



# **STRATEŠKI PLAN RAZVOJA OPĆE BOLNICE ZADAR**

**OPĆA BOLNICA ZADAR**

**2022. – 2024. godine**

---

# SADRŽAJ

<b>UVOD</b> .....	3
<b>MISIJA, VIZIJA I TEMELJNE VRIJEDNOSTI</b> .....	5
Misija .....	5
Vizija .....	5
Temeljne vrijednosti .....	5
<b>ANALIZA STANJA</b> .....	6
Prostorni kapaciteti .....	6
Ljudski resursi .....	7
Tablica.1.....	7
Prosječna stopa popunjenosti postelja i prosječno trajanje boravka u bolnici .....	8
Organizacija rada .....	9
Sustav kvalitete.....	12
Financiranje (upravljanje troškovima) .....	14
Znanstveno-istraživačka i nastavna djelatnost .....	15
<b>SWOT ANALIZA</b> .....	17
<b>STRATEŠKI CILJEVI I SPECIFIČNI CILJEVI</b> .....	18
Strateški cilj 1. Poboljšana dostupnost zdravstvene zaštite .....	18
Strateški cilj 2. Unaprijeđen sustav praćenja i poboljšanja kvalitete zdravstvene zaštite .....	18
Strateški cilj 3. Osigurana održivost pružanja zdravstvene zaštite .....	18
<b>PLANIRANI RAZVOJ ZDRAVSTVENE USTANOVE</b> .....	19
<b>PLANIRANE AKTIVNOSTI</b> .....	21
NACIONALNI PLAN ZA OPORAVAK I OTPORNOST .....	23
<b>ZAKLJUČAK</b> .....	36



## UVOD

Opća bolnica Zadar osnovana je 1887. godine kao Pokrajinska bolnica. Međutim preteča bolnice datira iz davne 559. godine kada je osnovan hospital za bolesne strance (ksenodohij) u kući gradskog priora Bazilija. To je ujedno i prvi hospital na području današnje Republike Hrvatske. O bolničkoj djelatnosti u Zadru postoje podaci već iz XVI. stoljeća kada se spominje vojna bolnica (1515. godine). Prva civilna bolnica javlja se 1804. godine, kada austrijski komesar za Dalmaciju pretvara vojnu bolnicu u civilnu. Time su uz ostalo stvoreni uvjeti da se za vrijeme francuske vladavine 1806. godine otvori Medicinsko-kirurška škola. Iako djeluje kratko vrijeme (ukinuta je 1811. godine) potpuno odgovara medicinskom fakultetu. Tu su se dodijelile prve diplome na ovim prostorima liječniku Juliju Piniju iz Skradina i ljekarnicima Mihovilu Brčiću i Gaetanu Brizziju. Bolnica u tom razdoblju služi za praktičnu obuku studenata Medicinsko-kirurške škole. Tu je izvršena i prva narkoza eterom (eter-narkoza) u našoj zemlji, samo nekoliko mjeseci nakon prve narkoze izvedene u Bostonu. Ova bolnica djeluje do otvaranja nove Pokrajinske bolnice 1887. godine. Nakon prvog svjetskog rata i raspada Austro-Ugarske monarhije Zadar sa susjednim selima pripada Italiji, tako da godine 1923. Talijani preuzimaju bolnicu. Padom Italije u rujnu 1943. i zbog bombardiranja Zadar je gotovo opustio. Grad napuštaju i zdravstveni djelatnici, a zatvaraju se i zdravstvene ustanove. Veći je dio inventara iz oštećene bolnice odnesen u Trst, a u crkvenoj kući u Bokanjcu (predgrađe Zadra, op.a.) organiziran je stacionar koji je bio u funkciji tijekom cijele 1944. godine. U to vrijeme zdravstvena služba organizirana je kao Okružna, odnosno Kotarska u nekim okolnim mjestima i otocima. Završetkom rata uspostavljaju se i ambulante, te se radi na uređenju ponovno otvorene bolnice. Godine 1948. formirana je gradsko-kotarska poliklinika, a od 1952.-1962. godine ranija Pokrajinska bolnica naziva se Opća bolnica. Od 1. siječnja 1963.godine Opća bolnica zajedno s Domom narodnog zdravlja i zdravstvenim stanicama u Silbi, Preku, Božavi i Ninu čine Medicinski centar Zadar. U razdoblju Domovinskog rata (1991.-1995.) bolnica je odigrala značajnu ulogu zbrinjavanjem velikog broja ranjenika (vojnika i civila) s čitavog zadarskog područja, a i sama u nekoliko navrata biva žrtvom neprijateljskog topništva. Od 1994. godine Medicinski centar Zadar prestaje postojati, te se dijeli na Dom zdravlja Zadar i Opću bolnicu Zadar.



Opća bolnica Zadar je zdravstvena ustanova čiji je osnivač Zadarska županija, prema Zakonu o zdravstvenoj zaštiti. Prema registru kod Trgovačkog suda u Zadru, Opća bolnica Zadar je registrirana za obavljanje: bolničke i specijalističko konzilijarne te znanstveno istraživačke i nastavne djelatnosti. Opća bolnica Zadar je nastavna baza Medicinskog fakulteta, Sveučilišta u Osijeku, Studija sestrinstva, Sveučilišta u Zadru.

Sukladno viziji razvoja, a kako bi se i dalje kontinuirano povećavala kvaliteta zdravstvene skrbi i razina poslovanja, izradom Strateškog plana postavljeni su strateški ciljevi koji će služiti kao smjernice za daljnje unaprjeđenje rada. Preduvjet za postavljanje realnih strateških razvojnih ciljeva jest pristup koji prepoznaje snage i slabosti ustanove, kao i mogućnosti te ograničenja okoline.

Navedeni podatci dobiveni su objedinjavanjem SWOT analiza provedenih u svim klinikama/kliničkim zavodima/centrima/službama i obuhvaćaju ključne strategijske poruke svake pojedine organizacijske jedinice.

Na taj način postignut je konsenzus oko stvarnih prioriteta koje je nužno realizirati u nadolazećem vremenskom periodu od 2022. do 2024. godine.



## MISIJA, VIZIJA I TEMELJNE VRIJEDNOSTI

### Misija

Misija Opće bolnice Zadar je obavljati zdravstvenu djelatnost, tj. djelatnost od interesa za Republiku Hrvatsku koja se obavlja kao javna služba i koju po stručno-medicinskoj doktrini i uz uporabu medicinske tehnologije obavljaju zdravstveni radnici pri pružanju zdravstvene zaštite, pod uvjetima i na način propisan Zakonom o zdravstvenoj zaštiti. U širem smislu, misija je zaštititi, očuvati i unaprijediti zdravlje stanovništva koje gravitira Općoj bolnici Zadar kroz dijagnosticiranje, liječenje i rehabilitaciju bolesnika, te kroz zaštitu javnozdravstvenog interesa, rano prepoznavanje rizika bolesti i sprečavanja bolesti.

### Vizija

Stanovništvo koje gravitira Općoj bolnici Zadar bit će unaprijeđenog zdravlja i kvalitete života, a u slučaju bolesti bit će brzo i učinkovito zbrinuto, u skladu s najboljom medicinskom praksom i etičkim načelima. Korisnici Opće bolnice Zadar bit će zadovoljni pruženim uslugama i opunomoćeni za preuzimanje aktivne uloge u brzi za vlastito zdravlje. Djelatnici Opće bolnice Zadar bit će zadovoljni svojim poslom i motivirani za rad. Opća bolnica Zadar će svoje djelatnosti obavljati djelotvorno i odgovorno, vodeći računa o troškovnoj učinkovitosti i kvaliteti pružanja zdravstvene zaštite.

### Temeljne vrijednosti

Poštujući dugogodišnju tradiciju predanog rada, kontinuirano smo usmjereni na dobrobit pacijenata, njihovu sigurnost i integritet. Ostvarujemo povjerenje svojih pacijenata pružajući im vrhunsku medicinsku skrb, poštujemo njihove potrebe i individualnost. Posvećeni smo poslovnoj i stručnoj izvrsnosti, profesionalizmu, odgovornosti i inovativnosti. Njeguemo osjećaje pripadnosti i odanosti djelatnika te njihovu posvećenost poslu.



## ANALIZA STANJA

### Prostorni kapaciteti

Infrastrukturno, OB Zadar je bolnica paviljonskog tipa čije se djelatnosti obavljaju u 15 zasebnih objekata ukupne neto površine 51.961 m<sup>2</sup>. Objekti su različitih građevinsko – tehničkih karakteristika i godina izgradnje. Većina objekata je povezana toplim vezama u obliku spojnih mostova, a izgradnjom nove zgrade Dnevnih bolnica povezo bi se i objekt Poliklinike s novom zgradom i Zgradom Odjela za interne bolesti. Određeni broj zgrada zbog energetske neučinkovitosti ostvaruje veliki gubitak energije za grijanje i hlađenje te se tijekom 2020. godine izradila projektna dokumentacija za prijavu na natječaje energetske obnove zgrada javnog sektora i to za Zgradu interne, ginekologije i pedijatrije. Upravna zgrada Opće bolnice Zadar kulturno je dobro što ograničava slobodu građevinskih zahvata i prilagodbu prostora potrebama.

