi	128	0	0,00	0,04	0,00
Stroški za prevoz z lastnim prevoznim sredstvom	512	563	109,96	0,17	0,18
Laboratorijske storitve	20.822	22.868	109,83	7,01	7,13
Zdravstvene storitve zasebnikov	27.905	23.767	85,17	9,39	7,41
Stroški sterilizacije	310	453	146,13	0,10	0,14
Občasna dela – Študentski servis	0	2.153	/	0,00	0,67
Zobozdravstvene storitve - ortopan	2.731	3.626	132,77	0,92	1,13

	REALIZACIJA I-VI 2017	OCENA REALIZACIJE I-VI 2018	INDEKS	DELEŽ 2017	DELEŽ 2018
	1	2	3 = 2 / 1	%	%
Stroški pri dobavi zdravil NIJZ	393	354	90,08	0,13	0,11
Ostale zdravstvene storitve	2.640	3.210	121,59	0,89	1,00
Zunanje ortodontske in zobotehnične storitve	12.563	24.555	195,45	4,23	7,66
Šolnine po pogodbah – študij ob delu	0	3.446	/	0,00	1,07
Stroški za izpite za zaposlene in pripravnike	1.046	2.925	279,64	0,35	0,91
Kotizacije	11.379	14.892	130,87	3,83	4,64
Dnevnice	548	669	122,08	0,18	0,21
Stroški prevoza na izobraževanje	2.031	2.278	112,16	0,68	0,71
Cestnine, parkirnine	162	170	104,94	0,05	0,05
Nočnine za službena izobraževanja	1.039	1.402	134,94	0,35	0,44
Stroški odvetniških storitev	780	0	0,00	0,26	0,00
Stroški revizij	850	890	104,71	0,29	0,28
Tehnično varovanje	958	987	103,03	0,32	0,31
Pranje perila	4.803	5.454	113,55	1,62	1,70
Čiščenje preprog	205	206	100,49	0,07	0,06
Čiščenje ambulantnih prostorov	32.514	30.318	93,25	10,94	9,46
Pristojbine in registracije vozil, nakup vinjete	634	764	120,50	0,21	0,24
Ostale nezdravstvene storitve	2.103	617	29,34	0,71	0,19
Svetovanje ISO standard	3.373	3.585	106,29	1,13	1,12

	REALIZACIJA I-VI 2017	OCENA REALIZACIJE I-VI 2018	INDEKS	DELEŽ 2017	DELEŽ 2018
	1	2	3 = 2 / 1	%	%
Svetovalne storitve javno naročanje	0	2.046	/	0,00	0,64
Izdelava pravilnikov in navodil	5.620	410	7,30	1,89	0,13
Storitve e - arhiviranje	0	4.073	/	0,00	1,27
Storitve e - hrambe	0	3	/	0,00	0,00
Podjemne in delovršne pogodbe	51.839	44.248	85,36	17,44	13,80
Prispevki za invalidsko pokojninsko zavarovanje podjemne pogodbe	4.588	4.476	97,56	1,54	1,40
Prispevki za zdravstveno zavarovanje pavšal	275	235	85,45	0,09	0,07
Posebni davek od podjemnih pogodb	12.960	11.062	85,35	4,36	3,45
Skupaj	297.208	320.635	107,88		

(v EUR, brez centov)

Ugotovitve:

- stroški storitev so v letu 2017 predstavljali 18,05% vseh odhodkov in so se glede na predhodno leto povečali za 7,25%. V prvem polletju 2018 so stroški storitev znašali 17,83% celotnih odhodkov in so se glede na enako obdobje leta 2017 povečali za 14,33%
- med zdravstvenimi storitvami največji strošek predstavljajo podjemne pogodbe in storitve zunanjih zasebnih izvajalcev, ki so v letu 2017 znašale 218.057 EUR oziroma 38,88% vseh stroškov storitev, v prvi polovici leta 2018 pa 132.856 EUR oziroma 41,43% vseh stroškov storitev
- pomemben strošek storitev predstavljajo tudi zunanje laboratorijske storitve, ki so v letu 2017 znašale 46.064 EUR oziroma 8,21% vseh stroškov storitev, v prvem polletju 2018 pa 22.868 EUR oziroma 7,13% vseh stroškov storitev
- med nezdravstvenimi storitvami največja stroška predstavljata čiščenje prostorov, ki je v letu 2017 znašalo 65.028 EUR oziroma 11,59% vseh stroškov storitev, v prvi polovici leta 2018 pa 30.318 EUR oziroma 9,46% vseh stroškov storitev ter vzdrževanje računalniške opreme, ki je v letu 2017 znašalo 33.845 EUR oziroma 6,75% vseh stroškov storitev, v prvi polovici leta 2018 pa 23.893 EUR oziroma 7,45% vseh stroškov storitev. Stroški čiščenja prostorov so se v prvem polletju 2018 glede na

enako obdobje preteklega leta znižali za 2.196 EUR, stroški vzdrževanja računalniške opreme pa povečali za 4.916 EUR

- v letu 2017 in prvem polletju 2018 so se najbolj povečali stroški zunanjih ortodontskih in zobotehničnih storitev, kar je posledica pridobitve dodatnih programov. V letu 2017 so se ti stroški glede na predhodno leto povečali za 20.920 EUR, v prvi polovici leta 2018 glede na prvo polovico leta 2017 pa za 11.992 EUR
- v prvem polletju 2018 so se za 10.739 EUR povečali tudi stroški vzdrževanja reševalnih vozil, kar je v veliki meri posledica iztrošenosti voznega parka.

2.2.6 Analitični pregled realiziranih stroškov materiala

V tabeli 20 je podana analiza ocenjenih stroškov materiala v letu 2017.

