



Osijek, 27. listopada 2025.

**VIŠEGODIŠNJI PLAN URAVNOTEŽENJA PRIJEDLOGA FINACIJSKOG PLANA
Doma zdravlja Osječko-baranjske županije za razdoblje 2026.-2028. godine**

Ovim višegodišnjim planom uravnoteženja utvrđuje se procjena poslovnih rezultata, uključujući očekivani manjak prihoda u 2025. godini. Plan obuhvaća način pokrivanja tog manjka u financijskom planu za 2026. godinu, kao i projekcije poslovanja za 2027. i 2028. godinu. Također, definiraju se mjere za otklanjanje uzroka negativnog poslovanja, uz pripadajući akcijski plan za njihovu provedbu.

I. ANALIZA I OCJENA POSTOJEĆEG FINACIJSKOG STANJA

Analiza financijskog stanja Doma zdravlja Osječko-baranjske županije izrađena je sukladno Uputama za izradu financijskih planova proračunskih korisnika Proračuna Osječko-baranjske županije za razdoblje 2026.–2028. godine. Temelji se na ostvarenju prema financijskim izvještajima za 2024. godinu, izvještaju o poslovanju za razdoblje siječanj – rujan 2025. godine, te na planu poslovanja za 2026. godinu i projekcijama poslovanja za 2027. i 2028. godinu. Analiza pruža cjelovit prikaz financijskog položaja, strukture prihoda i rashoda te trendova koji utječu na poslovanje ustanove u promatranom razdoblju.

BILANCA

Tablica 1. Bilanca stanja na dan 31.12.2024. godine

Red. Br.	BILANČNE STAVKE	STANJE 31.12.2023.	STANJE 31.12.2024.
1.	IMOVINA	21.308.753,30 €	21.642.952,05 €
1.1.	Nefinancijska imovina	16.439.219,50 €	16.226.890,62 €
	Neproizvedena dugotrajna imovina	230.365,18 €	229.883,29 €
	Proizvedena dugotrajna imovina	16.208.854,32 €	15.997.007,33 €
1.2.	Financijska imovina	4.869.533,80 €	5.416.061,43 €
	Novac u banci i blagajni	1.035.437,32 €	1.581.478,90 €
	Depoziti, jamčevni polozi i potraživanja od zaposlenih te za više plaćene poreze i ostalo	50.097,51 €	45.956,04 €
	Potraživanja za prihode poslovanja	3.769.415,54 €	3.786.057,37 €
	Potraživanja od prodaje nefinancijske imovine	14.583,43 €	2.569,12 €
2.	OBVEZE I VLASTITI IZVORI	21.308.753,30 €	21.642.952,05 €
2.1.	Obveze	2.562.355,51 €	2.425.074,03 €
	Obveze za rashode poslovanja	2.555.099,80 €	2.419.876,33 €
	Obveze za nabavu nefinancijske imovine	6.085,81 €	1.500,00 €
	Odgodeno plaćanje rashoda	1.169,90 €	3.697,70 €
2.2.	Vlastiti izvori	18.746.397,79 €	19.217.878,02 €

Analiza bilance Doma zdravlja Osječko-baranjske županije za razdoblje od 31. prosinca 2023. do 31. prosinca 2024. godine ukazuje na **stabilno i uravnoteženo financijsko stanje**, uz **blagi rast ukupne imovine** te povećanje **vlastitih izvora financiranja**, što upućuje na održivu razinu solventnosti i likvidnosti ustanove.

Ukupna **imovina** Doma zdravlja na dan **31. prosinca 2024. godine** iznosi **21.642.952,05 eura**, što predstavlja **porast od 334.198,75 eura** u odnosu na stanje na dan **31. prosinca 2023. godine** (21.308.753,30 eura). Ovaj rast rezultat je povećanja financijske imovine, dok je vrijednost nefinancijske imovine zabilježila manji pad, što je posljedica amortizacije dugotrajne imovine te redovnog ulaganja u obnovu i opremanje prostora.

Nefinancijska imovina na kraju 2024. godine iznosi **16.226.890,62 eura**, što je smanjenje u odnosu na prethodnu godinu kada je iznosila **16.439.219,50 eura**. Ovaj pad u iznosu od približno **212.328,88 eura** uglavnom proizlazi iz obračunate amortizacije postojeće dugotrajne materijalne imovine. Vrijednost **neproizvedene dugotrajne imovine** (zemljišta) iznosi **229.883,29 eura** i ostala je gotovo nepromijenjena, dok je vrijednost **proizvedene dugotrajne imovine** (zgrada, prostora i opreme) smanjena s **16.208.854,32 eura** na **15.997.007,33 eura**, što je posljedica prirodnog procesa amortizacije i manjeg obujma novih kapitalnih ulaganja tijekom godine.

S druge strane, vrijednost **financijske imovine** povećana je s **4.869.533,80 eura** na **5.416.061,43 eura**, što predstavlja porast od **546.527,63 eura**. U okviru ove kategorije najveći porast zabilježen je kod stavke „**Novac u banci i blagajni**”, koja je s **1.053.997,51 eura** porasla na **1.581.497,60 eura**, što upućuje na poboljšanu likvidnost ustanove i učinkovitije upravljanje novčanim tokovima. Manji iznosi odnose se na **depozite i jamčevine** (45.956,04 eura) te **potraživanja od zaposlenih i po osnovi poreza**, koja su stabilna i bez značajnih promjena.