Trenutno je u fazi spomenuta izgradnja i opremanje dnevne bolnice Odjela za pulmologiju, onkologiju, infektologiju i dermatologiju Opće bolnice Zadar te adaptacija i opremanje dnevne bolnice službe za kirurgiju što će omogućiti prelazak s akutne bolničke skrbi na dnevne bolnice što je ujedno i jedan od glavnih ciljeva Nacionalnog plana za razvoj kliničkih bolničkih centara, kliničkih bolnica i općih bolnica u Republici Hrvatskoj, te jedna od ključnih mjera definiranih u nacionalnom programu reformi Republike Hrvatske.



## Ljudski resursi

Temeljem Izvješća o radu Opće bolnice Zadar za 2021. godinu ukupan broj zaposlenih na dan 31. 12. 2022. godine iznosi 1.407 djelatnika te je manji u odnosu na dan 31. 12. 2021. godine za 35 djelatnika.

**Tablica.1**

**Broj i struktura zaposlenika na dan 31. 12. 2021. godine i 31. 12. 2022. godine**

Broj i struktura zaposlenih	Prosinac 2021.	Prosinac 2022.	Povećanje ili smanjenje
<b>UKUPAN broj radnika</b>	<b>1442</b>	<b>1407</b>	<b>-35</b>
<b>1. Ukupan broj zdravstvenih radnika</b>	<b>1119</b>	<b>1090</b>	<b>-29</b>
- na neodređeno vrijeme	1004	1020	16
<i>LIJEČNICI SPECIJALISTI. SUBSPECIJALISTI</i>	188	184	-4
<i>SPECIJALIZANTI USTANOVE</i>	63	69	6
<i>MEDICINSKE SESTRE/TEHNIČARI</i>	595	606	11
Ukupan broj ostalih zdravstvenih radnika i suradnika (bez liječnika i med.sestara)	158	161	3
- na određeno vrijeme	115	70	-45
<i>LIJEČNICI UMIROVLJENICI + 1 logoped</i>	4	2	-2
<i>LIJEČNICI NA DOPUNSKOM RADU</i>	3	2	-1
<i>DOKTOR MEDICINE NA OHBP</i>	13	8	-5
<i>MEDICINSKE SESTRE/TEHNIČARI</i>	58	38	-20
Ukupan broj ostalih zdravstvenih radnika i suradnika (bez liječnika i med.sestara)	4	10	6
<i>Prpravnici HZZO</i>	8	1	-7
<i>Prpravnici na 85% plaće</i>	25	9	-16
<b>1.1. Ukupan broj zdravstvenih radnika koji su otišli u mirovinu</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>3</b>
<b>2. Ukupan broj nezdravstvenih radnika</b>	<b>323</b>	<b>317</b>	<b>-6</b>
- na neodređeno vrijeme	282	277	-5
- na određeno vrijeme	41	40	-1
<b>2.1. Ukupan broj nezdravstvenih radnika koji su otišli u mirovinu</b>	<b>10</b>	<b>21</b>	<b>11</b>

Izvor: Kadrovska evidencija ustanove



Briga o zaposlenima sastavni je dio posla Službe za kadrovske poslove. Informatička opremljenost i organizirani rad Službe za kadrovske poslove omogućuju praćenje velikog protoka zaposlenika. Svaka osoba koja se želi zaposliti u OB Zadar, obavezno prolazi detaljnu selekciju, a nakon zaposlenja i potrebnu administrativnu proceduru. Sve daljnje procjene rada novoprimiteljenih djelatnika, informacije o edukacijama, profesionalnom napredovanju i sl. u djelokrugu su rada Službe za kadrovske poslove, s ciljem ažuriranja podataka, vođenja evidencija zaposlenika i kadrovskih analiza. U konačnici, svi zaposlenici OB Zadar kontinuirano su u kontaktu s djelatnicima Službe za kadrovske poslove.

Prosječna stopa popunjenosti postelja i prosječno trajanje boravka u bolnici

Prema međunarodno priznatim optimizacijskim kriterijima za popunjenost bolničkih postelja koji se koriste u Europi, optimalna stopa popunjenosti u akutnoj bolničkoj zdravstvenoj zaštiti jest 80 – 85%. Prema rezultatima istraživanja, postoje naznake da rizici u pružanju bolničke zdravstvene zaštite postaju vidljivi kada prosječne stope popunjenosti postelja (PSPP) premaše 85%, a bolnica za akutnu zdravstvenu zaštitu može očekivati redovit nedostatak postelja i periodične krize ako se prosječna stopa popunjenosti postelja poveća na 90% ili više. Prosječna popunjenost postelja za 2021. godinu OB Zadar se nalazi ispod kriterija, te iznosi 72,07%. Razlog slabije popunjenosti proizlazi iz organizacije rada uvjetovane pojavom bolesti COVID-19, gašenje „hladnog programa“ i sl.

Prosječno trajanje boravka u bolnici (PTBB) često se koristi kao pokazatelj djelatnosti rada bolnice. Uz pretpostavku da su svi drugi parametri jednaki, kraći boravak pacijenata u bolnici smanjit će troškove liječenja i omogućiti preusmjerenje pružanja zdravstvene zaštite s akutnih kapaciteta prema financijski povoljnijim oblicima post-akutne zdravstvene zaštite. Ipak, kraći boravci u bolnici podrazumijevaju intenzivnije pružanje zdravstvene zaštite, što ponekad povećava troškove po danu boravka u bolnici, tako da taj podatak treba analizirati s osobitim oprezom i njemu pristupiti oprezno vodeći računa o djelatnosti i postupcima koji se provode u okviru djelatnosti. Prosječna dužina boravka za 2020. godinu u OB Zadar iznosi 4,73 dana.





## Organizacija rada

Opća bolnica Zadar je zdravstvena ustanova čiji se program rada zasniva prvenstveno na Zakonu o zdravstvenoj zaštiti. Prema aktualnom upisu u Registar ustanova pri Trgovačkom sudu u Zadru obavlja bolničku i specijalističku konzilijarne djelatnost i znanstveno – istraživačku i nastavnu djelatnost.

Bolnica pruža usluge Zdravstvene zaštite na primarnoj razini, usluge specijalističko-konzilijarne zdravstvene zaštite i bolničku zdravstvenu zaštitu.

Opća bolnica Zadar je dana 30. ožujka 2018. godine s Hrvatskim zavodom za zdravstven sklopila Ugovor o provođenju bolničke i specijalističko-konzilijarne zdravstvene zaštite.

Sukladno Pravilniku o unutarnjem ustrojstvu i sistematizaciji radnih mjesta OB Zadar obavljanje posla je organizirano na radilištima kako slijedi:

<b>Ravnateljstvo:</b>
<b>Ured ravnatelja</b>
<b>Odjel za osiguranje i unapređenje kvalitete zdravstvene zaštite</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jedinica za osiguranje i unapređenje kvalitete zdravstvene zaštite</li><li>• Jedinica za centralno naručivanje</li><li>• Jedinica za klinička ispitivanja</li><li>• Znanstvena jedinica</li><li>• Jedinica za kontrolu bolničkih infekcija</li></ul>

<b>Nezdravstvene službe i odjeli:</b>
<b>Služba za ekonomsko-financijske poslove</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Odjel za računovodstvo i financije</li><li>• Odjel za nabavu, investicije i EU fondove</li><li>• Odjel za upravljanje imovinom, prodaju, obračun i fakturiranje</li></ul>



**Služba za pravne poslove**

- Odjel za opće i pravne poslove
- Odjel za kadrovske poslove
- Odjel zaštite na radu

**Odjel za tehničke poslove i higijenu prostora**

- Odsjek za poslove tekućeg održavanja
- Odsjek za održavanje bolničkog okoliša i gospodarenje otpadom
- Odsjek za higijenu bolničkih prostora

**Odjel za prehranu i dijetetiku****Odjel za informatičke poslove****Zdravstvene službe i odjeli:****Služba za interne bolesti**

- Poliklinika službe za interne bolesti
- Dnevne bolnice službe za interne bolesti
- Odjel za endokrinologiju
- Odjel za gastroenterologiju
- Odjel za hematologiju
- Odjel za intenzivnu internističku skrb
- Odjel za hemodijalizu
- Odjel za kardiologiju
- Odjel za koronarnu skrb
- Odjel za nefrologiju
- Odjel za pulmologiju