Tabela 20: Analiza stroškov materiala v letu 2017

	REALIZACIJA	REALIZACIJA	INDEKS	DELEŽ	DELEŽ
	2016	2017		2016	2017
	1	2	3 = 2 / 1	%	%
Porabljena gotova zdravila	6.900	7.354	106,58	2,53	2,40
Porabljena ampulirana zdravila	17.049	23.263	136,45	6,26	7,58
Obvezilni material	14.363	16.660	115,99	5,28	5,43
Razkužila	2.523	2.746	108,84	0,93	0,89
RTG filmi in material	82	320	390,24	0,03	0,10
Laboratorijski material	12.145	12.572	103,52	4,46	4,10
Laboratorijski testi in reagenti	53.901	51.607	95,74	19,80	16,82
Medicinski plin - kisik	949	1.358	143,10	0,35	0,44
Ostali zdravstveni material	11.627	17.358	149,29	4,27	5,66
Polnilni material v konzervativi	3.671	2.433	66,28	1,35	0,79
Ostali zobozdravstveni material	11.530	19.700	170,86	4,23	6,42
Delovna obleka in obutev	6.829	4.449	65,15	2,51	1,45
Tekstilni material – rjuhe, deke, brisače	79	0	0,00	0,03	0,00
Porabljen pisarniški material	10.002	12.642	126,39	3,67	4,12

	REALIZACIJA	REALIZACIJA	INDEKS	DELEŽ	DELEŽ
	2016	2017		2016	2017
	1	2	3 = 2 / 1	%	%
Porabljeni obrazci v ambulantah	8.746	9.987	114,19	3,21	3,25
Pralna in čistilna sredstva	686	463	67,49	0,25	0,15
Toaletni papir, papirnate brisače	4.055	3.852	94,99	1,49	1,26
Papir za pregledne mize	1.827	43	2,35	0,67	0,01
Porabljena voda	9.947	10.101	101,55	3,65	3,29
Porabljen drug nezdravstveni material	10.122	14.422	142,48	3,72	4,70
Material za popravila in vzdrževanje	2.850	2.912	102,18	1,05	0,95
Nadomestni deli za osnovna sredstva	1.164	4.303	369,67	0,43	1,40
Stroški drobnega inventarja	4.130	4.320	104,60	1,52	1,41
Porabljena energija – toplotno ogrevanje	16.306	19.246	118,03	5,99	6,27
Porabljena električna energija	14.521	13.102	90,23	5,33	4,27
Porabljeno pogonsko gorivo za transportna sredstva	40.747	47.435	116,41	14,97	15,46
Kurivo porabljeno za ogrevanje	3.045	2.856	93,79	1,12	0,93
Stroški za strokovno literaturo in knjižnico	696	597	85,78	0,26	0,19
Časopisi, uradni listi in priročniki	1.770	740	41,81	0,65	0,24
Skupaj	272.262	306.841	112,70		

(v EUR, brez centov)

Tabela 21 prikazuje analizo ocenjenih stroškov materiala v prvi polovici leta 2018.

Tabela 21: Analiza ocenjenih stroškov materiala v obdobju I-VI 2018

	REALIZACIJA I-VI 2017	OCENA REALIZACIJE I-VI 2018	INDEKS	DELEŽ 2017	DELEŽ 2018
	1	2	3 = 2 / 1	%	%
Porabljena gotova zdravila	4.658	4.736	101,67	2,72	2,57
Porabljena ampulirana zdravila	15.995	17.249	107,84	9,35	9,37
Obvezilni material	9.068	9.839	108,50	5,30	5,34
Razkužila	1.481	2.220	149,90	0,87	1,21
RTG filmi in material	280	278	99,29	0,16	0,15
Laboratorijski material	6.453	6.342	98,28	3,77	3,44
Laboratorijski testi in reagenti	26.227	23.770	90,63	15,33	12,91
Medicinski plin - kisik	749	507	67,69	0,44	0,28
Ostali zdravstveni material	10.748	10.255	95,41	6,28	5,57
Akrilni material in porcelan za protetiko	0	31	/	0,00	0,02
Polnilni material v konzervativi	1.472	2.628	178,53	0,86	1,43
Ostali zobozdravstveni material	12.872	20.812	161,68	7,52	11,30
Delovna obleka in obutev	3.486	3.475	99,68	2,04	1,89
Tekstilni material - rjuhe, deke, brisače	0	126	/	0,00	0,07
Porabljen pisarniški material	8.225	5.316	64,63	4,81	2,89
Porabljeni obrazci v ambulantah	6.006	7.208	120,01	3,51	3,91
Pralna in čistilna sredstva	367	496	135,15	0,21	0,27
Toaletni papir, papirnate brisače	2.852	2.763	96,88	1,67	1,50
Papir za pregledne mize	43	384	893,02	0,03	0,21
Porabljena voda	5.021	5.483	109,20	2,94	2,98

	REALIZACIJA I-VI 2017	OCENA REALIZACIJE I-VI 2018	INDEKS	DELEŽ 2017	DELEŽ 2018
	1	2	3 = 2 / 1	%	%
Porabljen drug nezdravstveni material	7.712	9.487	123,02	4,51	5,15
Material za popravila in vzdrževanje	908	3.383	372,58	0,53	1,84
Nadomestni deli za osnovna sredstva	1.217	423	34,76	0,71	0,23
Stroški drobnega inventarja	1.977	1.372	69,40	1,16	0,75
Porabljena energija - toplotno ogrevanje	10.965	10.030	91,47	6,41	5,45
Porabljena električna energija	6.174	9.174	148,59	3,61	4,98
Porabljeno pogonsko gorivo za transportna sredstva	23.143	26.028	112,47	13,53	14,14
Kurivo porabljeno za ogrevanje	2.066	0	0,00	1,21	0,00
Stroški za strokovno literaturo in knjižnico	353	75	21,25	0,21	0,04
Časopisi, uradni listi in priročniki	545	237	43,49	0,32	0,13
Skupaj	171.063	184.127	107,64		