Potraživanja od prihoda poslovanja povećana su s **3.769.145,54 eura** na **3.786.057,37 eura**, što je blagi rast koji ukazuje na stabilan tijek naplate potraživanja od HZZO-a i drugih ugovornih partnera. **Potraživanja od prodaje nefinancijske imovine** smanjena su s **1.458,43 eura** na **2.569,12 eura**, što ukazuje na uredno provođenje prodajnih transakcija i naplatu dospjelih potraživanja iz prethodnih godina.

Ukupne **obveze i vlastiti izvori** u 2024. godini iznose **21.642.952,05 eura**, što odgovara ukupnoj vrijednosti imovine, čime je potvrđena bilancirana struktura.

Ukupne obveze smanjene su s **2.562.355,51 eura** u 2023. godini na **2.425.074,09 eura** u 2024. godini, odnosno za **137.281,42 eura**. Najznačajnije smanjenje zabilježeno je kod **obveza za nabavu nefinancijske imovine**, koje su s **6.085,81 eura** pale na **1.500,00 eura**, što upućuje na uredno izvršavanje obveza prema dobavljačima i pravovremeno podmirivanje preuzetih investicijskih troškova. **Obveze za rashode poslovanja** također su smanjene, s **2.555.099,69 eura** na **2.419.876,33 eura**, što odražava stabilno financijsko poslovanje i racionalnije upravljanje rashodima. Manji rast zabilježen je kod stavke **odgođenog plaćanja rashoda**, koja iznosi **3.697,76 eura**, ali je riječ o zanemarivom udjelu u ukupnim obvezama.

Vlastiti izvori bilježe pozitivan trend i iznose **19.217.878,02 eura**, što je povećanje u odnosu na 2023. godinu kada su iznosili **18.746.397,79 eura**. Porast vlastitih izvora u iznosu od **471.480,23 eura** ukazuje na povećanu financijsku stabilnost i sposobnost Doma zdravlja da dio sredstava generira kroz vlastite aktivnosti i racionalno upravljanje proračunskim prihodima.

Analiza bilance pokazuje da Dom zdravlja Osječko-baranjske županije posluje **stabilno i održivo**, uz pozitivne pomake u strukturi financijske imovine i smanjenje ukupnih obveza. Iako je zabilježen blagi pad vrijednosti dugotrajne imovine zbog amortizacije, povećanje novčanih sredstava i potraživanja od poslovanja ukazuje na poboljšanu likvidnost i uredno financijsko upravljanje. Udio vlastitih izvora u

ukupnoj imovini dodatno potvrđuje čvrstu financijsku poziciju ustanove i sposobnost samostalnog pokrivanja većine poslovnih troškova.

Sveukupno, financijsko stanje Doma zdravlja krajem 2024. godine može se ocijeniti **povoljnim i stabilnim**, uz preporuku za nastavak politike racionalnog trošenja, učinkovitog planiranja investicija i daljnjeg jačanja likvidnosti kroz kontrolu potraživanja i rashoda poslovanja.

IZVJEŠTAJ O PRIHODIMA I RASHODIMA, PRIMICIMA I IZDACIMA

Tablica 2. Prihodi i primici

PRIHODI / PRIMICI	IZVRŠENJE 2024.	IZVRŠENJE I - IX 2025.	PROCJENA IZVRŠENJA I - XII 2025.	PLAN 2026.	PROCJENA 2027.	PROCJENA 2028.
1. Prihodi poslovanja	28.588.114,52 €	21.798.998,26 €	30.392.278,00 €	30.620.253,00 €	30.950.253,00 €	31.217.503,00 €
1.1. Prihodi od HZZO-a i dopunskog zdravstvenog osiguranja	22.807.499,71 €	17.665.904,04 €	24.074.325,00 €	25.367.500,00 €	25.557.500,00 €	25.777.500,00 €
1.2. Prihodi od proračuna	2.286.311,66 €	1.326.555,45 €	2.355.540,00 €	2.070.603,00 €	2.070.603,00 €	2.070.603,00 €
1.3. Prihodi od EU projekata	1.389.675,82 €	1.210.372,15 €	1.600.000,00 €	1.317.400,00 €	1.317.400,00 €	1.317.400,00 €
1.4. Ostali prihodi	2.104.627,33 €	1.596.166,62 €	2.362.413,00 €	1.864.750,00 €	2.004.750,00 €	2.052.000,00 €
2. Prihodi od prodaje nefinancijske imovine	169.233,66 €	37.847,89 €	40.500,00 €	200.500,00 €	80.500,00 €	40.500,00 €
3. Primici od zaduživanja	- €	- €	- €	- €	- €	- €
SVEUKUPNO	28.757.348,18 €	21.836.846,15 €	30.432.778,00 €	30.820.753,00 €	31.030.753,00 €	31.258.003,00 €

U 2024. godini Dom zdravlja Osječko-baranjske županije ostvario je ukupne prihode u iznosu od **28.757.348,18 eura**. Najveći dio prihoda, u iznosu od **22.807.499,71 eura**, odnosno **79,31% ukupnih prihoda**, ostvaren je temeljem ugovora s Hrvatskim zavodom za zdravstveno osiguranje o provođenju primarne i specijalističko-konzilijarne zdravstvene zaštite. Ovi prihodi predstavljaju osnovni i najstabilniji izvor financiranja ustanove, budući da Dom zdravlja kontinuirano pruža ugovorene zdravstvene usluge sukladno mreži javne zdravstvene službe. Prihodi od proračuna u 2024. godini iznosili su **2.286.311,66 eura** i odnose se isključivo na **prihode od osnivača – Osječko-baranjske županije**, koji se ostvaruju na temelju **decentraliziranih funkcija te programa i aktivnosti koje Dom zdravlja provodi, a za koje Županija doznačuje sredstva**. Riječ je o financiranju programa kao što su **palijativna skrb, turistička ambulanta, savjetovalište za dojenje, tekuća održivost poslovanja te kontinuirano i stručno usavršavanje zdravstvenih djelatnika**. U istom razdoblju Dom zdravlja ostvario je i **1.389.675,82 eura prihoda iz EU projekata**, koji se u cijelosti odnose na projekt „**Specijalističko usavršavanje doktora medicine**”, u okviru kojega se financira stručno usavršavanje zdravstvenih djelatnika. Osim navedenih izvora, Dom zdravlja ostvaruje i **vlastite prihode** koji su evidentirani u stavci „ostali prihodi”, a u 2024.