**Služba za kirurgiju**

- Poliklinika službe za kirurgiju
- Odjel za abdominalnu kirurgiju
- Odjel za neurokirurgiju
- Odjel za Vaskularnu kirurgiju
- Odjel za opću i dječju kirurgiju
- Odjel za operacijski blok kirurgije



- Odjel za ortopediju i traumatologiju
- Odjel za torakalnu kirurgiju
- Dnevna bolnica službe za kirurgiju

**Služba za ginekologiju i opstetriciju**

- Poliklinika službe za ginekologiju i opstetriciju
- Odjel za ginekologiju
- Odjel za neonatologiju
- Odjel za operacijski blok ginekologije
- Odjel za patologiju trudnoće
- Odjel rodilišta i rađaone
- Dnevna bolnica ginekologije

**Objedinjeni hitni bolnički prijem (OHBP)**

**Odjel za anesteziologiju, reanimatologiju i intenzivnu medicinu**

**Odjel za fizikalnu medicinu i rehabilitaciju**

**Odjel za infektologiju**

**Odjel za laboratorijsku dijagnostiku**

**Odjel za kliničku radiologiju**

**Odjel za neurologiju**

**Odjel za oftalmologiju i optometriju**

**Odjel za onkologiju i nuklearnu medicinu**

**Odjel za otorinolaringologiju**

**Odjel za patologiju i citologiju**

**Odjel za pedijatriju**

**Odjel za psihijatriju**

**Odjel za transfuzijsku medicinu**

**Odjel za urologiju**

**Odjel bolničke ljekarne**



## Sustav kvalitete

Dana 1. listopada 2019. godine Općoj bolnici Zadar uručena je potvrda Ministarstva zdravstva o uspostavljenom sustavu kvalitete, a sukladno europskim standardima (klasa: 501-01/19-01/10, ur.broj: 534-03-5-1/6-19-15). Navedena uručena potvrda rezultat je uspješnog rada Odjela za osiguranje i unaprjeđenje kvalitete zdravstvene zaštite koja je provedena pod nadzorom Službe za kvalitetu i akreditaciju u zdravstvu. Naime, Opća bolnica Zadar je tada prošla vrlo zahtjevnu i temeljitu procjenu (audit). Uručena potvrda dio je Programa poboljšanja kvalitete i djelotvornosti pružanja zdravstvenih usluga čiji je nositelj Ministarstvo zdravstva, a kojega je Opća bolnica Zadar uspješno završila zadovoljivši sve potrebne pokazatelje uspostavljenosti sustava kvalitete zdravstvene zaštite u projektnoj aktivnosti DLI6 (Foundations are in place for accelerated implementation of hospital accreditation). Time je završen proces usklađenosti sustava kvalitete Opće bolnice Zadar s europskim akreditacijskim standardima za bolničke zdravstvene ustanove. Sustav kvalitete u Općoj bolnici Zadar sadrži podatke o pokazateljima kvalitete uključujući podatke o skrbi pacijenata i druge relevantne podatke. Prikupljeni podaci koriste se u svrhu praćenja učinkovitosti i sigurnosti usluga i kvalitete skrbi te utvrđivanja mogućnosti za poboljšanje i eventualne promjene koje će dovesti do poboljšanja. Opća bolnica Zadar provodi vrednovanje kliničkih i nekliničkih usluga kao i vrednovanje usluga koje pružaju subjekti u ugovornom odnosu s bolnicom. Ustanova prati pokazatelje kliničke učinkovitosti i dostupnosti, sukladno operativnom postupku – Postupak prikupljanja i analize kliničkih indikatora kvalitete (OP-SOPK/6). Pokazatelji sigurnosti pacijenta propisani od strane Ministarstva zdravstva, a koji se prate u Općoj bolnici Zadar su: - poslijeoperacijska infekcija rane, nedostatna higijena ruku, poslijeoperacijska plućna embolija ili duboka venska tromboza, poslijeoperacijsko krvarenje ili hematoma, nuspojave lijekova, pad u bolničkoj zdravstvenoj ustanovi, dekubitalni ulkus itd. Prati se pojavnost eventualnih neočekivanih neželjenih događaja kao što su: - kirurški zahvat proveden na pogrešnom pacijentu, kirurški zahvat proveden na pogrešnom dijelu tijela, instrument ili predmet ostavljen na mjestu kirurškog zahvata koji zahtjeva dodatni zahvat ili dodatni postupak, transfuzijska reakcija zbog ABO nekompatibilnosti, smrt, koma ili teško oštećenje zdravlja zbog pogrešne farmakoterapije, smrt majke ili teško oboljenje povezano s porodom, otmica



novorođenčeta, otpust novorođenčeta pogrešnoj obitelji, smrt ili trajni invaliditet zdravog novorođenčeta porođajne težine veće od 2500 grama koja nije povezana s urođenim oboljenjem, jaka neonatalna žutica (bilirubin > 513  $\mu\text{mol/l}$ ), samoubojstvo ili pokušaj samoubojstva u zdravstvenoj ustanovi i trgovačkom društvu ili unutar 72 sata od otpusta. Uz navedeno, prati se i broj slučajeva neplaniranog ponovnog prijema u bolničku zdravstvenu ustanovu, učestalost neplaniranih ponovnih kirurških zahvata, iskorištenost kirurških sala, učestalost carskog reza, ubodni incidenti, postotak otpuštenih pacijenata s ili bez otpusnog pisma. U bolnici je uspostavljen sustav za upravljanje neželjenim događajima, koji uključuje prijavu neželjenih događaja, procjenu rizika, analizu i primjenu popravnih i preventivnih radnji te postupak obavješćivanja pacijenata. Mjerenje, analiza i praćenje neželjenih događaja za pacijente provode se prema postupku ND-SOPK/4. Neželjeni događaji koji se prate su: 1. neočekivani neželjeni događaji; 2. ostali neželjeni događaji (pokazatelji sigurnosti pacijenta); 3. neželjeni događaji prema osoblju. Tijekom proteklih godina ostvarena je značajna suradnja sa znanstvenim ustanovama u regiji i šire, a u svrhu poučavanja mladih kadrova te podizanja razine kvalitete u pružanju zdravstvenih usluga, kako u području i djelokrugu liječničkog tako i sestrinskog rada. Intenzivno se radi i na usklađenju s Pravilnikom o akreditacijskim standardima, izradi potrebne dokumentacije, te priprema za akreditacijski postupak. Bolnica aktivno sudjeluje kako nositelj i partner projekata financiranih iz sredstava EU.



## Financiranje (upravljanje troškovima)

Financijsko planiranje značajno je za svaku organizaciju pa tako i Opću bolnicu Zadar i predstavlja vodič za koordinaciju i kontroliranje aktivnosti Opće bolnice Zadar radi postizanja ciljeva. Financijsko planiranje Opće bolnice Zadar može biti na kratki rok i dugi rok (strategijsko planiranje) a obuhvaća i analiziranje financijskih tokova organizacije

Opća bolnica Zadar planira sve svoje prihode i primitke, te rashode i izdatke po svim propisanim klasifikacijama, a nadležna jedinica osigurava knjigovodstvene dokumente na temelju kojih OB Zadar prati ostvarivanje planiranih prihoda i rashoda.

Bez obzira na način podmirivanja rashoda (sa računa riznice ili sa vlastitog računa) to su uvijek rashodi OB Zadar i kao takvi moraju biti iskazani u financijskim planovima po izvorima financiranja, a kasnije u njegovim knjigovodstvenim evidencijama te financijskim izvještajima.

Opća bolnica Zadar ostvaruje sljedeće prihode:

- prihodi temeljnih sredstava
- dopunsko zdravstveno osiguranje
- prihodi od primarne zdravstvene zaštite
- prihodi od ostalih usluga izvan ugovorenog limita
- prihodi od proračuna (središnjeg i lokalnog)
- prihode od ostalih korisnika za zdravstvene usluge
- ostali i izvanredni prihodi



## Znanstveno-istraživačka i nastavna djelatnost

Opća bolnica Zadar najveća je i najvažnija zdravstvena ustanova u Zadarskoj županiji. Prema registru Trgovačkog suda u Zadru bolnica je uz obavljanje bolničke i specijalističko-konzilijarne djelatnosti registrirana i za znanstveno-istraživačku te nastavnu djelatnost. Od 1977. godine u bolnici je djelovala i Znanstvena jedinica koja, nažalost, na preporuku Agencije za znanost i visoko obrazovanje 2007. godine nije dobila dopusnicu za daljnji rad. U studenome 2019. godine nakon višemjesečne pripreme, prikupljanja potrebne dokumentacije te pisanja Strateškog programa znanstvenih istraživanja za razdoblje od 2019. do 2024. godine podnesen je zahtjev bolnice Ministarstvu znanosti i obrazovanja RH za izdavanje dopusnice u svrhu obavljanja znanstvene djelatnosti. Na osnovu navedenog zahtjeva, a nakon provjere dostavljene dokumentacije, Ministarstvo znanosti i obrazovanja prosljedilo je Agenciji za znanost i visoko obrazovanje svu priloženu dokumentaciju. U postupku akreditacije održana je 18. ožujka 2020. godine, mrežno putem Skypea, video konferencija tijekom koje je tročlano međunarodno povjerenstvo održalo posebne sastanke s Upravom bolnice i djelatnicima bolnice u znanstveno – nastavnim zvanjima. Nakon održane video konferencije, Povjerenstvo je utvrdilo da Opća bolnica Zadar u potpunosti zadovoljava uvjete za dobivanje dopusnice za obavljanje znanstvene djelatnosti. Sukladno tome, Agencija za znanost i visoko obrazovanje uputit će mišljenje i preporuku Ministarstvu znanosti i obrazovanja RH koje na osnovu preporuke izdaje dopusnicu za osnivanje Znanstvene jedinice u Općoj bolnici Zadar.