(v EUR, brez centov)

Ugotovitve:

- stroški materiala so v letu 2017 predstavljali 9,87% vseh odhodkov in so se glede na predhodno leto povečali za 8,57%. V prvem polletju 2018 so stroški materiala znašali 10,24% celotnih odhodkov in so se glede na enako obdobje leta 2017 povečali za 15,71%
- med zdravstvenimi materiali največji delež predstavljajo laboratorijski testi in reagenti, katerih strošek je v letu 2017 znašal 51.607 EUR oziroma 16,82% vseh stroškov materiala, v prvi polovici leta 2018 pa 23.770 EUR oziroma 12,91% vseh stroškov materiala.
- pomembna stroška zdravstvenega materiala predstavljata tudi porabljena ampulirana zdravila, ki so v letu 2017 znašala 7,58% vseh stroškov materiala in ostali zobozdravstveni materiali, kamor sodijo elastične ligature, loki, obroči, svedri, sesalci in podobno, ki so v letu 2017 predstavljali 6,42% vseh stroškov materiala.

- med nezdravstvenimi materiali kot največji strošek izstopa strošek porabljenega pogonskega goriva za transportna sredstva, ki je v letu 2017 znašal 47.432 EUR oziroma 15,46% vseh stroškov materiala, v prvem polletju 2018 pa 26.028 EUR oziroma 14,14% vseh stroškov materiala.
- tako v letu 2017 kot v prvi polovici leta 2018 se je najbolj povečal strošek ostalih zobozdravstvenih materialov, in sicer v letu 2017 glede na leto 2016 za 8.170 EUR in v prvem polletju 2018 glede na enako obdobje predhodnega leta za 7.940 EUR, kar je posledica pridobitve dodatnih programov ortodontije in zobozdravstva v tem obdobju
- v letu 2017 se je glede na leto 2016 najbolj zmanjšal strošek delovne obleke in obutve, in sicer za 2.380 EUR, za 2.294 EUR so se znižali stroški laboratorijskih testov in reagentov, za 1.419 EUR pa stroški električne energije. V prvi polovici leta 2018 glede na obdobje I-VI 2017 pa se je najbolj zmanjšal strošek pisarniškega materiala, in sicer za 2.909 EUR, za 2.457 EUR so se znižali stroški laboratorijskih testov in reagentov, za 2.066 pa stroški kuriv za ogrevanje. Zmanjšanja so rezultat že sprejetih varčevalnih ukrepov in iskanja alternativnih dobaviteljev, znižanje stroškov kuriv za ogrevanje pa je posledica prehoda na nov način ogrevanja v ZP Ljubno.

2.2.7 Realiziran denarni tok

Ocena prihodkov po načelu denarnega toka je podana v tabeli 22.

Tabela 22: Izkaz ocene prihodkov po načelu denarnega toka

	REALIZACIJA 2017	FINAČNI NAČRT 2018	OCENA REALIZACIJE I-VI 2018	INDEKS	INDEKS
	1	2	3	4 = 3 / 1	5 = 3 / 2
Prihodki za izvajanje javne službe (A+B)	2.868.224	3.540.360	1.591.250	110,96	89,89
A) Prihodki iz sredstev javnih financ	2.463.297	3.001.000	1.383.232	112,31	92,18
Prejeta sredstva iz državnega proračuna	491	500	164	66,80	65,60
Prejeta sredstva iz občinskih proračunov	20.844	211.500	7.787	74,72	7,36
Prejeta sredstva iz skladov socialnega zavarovanja	2.441.962	2.789.000	1.375.281	112,64	98,62
Prejeta sredstva iz javnih skladov in agencij	0	0	0	/	/
B) Drugi prihodki za izvajanje dejavnosti javne službe	404.927	539.360	208.018	102,74	77,14
Prihodki od prodaje blaga in storitev na trgu	104.959	107.200	60.076	114,48	112,08
Skupaj prihodki	2.973.183	3.647.560	1.651.326	111,08	90,54

(v EUR, brez centov)

V tabeli 20 je podana ocena odhodkov po načelu denarnega toka.

Tabela 23: Izkaz ocene odhodkov po načelu denarnega toka

	REALIZACIJA 2017	FINAČNI NAČRT 2018	OCENA REALIZACIJE I-VI 2018	INDEKS	INDEKS
	1	2	3	4 = 3 / 1	5 = 3 / 2
Odhodki za izvajanje javne službe	2.875.808	3.537.107	1.693.724	117,79	95,77
Plače in drugi izdatki zaposlenim	1.763.363	1.910.000	1.097.375	124,46	114,91
Prispevki delodajalcev za socialno varnost	266.744	307.616	183.724	137,75	119,45
Izdatki za blago in storitve za izvajanje javne službe	802.614	947.741	398.106	99,20	84,01
Plačila domačih obresti	0	3750	1.552	/	82,77
Plačila tujih obresti	0	0	0	/	/
Subvencije	0	0	0	/	/
Transferi posameznikom in gospodinjstvom	0	0	0	/	/
Transferi neprofitnim organizacijam	0	0	0	/	/
Drugi tekoči domači transferji	0	0	0	/	/
Investicijski odhodki	43.087	368.000	12.968	60,19	7,05
Odhodki iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu	111.297	117.452	63.051	113,30	107,36
Plače in drugi izdatki zaposlenim	71.197	77.227	41.322	116,08	107,01
Prispevki delodajalcev za socialno varnost	10.796	11.710	6.862	127,12	117,20
Izdatki za blago in storitve iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu	29.304	28.515	14.867	101,47	104,27
Skupaj odhodki	2.987.105	3.654.559	1.756.775	117,62	96,14

(v EUR, brez centov)

Račun financiranja je predstavljen v tabeli 24.