godini iznosili su **2.104.627,33 eura**. Ovi prihodi proizlaze iz sistematskih pregleda, djelatnosti medicine rada, pruženih zdravstvenih i popratnih usluga te refundacija režijskih troškova i troškova najma prostora od liječnika zakupaca. Dodatno, u 2024. godini ostvaren je prihod od prodaje nefinancijske imovine u iznosu od **169.233,66 eura**, koji se odnosi na prodaju stanova u vlasništvu Doma zdravlja.

U prvih devet mjeseci 2025. godine Dom zdravlja ostvario je ukupno **21.836.846,15 eura prihoda**, od čega **17.665.904,06 eura**, odnosno **80,90%**, čine prihodi od HZZO-a. Navedeni udio potvrđuje kontinuiranu ovisnost i stabilnost prihoda koji proizlaze iz ugovora o pružanju primarne i specijalističko-konzilijarne zdravstvene zaštite. U istom razdoblju ostvareni su prihodi od osnivača – Osječko-baranjske županije – u iznosu od **1.326.555,45 eura**, koji se odnose na decentralizirane funkcije i programe financirane od strane Županije, kao što su palijativna skrb, turistička ambulanta, savjetovalište za dojenje, održivost poslovanja i stručno usavršavanje djelatnika. Prihodi od EU projekata iznosili su **1.210.312,97 eura**, a odnose se na projekt „**Specijalističko usavršavanje doktora medicine**”, dok su ostali prihodi iznosili **1.596.166,62 eura**, što uključuje vlastite prihode od sistematskih pregleda, medicine rada, pruženih usluga i refundacija troškova. Prihodi od prodaje nefinancijske imovine u prva tri kvartala 2025. godine iznosili su **37.847,89 eura**, što se odnosi na prodaju stanova u vlasništvu ustanove.

Za cijelu 2025. godinu procjenjuje se da će ukupni prihodi Doma zdravlja iznositi **30.432.778,00 eura**. Od toga će **24.074.325,00 eura**, odnosno **79,11% ukupnih prihoda**, biti ostvareno od HZZO-a, čime se potvrđuje da su ugovorene zdravstvene usluge i dalje glavni temelj financijske stabilnosti ustanove. Prihodi od osnivača – Osječko-baranjske županije – procjenjuju se na **2.355.540,00 eura**, a odnose se na decentralizirane funkcije i županijske programe. Prihodi od EU projekata, vezani uz projekt „**Specijalističko usavršavanje doktora medicine**”, iznositi će **1.660.000,00 eura**, dok se ostali prihodi procjenjuju na **2.362.413,00 eura**. Prihod od prodaje nefinancijske imovine iznositi će **40.500,00 eura**, što se odnosi na prodaju stanova u vlasništvu ustanove.

Za 2026. godinu planirano je ostvarenje ukupnih prihoda u iznosu od **30.820.753,00 eura**. Najveći dio, **25.367.500,00 eura**, odnosno **82,30%**, odnosi se na prihode od HZZO-a, koji su planirani u skladu s važećim ugovorima i očekivanim povećanjem obujma pruženih zdravstvenih usluga. Prihodi od osnivača – Osječko-baranjske županije – planirani su u iznosu od **2.070.603,00 eura**, koji se odnose na programe i aktivnosti poput palijativne skrbi, turističke ambulante, savjetovališta za dojenje, kontinuirane edukacije djelatnika i održivosti poslovanja. Prihodi od EU projekata, vezani uz projekt „**Specijalističko usavršavanje doktora medicine**”, planirani su u iznosu od **1.317.400,00 eura**, dok su ostali prihodi planirani na **1.864.750,00 eura**. Planirani prihod od prodaje nefinancijske imovine iznosi **200.500,00**

eura, što se odnosi na planiranu prodaju stanova u vlasništvu Doma zdravlja. Ovi prihodi imaju jednokratni karakter te se ne mogu smatrati trajnim izvorom financiranja.

U 2027. godini ukupni prihodi Doma zdravlja planiraju se u iznosu od **31.030.753,00 eura**, od čega će **25.557.500,00 eura**, odnosno **82,36%**, činiti prihodi od HZZO-a. Očekuje se nastavak trenda rasta ugovorenih zdravstvenih usluga i stabilnost poslovanja u okviru primarne i specijalističko-konzilijarne zdravstvene zaštite. Prihodi od osnivača – Osječko-baranjske županije – planiraju se u iznosu od **2.070.603,00 eura**, a odnose se na iste županijske programe i aktivnosti. Prihodi od EU projekata, koji se odnose na projekt „**Specijalističko usavršavanje doktora medicine**”, iznose **1.317.400,00 eura**, dok su ostali prihodi planirani na **2.004.750,00 eura**. Prihod od prodaje nefinancijske imovine procjenjuje se na **80.500,00 eura**, što se odnosi na prodaju stanova u vlasništvu Doma zdravlja.

