Dom zdravlja Osječko-baranjske županije
Park kralja Petra Krešimira IV. 6, 31000 Osijek

IBAN HR6823900011500338678 I MB: 3018784 I OIB: 17004513580
tel: +385 31 225 400, fax: +385 31 225 330 I e-mail: ravnateljstvo@dzobz.hr I www.dzobz.hr

Osijek, 26. listopada 2026.

VIŠEGODIŠNJI PLAN URAVNOTEŽENJA FINANCIJSKOG PLANA
Doma zdravlja Osječko-baranjske županije za razdoblje 2027.-2029. godine

Ovim višegodišnjim planom uravnoteženja utvrđuje se procjena poslovnog rezultata Doma zdravlja Osječko-baranjske županije za 2026. godinu uključujući preneseni manjak prihoda i primitaka. Planom se utvrđuje način postupnog pokrića procijenjenog manjka kroz financijski plan za 2027. godinu i projekcije financijskog plana za 2028. i 2029. godinu, s ciljem postizanja financijske ravnoteže do kraja 2029. godine. Također, definiraju se mjere usmjerene na otklanjanje uzroka negativnog poslovanja, osiguravanje dugoročne financijske stabilnosti te pripadajući akcijski plan za njihovu provedbu.

I. ANALIZA I OCJENA POSTOJEĆEG FINANCIJSKOG 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 2027.–2029. godine. Temelji se na podacima iz godišnjih financijskih izvještaja za 2025. godinu, izvještaja o poslovanju za razdoblje od siječnja do rujna 2026. godine te na financijskom planu za 2027. godinu i projekcijama financijskog plana za 2028. i 2029. godinu. Analiza pruža cjelovit prikaz financijskog položaja, strukture prihoda i rashoda te trendova koji utječu na poslovanje ustanove u promatranom razdoblju. Svrha analize je osigurati realnu osnovu za izradu višegodišnjeg plana uravnoteženja financijskog plana, definiranje odgovarajućih mjera za poboljšanje financijskog poslovanja te postizanje financijske ravnoteže i dugoročne održivosti poslovanja Doma zdravlja Osječko-baranjske županije.

BILANCA

Tablica 1. Bilanca stanja na dan 31.12.2025. godine

Red. Br.	BILANČNE STAVKE	STANJE 31.12.2024.	STANJE 31.12.2025.
1.	IMOVINA	21.642.991,87 €	21.992.393,91 €
1.1.	Nefinancijska imovina	16.226.890,62 €	16.326.035,35 €
	Neproizvedena dugotrajna imovina	229.883,29 €	255.885,58 €
	Proizvedena dugotrajna imovina	15.997.007,33 €	16.067.910,94 €
	Proizvedena kratkotrajna imovina	- €	2.238,83 €
1.2.	Financijska imovina	5.416.101,25 €	5.666.358,56 €
	Novac u banci i blagajni	1.581.478,90 €	2.005.618,89 €
	Depoziti, jamčevni polozi i potraživanja od zaposlenih te za više plaćene poreze i ostalo	45.956,04 €	91.812,55 €
	Potraživanja za prihode poslovanja	3.786.097,19 €	3.567.234,63 €
	Potraživanja od prodaje nefinancijske imovine	2.569,12 €	1.692,49 €
2.	OBVEZE I VLASTITI IZVORI	21.642.991,87 €	21.992.393,91 €
2.1.	Obveze	2.425.074,03 €	2.743.006,04 €
	Obveze za rashode poslovanja	2.410.672,33 €	2.735.616,90 €
	Obveze za nabavu nefinancijske imovine	1.500,00 €	1.458,33 €
	Obveze za predujmove	9.204,00 €	4.943,03 €
	Odgođeno plaćanje rashoda	3.697,70 €	987,78 €
2.2.	Vlastiti izvori	19.217.917,84 €	19.249.387,87 €

Usporednom analizom bilančnih podataka Doma zdravlja Osječko-baranjske županije za 2024. i 2025. godinu utvrđeno je povećanje ukupne vrijednosti imovine, uz istodobno povećanje obveza i blagi porast vlastitih izvora.