Tabela 24: Račun financiranja na dan 30. 6. 2018

	REALIZACIJA 2017	FINAČNI NAČRT 2018	OCENA REALIZACIJE I-VI 2018
Zadolževanje	150.000	150.000	150.000
Domače zadolževanje	150.000	150.000	150.000
Zadolževanje v tujini	0	0	0
Odplačila dolga	150.000	150.000	0
Odplačila domačega dolga	150.000	150.000	0
Odplačila dolga v tujino	0	0	0
Neto zadolževanje	0	0	150.000
Neto financiranje	0	0	150.000

(v EUR, brez centov)

V tabeli 25 so prikazani kvartalni podatki o stanju neporavnanih zapadlih obveznosti do dobaviteljev.

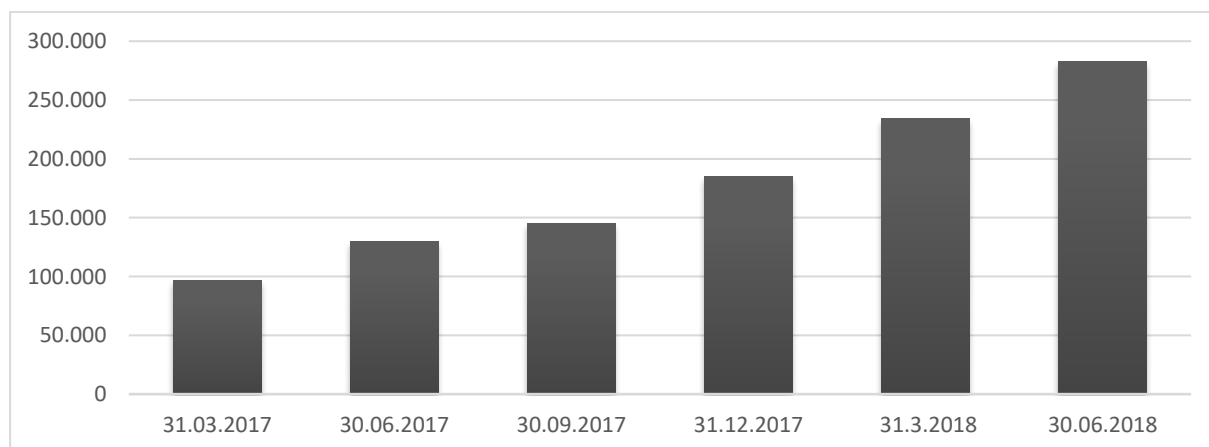
Tabela 25: Neporavnane zapadle obveznosti

	Stanje 31.3.2017	Stanje 30.6.2017	Stanje 30.9.2017	Stanje 31.12.2017	Stanje 31.3.2018	Stanje 30.6.2018
Zapadle do 30 dni	44.279	39.298	45.970	37.913	58.047	50.477
Zapadle od 30 do 60 dni	42.642	33.277	18.748	34.714	58.691	34.601
Zapadle od 60 do 120 dni	5.573	47.107	54.315	71.800	53.337	100.122
Zapadle nad 120 dni	4.435	9.930	25.717	40.516	63.904	97.247
Skupaj	96.929	129.612	144.750	184.943	233.979	282.447

(v EUR, brez centov)

Slika 1 prikazuje kvartalno gibanje stanja neporavnanih zapadlih obveznosti do dobaviteljev.

Slika 1: Gibanje neporavnanih zapadlih obveznosti



Ugotovitve:

- zavod je po načelu denarnega toka v letu 2017 izkazal 13.922 EUR, v prvem polletju 2018 pa 105.449 EUR presežka odhodkov nad prihodki
- neto zadolženost na dan 30. 6. 2018 znaša 150.000 EUR
- stanje neporavnanih zapadlih obveznosti do dobaviteljev na dan 31. 12. 2017 znaša 184.943 EUR oziroma 6,25% celotnih prihodkov v letu 2017
- stanje neporavnanih zapadlih obveznosti do dobaviteljev na dan 30. 6. 2018 znaša 282.447 EUR in se je v obdobju od 31. 12. 2017 do 30. 6. 2018 povečalo za 97.504 EUR oziroma za 52,72%, v obdobju 30. 6. 2017 do 30. 6. 2018 pa za 152.832 EUR oziroma 117,92%
- neto zadolženost in neporavnane zapadle obveznosti do dobaviteljev na dan 30. 6. 2018 skupaj znašajo 432.447 EUR oziroma 13,03% načrtovanih celotnih prihodkov v sprejetem Finančnem načrtu 2018.

2.3 Analiza organizacije dela

Analizirali smo organizacijo dela, poslovne procese, evidence in krogotok dokumentov v zavodu. Ugotovljene so bile naslednje pomanjkljivosti:

- zavod nima vzpostavljenega sistema elektronskega beleženja delovnega časa, temveč zaposleni evidence vodijo ročno, kar povečuje možnost napak in zlorab, otežuje nadzor nad izrabo delovnega časa in predstavlja dodatno delo za zaposlene
- zavod je v letu 2017 izplačal 4.051,5 nadur, kar je ekvivalent 1,95 zaposlenega iz ur in nakazuje na organizacijske pomanjkljivosti ali neefektivno izrabo delovnega časa
- niso vzpostavljene notranje kontrole cen dobavljenega materiala, ki so dosežene v postopkih javnega naročanja
- niso vzpostavljene notranje kontrole naročenih vrst materialov in njihova skladnost z razpisnimi pogoji
- niso vzpostavljene notranje kontrole zalog materiala po ambulantah in upravičenosti zahtev ambulant po novih nabavah
- zavod nima vzpostavljenega elektronske evidence evidenčnih javnih naročil, kar povečuje možnost napak in otežuje nadzor nad izvajanjem javnega naročanja.