Za 2028. godinu procjenjuje se ukupni prihod u iznosu od **31.258.003,00 eura**. Od toga će **25.777.500,00 eura**, odnosno **82,47% ukupnih prihoda**, biti ostvareno od HZZO-a, čime se potvrđuje da je ovaj izvor prihoda daleko najvažniji za financijsku stabilnost ustanove. Prihodi od osnivača – Osječko-baranjske županije – planirani su na **2.070.603,00 eura**, a odnose se na decentralizirane funkcije i županijske programe, dok se prihodi od EU projekata procjenjuju na **1.317.400,00 eura**. Prihodi od vlastite djelatnosti, koji obuhvaćaju sistematske preglede, medicinu rada, pružene usluge te refundacije režijskih troškova i troškova najma zakupcima – liječnicima, procjenjuju se na **2.052.000,00 eura**. Prihodi od prodaje nefinancijske imovine iznositi će **40.500,00 eura**, što se odnosi na povremenu prodaju stanova u vlasništvu ustanove.

Ukupno gledano, struktura prihoda Doma zdravlja Osječko-baranjske županije pokazuje stabilan i održiv rast, s dominantnim udjelom prihoda od HZZO-a, koji se kreće između 79 i 83 posto ukupnih prihoda. Ostali izvori – prihodi od osnivača, EU projekata i vlastite djelatnosti – osiguravaju dodatnu financijsku potporu, dok su prihodi od prodaje nefinancijske imovine povremeni i neponovljivi. Takva struktura omogućuje Domu zdravlja da dugoročno planira svoje poslovanje, osigurava kontinuitet zdravstvene zaštite te održava financijsku stabilnost ustanove.

Tablica 3. Rashodi i izdaci

RASHODI / IZDACI	IZVRŠENJE 2024.	IZVRŠENJE I - IX 2025.	PROCJENA IZVRŠENJA I - XII 2025.	PLAN 2026.	PROCJENA 2027.	PROCJENA 2028.
1. Rashodi poslovanja	27.219.421,98 €	21.478.780,29 €	29.646.679,26 €	29.835.153,00 €	29.963.085,00 €	29.940.335,00 €
1.1 Rashodi za zaposlene	20.189.878,17 €	16.288.036,23 €	22.184.711,26 €	22.486.000,00 €	22.406.000,00 €	22.496.000,00 €
1.2. Materijalni rashodi	5.705.848,15 €	4.055.449,66 €	6.147.343,00 €	6.010.253,00 €	6.218.185,00 €	6.105.435,00 €
1.3. Ostali rashodi	77.279,50 €	20.183,10 €	28.000,00 €	21.500,00 €	21.500,00 €	21.500,00 €
1.4. Izdaci vezani za EU projekte	1.246.416,16 €	1.115.111,30 €	1.286.625,00 €	1.317.400,00 €	1.317.400,00 €	1.317.400,00 €
2. Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	802.936,24 €	534.660,69 €	1.083.650,00 €	685.600,00 €	667.668,00 €	667.668,00 €
3. Izdaci za financijsku imovinu i otplatu zajmova	- €	2.250,00 €	2.250,00 €	- €	- €	- €
SVEUKUPNO	28.022.358,22 €	22.015.690,98 €	30.732.579,26 €	30.520.753,00 €	30.630.753,00 €	30.608.003,00 €

U 2024. godini ukupni rashodi i izdaci Doma zdravlja Osječko-baranjske županije iznosili su **28.022.358,22 eura**. Najveći dio rashoda, odnosno **27.219.421,98 eura**, odnosi se na **rashode poslovanja**, dok su **rashodi za nabavu nefinancijske imovine** iznosili **802.936,24 eura**. Dom zdravlja Osječko-baranjske županije najveća je ustanova primarne zdravstvene zaštite na području županije, s **ukupno 720 zaposlenih** koji djeluju u okviru **72 lokacije** diljem županije. Pojedine ambulante međusobno su udaljene i do **100 kilometara**, što dodatno povećava složenost organizacije rada i troškove poslovanja ustanove. Ova široka mreža lokacija, raznolikost djelatnosti te broj zaposlenika izravno utječu na visinu i strukturu rashoda, osobito rashoda za zaposlene i materijalnih rashoda.

Rashodi za zaposlene u 2024. godini iznosili su **20.189.878,17 eura**, što čini najveću pojedinačnu stavku u ukupnim rashodima. Ova kategorija obuhvaća plaće, dodatke na plaću, naknade troškova zaposlenima te doprinose na plaće. Na visinu rashoda za zaposlene znatno su utjecale zakonske izmjene koje su stupile na snagu tijekom 2023. i 2024. godine, a odnose se na **uređenje sustava plaća u javnim službama i usklađivanje s novim Kolektivnim ugovorom za djelatnost zdravstva i zdravstvenog osiguranja**. Novi pravni okvir donio je povećanje osnovice za obračun plaće, korekciju koeficijenata složenosti poslova te povećanje dodataka za posebne uvjete rada, pripravnost i dežurstva. Također, uvedeni su i dodaci prema stupnju obrazovanja i složenosti poslova, a Zakonom o plaćama u državnoj službi i javnim službama propisana je obveza daljnjeg usklađivanja osnovice plaće s makroekonomskim pokazateljima. Sve navedene promjene imale su izravan učinak na povećanje troškova rada, osobito u ustanovi s velikim brojem zaposlenika i širokom mrežom lokacija poput Doma zdravlja Osječko-baranjske županije. Rashodi za zaposlene stoga predstavljaju stabilan, ali rastući i najznačajniji segment ukupnih rashoda ustanove.