Ukupna vrijednost imovine na dan 31. prosinca 2025. godine iznosila je 21.992.393,91 eura, što predstavlja povećanje od 349.402,04 eura, odnosno 1,61 % u odnosu na prethodnu godinu. Nefinancijska imovina iznosila je 16.326.035,35 eura, dok je financijska imovina iznosila 5.666.358,56 eura. U strukturi nefinancijske imovine najveći udio odnosi se na proizvedenu dugotrajnu imovinu, čija je vrijednost na kraju 2025. godine iznosila 16.067.910,94 eura.

Financijska imovina povećana je za 250.257,31 eura u odnosu na prethodnu godinu. Najznačajnije povećanje zabilježeno je na poziciji novca u banci i blagajni, čija je vrijednost porasla s 1.581.478,90 eura na 2.005.618,89 eura, odnosno za 424.139,99 eura. Istodobno su potraživanja za prihode poslovanja smanjena s 3.786.097,19 eura na 3.567.234,63 eura, što predstavlja smanjenje od 218.862,56 eura.

Ukupne obveze na dan 31. prosinca 2025. godine iznosile su 2.743.006,04 eura, što predstavlja povećanje od 317.932,01 eura u odnosu na prethodnu godinu, odnosno 13,11 %.

Najveći dio ukupnih obveza odnosi se na obveze za rashode poslovanja, koje su na kraju 2025. godine iznosile 2.735.616,90 eura. Povećanje obveza ukazuje na potrebu kontinuiranog praćenja njihove strukture i dospijeća te pravodobnog osiguravanja sredstava za njihovo podmirivanje.

Vlastiti izvori na kraju 2025. godine iznosili su 19.249.387,87 eura, što predstavlja povećanje od 31.470,03 eura u odnosu na prethodnu godinu.

Analiza bilančnih pokazatelja ukazuje na povećanje ukupne imovine i raspoloživih novčanih sredstava, ali i na istodobni rast obveza ustanove. Iako je tijekom 2025. godine zabilježeno povećanje novčanih sredstava, navedeno ne podrazumijeva nužno i poboljšanje ukupnog financijskog rezultata poslovanja, budući da se rezultat utvrđuje na temelju ostvarenih prihoda i rashoda te prenesenog viška odnosno manjka prihoda i primitaka.

S obzirom na postojeći preneseni manjak, potrebno je nastaviti s provedbom mjera usmjerenih na racionalizaciju rashoda, povećanje učinkovitosti naplate potraživanja i usklađivanje financijskih obveza s raspoloživim izvorima financiranja. Navedene mjere predstavljaju važan preduvjet za postupno pokriće prenesenog manjka i postizanje financijske ravnoteže u razdoblju 2027.–2029. godine.