3. PROGRAM SANACIJSKIH UKREPOV

Cilj sanacijskega programa je doseganje kratkoročnega in dolgoročnega stabilnega poslovanja zavoda. Pripravljen je na podlagi ugotovitev, ki izhajajo iz analize stanja. Izhodišče za oceno učinkov predlaganih ukrepov je poslovanje v letu 2017 in prvi polovici leta 2018.

3.1 Ukrepi za kratkoročno stabilizacijo poslovanja

3.1.1 Ukrepi na prihodkovni stran

1. Realizacija delovnega programa

Opis: Obvezna je 100% realizacija delovnega programa zdravstvenih storitev, kot je dogovorjena z vsakoletnim splošnim dogovorom in pogodbo z ZZZS ter sprejeta s finančnim načrtom zavoda. Prav tako je potrebno zagotoviti, da realizirani program občutneje ne presega dogovorjenega programa v tistem delu, kjer presežek ni plača s strani plačnika, saj enako kot nedoseganje, tudi preseganje programa negativno vpliva na poslovni izid zavoda.

Odgovorne osebe: vodje organizacijskih enot, pomočnik direktorja, direktor.

Rok izvedbe: stalna naloga.

Ocenjen letni učinek na poslovni izid zavoda: 60.000 EUR.

2. Tržni prihodki

Opis: Vsako leto je potrebno preveriti možnost uvajanja dodatnih samoplačniških storitev ter opraviti analizo cenovne politike pri obstoječih samoplačniških storitvah.

Odgovorne osebe: vodje organizacijskih enot, pomočnik direktorja, direktor.

Rok izvedbe: stalna naloga.

3. Izterjava neporavnanih terjatev

Opis: Obvezno je dnevno preverjanje stanja neporavnanih zapadlih terjatev do kupcev, izvensodna izterjava skladno z Obligacijskim zakonikom in sodna izterjava, v kolikor je to glede na višino terjatve stroškovno upravičeno.

Odgovorne osebe: odgovorna oseba za vodenje saldakontov kupcev.

Rok izvedbe: stalna naloga

4. Donacije

Opis: Prizadevanje za pridobitev dodatnih donatorskih sredstev s strani občin, pravnih in fizičnih oseb, za nakup osnovnih sredstev in izvajanje zdravstvene dejavnosti.

Odgovorne osebe: direktor.

Rok izvedbe: stalna naloga.

3.1.2 Ukrepi na odhodkovni strani

1. Elektronsko beleženje delovnega časa

Opis: Vzpostavi se sistem elektronskega beleženja prihodov in odhodov z dela, odmorov, službenih poti in dopustov. Sistem se vzpostavi na vseh lokacijah in za vse enote v zavodu.

Odgovorne osebe: direktor, pomočnik direktorja, vodja finančno računovodske službe, referent za obračun plač.

Rok izvedbe: 1. 1. 2019.

Ocenjen letni učinek na poslovni izid zavoda: 20.200 EUR.

2. Plačni razredi v dežurni službi

Opis: Plačni razredi zdravnikov in voznikov reševalcev na dežurnih delovnih mestih se uskladijo s priznanimi plačnimi razredi, kot so določeni v kalkulacijah za planiranje in financiranje programov zdravstvenih storitev v Splošnem dogovoru in določili pogodbe z ZZZS.

Odgovorne osebe: direktor.

Rok izvedbe: 1. 1. 2019.

Ocenjen letni učinek na poslovni izid zavoda: 14.440 EUR.

3. Podjemne pogodbe in druge pogodbe civilnega prava

Opis: Plačila po podjemnih pogodbah in drugih pogodbah civilnega prava se uskladijo z določili Pravilnika o merilih za določitev višine plačila opravljanja zdravstvenih storitev po podjemni pogodbi ali drugih pogodbah civilnega prava. V primeru, ko se pogodbeni izvajalci s ponujenimi pogoji ne strinjajo, se kot alternativna ukrepa izvedeta zaposlitev za krajši delovni čas ali prestrukturiranje oziroma ukinitve posameznega programa po pogodbi z ZZZS ali tržne dejavnosti. V primeru ukinjanja programov o tem predhodno odločata svet zavoda in svet ustanoviteljic.

Odgovorne osebe: direktor.

Rok izvedbe: 1. 1. 2019.

Ocenjen letni učinek na poslovni izid zavoda: 12.190 EUR.

4. Zobotehnične storitve

Opis: Poenotijo se cenovni standardi zunanjih izvajalcev zobotehničnih storitev za vse izvajalce zobozdravstvenih in ortodontskih storitev v zavodu.

Odgovorne osebe: direktor, vodja enote zobozdravstva.

Rok izvedbe: 1. 1. 2019.

Ocenjen letni učinek na poslovni izid zavoda: 3.200 EUR.

5. Ukinitev delovnega mesta

Opis: Ukine se delovno mesto Glavni računovodja VI.

Odgovorne osebe: direktor.

Rok izvedbe: 1. 1. 2019.

Ocenjen letni učinek na poslovni izid zavoda: 27.600 EUR.

6. Reorganizacija enote laboratorija

Opis: Podjemna pogodba za delo nadzornega specialista v laboratoriju se nadomesti z redno zaposlitvijo z 20% delovnim časom. Ukine se delovno mesto E047965 »Vodja IV«. Sistematizacija delovnih mest se spremeni tako, da se delovno mesto E047031 »Inženir laboratorijske biomedicine I« nadomesti z delovnim mestom E047033 »Inženir laboratorijske biomedicine III«.