Materijalni rashodi u 2024. godini iznosili su **5.705.848,15 eura**, a odnose se na troškove energenata, komunalnih usluga, održavanja objekata i opreme, nabavu potrošnog medicinskog materijala, lijekova, uredskog materijala te troškove vanjskih usluga potrebnih za nesmetano obavljanje djelatnosti. S obzirom na veličinu ustanove i broj lokacija, materijalni rashodi imaju izrazitu težinu u ukupnim troškovima. Značajan broj objekata u kojima Dom zdravlja obavlja djelatnost stariji je i infrastrukturno dotrajavao, zbog čega je nužno kontinuirano ulaganje u tekuće i investicijsko održavanje. Na rast materijalnih rashoda znatno su utjecali **inflacija, globalna ekonomska kriza** i posljedično **povećanje cijena energenata, građevinskih materijala, lijekova i medicinske opreme**. Posebno su porasle cijene potrošnog medicinskog materijala, zaštitne opreme, dezinfekcijskih sredstava te troškovi servisiranja medicinskih uređaja i vozila. Dodatno, širenje mreže ambulanti i udaljenost između najudaljenijih lokacija povećavaju troškove prijevoza, održavanja i logistike.

Ostali rashodi u 2024. godini iznosili su **77.279,50 eura** i predstavljaju **redovne operativne rashode** koji obuhvaćaju različite troškove nužne za funkcioniranje ustanove, a ne uključuju se u kategorije rashoda za zaposlene ili materijalnih rashoda. U ovoj skupini evidentiraju se troškovi osiguranja, članarina, sudskih pristojbi, stručnog usavršavanja, edukacija, troškovi javnih davanja i druge obveze koje proizlaze iz redovnog poslovanja Doma zdravlja.

Izdaci vezani uz EU projekte u 2024. godini iznosili su **1.246.416,19 eura**. Gotovo cjelokupni iznos odnosi se na **trošak plaća doktora medicine na specijalizacijama**, koji su zaposleni u Domu zdravlja i čije se plaće financiraju iz sredstava Europske unije. Ovi rashodi nastaju u sklopu provedbe projekata kojima se sufinancira specijalističko usavršavanje doktora medicine, a cilj im je osigurati dovoljan broj stručnjaka različitih profila u primarnoj zdravstvenoj zaštiti. U skladu s time, riječ je o rashodima koji ne predstavljaju dodatno opterećenje za proračun ustanove, već doprinose jačanju kadrovskih kapaciteta i dugoročnoj održivosti zdravstvenog sustava. Financiranje specijalizanata iz EU sredstava omogućuje Domu zdravlja da uz postojeće kadrove osigura i razvoj novih stručnjaka, čime se unapređuje kvaliteta i dostupnost zdravstvenih usluga na području cijele Osječko-baranjske županije.

U prvih devet mjeseci 2025. godine ukupni rashodi iznosili su **22.015.690,98 eura**, dok se do kraja godine procjenjuje njihovo povećanje na **30.732.579,26 eura**. Od toga se na rashode za zaposlene odnosi **22.184.711,26 eura**, na materijalne rashode **6.147.343,00 eura**, na ostale rashode **28.000,00 eura**, te na izdatke vezane uz EU projekte **1.286.625,00 eura**. Rast svih kategorija rashoda u odnosu na prethodnu godinu rezultat je povećanja plaća zaposlenika sukladno zakonskim i kolektivnim propisima, kao i daljnjeg rasta cijena roba i usluga potrebnih za svakodnevno poslovanje.

U 2026. godini planirani ukupni rashodi i izdaci iznose **30.520.753,00 eura**, u 2027. godini **30.630.753,00 eura**, a u 2028. godini **30.608.003,00 eura**. Najveći udio u ukupnim rashodima čine rashodi za zaposlene, koji se planiraju u iznosu od **22.486.000,00 eura** u 2026. godini, **22.406.000,00 eura** u 2027. i **22.496.000,00 eura** u 2028. godini. Očekuje se daljnji rast troškova rada uslijed budućih usklađivanja osnovice plaće, izmjena koeficijenta složenosti poslova te povećanja materijalnih prava zaposlenika.

Materijalni rashodi planiraju se u iznosu od **6.010.253,00 eura** u 2026. godini, **6.218.185,00 eura** u 2027. te **6.105.435,00 eura** u 2028. godini. Oni uključuju troškove održavanja, energenata, lijekova, medicinskog i uredskog materijala te usluga nužnih za rad ustanove. S obzirom na stalne inflatorne pritiske i rast cijena energenata, materijalni rashodi planirani su oprezno, ali realno, u skladu s tržišnim okolnostima i potrebama Doma zdravlja.

Rashodi za nabavu nefinancijske imovine u 2024. godini iznosili su **802.936,24 eura**, za 2025. godinu procjenjuju na **1.083.650,00 eura**, za 2026. godinu procjenjuju se na **685.600,00 eura**, a za razdoblje od 2027. do 2028. godine planiraju se na razini od **667.668,00 eura** godišnje. Ovi rashodi odnose se na nabavu **medicinskih uređaja, uredskog i medicinskog namještaja, računala i računalne opreme**, sve u svrhu kvalitetnijeg rada zdravstvenih ordinacija. Najveći dio tih ulaganja financira se iz **decentraliziranih sredstava koja doznaju Osječko-baranjska županija**, dok se ostatak financira iz vlastitih sredstava ustanove. Riječ je o ulaganjima koja pridonose modernizaciji zdravstvene infrastrukture, unaprjeđenju dijagnostike i sigurnosti pacijenata te poboljšanju uvjeta rada zdravstvenih djelatnika.