IZVJEŠTAJ O PRIHODIMA I RASHODIMA, PRIMICIMA I IZDACIMA

Tablica 2. Prihodi i primici

PRIHODI / PRIMICI	IZVRŠENJE 2025.	IZVRŠENJE I - IX 2026.	PROCJENA IZVRŠENJA I - XII 2026.	PLAN 2027.	PROCJENA 2028.	PROCJENA 2029.
1. Prihodi poslovanja	**30.487.379,86 €**	**24.168.552,55 €**	**33.059.232,47 €**	**31.837.648,00 €**	**30.964.403,00 €**	**30.964.413,00 €**
1.1. Prihodi od HZZO-a i dopunskog zdravstvenog osiguranja	24.032.848,35 €	20.524.608,94 €	27.300.000,00 €	27.000.000,00 €	26.938.800,00 €	26.938.810,00
1.2. Prihodi od proračuna	2.414.646,76 €	1.487.575,77 €	2.328.437,47 €	2.130.248,00 €	2.080.603,00 €	2.080.603,00 €
1.3. Prihodi od EU projekata	1.840.513,22 €	633.857,55 €	1.263.745,00 €	762.400,00 €	- €	- €
1.4. Ostali prihodi	2.199.371,53 €	1.522.510,29 €	2.167.050,00 €	1.945.000,00 €	1.945.000,00 €	1.945.000,00 €
2. Prihodi od prodaje nefinancijske imovine	**38.451,82 €**	**61.952,30 €**	**70.490,00 €**	**166.100,00 €**	**- €**	**- €**
3. Primici od zaduživanja	**4.904,45 €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**
SVEUKUPNO	**30.530.736,13 €**	**24.230.504,85 €**	**33.129.722,47 €**	**32.003.748,00 €**	**30.964.403,00 €**	**30.964.413,00 €**

Analizom ostvarenih i planiranih prihoda i primitaka Doma zdravlja Osječko-baranjske županije utvrđeno je da su ukupni prihodi i primici u 2025. godini iznosili 30.530.736,13 eura.

Najznačajniji izvor financiranja ustanove predstavljaju prihodi od Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje (HZZO) i dopunskog zdravstvenog osiguranja, koji su u 2025. godini iznosili 24.032.848,35 eura.

U razdoblju od siječnja do rujna 2026. godine ostvareni su ukupni prihodi i primici u iznosu od 24.230.504,85 eura, dok se do kraja godine procjenjuje njihovo ostvarenje u iznosu od 33.129.722,47 eura. Navedeno predstavlja očekivano povećanje od 2.598.986,34 eura, odnosno 8,51 % u odnosu na ostvarenje prethodne godine. Najveći dio procijenjenih prihoda odnosi se na prihode od HZZO-a i dopunskog zdravstvenog osiguranja u iznosu od 27.300.000,00 eura, dok se prihodi od proračuna procjenjuju na 2.328.437,47 eura, prihodi od EU projekata na 1.263.745,00 eura, a ostali prihodi na 2.167.050,00 eura.

Financijskim planom za 2027. godinu predviđeni su ukupni prihodi i primici u iznosu od 32.003.748,00 eura. Najveći dio planiranih sredstava odnosi se na prihode od HZZO-a i dopunskog zdravstvenog osiguranja u iznosu od 27.000.000,00 eura, koji čine temeljni izvor financiranja redovne zdravstvene djelatnosti ustanove.

Prihodi od proračuna za 2027. godinu planirani su u iznosu od 2.130.248,00 eura, dok se prihodi od EU projekata planiraju u iznosu od 762.400,00 eura. U odnosu na procjenu izvršenja za 2026. godinu, prihodi od EU projekata smanjuju se za 501.345,00 eura, odnosno 39,67 %. Navedeno smanjenje prvenstveno je posljedica završetka specijalističkog usavršavanja dijela liječnika čije se specijalizacije financiraju sredstvima Europske unije, čime se postupno smanjuje opseg prihoda ostvarenih po toj osnovi. Sukladno navedenom, smanjenje prihoda od EU projekata predstavlja jedan od značajnijih razloga smanjenja ukupno planiranih prihoda u 2027. godini u odnosu na procijenjeno ostvarenje za 2026. godinu. Ostali prihodi planirani su u iznosu od 1.945.000,00 eura, dok se od prodaje nefinancijske imovine očekuje ostvarenje od 166.100,00 eura.

Projekcijama za 2028. i 2029. godinu predviđeni su ukupni prihodi i primici u iznosima od 30.964.403,00 eura i 30.964.413,00 eura. U odnosu na plan za 2027. godinu, smanjenje ukupnih prihoda u 2028. godini najvećim je dijelom povezano s izostankom planiranih prihoda od EU projekata te prihoda od prodaje nefinancijske imovine. U obje projekcijske godine najveći udio u prihodima i dalje se odnosi na prihode od HZZO-a i dopunskog zdravstvenog osiguranja, dok se ostali prihodi planiraju na približno jednakoj razini.