Odgovorne osebe: direktor.

Rok izvedbe: 1. 1. 2019.

Ocenjen letni učinek na poslovni izid zavoda: 8.100 EUR.

7. Reorganizacija enote fizioterapije

Opis: Delovno mesto E047965 »Vodja IV« se nadomesti z delovnim mestom E047025 »Fizioterapevt s specialnimi znanji« ter položajnim dodatkom skladno z Uredbo o kriterijih za določitev višine položajnega dodatka za javne uslužbenke (Uradni list RS, št. 85/10).

Odgovorne osebe: direktor.

Rok izvedbe: 1. 1. 2019.

Ocenjen letni učinek na poslovni izid zavoda: 730 EUR.

8. Reorganizacija enote reševalne službe

Opis: Ukine se izplačilo nadurnega dela zaradi nadomeščanja odsotnosti in za sobotne sanitetne prevoze, izjema je nadomeščanje v času poletnih dopustov ali izrednih dolgotrajnejših odsotnosti. Opravljene ure se priznajo kot nadure za koriščenje. Za vsako opravljanje nadurnega dela za izplačilo je potrebna pridobitev predhodnega soglasja s strani pomočnika direktorja za zdravstveno nego, ki določi, kdaj in v kakšnem obsegu se delo opravi ter izplačajo opravljene nadure.

Odgovorne osebe: direktor, pomočnik direktorja, vodja reševalne službe.

Rok izvedbe: 1. 1. 2019.

Ocenjen letni učinek na poslovni izid zavoda: 16.370 EUR.

9. Omejitev nadurnega dela

Opis: V vseh enotah se izvede reorganizacija in prenova delovnih procesov na način, da se vse delo pravi v okviru rednega delovnega časa, nadurno delo pa se odpravi. Nadurno delo za koriščenje ur se dovoljuje, kadar to zahteva narava delovnega procesa, pri čemer se ure koristijo, ko enota dosega načrtovano realizacijo delovnega programa. Izjeme so lahko samo primeri, ko takšna ureditev zakonsko ni mogoča ali je v konkretnem primeru s stališča stroškovne učinkovitosti zavoda izplačilo nadurnega dela najcenejša alternativa in so za celotno izplačilo zagotovljeni viri financiranja po pogodbi z ZZZS, iz tržne dejavnosti, donacij ali drugi namenski viri. Za vsako opravljanje nadurnega dela za izplačilo je potrebna pridobitev predhodnega soglasja s strani pomočnika direktorja za zdravstveno nego, ki določi, kdaj in v kakšnem obsegu se delo opravi ter izplačajo opravljene nadure. V primeru, da navedeni ukrepi niso zadostni, se kot alternativni ukrep izvede prestrukturiranje ali ukinitvev posameznega programa po pogodbi z ZZZS ali tržne dejavnosti.

Odgovorne osebe: direktor, pomočnik direktorja, vodje organizacijskih enot.

Rok izvedbe: 1. 1. 2019.

Ocenjen letni učinek na poslovni izid zavoda: 13.470 EUR.

3.1.3 Drugi dolgoročni ukrepi

1. Način in kriteriji ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih

Opis: Na podlagi Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede se pripravi podroben nabor kriterijev in določi enoten interni sistem ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih. Namen ukrepa je vzpostavitev sistema realnejšega ocenjevanja, pravičnejšega nagrajevanja zaposlenih in primerljivost ocen zaposlenih med posameznimi organizacijskimi enotami znotraj zavoda.

Odgovorne osebe: direktor, pomočnik direktorja, vodje organizacijskih enot.

Rok izvedbe: 28. 2. 2019.

2. Delovna mesta višjih zdravnikov in zobozdravnikov

Opis: Na podlagi Aneksa k posebnemu tarifnemu delu Kolektivne pogodbe za zdravnike in zobozdravnike v Republiki Slovenije se določijo podrobni kriteriji izpolnjevanja naslednjih pogojev za zasedbo delovnih mest višjih zdravnikov in zobozdravnikov: doseganje standardov in normativov dela zdravnika, prenos znanja na druge zdravnike in zdravstvene delavce, aktivno sodelovanje z zdravniki in drugimi zdravstvenimi delavci različnih specialnosti in različnih ravni zdravstvene dejavnosti, kreativnost in komunikativnost za uspešno timsko delo, kontinuirano sodelovanje pri vpeljavi izboljšav na delovnem mestu, upoštevanje sorazmernost med stroški vpeljave izboljšav in učinkovitostjo. Skupaj z določitvijo kriterijev za izpolnjevanje pogojev za zasedbo delovnih mest se določi tudi način merjenja izpolnjevanja pogojev ter vrednosti, ki jih mora doseči posamezni zdravnik za izpolnitev pogoja. Prav tako se definira obdobje, po preteku katerega je potrebno izpolnjevanje pogojev ponovno preveriti ter predpiše seznam in obliko dokumentacija, ki je potrebna za evidentiranje postopka presoje izpolnjevanja pogojev.

Odgovorne osebe: direktor, vodja družinske medicine, vodja zobozdravstva.

Rok izvedbe: 28. 2. 2019.

3. Prenova procesov in informatizacija sistema evidenčnih javnih naročil

Opis: Uvede se enotna točka izdaje naročilnic ter evidentiranja ostalih oblik evidenčnih javnih naročil. Informacijski sistem se nadgradi z modulom, ki omogoča elektronsko evidentiranje, analiziranje, kontroliranje in potrjevanje naročil, s čimer se izboljša sistem notranjih kontrol pri izvajanju evidenčnih javnih naročil. Oseba, zadolžena za javno naročanje, izvaja kontinuiran nadzor nad obsegom evidenčnih javnih naročil in v primeru, ko so za to izpolnjeni pogoji, skladno z Zakonom o javnem naročanju ZJN-3, sproži postopke za objavo javnega naročila na portalu javnih naročil.