Opća bolnica Zadar raspolaže znanstvenim timom od dvadeset i jednog znanstvenika, istraživača koji provode istraživanja, kliničke kolaborativne studije te sudjeluju na brojnim razvojnim projektima te projektima suradnje u zajednici. Tijekom zadnjih 5 godina znanstvenici u ovoj bolnici objavili su 90 radova indeksiranih u bazi Web of Science te devet znanstvenih knjiga. U bolnici se provode istraživanja na 15 znanstvenih projekata te osam kliničkih kolaborativnih studija.

Prednosti kadrovskih potencijala su zainteresiranost djelatnika za usavršavanje znanja i specifičnih vještina, za znanstveno-istraživački rad, kontinuirano ulaganje u dodatno



obrazovanje i školovanje djelatnika uz potporu bolnice te evidentan prijenos novih saznanja i vještina u praksu.

Fokusiranje na dobro organizirana znanstvena istraživanja preduvjet je razvoja inovacijske kulture, povećanja razine kvalitete liječenja, stjecanja najviše razine kompetencija te uključivanja na globalno tržište znanja u europskom istraživačkom prostoru. Proces znanstvenih istraživanja potrebno je podržati suvremenim 'Data Science' strategijama, metodama i računalnim programskim rješenjima, koja omogućuju obuhvat i napredne analize podataka iz više izvora (ETL&BI), kao i vizualizaciju rezultata.





## SWOT ANALIZA

<i>UNUTARNJI FAKTORI</i>	<i>VANJSKI FAKTORI</i>
<p><b>Snage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Postoji povjerenje korisnika u stručnost zdravstvenog osoblja</li> <li>▪ Poboljšava se obrazovni profil djelatnika</li> <li>▪ Uspostavljena je osnova za daljnji razvoj IT sustava</li> <li>▪ Uspostavljena je osnova za praćenje kvalitete i vrednovanje rada</li> <li>▪ Zemljište i objekti u potpunom su vlasništvu ustanove</li> <li>▪ Iskustvo i znanje u provedbi i realizaciji projekata</li> <li>▪ Provođenjem posljednjih infrastrukturnih projekata osigurani temelji za daljnji razvoj</li> </ul>	<p><b>Prilike</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nacionalna strategija razvoja zdravstva i sektorski strateški planovi jasno definiraju pravce razvoja</li> <li>▪ Interes društvene zajednice za probleme zdravstvenog sustava</li> <li>▪ Projekti iz sektora zdravstva prihvatljivi su za sufinanciranje iz strukturnih fondova EU-a 2014.-2020.</li> <li>▪ Zdravstveni turizam</li> <li>▪ Klinička ispitivanja</li> <li>▪ Regionalni centri izvrsnosti</li> <li>▪ Projekti informatizacije eZdravlje</li> </ul>
<p><b>Slabosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visok udio plaća zaposlenika u ukupnim troškovima</li> <li>▪ Nedostatak djelatnika</li> <li>▪ Nedovoljna sredstva za nabavu lijekova i potrošnog materijala</li> <li>▪ Medicinska oprema dijelom zastarjela ili nedostatna</li> <li>▪ Slaba prosječna godišnja popunjenost bolesničkih postelja na pojedinim bolničkim odjelima</li> <li>▪ Nedovoljno djelovanje na prevenciji bolesti i promicanju zdravlja stanovništva</li> <li>▪ Niska energetska učinkovitost u dijelu objekata</li> </ul>	<p><b>Prijemje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produblivanje ekonomske krize i posljedično smanjenje sredstava za zdravstvenu zaštitu</li> <li>▪ Povećanje interesa zdravstvenih djelatnika za odlazak na rad u inozemstvo</li> <li>▪ Povećanje potražnje za zdravstvenim uslugama uslijed demografskih i epidemioloških promjena u stanovništvu</li> <li>▪ Otpor reformskim mjerama u ustanovi i široj društvenoj zajednici</li> <li>▪ Povećanje troškova „hladnog pogona“ uslijed poskupljenja energenata</li> <li>▪ Sudski sporovi u tijeku s neizvjesnim ishodom</li> <li>▪ Obračun zatezних kamata vjerovnika uslijed zakašnjelog plaćanja obveza</li> </ul>



## STRATEŠKI CILJEVI I SPECIFIČNI CILJEVI

Strateški cilj 1. Poboljšana dostupnost zdravstvene zaštite

Specifični ciljevi:
1.1. Puna integracija podataka i procesa u sustavu
1.2. Digitalni servisi za korisnike usluga OB Zadar
1.3. Povećanje broja hospitalizacija po tipu dnevne bolnice
1.4. Unaprjeđenje multidisciplinarnog rada
1.5. Smanjenje duljine bolničkog liječenja

Strateški cilj 2. Unaprijeđen sustav praćenja i poboljšanja kvalitete zdravstvene zaštite

Specifični ciljevi:
2.1. Potpuna implementacija sustava upravljanja kvalitetom
2.2. Akreditacija OB Zadar
2.3. Potpuna implementacija sustava upravljanja rizicima

Strateški cilj 3. Osigurana održivost pružanja zdravstvene zaštite

Specifični ciljevi:
3.1. Unaprijediti postupak odabira novih djelatnika i uvođenja u posao novozaposlenih u OB Zadar
3.2. Definirati očekivane rezultate rada i potrebne kompetencije za ostvarenje tih rezultata
3.3. Osigurati periodično izvješćivanje o radnoj uspješnosti
3.4. Poboljšati internu i eksternu komunikaciju djelatnika Ustanove



## PLANIRANI RAZVOJ ZDRAVSTVENE USTANOVE

Zdravstvene djelatnosti u Općoj bolnici Zadar razvijat će se u skladu s ključnim mjerama definiranim u Nacionalnoj strategiji razvoja zdravstva 2021.-2027. te sukladno reformskim mjerama resornog ministarstva kojima se, među ostalim, predviđa reforma područja:

### 1. Organizacijsko reformsko područje

- jačanje primarne zdravstvene zaštite i osiguranje dostupnosti
- novi ustroj bolničkog sustava i unapređenje modela upravljanja
- funkcionalnu integraciju sustava i vertikalnu reorganizaciju sustava
- uspostavljanje sustava kvalitete
- promicanje zdravih životnih navika i prevencije bolesti
- informatizaciju zdravstvenog sustava

### 2. Reformsko područje ljudskih resursa

- novi model upravljanja ljudskim resursima
- uređenje sustava specijalizacija i užih specijalizacija
- uređenje regulative rada između javnog i privatnog sektora
- reguliranje kompetencija u različitim djelatnostima

### 3. Financijsko reformsko područje

- osiguravanje stabilnih izvora prihoda
- optimizaciju ograničenih, financijskih resursa
- racionalizaciju troškova unutar sustava
- unapređenje sustava objedinjene javne nabave



Nacionalni plan razvoja zdravstva za razdoblje od 2021. do 2027. godine krovni je sektorski dokument planiranja koji utvrđuje posebne ciljeve, mjere, projekte i aktivnosti koji će se provoditi pod okriljem Ministarstva zdravstva s osnovnim ciljem unaprjeđenja zdravstvenog sustava i zdravstvenih ishoda populacije. Nadovezuje se na Nacionalnu razvojnu strategiju Republike Hrvatske do 2030. godine koja u okviru strateškog cilja 5. „Zdrav, aktivan i kvalitetan život“ planira unaprjeđenje sustava zdravstvene zaštite te ishoda skrbi kao ključnog nacionalnog prioriteta.