Sagledavajući ukupnu strukturu prihoda i primitaka, razvidno je da se financiranje Doma zdravlja Osječko-baranjske županije najvećim dijelom temelji na prihodima ostvarenima temeljem ugovornog odnosa s HZZO-om, zbog čega stabilnost i dostatnost tih prihoda imaju ključnu ulogu u održivosti redovnog poslovanja ustanove. Istodobno, promjene u visini prihoda od proračuna i EU projekata utječu na ukupnu dinamiku financiranja, osobito u dijelu provedbe projekata i ulaganja.

U narednom razdoblju potrebno je nastaviti s aktivnostima usmjerenima na održavanje stabilnosti redovnih izvora financiranja, povećanje učinkovitosti naplate vlastitih prihoda te usklađivanje planiranih rashoda s realno očekivanim prihodima. Navedeno je od posebne važnosti za osiguravanje pozitivnog godišnjeg financijskog rezultata i stvaranje preduvjeta za postupno pokriće prenesenog manjka u razdoblju 2027.–2029. godine.

Tablica 3. Rashodi i izdaci

RASHODI / IZDACI	IZVRŠENJE 2025.	IZVRŠENJE I - IX 2026.	PROCJENA IZVRŠENJA I - XII 2026.	PLAN 2027.	PROCJENA 2028.	PROCJENA 2029.
1. Rashodi poslovanja	**29.317.999,00 €**	**23.139.066,71 €**	**32.207.762,48 €**	**30.869.601,00 €**	**30.006.982,00 €**	**30.006.982,00 €**
1.1 Rashodi za zaposlene	22.236.496,56 €	17.692.809,49 €	24.643.980,21 €	23.903.521,00 €	23.889.000,00 €	23.889.000,00 €
1.2. Materijalni rashodi	5.798.695,02 €	4.496.052,45 €	6.254.782,27 €	6.035.530,00 €	6.029.832,00 €	6.029.832,00 €
1.3. Ostali rashodi	24.464,14 €	54.257,20 €	73.700,00 €	168.150,00 €	88.150,00 €	88.150,00 €
1.4. Izdaci vezani za EU projekte	1.258.343,28 €	895.947,57 €	1.235.300,00 €	762.400,00 €	- €	- €
2. Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	**1.054.298,72 €**	**671.667,26 €**	**921.959,99 €**	**794.947,00 €**	**679.421,00 €**	**679.421,00 €**
3. Izdaci za financijsku imovinu i otplatu zajmova	**3.450,00 €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**
SVEUKUPNO	**30.375.747,72 €**	**23.810.733,97 €**	**33.129.722,47 €**	**31.664.548,00 €**	**30.686.403,00 €**	**30.686.403,00 €**

Analizom ostvarenih i planiranih rashoda i izdataka Doma zdravlja Osječko-baranjske županije utvrđeno je da su ukupni rashodi i izdaci u 2025. godini iznosili 30.375.747,72 eura, od čega su rashodi poslovanja iznosili 29.317.999,00 eura, dok su rashodi za nabavu nefinancijske imovine iznosili 1.054.298,72 eura. U strukturi ukupnih rashoda najveći udio odnosi se na rashode za zaposlene, koji su u 2025. godini iznosili 22.236.496,56 eura, što predstavlja približno 73,21 % ukupnih rashoda i izdataka ustanove.

U razdoblju od siječnja do rujna 2026. godine ostvareni su ukupni rashodi i izdaci u iznosu od 23.810.733,97 eura, dok se do kraja godine procjenjuje njihovo ostvarenje u iznosu od 33.129.722,47 eura. Povećanje ukupnih rashoda i izdataka najvećim je dijelom posljedica rasta rashoda za zaposlene, uvjetovanog povećanjem plaća u javnim službama, odnosno

primjenom propisanih promjena u sustavu obračuna plaća. S obzirom na to da rashodi za zaposlene čine najveći udio u ukupnim rashodima ustanove, promjene u visini plaća značajno utječu na ukupnu razinu rashoda i financijsko poslovanje Doma zdravlja Osječko-baranjske županije.