Odgovorne osebe: direktor, pomočnik direktorja, vodje organizacijskih enot, oseba, zadolžena za javno naročanje.

Rok izvedbe: 1. 1. 2019.

4. Centralizacija upravljanja z zdravstvenim materialom

Opis: Poenoti in centralizira se naročanje zdravstvenega materiala ter določi pooblaščen osebno za komunikacijo z dobavitelji in distribucijo materiala po ambulantah. Zaradi stohastične narave porabe materiala, se za vsako vrsto materiala določi varnostno zalogo, polno zalogo, točko ponovnega naročila in standardno velikost naročila. Pooblaščen osebno vsem ambulantam posreduje sezname materiala, ki so predmet vsakokratnega javnega razpisa. Dovoljeno je zgolj naročanje materialov, ki so predmet razpisa, razen v primerih, ki jih predvideva zakon. Pooblaščen osebno ob vsaki dobavi preveri prejete dobavnice in račune dobaviteljev z vidika prejetih količin in vrst materiala ter skladnosti zaračunanih cen s pogodbenimi cenami, ponujenimi na javnem razpisu. V primeru ugotovljenih odstopanj se račun zavrne. Pomočnik direktorja za zdravstveno nego enkrat letno pripravi analizo porabe materiala po posameznih ambulantah, glede na obseg programa, ki ga opravi posamezna ambulanta, ter predlaga nabor ukrepov za odpravo morebitnih neskladij v porabi.

Odgovorne osebe: direktor, pomočnik direktorja.

Rok izvedbe: 1. 1. 2019.

5. Materiali v patronažni službi

Opis: Določijo se enotni strokovni in cenovni standardi porabe medicinskih materialov v patronažni službi.

Odgovorne osebe: direktor, pomočnik direktorja, vodja patronažne službe.

Rok izvedbe: 31. 3. 2019.

6. Zunanje izvajanje reševalnih prevozov

Opis: S stališča stroškovne učinkovitosti zavoda se prouči možnost oddaje dela izvajanja reševalnih prevozov zunanjemu izvajalcu.

Odgovorne osebe: direktor, pomočnik direktorja, vodja reševalne službe.

Rok izvedbe: V letu 2019.

V tabeli 26 je prikazana skupna ocena letnih učinkov predlaganih ukrepov na poslovanje zavoda.

Tabela 26: Ocena učinkov predlaganih ukrepov

UKREPI	UČINEK
Ukrepi na prihodkovni strani	60.000
Ukrepi na odhodkovni strani	116.300
Skupaj	176.300

(v EUR, brez centov)

3.2 Načela pri izvajanju ukrepov sanacijskega programa

3.2.1 Načelo stroškovne učinkovitosti

Vsak zaposleni pri izvajanju dodeljenih nalog uporablja samo tista sredstva in materiale, ki so nujno potrebni za optimalno izvedbo, pri čemer upošteva stroškovno učinkovitost.

3.2.2 Načelo kontrole stroškov na izvoru

Vodje organizacijskih enot, oseba, zadolžena za javno naročanje, pomočnik direktorja in direktor nenehno izvajajo kontrolo nad porabljenimi materiali in storitvami ter njihovim naročanjem. V okviru svojih pristojnosti predlagajo in implementirajo spremembe za doseganje višje stroškovne učinkovitosti poslovanja zavoda.

Direktor ali z njegove strani pooblaščen oseba avtorizira in nadzira vsa naročila v zavodu. Brez njegove avtorizacije ni dovoljeno sprožanje naročil blaga ali storitev. V primeru kršitve tega načela so kršitelji regresno odgovorni za škodo, ki je bila na ta način povzročena zavodu.

3.2.3 Načelo odgovornega izvajanja zdravstvenih storitev

Zdravstveni delavci so pri izvajanju zdravstvenih storitev dolžni spoštovati splošne predpise in predpise ZZZS v zvezi z zdravstvenimi obravnavami pacientov. Dokazano nespoštovanje ali neupoštevanje predpisov in pravil ZZZS, ki ima za posledico denarno kazen ali drugo materialno škodo za zavod, je podlaga za regresni zahtevek zavoda do povzročitelja škode.

3.2.4 Načelo odgovornosti za izvedbo delovnega programa

Vsi zaposleni, še posebej pa zdravstveni delavci, vodje organizacijskih enot, pomočnik direktorja in direktor so odgovorni, da se izvede delovni program skladno s pogodbo z ZZZS ter da se za namen obračuna evidentirajo in dokumentirajo vse opravljene storitve.

3.2.5 Načelo odgovornosti za kršitve

Vsak zaposleni, še posebej pa vodje organizacijskih enot, oseba, zadolžena za javno naročanje, pomočnik direktorja in direktor so zadolženi za izvajanje tega sanacijskega programa. Dokazano ponavljanje kršitev načel pri izvajanju sanacijskih ukrepov je podlaga za regresni zahtevek za povrnitev škode s strani zaposlenega, razrešitev vodje organizacijske enote in v primeru hujših kršitev odpoved delovnega razmerja iz krivdnih razlogov.

4. PREDLOG FINANČNE SANACIJE ZAVODA

Zgornjesavinjski zdravstveni dom Nazarje v slovenskem prostoru spada med majhne zdravstvene domove. Zaradi svoje majhnosti je bistveno bolj izpostavljen in ranljiv za vse negativne vplive, ki se dogajajo v zdravstvenem sistemu. Namen sanacijskih ukrepov je stabilizacija poslovanja, pri čemer je potrebno upoštevati tudi razvoj stroke, predvsem nabavo nove opreme in uvajanje sodobnih postopkov zdravljenja.