Sveukupno, rashodi Doma zdravlja Osječko-baranjske županije u promatranom razdoblju rastu u skladu s nacionalnim i globalnim ekonomskim okolnostima. Povećanje rashoda rezultat je kombinacije zakonskih izmjena u sustavu plaća, inflatornih pritisaka, rasta troškova energenata i materijala te nužnosti kontinuiranih ulaganja u održavanje i opremanje zdravstvenih ordinacija. Struktura rashoda pokazuje racionalno planiranje i odgovorno upravljanje javnim sredstvima, s naglaskom na održavanje kvalitete i dostupnosti zdravstvene zaštite stanovnicima cijele Osječko-baranjske županije.

Tablica 4. Rezultat poslovanja

	IZVRŠENJE 2024.	IZVRŠENJE I - IX 2025.	PROCJENA IZVRŠENJA I - XII 2025.	PLAN 2026.	PROCJENA 2027.	PROCJENA 2028.
PRIHODI I PRIMICI	28.757.348,18 €	21.836.846,15 €	30.432.778,00 €	30.820.753,00 €	31.030.753,00 €	31.258.003,00 €
RASHODI I IZDACI	28.022.358,22 €	22.015.690,98 €	30.732.579,26 €	30.520.753,00 €	30.630.753,00 €	30.608.003,00 €
FINANCIJSKI REZULTAT	734.989,96 €	- 178.844,83 €	- 299.801,26 €	300.000,00 €	400.000,00 €	650.000,00 €
PRENESENI MANJAK IZ PRETHODNIH GODINA	1.782.534,25 €	1.050.198,74 €	1.050.198,74 €	1.350.000,00 €	1.050.000,00 €	650.000,00 €
MANJAK ZA PRIJENOS U SLJEDEĆEM RAZDOBLJU	1.047.544,29 €	1.229.043,57 €	1.350.000,00 €	1.050.000,00 €	650.000,00 €	- €

Financijski rezultat poslovanja Doma zdravlja Osječko-baranjske županije u 2024. godini iskazuje **ukupne prihode i primitke u iznosu od 28.757.348,18 eura** te **rashode i izdatke u iznosu od 28.022.358,22 eura**, čime je ostvaren **pozitivan financijski rezultat u iznosu od 734.989,96 eura**. U istoj godini evidentiran je i **preneseni manjak iz prethodnih godina u iznosu od 1.782.534,25 eura**, koji predstavlja **akumulirani manjak** nastao u razdoblju od **2017. godine nadalje**. Navedeni manjak rezultat je niza godina u kojima su rashodi poslovanja kontinuirano rasli bržom dinamikom od rasta prihoda, ponajprije zbog povećanja troškova rada i materijalnih rashoda.

Tijekom proteklih godina, poslovanje Doma zdravlja bilo je pod snažnim utjecajem izvanrednih okolnosti. Epidemija bolesti COVID-19, koja je trajala tijekom 2020. i 2021. godine, izravno je utjecala na poslovanje svih domova zdravlja, uključujući i Dom zdravlja Osječko-baranjske županije. Tijekom tog razdoblja dio ordinacija nije mogao fakturirati ugovorene usluge prema Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje (HZZO) u punom opsegu, zbog čega su ostvareni prihodi bili manji od planiranih, dok su troškovi poslovanja, posebice troškovi osoblja, dezinfekcijskih sredstava, zaštitne opreme i logistike, istodobno znatno porasli. Nakon završetka pandemije uslijedila je **globalna ekonomska kriza i inflacija**, koja je dodatno povećala cijene energenata, medicinskog i potrošnog materijala te usluga potrebnih za redovno funkcioniranje ustanove. Cijene roba i usluga rastle su po višim stopama od rasta prihoda, budući da **HZZO cijene ugovorenih usluga nije proporcionalno usklađivao sve do 2024. godine**, kada su prvi put provedene korekcije koje odražavaju stvarne troškove poslovanja zdravstvenih ustanova.

U izvršenju za razdoblje siječanj – rujn 2025. godine, Dom zdravlja ostvario je **ukupne prihode i primitke u iznosu od 21.836.846,15 eura** te **rashode i izdatke u iznosu od 22.015.690,98 eura**, što je rezultiralo **negativnim financijskim rezultatom od -178.844,83 eura**. Kada se ovom rezultatu pridoda **preneseni manjak iz prethodnih godina u iznosu od 1.050.198,74 eura**, proizlazi **ukupni manjak za prijenos u sljedeće razdoblje u iznosu od 1.229.043,57 eura**. Najveće financijsko

opterećenje u ovoj godini predstavljaju **rashodi za zaposlene**, koji su znatno porasli kao posljedica **Uredbe o nazivima radnih mjesta, uvjetima za raspored i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama** donesene 2024. godine. Ovom Uredbom uređeni su novi koeficijenti složenosti poslova te usklađeni iznosi osnovica plaća, što je dovelo do povećanja ukupnih troškova rada u zdravstvu.