Financijskim planom za 2027. godinu predviđeni su ukupni rashodi i izdaci u iznosu od 31.664.548,00 eura, što predstavlja smanjenje od 1.465.174,47 eura, odnosno 4,42 % u odnosu na procijenjeno izvršenje za 2026. godinu. Najznačajniju stavku rashoda i dalje predstavljaju rashodi za zaposlene, koji su planirani u iznosu od 23.903.521,00 eura, odnosno približno 75,49 % ukupno planiranih rashoda i izdataka. U odnosu na procijenjeno izvršenje za 2026. godinu, rashodi za zaposlene smanjuju se za 740.459,21 eura, odnosno 3,01 %, što upućuje na stabilnost planiranih troškova zaposlenih.

Materijalni rashodi za 2027. godinu planirani su u iznosu od 6.035.530,00 eura, što predstavlja smanjenje od 219.252,27 eura, odnosno 3,51 % u odnosu na procijenjeno izvršenje za 2026. godinu. Navedeno smanjenje upućuje na planirano racionalnije upravljanje materijalnim troškovima uz nastojanje očuvanja kontinuiteta i kvalitete pružanja zdravstvenih usluga.

Ostali rashodi za 2027. godinu planirani su u iznosu od 168.150,00 eura, dok su rashodi povezani s provedbom EU projekata planirani u iznosu od 762.400,00 eura. U odnosu na procjenu izvršenja za 2026. godinu, rashodi vezani uz EU projekte smanjuju se za 472.900,00 eura, odnosno 38,28 %. Navedeno smanjenje prvenstveno je povezano sa završetkom specijalističkog usavršavanja dijela liječnika čije se specijalizacije financiraju sredstvima Europske unije, čime se postupno smanjuju rashodi povezani s provedbom tog projekta.

Rashodi za nabavu nefinancijske imovine u 2027. godini planirani su u iznosu od 794.947,00 eura, što predstavlja smanjenje od 127.012,99 EUR u odnosu na procijenjeno izvršenje za 2026. godinu. Navedena sredstva namijenjena su ulaganjima u nefinancijsku imovinu potrebnu za redovito obavljanje zdravstvene djelatnosti i održavanje funkcionalnosti ustanove.

Projekcijama za 2028. i 2029. godinu predviđeni su ukupni rashodi i izdaci u jednakom iznosu od 30.686.403,00 eura godišnje. U odnosu na plan za 2027. godinu, smanjenje rashoda u 2028. godini najvećim je dijelom povezano s izostankom planiranih rashoda za EU projekte, kao i smanjenjem ostalih rashoda i rashoda za nabavu nefinancijske imovine. Rashodi za

zaposlene u obje projekcijske godine planirani su u iznosu od 23.889.000,00 eura, dok su materijalni rashodi planirani u iznosu od 6.029.832,00 eura godišnje.

Sagledavajući ukupnu strukturu rashoda i izdataka, razvidno je da rashodi za zaposlene i materijalni rashodi predstavljaju najveći dio financijskih obveza Doma zdravlja Osječko-baranjske županije. Njihovo planiranje i kontrola imaju ključnu ulogu u osiguravanju stabilnosti redovnog poslovanja ustanove, osobito imajući u vidu obvezu kontinuiranog pružanja zdravstvene zaštite i održavanja potrebnih standarda zdravstvenih usluga.