Sanacijski načrt vsebuje tako kratkoročne kot dolgoročne ukrepe za stabilizacijo poslovanja. Proces sanacije pomeni premik v miselnosti vseh zaposlenih. Pri implementaciji predlaganih ukrepov se vodjem nalaga odgovornosti za opozarjanje in odpravljanje napak, usklajevanje dela med posameznimi enotami ter skrb za izvajanje sanacijskega programa. Uspeh lahko pričakujemo, v kolikor bomo dosledno preverjali opravljeno delo in predlagali izboljšave v svojem delovnem okolju, za kar pa je potrebna dobra medsebojna komunikacija. Program sanacije je pripravljen na predpostavki, da Vlada RS ne bo sprejemala novih dogovorov s sindikati javnega sektorja, katerih finančni učinki ne bodo pokriti v cenah zdravstvenih storitev, dogovorjenih s Splošnim dogovorom.

V tabeli 27 so podani poslovni izidi zavoda v zadnjem desetletju.

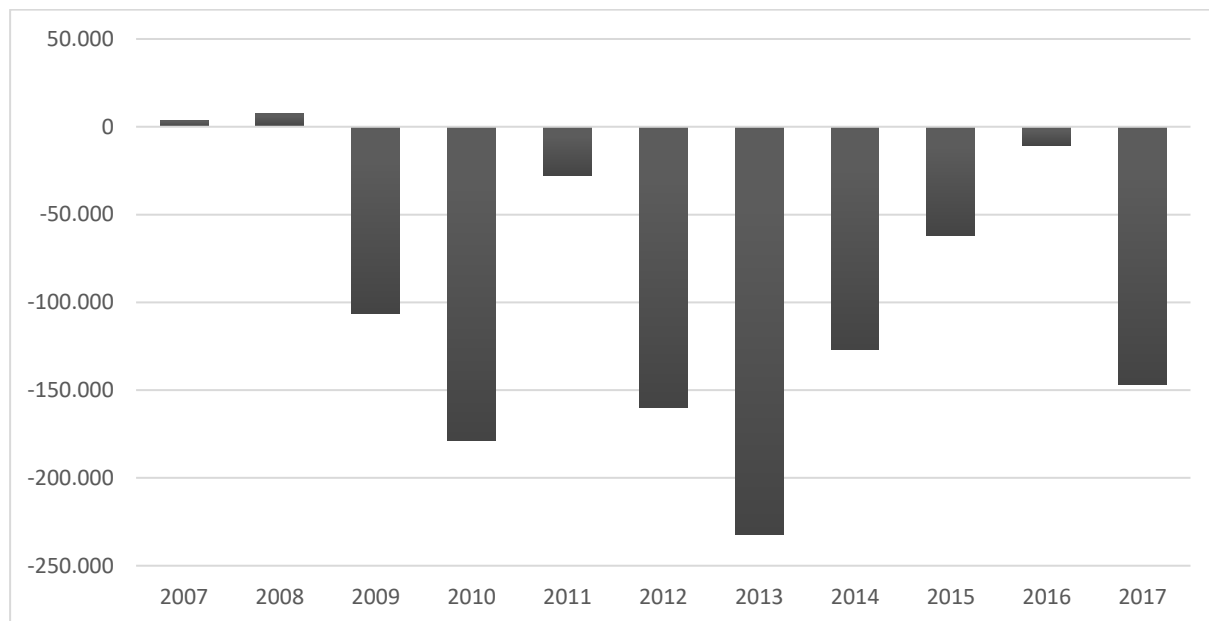
Tabela 27: Poslovni izid po letih

LETO	IZID
2007	3.794
2008	7.611
2009	-106.111
2010	-178.484
2011	-27.560
2012	-160.023
2013	-232.143
2014	-126.944
2015	-61.941
2016	-10.565
2017	-146.896

(v EUR, brez centov)

Slika 2 prikazuje poslovanje zavoda v obdobju 2007 do 2017.

Slika 2: Grafični prikaz poslovnega izida po letih



Akumulirana izguba zavoda na dan 31. 12. 2017 znaša 805.225 EUR. Neto zadolženost in neporavnane zapadle obveznosti do dobaviteljev na dan 30. 6. 2018 skupaj znašajo 432.447 EUR oziroma 13,03% načrtovanih celotnih prihodkov v sprejetem Finančnem načrtu 2018.

Na podlagi navedenih dejstev predlagamo naslednji srednjeročni program finančne sanacije zavoda s strani občin ustanoviteljic:

- 250.000 EUR do 15. 12. 2018
- 150.000 EUR do 30. 6. 2019
- 100.000 EUR do 30. 6. 2020

Tabela 28 prikazuje deleže posameznih občin pri sanaciji zavoda skladno z njihovim ustanovitvenim deležem.

Tabela 28: Deleži občin pri sanaciji po letih

	2018	2019	2020	Skupaj
Občina Mozirje	60.292,50	36.175,50	24.117,00	120.585,00
Občina Nazarje	38.800,00	23.280,00	15.520,00	77.600,00
Občina Rečica	33.140,00	19.884,00	13.256,00	66.280,00
Občina Ljubno	42.235,00	25.341,00	16.894,00	84.470,00
Občina Gornji Grad	41.010,00	24.606,00	16.404,00	82.020,00
Občina Luče	25.590,00	15.354,00	10.236,00	51.180,00
Občina Solčava	8.932,50	5.359,50	3.573,00	17.865,00
Skupaj	250.000,00	150.000,00	100.000,00	500.000,00

(v EUR)

Nazarje, 28. 9. 2018

Direktor
Darja Es, dipl.m.s.