U okviru istog planirano je 5 posebnih ciljeva kako slijedi:

1. Bolje zdrave životne navike i učinkovitija prevencija bolesti
2. Unaprjeđenje sustava zdravstvene zaštite
3. Unaprjeđenje modela skrbi za ključne zdravstvene izazove
4. Učiniti zdravstveni sustav poželjnim mjestom za rad
5. Unaprjeđenje financijske održivosti zdravstvenog sustava

Nacionalni plan usklađen je s Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030., Programom Vlade Republike Hrvatske, Nacionalnim planom oporavka i otpornosti 2021. – 2026. te Smjernicama Europske komisije za kohezijsku politiku za razdoblje od 2021. do 2027. godine. Nacionalni plan razvoja zdravstva za razdoblje od 2021. do 2027. godine usvojen je na sjednici Vlade Republike Hrvatske dana 30. prosinca 2021. godine. Općenito, planirani razvoj usmjeren je na stvaranje održivog zdravstvenog sustava koji je kvalitetan i racionalan, a sve u službi pacijenta i zdravlja stanovništva.



## PLANIRANE AKTIVNOSTI

Prosječna stopa popunjenosti kreveta predstavlja razmjerno izravan parametar djelotvornosti bolničkih operacija te čini osnovu za razumijevanje trenutnih i planiranje budućih posteljnih kapaciteta. Za sve bolnice u Republici Hrvatskoj postavljen je cilj dostizanja popunjenosti kreveta od 80 % za kliničke discipline u akutnoj skrbi te od 90 % za većinu kapaciteta, odnosno za produženu i dugotrajnu zdravstvenu skrb i njegu. Pri dostizanju optimalne stope popunjenosti kreveta vodit će se računa o specifičnostima pojedinih odjela i kliničkih disciplina te skratiti prosječno trajanje boravka u bolnici za 2 do 30 %. Veliki udio stacionarnih akutnih kapaciteta u Općoj bolnici Zadar otvara značajne mogućnosti za postupni pomak prema djelotvornijem pružanju usluga iste ili čak više kvalitete i niže cijene, npr. kroz djelatnosti dnevnih bolnica i dnevne kirurgije te skraćeno trajanje bolničkog liječenja. Povećanje aktivnosti i kapaciteta u djelatnostima dnevne bolnice i dnevne kirurgije treba biti 20 – 40% u disciplinama i na odjelima gdje takvi modaliteti liječenja već postoje te najmanje dvostruko povećanje u disciplinama i na odjelima gdje su takvi modaliteti liječenja u samom začetku. Planira se i 10 % povećanje aktivnosti u polikliničkoj skrbi čime će se u konačnici smanjiti liste čekanja. Sve navedeno će se postići stavljanjem u funkciju smještajnih kapaciteta zgrade Poliklinike OB Zadar i finalizacijom projekta Dnevnih bolnica. Istodobno sa smanjivanjem akutnih stacionarnih kapaciteta povećat će se kapaciteti za neakutnu/produženu skrb čime će se modaliteti pružanja skrbi u potpunosti uskladiti sa suvremenim potrebama stanovništva koje gravitira Općoj bolnici Zadar.

Građevinske i organizacijske preinake bit će usmjerene na povećanje energetske učinkovitosti, na smanjenje zagađenja radnoga okoliša kako bi se poboljšalo zdravlje i sigurnost na radu djelatnika Opće bolnice Zadar, povećanju kvalitete i dostupnosti zdravstvene zaštite te preinake u smislu jačanja infrastrukture dnevnih bolnica. Kvaliteta zdravstvenih djelatnosti kontinuirano će se pratiti i unaprjeđivati u skladu s pozitivnim pravnim propisima. Među ključnim razvojnim mjerama za poboljšanje kvalitete zdravstvenih usluga bit će izrada novih i/ili primjena postojećih kliničkih smjernica i algoritama utemeljenih na znanstvenim dokazima i najboljoj praksi. Nakon iznalaženja sredstava izvršit će se potrebne prilagodbe vezane za pokretanje akreditacijskog postupka radi procjenjivanja kvalitete rada Opće bolnice Zadar te



ocjene sukladnosti toga rada s utvrđenim optimalnim standardima za djelatnost koja se obavlja.

Informatizacija u Općoj bolnici Zadar bit će usklađena s općim razvojem e-Zdravlja i informatizacije u zdravstvu Republike Hrvatske. Svakako će se nastojati izbjeći ključni problem dosadašnjeg razvoja informatizacijskog sustava u zdravstvu koji se, kao što je navedeno u Nacionalnoj strategiji razvoja zdravstva 2021. – 2027., u velikoj mjeri gradio kao skup izoliranih otoka. Nadogradnja informatičkih sustava u Općoj bolnici Zadar bit će provedena na takav način da maksimalno zadovolji zahtjeve interoperabilnosti, standardizacije i sigurnosti podataka.

Financijsko upravljanje i kontrola, odnosno sustav kojim se financijski učinci poslovanja korisnika proračuna usmjeravaju i kontroliraju tako da podupiru realizaciju ciljeva.

Ključne osobe koje su odgovorne za sustav Financijskog upravljanja i kontrole su ravnatelj Opće bolnice Zadar, ali i čelnici unutarnjih ustrojstvenih jedinica u okvirima svojih ovlasti i odgovornosti.

Koordinaciju aktivnosti vezanih za financijsko upravljanje i kontrole na razini korisnika proračuna operativno provodi ustrojstvena jedinica Služba za ekonomsko financijske poslove. Služba ima zadaću biti potpora rukovoditeljima u preuzimanju upravljačke odgovornosti za financijske učinke.

Znanstvena i nastavna djelatnost bi se trebala razvijati u skladu s relevantnim strateškim dokumentima Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta te ustanova visokog ili višeg obrazovanja kojima je Opća bolnica Zadar nastavna baza.

Opća bolnica Zadar priprema projektnu dokumentaciju temeljem koje će prijaviti u sklopu NPOO -Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021. – 2026., Programa konkurentnost i kohezija i prekograničnih program IPA brojne projekte.



## NACIONALNI PLAN ZA OPORAVAK I OTPORNOST

### • C5.1. R2-I1 Nabava opreme za prevenciju, dijagnostiku i liječenje osoba oboljelih od raka

Ukupna vrijednost projekta u 8 hrvatskih bolnica: 640.000.000 HRK~85.000.000 €

**CILJ PROJEKTA** je osigurati optimalnu terapiju svim onkološkim bolesnicima u Hrvatskoj bez čekanja na liječenje, korištenjem modernih radioterapijskih tehnika u cilju optimalne iskorištenosti opreme i kontrole kvalitete radioterapijskog procesa te na taj način poboljšati kvalitetu usluga i poboljšati zdravstvene ishode kod liječenja onkoloških pacijenata.

U svrhu poboljšanja kvalitete radioterapije onkoloških bolesnika planirano je sljedeće:

a) nabaviti linearne akceleratori za najopterećenije radioterapijske ustanove kako bi opterećenost opreme bila ujednačena (KBC Zagreb, Klinika za onkologiju i nuklearnu medicinu KBC-a Sestre milosrdnice, KBC Split, KBC Rijeka, KBC Osijek i OB Zadar) i kako bi se postigao europski prosjek opremljenosti, a time poboljšala i kvaliteta provođenja radioterapije. Nabavom novih uređaja za zračenje približili bismo se europskom prosjeku broja linearnih akceleratora;

Procijenjena vrijednost izračunata je na temelju dosadašnjeg iskustva, dostupnih podataka o nabavi radioterapijske opreme kao i informativnih ponuda, a uključuje: a) građevinske radove (bunkere za smještaj linearnih akceleratora) – 112.000.000 kn, b) radioterapijsku opremu: linearni akceleratori VMAT, linearni akceleratori SBRT, HDR brahiterapija, CT simulator, radioterapijska mrežna oprema, dozimetrijska oprema, fiksacijska oprema – 528.000.000 kn Radioterapijska oprema koja se planira nabaviti umrežit će se u jedinstvenu, radioterapijsku mrežu institucija u Hrvatskoj čija bi uloga bila optimizacija (maksimalizacija) korištenja cjelokupne radioterapijske opreme te praćenje kontrole kvalitete radioterapijskog sustava i rezultata liječenja (osiguranje da se svi onkološki bolesnici u Hrvatskoj liječe jednako kvalitetno – optimalan regionalan razvoj).



• **C5.1. R4-I1 Centralna priprava svih parenteralnih pripravaka**

Ukupna vrijednost projekta u 8 hrvatskih bolnica: 62.304.000 HRK~8.300.000 €

**CILJ PROJEKTA** je pored značajne financijske uštede i mogućnosti preraspodjele ušteđenih sredstava, povećanjem sigurnosti pacijenta, prevencijom medikacijskih pogrešaka te povećanjem adherencije pacijenata postiže se poboljšanje ukupnih ishoda liječenja. Važan učinak je i smanjenje vremenskog opterećenja rada medicinskih sestara na odjelu te ciljano usmjeravanje na skrb o pacijentima.