U narednom razdoblju potrebno je nastaviti s provedbom mjera usmjerenih na racionalizaciju rashoda, učinkovito upravljanje raspoloživim financijskim sredstvima te usklađivanje rashoda s realno očekivanim prihodima. Planirano smanjenje ukupnih rashoda i izdataka, uz održavanje stabilnosti redovnog poslovanja, predstavlja jedan od važnih preduvjeta za ostvarivanje pozitivnih godišnjih financijskih rezultata i postupno pokriće prenesenog manjka u razdoblju 2027.–2029. godine.

Tablica 4. Rezultat poslovanja

	IZVRŠENJE 2025.	IZVRŠENJE I - IX 2026.	PROCJENA IZVRŠENJA I - XII 2026.	PLAN 2027.	PROCJENA 2028.	PROCJENA 2029.
PRIHODI I PRIMICI	30.530.736,13 €	24.230.504,85 €	33.129.722,47 €	32.003.748,00 €	30.964.403,00 €	30.964.413,00 €
RASHODI I IZDACI	30.375.747,72 €	23.810.733,97 €	33.129.722,47 €	31.664.548,00 €	30.686.403,00 €	30.686.403,00 €
FINANCIJSKI REZULTAT	154.988,41 €	419.770,88 €	- €	339.200,00 €	278.000,00 €	278.010,00 €
PRENESENI MANJAK	1.050.198,74 €	894.512,90 €	895.210,33 €	895.210,00 €	556.010,00 €	278.010,00 €
MANJAK/MŠAK ZA PRIJENOS U SLJEDEĆE RAZDOBLJU	**- 895.210,33 €**	**- 474.742,02 €**	**- 895.210,33 €**	**- 556.010,00 €**	**- 278.010,00 €**	**- €**

Analizom financijskog rezultata poslovanja Doma zdravlja Osječko-baranjske županije utvrđeno je da je ustanova u 2025. godini ostvarila ukupne prihode i primitke u iznosu od 30.530.736,13 eura te rashode i izdatke u iznosu od 30.375.747,72 eura čime je ostvaren pozitivan financijski rezultat u iznosu od 154.988,41 eura. U istoj godini evidentiran je preneseni manjak iz prethodnih godina u iznosu od 1.050.198,74 eura, koji predstavlja dio akumuliranog manjka nastalog tijekom prethodnih obračunskih razdoblja, počevši od 2017. godine. Nakon uključivanja ostvarenog pozitivnog financijskog rezultata, ukupni manjak za prijenos u sljedeće razdoblje na dan 31. prosinca 2025. godine iznosio je 895.210,33 eura.

Nastanak akumuliranog manjka rezultat je višegodišnjeg nesrazmjera između dinamike rasta rashoda poslovanja i ostvarenih prihoda ustanove. Posebno značajan utjecaj imali su

povećanje rashoda za zaposlene, rast cijena energenata, medicinskog i potrošnog materijala te ostalih troškova nužnih za kontinuirano pružanje zdravstvene zaštite.

Tijekom prethodnih godina poslovanje Doma zdravlja Osječko-baranjske županije bilo je pod utjecajem izvanrednih gospodarskih i zdravstvenih okolnosti. Pandemija bolesti COVID-19 tijekom 2020. i 2021. godine značajno je utjecala na organizaciju rada i financijsko poslovanje zdravstvenih ustanova. U tom razdoblju otežano je bilo ostvarivanje ugovorenog opsega pojedinih zdravstvenih usluga, dok su istodobno povećani troškovi nabave zaštitne opreme, dezinfekcijskih sredstava, organizacije rada i drugih aktivnosti povezanih s provedbom epidemioloških mjera.

Nakon završetka pandemije uslijedilo je razdoblje izraženih inflatornih pritisaka i povećanja cijena roba i usluga, što je dodatno opteretilo financijsko poslovanje ustanove. Posebno su porasli troškovi energenata, medicinskog materijala, održavanja objekata i opreme te drugih usluga neophodnih za redovno funkcioniranje zdravstvene djelatnosti. Istodobno, povećanje prihoda temeljem ugovornih odnosa s Hrvatskim zavodom za zdravstveno osiguranje (HZZO) nije uvijek pratilo dinamiku rasta rashoda, što je dodatno utjecalo na nastanak i zadržavanje prenesenog manjka.