U procjeni izvršenja za cijelu 2025. godinu očekuju se **ukupni prihodi i primici od 30.432.778,00 eura** te **rashodi i izdaci od 30.732.579,26 eura**, što znači da se procjenjuje **financijski rezultat s manjkom od –299.801,26 eura**. Ovaj procijenjeni manjak proizlazi prvenstveno iz **povećanih rashoda za zaposlene**, sukladno navedenim zakonskim izmjenama i usklađivanjima koeficijenata. Međutim, rezultat je **prividne prirode**, jer ne odražava stvarno negativno poslovanje ustanove. Naime, Dom zdravlja vlastitim sredstvima financira troškove provedbe **projekta specijalističkog usavršavanja doktora medicine**, dok povrat sredstava slijedi po dinamici isplata iz Europske unije. Osim toga, Dom zdravlja je tijekom prethodne godine od HZZO-a **zatražio i dobio unaprijed isplaćena novčana sredstva za rad pojedinih ordinacija** sukladno ugovoru o provođenju zdravstvene zaštite. U 2025. godini, prema dogovorenom **otplatnom planu**, ustanova **mjesečno vraća dio ranije isplaćenih sredstava**, što računovodstveno uzrokuje **smanjenje prihoda** u tekućem razdoblju i prividni manjak u poslovanju, iako je riječ o privremenom učinku usklađivanja prihoda i rashoda.

U proračunsku 2026. godinu prenosi se **manjak iz prethodnih godina i procijenjeni manjak iz 2025. godine u ukupnom iznosu od –1.350.000,00 eura**. Poslovanje u 2026. godini planira se završiti s **ostvarenim viškom od 300.000,00 eura**, čime će **korigirani rezultat iznositi –1.050.000,00 eura**. U proračunsku 2027. godinu prenosi se **manjak iz prethodnih godina u iznosu od –1.050.000,00 eura**, a poslovanje se planira završiti s **viškom od 400.000,00 eura**, čime će **ukupni korigirani rezultat iznositi –650.000,00 eura**. Ovaj se iznos planira **u potpunosti zatvoriti u 2028. godini**, čime bi se financijsko poslovanje ustanove stabiliziralo i uskladilo s planiranim prihodima.

Zaključno, evidentirani manjak prihoda odnosi se na **izvor 43 – Ostali prihodi za posebne namjene**, a predstavlja posljedicu redovnog poslovanja ustanove i nesrazmjera između dinamike rasta rashoda i ostvarivanja prihoda u prethodnim godinama. U svrhu **uravnoteženja financijskog plana** za razdoblje od 2026. do 2028. godine, nakon uključivanja projiciranog manjka tekuće godine i prenesenog manjka iz prethodnih razdoblja, Dom zdravlja Osječko-baranjske županije nastaviti će s poduzimanjem svih potrebnih mjera kako bi se osiguralo **pravodobno izvršavanje ugovornih obveza s HZZO-om te naplata i ostvarivanje planiranih prihoda**. Ustanova će i nadalje dosljedno primjenjivati načela **ekonomičnosti, učinkovitosti i racionalnog korištenja proračunskih sredstava**, s ciljem da

ostvareni prihodi budu dostatni za pokriće prenesenog manjka, podmirenje tekućih rashoda i izdataka te za planirana ulaganja u zaposlenike, objekte i opremu, u skladu s definiranom dinamikom poslovanja i razvojnim ciljevima ustanove.

II. PRIJEDLOG MJERA ZA OTKLANJANJE UZROKA NEGATIVNOG POSLOVANJA I MJERA ZA STABILNO POSLOVANJE

S ciljem smanjenja postojećeg manjka i osiguranja stabilnog i održivog poslovanja, Dom zdravlja Osječko-baranjske županije planira provoditi niz mjera kojima će se racionalizirati rashodi, povećati učinkovitost korištenja raspoloživih sredstava i poboljšati likvidnost. Poseban naglasak bit će na povećanju vlastitih prihoda, racionalizaciji troškova poslovanja te učinkovitijem financijskom planiranju i praćenju realizacije prihoda i rashoda.

1. Planiranje pokrića manjka u okviru financijskog plana i izmjena i dopuna plana.

U financijskim planovima za naredna razdoblja kontinuirano će se planirati sredstva za postupno pokriće akumuliranog manjka iz prethodnih godina, uz prilagodbu dinamike trošenja i uravnoteženje između planiranih prihoda i rashoda.

2. Prioritetno izvršavanje zakonskih i ugovornih obveza.

Kod planiranja i izvršavanja proračuna prioritet će imati sve zakonske i ugovorne obveze prema zaposlenicima, dobavljačima, HZZO-u i ostalim partnerima, čime se osigurava stabilnost poslovanja i kontinuitet pružanja zdravstvenih usluga.

3. Kontinuirano praćenje naplate prihoda i preuzimanje obveza sukladno ostvarenju.

Redovito će se analizirati dinamika priljeva prihoda i naplate potraživanja, uz ograničavanje preuzimanja novih obveza samo u visini raspoloživih sredstava, kako bi se spriječilo dodatno stvaranje obveza koje bi mogle opteretiti likvidnost ustanove.

4. Pravovremeno poduzimanje mjera naplate potraživanja.

U cilju održavanja stabilnog novčanog toka, intenzivirat će se aktivnosti na pravovremenoj naplati potraživanja od ugovornih partnera i korisnika usluga, uz primjenu raspoloživih mehanizama naplate i ažurno praćenje dospjelih potraživanja.

5. Povećanje gotovinske naplate za pružene zdravstvene usluge.

U djelatnostima gdje je to moguće, posebno u području medicine rada i dentalne zdravstvene

zaštite, povećat će se udio gotovinske naplate, čime se osigurava veća likvidnost i smanjuje rizik od nenaplaćenih potraživanja.