**Uvođenje centralne priprave parenteralnih pripravaka donosi značajna poboljšanja u medicinskom, financijskom i organizacijskom aspektu:**

**Medicinski aspekti:** gravimetrijskom metodom izrade postižu se točne doze lijeka za pacijenta; lijek se priprema u aseptičkim uvjetima čime se osigurava mikrobiološka ispravnost lijeka i prevenira mogućnost infekcije; primjenom odgovarajućeg softvera osigurava se ispravnost i sljedivost lijeka, te praćenje pacijenta tijekom liječenja; magistri farmacije i farmaceutski tehničari preuzimaju izradu pripravaka čime se značajno rasterećuju medicinske sestre na odjelima.

**Financijski aspekti:** izrada se provodi u izolatoru te se jedno pakiranje lijeka može koristiti za više pacijenata i iskoristiti u potpunosti; iz manjeg broja pakiranja možemo dobiti terapiju za više pacijenata; koriste se veća pakiranja lijeka koja imaju značajno nižu jediničnu cijenu; zalihe citostatika se nalaze na jednom mjestu, u laboratoriju ljekarne te se na taj način postiže optimizacija zaliha; smanjuje se količina citostatskog otpada čije je uklanjanje i uništavanje izrazito skupo.

**Organizacijski aspekti:** priprema terapije se odvija na jednom mjestu, što olakšava naručivanje, planiranje i izdavanje iste; centralizirani rad olakšava materijalno poslovanje i omogućava kontrolu zaliha; točno je definiramo osoblje koje će izrađivati terapiju te je stalna edukacija u tom segmentu ograničena na osoblje laboratorija; programsko rješenje omogućava praćenje pacijenata i propisane terapije uključujući i odobrenje bolničkog Povjerenstva za lijekove, izradu i primjenu lijeka te sljedivost lijeka i infuzijskih otopina.





• **C5.1. R4-I2 Uvođenje sustava raspodjele jedinične terapije**

Ukupna vrijednost projekta u 40 hrvatskih bolnica: 130.000.000 HRK~17.250.000 €

**CILJ PROJEKTA** je uvođenje sustava raspodjele jedinične terapije značajno utječe na poboljšanje kvalitete i svrsishodnosti zdravstvenog sustava te na sve važnije farmakoekonomske parametre koji omogućavaju održavanje i daljnje unaprjeđenje postignute kvalitete. Pored značajne financijske uštede i mogućnosti preraspodjele ušteđenih sredstava, povećanjem sigurnosti pacijenta, prevencijom medikacijskih pogrešaka te povećanjem adhezije pacijenata postiže se poboljšanje ukupnih ishoda liječenja. Važan učinak je i smanjenje vremenskog opterećenja rada medicinskih sestara na odjelu te ciljano usmjeravanje na skrb o pacijentima.

**Uvođenjem jedinične terapije u jednom koraku postizemo niz učinaka koje imaju trenutni ekonomski učinak na potrošnju lijekova:**

- 1) smanjuje se ili gotovo uklanja zaliha lijekova na bolničkim odjelima
- 2) potrošnja lijekova se događa u realnom vremenu boravka pacijenta u bolnici
- 3) potrošnja lijekova je u skladu s trenutnim potrebama
- 4) sve zalihe lijekova nalaze se na jednom mjestu u prikladnim uvjetima koji su u potpunosti u skladu sa zahtjevima za sigurno čuvanje lijekova
- 5) omogućava se analiza zaliha, sustava planiranja naručivanja i preveniranje nestašica lijekova
- 6) smanjuju se troškovi zbrinjavanja farmaceutskog otpada

• **C5.1. R5-I3 Teletransfuzija**

Digitalizacijom transfuzijske usluge i osiguranjem dostupnosti dežurnog specijaliste transfuzije

za sve bolničke zdravstvene ustanove koje imaju transfuzijske odjele, naročito u vrijeme epidemioloških mjera, doprinosi se jakom razvoju telemedicinske usluge kroz digitalni prijenos



medicinskih podataka i jača međusobna povezanost svih bolničkih ustanova koje imaju transfuzijske odjele. Kroz projekt će se komunikacijski povezati bolnički transfuzijski centri na teritoriju Hrvatske (35 bolničkih transfuzijskih centara) te će istima usluga bila dostupna 24 sata na dan sedam dana u tjednu. Osnovni cilj projekta se ogleda u samoj digitalizaciji zdravstvenog dijagnostičkog procesa kojim se fizički uzorci digitaliziraju i pretvaraju u slikovni oblik. Uzorci spremni za dijagnostički proces su smješteni na centralnom serveru na koji se mogu spojiti svi bolnički transfuzijski centri na teritoriju Hrvatske te ovakvim načinom digitalnog povezivanja dobivamo centralnu bazu digitalnih zahtjeva i odgovorenih očitanih rezultata u vidu digitalnih nalaza.

- **Energetska obnova zgrade Pedijatrije**

Energetskom obnovom zgrade pedijatrije i instalacijom solarnog sistema obuhvatit će se optimalne mjere poboljšanja postojećeg stanja zgrade te ostvariti uštede na troškovima vezanim uz energiju za grijanje i hlađenje. Glavni cilj projekta energetske obnove zgrade pedijatrije je smanjenje potrošnje energije za grijanje/hlađenje (QH,nd) na godišnjoj razini za više od 50%. Energetska obnova obuhvatila bi arhitektonskom mapom: termičku sanaciju vanjske ovojnice zgrade-vanjskih zidova; stropa prema tavanu; povećanje toplinske zaštite ravnog krova; izolaciju zidova, podova i stropova prema negrijanim prostorijama; zamjenu vanjske stolarije zgrade. Strojarskim projektom predvidio bi se novi centralni sustav za hlađenje u vidu dizalice topline u izvedbi voda-zrak, dok bi se elektrotehničkim projektom obuhvatila modernizacija opće i sigurnosne rasvjete. Projektna ideja doprinosi ostvarenju jednog prioriteta Plana razvoja ZŽ, Razvojni smjer 3. Zelena i digitalna tranzicija, Strateški cilj 8. Ekološka i energetska tranzicija za klimatsku neutralnost, Posebni cilj 14. Unaprjeđenje energetske učinkovitosti i infrastrukture uz tranziciju prema čistoj energiji i OiE, Mjera 14.2.: Povećanje energetske učinkovitosti infrastrukture i zgrada u javnom i privatnom sektoru. Ukupna vrijednost projekta iznosi 3.090.962,30€.



- **Energetska obnova zgrade Interne**

Energetskom obnovom zgrade interne i instalacijom solarnog sistema obuhvatit će se optimalne mjere poboljšanja postojećeg stanja zgrade te ostvariti uštede na troškovima vezanim uz energiju za grijanje i hlađenje. Glavni cilj projekta energetske obnove zgrade interne je smanjenje potrošnje energije za grijanje/hlađenje (QH,nd) na godišnjoj razini za više od 50%. Energetska obnova obuhvatila bi arhitektonskom mapom: termičku sanaciju vanjske ovojnice zgrade-vanjskih zidova; podova i stropova prema vanjskom zraku; povećanje toplinske zaštite ravnog krova; izolaciju zidova, podova i stropova prema negrijanim prostorijama; djelomičnu zamjenu vanjske stolarije zgrade. Strojarskim projektom predvidio bi se novi centralni sustav za hlađenje u vidu dizalice topline u izvedbi voda-zrak, dok bi se elektrotehničkim projektom obuhvatila modernizacija opće i sigurnosne rasvjete. Projektna ideja doprinosi ostvarenju jednog prioriteta Plana razvoja ZŽ, Razvojni smjer 3. Zelena i digitalna tranzicija; Strateški cilj 8. Ekološka i energetska tranzicija za klimatsku neutralnost, Posebni cilj 14. Unaprjeđenje energetske učinkovitosti i infrastrukture uz tranziciju prema čistoj energiji i OiE, Mjera 14.2.: Povećanje energetske učinkovitosti infrastrukture i zgrada u javnom i privatnom sektoru. Ukupna vrijednost projekta iznosi 2.568.468,90€.