Dodatno financijsko opterećenje u prethodnom razdoblju predstavljalo je povećanje rashoda za zaposlene, osobito nakon promjena u sustavu plaća u javnim službama tijekom 2024. godine. Primjena novih koeficijenata za obračun plaća, kao i naknadna povećanja osnovice za obračun plaća, doveli su do značajnog rasta ukupnih troškova rada. Budući da rashodi za zaposlene čine najveći udio u ukupnim rashodima Doma zdravlja, navedene promjene imaju izravan utjecaj na financijski rezultat poslovanja ustanove.

U razdoblju od siječnja do rujna 2026. godine Dom zdravlja ostvario je ukupne prihode i primitke u iznosu od 24.230.504,85 eura te rashode i izdatke u iznosu od 23.810.733,97 eura, čime je ostvaren pozitivan financijski rezultat u iznosu od 419.770,88 eura.

Na financijsko poslovanje ustanove utječe i dinamika financiranja projekata specijalističkog usavršavanja doktora medicine sredstvima Europske unije. Dom zdravlja određene troškove provedbe projekata podmiruje vlastitim sredstvima, dok se povrat prihvatljivih troškova ostvaruje sukladno dinamici odobravanja zahtjeva i isplate sredstava. Vremenska neusklađenost između nastanka rashoda i ostvarivanja pripadajućih prihoda može utjecati na

financijski rezultat pojedinog obračunskog razdoblja, kao i na raspoloživost novčanih sredstava za redovno poslovanje ustanove.

Financijskim planom za 2027. godinu predviđeni su ukupni prihodi i primici u iznosu od 32.003.748,00 eura te rashodi i izdaci u iznosu od 31.664.548,00 eura, čime se planira ostvarenje pozitivnog financijskog rezultata u iznosu od 339.200,00 eura. U financijskom planu iskazan je i očekivani manjak u iznosu od 895.210,00 eura, a planirani višak prihoda i primitaka namijenjen je njegovu djelomičnom pokriću. Sukladno navedenom, preostali manjak za prijenos u sljedeće razdoblje iznosio bi 556.010,00 eura.

Projekcijom financijskog plana za 2028. godinu predviđeni su ukupni prihodi i primici u iznosu od 30.964.403,00 eura te rashodi i izdaci u iznosu od 30.686.403,00 eura, čime se planira ostvarenje pozitivnog financijskog rezultata u iznosu od 278.000,00 eura. Ostvareni višak planira se usmjeriti na daljnje pokriće prenesenog manjka, čime bi se njegov preostali iznos na kraju 2028. godine smanjio na 278.010,00 eura.

Projekcijom financijskog plana za 2029. godinu predviđeni su ukupni prihodi i primici u iznosu od 30.964.413,00 eura te rashodi i izdaci u iznosu od 30.686.403,00 eura, što predstavlja planirani pozitivni financijski rezultat u iznosu od 278.010,00 eura. Navedeni višak u cijelosti se planira usmjeriti na pokriće preostalog prenesenog manjka, čime se, prema prikazanim planskim iznosima, predviđa potpuno uravnoteženje financijskog plana do kraja 2029. godine.

Zaključno, evidentirani preneseni manjak odnosi se na izvor financiranja 43 – Ostali prihodi za posebne namjene, a posljedica je višegodišnjeg nerazmjera između rasta rashoda poslovanja i dinamike ostvarivanja prihoda, uz dodatni utjecaj izvanrednih gospodarskih okolnosti i specifičnosti financiranja zdravstvene djelatnosti.