6. Maksimalno korištenje odobrenih limita HZZO-a za DTP postupke.

Posebna pozornost usmjerit će se na maksimalno izvršenje odobrenih limita od strane HZZO-a za sve djelatnosti, a osobito u segmentu specijalističko-konzilijarne zdravstvene zaštite, kako bi se ostvarili svi potencijalni ugovoreni prihodi.

7. Povećanje financiranja investicija i aktivnosti kroz vanjske izvore.

Nastavit će se s prijavama na natječaje za financiranje projekata iz sredstava Europske unije, nacionalnih fondova te ostalih dostupnih izvora. Cilj je povećati udio kapitalnih i tekućih pomoći u financiranju investicija, čime bi se smanjilo opterećenje vlastitih sredstava.

8. Racionalizacija troškova poslovanja.

Provodit će se sustavno praćenje svih rashoda s ciljem optimizacije trošenja proračunskih sredstava. U racionalizaciju će biti uključeni svi zaposlenici, uz zadržavanje kvalitete i dostupnosti zdravstvene zaštite.

9. Uključivanje Osječko-baranjske županije u dodatno sufinanciranje djelatnosti.

U suradnji s Osječko-baranjskom županijom kao osnivačem ustanove, nastojat će se osigurati dodatna sredstva za sufinanciranje zdravstvenih djelatnosti koje pridonose unapređenju kvalitete i dostupnosti zdravstvene zaštite na području županije.

10. Povećanje prihoda od zakupa poslovnih prostora.

U cilju povećanja vlastitih prihoda analizirat će se postojeći ugovori o zakupu te uskladiti visina zakupnina s tržišnim uvjetima i općim rastom cijena, uz osiguranje transparentnog i učinkovitog upravljanja poslovnim prostorima u vlasništvu ustanove.

11. Povećanje učinkovitosti korištenja radnih kapaciteta.

Analizirat će se iskorištenost radnog vremena i organizacija rada po ordinacijama kako bi se osigurao veći obujam pruženih usluga u okviru postojećih resursa, čime se ne povećavaju rashodi, ali raste prihodovna strana poslovanja.

Zaključno, provedbom navedenih mjera Dom zdravlja Osječko-baranjske županije usmjerit će svoje poslovanje prema financijskoj stabilnosti i dugoročnoj održivosti. Cilj je postupno smanjiti postojeći manjak, osigurati ravnotežu između prihoda i rashoda te ojačati kapacitete ustanove za pružanje kvalitetne i dostupne zdravstvene zaštite stanovnicima Osječko-baranjske županije.

III. AKCIJSKI PLAN PROVEDBE MJERA

Naziv mjere	Opis / način provedbe	Rok provedbe
Planiranje pokrića manjka u okviru financijskog plana i izmjena i dopuna plana	U financijskim planovima redovito planirati sredstva za postupno pokriće akumuliranog manjka te uravnotežiti prihode i rashode u skladu s dinamikom poslovanja.	Zakonski rokovi, a prema potrebi prilikom izmjena i dopuna Financijskog plana u narednom razdoblju
Prioritetno izvršavanje zakonskih i ugovornih obveza	Osigurati da se sve zakonske i ugovorne obveze prema zaposlenicima, dobavljačima i partnerima izvršavaju pravodobno i u skladu s propisima.	Kontinuirano
Kontinuirano praćenje naplate prihoda i preuzimanje obveza sukladno ostvarenju	Redovito analizirati naplatu prihoda i dinamiku priljeva te preuzimati nove obveze samo u okviru stvamo raspoloživih sredstava.	Kontinuirano
Pravovremeno poduzimanje mjera naplate potraživanja	Sustavno pratiti dospjela potraživanja i koristiti raspoložive instrumente naplate kako bi se osigurala likvidnost ustanove.	Kontinuirano
Povećanje gotovinske naplate za pružene zdravstvene usluge	Jačati sustav gotovinske naplate, osobito u djelatnostima medicine rada i dentalne zdravstvene zaštite, kako bi se povećao priljev sredstava.	Kontinuirano
Maksimalno korištenje odobrenih limita HZZO-a za DTP postupke	Osigurati maksimalnu iskorištenost ugovorenih limita s HZZO-om u svim djelatnostima, posebno u specijalističko-konzilijamoj zdravstvenoj zaštiti.	Kontinuirano
Povećanje financiranja investicija i aktivnosti kroz vanjske izvore	Pripremati i prijavljivati projekte za financiranje iz EU fondova, nacionalnih fondova te ostalih izvora, s ciljem smanjenja opterećenja vlastitih sredstava.	Kontinuirano
Racionalizacija troškova poslovanja	Provoditi kontrolu i optimizaciju troškova kroz sustavno praćenje rashoda i uključivanje zaposlenika u procese racionalizacije.	Kontinuirano
Uključivanje Osječko-baranjske županije u dodatno sufinanciranje djelatnosti	U suradnji s osnivačem osiguravati dodatna sredstva za sufinanciranje programa i aktivnosti od županijskog značaja.	Kontinuirano
Povećanje prihoda od zakupa poslovnih prostora	Analizirati postojeće ugovore o zakupu, usklađivati iznose zakupnina s tržišnim kretanjima i osigurati punu iskoristivost poslovnih prostora.	Kontinuirano
Povećanje učinkovitosti korištenja radnih kapaciteta	Optimizirati organizaciju rada po ordinacijama i pratiti iskorištenost radnog vremena radi povećanja broja pruženih usluga bez dodatnih rashoda.	Kontinuirano

Ravnateljica:

Justinija Steiner, dr. med.
spec. opće interne medicine