- **Energetska obnova zgrade Ginekologije**

Energetskom obnovom zgrade ginekologije i instalacijom solarnog sistema obuhvatit će se optimalne mjere poboljšanja postojećeg stanja zgrade te ostvariti uštede na troškovima vezanim uz energiju za grijanje i hlađenje. Glavni cilj projekta energetske obnove zgrade ginekologije je smanjenje potrošnje energije za grijanje/hlađenje (QH,nd) na godišnjoj razini za više od 50%. Energetska obnova obuhvatila bi arhitektonskom mapom: termičku sanaciju vanjske ovojnice zgrade-vanjskih zidova; stropa prema tavanu; povećanje toplinske zaštite ravnog krova; djelomičnu zamjenu vanjske stolarije zgrade. Strojarskim projektom predvidio bi se novi centralni sustav za hlađenje u vidu dizalice topline u izvedbi voda-zrak, dok bi se elektrotehničkim projektom obuhvatila modernizacija opće i sigurnosne rasvjete. Opća bolnica Zadar provest će dubinsku i sveobuhvatna obnovu zgrade ginekologije te ostvariti



intenzitet sufinanciranja od 80% za radove i usluge nadzora. Projektna ideja doprinosi ostvarenju jednog prioriteta Plana razvoja ZŽ, Razvojni smjer 3. Zelena i digitalna tranzicija, Strateški cilj 8. Ekološka i energetska tranzicija za klimatsku neutralnost, Posebni cilj 14. Unaprjeđenje energetske učinkovitosti i infrastrukture uz tranziciju prema čistoj energiji i OiE, Mjera 14.2.: Povećanje energetske učinkovitosti infrastrukture i zgrada u javnom i privatnom sektoru. Ukupna vrijednost projekta iznosi 1.483.493,63€.

- **Energetska obnova Upravne zgrade (kulturno dobro)**

Planirana je izrada kompletne projektne tehničke dokumentacije za energetska obnova Upravne zgrade (kulturno dobro) te prijava na poziv Energetska obnova zgrada sa statusom kulturnog dobra.

- **Projekt LAB DRONE**

Prema dostupnim istraživanjima, 60-80% medicinskih odluka proizlazi iz rezultata laboratorijskih pretraga. Svaka pogreška u procesu uzorkovanja može imati ozbiljne posljedice na ishod liječenja. Procjenjuje se da 12,5% pogrešnih rezultata izravno utječe na odluku liječnika o zdravlju pacijenta. OB Zadar pokriva područje više od 7.000.000,00 km<sup>2</sup>. Raspršenost općina i gradova, od čega su udaljena područja pretežno ruralna te otežana prometna povezanost suočava bolnicu s problemom otežane pravovremene dostave laboratorijskih uzoraka te medicinskih pripravaka potrebnih na udaljenim područjima. Rješenje LAB DRONE omogućuje kvalitetniju i dostupniju zdravstvenu skrb za pacijente te efikasniju i ekonomičniju iskoristivost dostupnih resursa. LAB DRONE rješenjem radikalno će se poboljšati način dostave laboratorijskih uzoraka koji dolaze iz udaljenih područja izvan grada Zadra u laboratorij OB Zadar, kao i dostava hitnih medicinskih pripravaka iz OB Zadar prema udaljenim područjima. Postavljanjem sustava sabirnih stanica u bolnicama izvan grada, iste će ujedno funkcionirati po principu centra, odnosno HUB- a za preuzimanje i transport uzoraka. Pomoću bespilotne letjelice vršit će se transport od HUB-a do laboratorija OB Zadar. Udaljenost HUB-a i laboratorija koji zaprima uzorke određena je na 6 km do 40 km. Uzorci će se pohranjivati u paket koji



teži manje od 5 kg. Na ovaj način smanjena je kontaminacija laboratorijskih uzoraka transportom u specijalnim kutijama (trenutno stanje: kod prijevoza uzoraka više osoba mora preuzeti uzorke čime se povećava mogućnost kontaminacije, uzorci se voze cestom i/ ili brodom što uzrokuje treskanje koje može utjecati na rezultate testa). Slanjem i primanjem bioloških uzoraka bespilotnom letjelicom pružit će se kvalitetnija i dostupnija zdravstvena skrb za pacijente, te će se omogućiti efikasnija i ekonomičnija iskorištenost dostupnih resursa.

Iz ostalih programa, koje još nema plana poziva, planirana je prijava sljedećih projekata:

- **Centar za simulacije, inovacije i naprednu dijagnostiku**

Cilj projekta „Centar za simulacije, naprednu dijagnostiku i inovacije,“ je izgradnjom tehnološki i ekološki primjerene zgrade te uvođenjem suvremene opreme doprinijeti dugoročnom cilju poboljšanju učinkovitost bolničke zdravstve zaštite. Kako bi se postigao primarni cilj i omogućila učinkovitija raspoređenost, povezanost i dostupnost Odjela za patologiju, citologiju i sudsku medicinu, Odjela bolničke ljekarne, Odjela za transfuzijsku medicinu te centar za edukaciju i simulacije s što većim brojem odjela potrebno je pristupiti opsežnom zahvatu koji predviđa rušenje zgrade stare interne koja trenutno ne zadovoljava minimalne potrebe i standarde zahtijevane svojom namjenom i izgradnja nove zgrade prilagođene prostorno, ekološki i tehničko – tehnološkoj postignućima. Projektom je planirano smještanje i opremanje Odjela za patologiju, citologiju i sudsku medicinu, Odjela bolničke ljekarne, Odjela za transfuzijsku medicinu i centar za edukaciju simulacije u okviru znanstvene jedinice Opće bolnica Zadar kao i povezivanje s izgradnjom tople veze s odjelom interne.

- **Pametna bolnica- dokaz koncepta pametnog bolničkog sustava**

Promicanje poslovnih ulaganja u inovacije i istraživanje, te razvoj veza i sinergija između poduzeća, IR centara i visokog obrazovanja, a posebno razvoja proizvoda i usluga, tehnološko povezivanje, socijalna inovacija, ekološka inovacija, usluge javnog servisa, zahtjevi za poticajima, umrežavanje, klasteri, i otvorena inovacija kroz pametnu specijalizaciju, tehnološko jačanje i primjenjeno istraživanje, pilot linije, predproizvodna provjera valjanosti, napredne proizvode mogućnosti i početne proizvodnje, posebno u ključnim tehnologijama



koje potiču razvoj i inovacije i širenje tehnologija za opću namjenu. Cilj projekta je optimizacija zdravstvenih aktivnosti i uštede energije pri upravljanju projektom.

Glavne aktivnosti:

1. Ispitivanje i oblikovanje plana razvoja tehnološkog koncepta
2. Nabava i ugradnja opreme za testiranje tehnološkog koncepta
3. Izrada virtualnih elemenata sustava i grafičkog sučelja
4. Evaluacija izrađenog tehnološkog koncepta u svrhu izrade prototipa proizvoda
5. Horizontalna načela
6. Upravljanje projektom
7. Promidžba i vidljivost

• **Centralizirani operacijski blok**

Projektom Centralnog operacijskog bloka s pratećim sadržajima omogućuje se uspostava standardizirane, integrirane i interoperabilne sustavne cjelovitosti radnih procesa (workflow-a) unutar operacijskih dvorana svih kirurških grana i sustavna integriranost i povezanost radnih procesa od postupka dijagnostike, operacije, pa do oporavka i otpusta na kućnu njegu ili rehabilitaciju. Cjelokupni zahvat bi se trebao odviti u dvije faze, a da se u nijednom trenutku ne naruši funkcioniranje bolnice, naročito funkcioniranje kirurškog odjela. Predmetnom rekonstrukcijom su obuhvaćene zgrada sterilizacije, zgrada kirurgije/JIL-a, zgrada kirurških odjela, zgrada dnevnih bolnica, kotlovnica, zgrada odjela ORL i urologije, trafostanica, skladište otpada, skladište lijekova, dograđena ginekološka ambulanta i zgrada ginekologije. Nova zgrada se planira graditi na prostoru koji će nastati uklanjanjem dijela postojećih građevina od kojih će se obrađeni građevinski materijal koristiti za gradnju nove zgrade. Predmetni zahvat obuhvaća dogradnju i rekonstrukciju postojećih zgrada kao i izgradnju novih energetski učinkovitih zgrada, te integraciju modernih digitalnih rješenja telemedicine, digitalnog i integriranog operacijskog bloka, tele-intenzivnog liječenja, digitalne slikovne patohistološke i radiološke dijagnostike, tele-transfuziologije, kirurške robotike, a sve u svrhu zadovoljavanja trenutnih i budućih potreba Opće bolnice Zadar. Funkcionalna cjelina zgrada će se u konačnici sastojati od 3 dijela: glavne građevine s operacijskim blokom, spojne građevine



koja povezuje operacijski blok sa zgradom ginekologije i komunikacijskih mostova. Sva tri dijela su povezana hodnikom na razini krovne etaže.

Nakon provedenog projekta Opća bolnica Zadar će u potpunosti digitalno integrirati sustave koji će pacijentima zaposlenicima omogućiti precizniji rad, nužan kod operacija, neposrednu mogućnost konzultacija unutar i van operacijske sale kao i cjelokupno praćenje procesa. Integracija operacijske dvorane povezuje tehnologiju, informacije i osoblje u cijeloj bolnici kako bi se stvorio namjenski izgrađen sustav koji smanjuje ovisnost fizičkoj prisutnosti. Korištenjem napredne audio-vizualne tehnologije kao što su zaslone osjetljivi na dodir s slikama iz različitih modaliteta i sustavi za praćenje u stvarnom vremenu, osoblje u operacijskim dvoranama ima neograničen pristup arhivama i resursima podataka o pacijentima. Time će se uspostaviti pametnija međupovezanost između vanjskog svijeta kako bi se poboljšali klinički ishodi liječenja i smanjila količina prometa koji se kreće u i iz sterilnog operativnog okruženja.