U svrhu uravnoteženja financijskog plana za razdoblje 2027.–2029. godine Dom zdravlja Osječko-baranjske županije nastavit će s poduzimanjem mjera usmjerenih na osiguravanje stabilnosti prihoda, pravodobno izvršavanje ugovornih obveza prema HZZO-u, učinkovitu naplatu potraživanja te racionalno i namjensko korištenje raspoloživih financijskih sredstava. Ustanova će i nadalje dosljedno primjenjivati načela ekonomičnosti, učinkovitosti i odgovornog financijskog upravljanja, s ciljem ostvarivanja pozitivnih godišnjih financijskih

rezultata, postupnog pokrića prenesenog manjka i osiguravanja dugoročne financijske stabilnosti, uz očuvanje kontinuiteta i kvalitete pružanja zdravstvene zaštite.

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. **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.
8. **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.
9. **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.
10. **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
1. Planiranje pokrića manjka u okviru financijskog plana i njegovih izmjena i dopuna	Kontinuirano planiranje sredstava za postupno pokriće akumuliranog manjka iz prethodnih godina, uz prilagodbu dinamike rashoda i usklađivanje planiranih prihoda i rashoda.	2027.–2029.
2. Prioritetno izvršavanje zakonskih i ugovornih obveza	Osiguravanje pravodobnog podmirivanja zakonskih i ugovornih obveza prema zaposlenicima, dobavljačima, HZZO-u i ostalim partnerima radi stabilnosti poslovanja i kontinuiteta pružanja zdravstvene zaštite.	Kontinuirano
3. Kontinuirano praćenje naplate prihoda i preuzimanja obveza	Redovito praćenje priljeva prihoda i naplate potraživanja te usklađivanje preuzimanja novih obveza s raspoloživim financijskim sredstvima radi očuvanja likvidnosti ustanove.	Kontinuirano
4. Pravovremeno poduzimanje mjera naplate potraživanja	Redovito praćenje dospjelih potraživanja i poduzimanje odgovarajućih mjera naplate prema ugovornim partnerima i korisnicima usluga radi poboljšanja novčanog toka.	Kontinuirano
5. Povećanje gotovinske naplate za pružene zdravstvene usluge	Povećanje udjela neposredne naplate zdravstvenih usluga, osobito u djelatnostima medicine rada i dentalne zdravstvene zaštite, radi smanjenja rizika nenaplate potraživanja.	2027.–2029.
6. Maksimalno korištenje odobrenih limita HZZO-a za DTP postupke	Praćenje i povećanje realizacije ugovorenih DTP postupaka unutar odobrenih limita HZZO-a, osobito u specijalističko-konzilijarnoj zdravstvenoj zaštiti, radi ostvarivanja maksimalnih ugovorenih prihoda.	Kontinuirano
7. Racionalizacija troškova poslovanja	Sustavno praćenje i optimizacija rashoda poslovanja uz odgovorno korištenje financijskih sredstava, uključivanje svih ustrojstvenih jedinica i očuvanje kvalitete zdravstvene zaštite.	Kontinuirano
8. Uključivanje Osječko-baranjske županije u dodatno sufinanciranje djelatnosti	Suradnja s osnivačem radi osiguravanja dodatnih financijskih sredstava za zdravstvene djelatnosti i programe koji pridonose dostupnosti i kvaliteti zdravstvene zaštite.	2027.–2029.
9. Povećanje prihoda od zakupa poslovnih prostora	Analiza postojećih ugovora o zakupu, preispitivanje visine zakupnina i njihovo usklađivanje s tržišnim uvjetima, uz poštovanje važećih propisa i ugovornih odredbi.	Tijekom 2027., potom kontinuirano
10. Povećanje učinkovitosti korištenja radnih kapaciteta	Analiza organizacije rada i iskorištenosti radnog vremena po ordinacijama te optimizacija postojećih kapaciteta radi povećanja opsega pruženih zdravstvenih usluga bez značajnijeg povećanja rashoda.	2027.–2029.

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