Osim integriranih sala planirana je izgradnja i opremanje dvije hibridne sale. Hibridni koncept posebno koristi visokorizičnim pacijentima jer omogućuje intraoperativno snimanje unutar same sale (angiografija, CT, RTG) koje radiolozima i kirurzima omogućuje blisku suradnju, koordinaciju postupaka, a što u konačnici minimizira rizike za pacijenta. Hibridna sala omogućiti će pacijentima s traumom brže dobivanje tretmana koji spašava život. Omogućiti će da se pacijenti mogu liječiti na vrijeme, jer slike koje je potrebno snimiti tijekom operacije za brzu procjenu i djelovanje ne zahtijevaju od pacijenta napuštanje sale. Tehnologija i digitalizacija omogućuje da su komunikacijski putevi između radiologa, anesteziologa i kirurga kraći koliko je to moguće, što omogućuje učinkovitu multidisciplinarnu suradnju timova.

Od 12 operacijskih dvorana izgraditi i opremiti će se dvorana s mogućnosti robotske kirurgije. Roboti se koriste za pomoć u kirurgiji već nekoliko desetljeća, ali veliki napredak u tehnologiji posljednjih godina potpuno je promijenio način na koji kirurzi izvode operaciju i kako se pacijenti oporavljaju. Korištenjem kirurške robotike omogućiti će kirurzima izvođenje složenih zahvata s više kontrole, preciznosti i fleksibilnosti. Robotskom kirurgijom unaprijediti će se vještine djelatnika. Kirurzi će kontrolirati korištenje instrumenata pomoću robotskih ruku, koje se vode preko konzole. Kirurzi će moći uz pomoć robotike izvoditi najsloženije operacije na minimalno invazivne načine, čime će se smanjiti mogućnost komplikacija. Naime robotska



kirurgija uključuje korištenje vrlo malih instrumenata znači da rezovi trebaju biti samo vrlo mali, manji od centimetra u većini slučajeva. Korištenje kamere na jednoj od robotskih ruku omogućeno je kirurškom robotu da pažljivo upravlja osjetljivim krvnim žilama, što značajno smanjuje i rizik od krvarenja, što omogućuje pacijentima brži oporavak nakon operacije.

Opći cilj projekta je povećanje učinkovitosti bolničke zdravstvene skrbi isplativosti i održivosti zdravstvenog sustava u Republici Hrvatskoj, dok je specifični cilj projekta poboljšanje

#### Glavne aktivnosti:

1. Izrada projektno-tehničke dokumentacije za rušenje postojeće i izgradnju nove zgrade
2. Izgradnja Operacijskih sala, pratećih sadržaja i toplih veza s ostalim odjelima (zbog održavanja djelatnosti bolničkih djelatnosti odvijati će se u dvije faze)
3. Preseljenje i opremanje digitalnih operacijskog bloka i ostalih usko povezanih odjela suvremenom digitalnom opremom
4. Integracija digitalnih rješenja s ostalim bolničkim sustavima
5. Edukacija osoblja

#### Rezultati:

- Manji troškovi održavanja i energije, mjereno realnim troškovima energenata po metru kvadratnom
- Optimizacija korištenje prostora i opreme, kraće vrijeme operacija (ekonomičnije korištenje resursa), brojem operacija
- Edukacija: Mogućnosti edukacija i konzultacija na daljinu, mjereno brojem tele edukacija
- Brži oporavak, mjereno u broju dana ležanja nakon operativnih zahvata
- Smanjenje broja bolničkih infekcija, mjereno u broju bolničkih infekcija na odjelu
- Podizanje kvalitete zdravstvene skrbi, mjereno indeksom kliničke složenosti operativnih zahvata, kraće vrijeme do prijema u salu
- Povećanje povoljnijih ishoda liječenja: smanjenjem re hospitalizacije po primarnom dijagnozi, mjereno u količini analgetika po pacijentu





- **Adaptacija i opremanje koronarne i internističke intenzivne jedinice te edukacija zdravstvenih djelatnika**

Cilj projekta je povećanje učinkovitosti, dostupnosti i kvalitete zdravstvene zaštite kroz adaptaciju koronarne jedinice i intenzivne jedinice. Na Odjelu za intenzivnu internističku skrb zbrinjavaju se bolesnici sa gastrointestinalnim krvarenjem, metaboličkim poremećajima, akutnim pankreatitisom, intoksikacijom, zatajenjem bubrega, jetre i drugih organa kojima nije potrebna respiracijska potpora. Intenzivna jedinica osposobljena je za zbrinjavanje teških bolesnika, te resuscitaciju u okviru moderne intenzivne medicine. Koronarna jedinica je posebno organizirana jedinica za intenzivnu koronarnu skrb (njegu). Koronarni se bolesnici u razdoblju najveće opasnosti (akutni srčani infarkt) smještaju u takav poseban odjel u kojem su trajno pod nadzorom specijaliziranog osoblja i odgovarajućih aparata. Na Odjelu za koronarnu skrb, u posebnim prostorima odvojenih kreveta koji su pojedinačno monitorirani i simultano opservirani na višekanalnoj centralnoj stanici s mogućnostima naknadne analize eventualnih događaja primarno se liječe bolesnici s akutnim koronarnim sindromom i infarktom miokarda, malignim poremećajima ritma, neobjašnjenim sinkopama i stanjima nakon reanimacije, bolesnici s akutnim popuštanjem srca, kardiogenim šokom, sindromom disekcije aorte, plućnom embolijom i dr. U OB Zadar u neposrednoj blizini Odjela za koronarnu skrb nalazi se kateterizacijski laboratorij s angiosalama, što uz lift koji direktno povezuje i vanjski prijem bolesnika znatno olakšava te ubrzava organiziranje i izvođenje urgentnih intervencija, pogotovu u okviru akutnog koronarnog sindroma i primarne koronarne intervencije prim-PCI. Pored liječnika kardiologa, važnu ulogu imaju posebno školovane medicinske sestre. Uvođenje koronarnih jedinica smanjilo je letalitet od akutnog infarkta miokarda, osobito zbog prevencije i liječenja malignih aritmija. Obzirom na paviljonski tip bolnice, rasprostranjenost prostorija, neprilagođenost prostora kao i manjak opreme i osoblja, OB Zadar kroz projekt planira adaptaciju i opremanje kako bi osigurala da pacijenti dobiju najkvalitetniju skrb u uvjetima koji zadovoljavaju suvremene standarde, a isto tako da proces liječenja na kraju ima pozitivan ishod.

Ovim bi se projektom prvenstveno adaptirao prostor koronarne jedinice i intenzivne internističke skrbi tebi se nabavila nova oprema koronarne jedinice i jedinice intenzivne



internističke skrbi. Projektom će se osigurati edukacija medicinskog osoblja s ciljem poboljšanja kvalitete i osiguranja efikasnost.

Glavne aktivnosti su adaptacija prostora, nabavka opreme Uspostava centralnog monitoringa koronarne jedinice i edukacija zdravstvenog osoblja. Očekivani rezultati su bolja kvaliteta liječenja i veće preživljavanje akutno ugroženih bolesnika.



## **Program prekogranične suradnje Hrvatska-Bosna i Hercegovina-Srbija**

### **• Projekt PATO DIGITAL**

Projekt PATO DIGITAL projekt je prekogranične suradnje Opšte bolnice Bar (Crna Gora), Sveučilišta u Mostaru (Bosna i Hercegovina) i Opće bolnice Zadar (Hrvatska).

Cilj projekta PATO DIGITAL bit će unaprijeđenje načina rada digitalizacijom odjela patologije te unaprijeđenje znanja zdravstvenih djelatnika u prekograničnom području s cilj pružanja boljih zdravstvenih usluga. Uspostavljena zajednička platforma omogućit će razmjenu znanja zdravstvenih djelatnika s ciljem davanja što konkretnije dijagnoze pacijentima.

### **• Projekt DIGI HEALTH**

Projekt DIGI HEALTH projekt je prekogranične suradnje Opšte bolnice Bar (Crna Gora), KBC Mostar (Bosna i Hercegovina), Medicinskog fakulteta Mostar (Bosna i Hercegovina) i Opće bolnice Zadar (Hrvatska). Cilj projekta DIGI HEALTH bit će poboljšati rezultate pacijenata, smanjiti prosječan broj događaja spašavanja i potrebu za jedinicom intenzivne njege, smanjiti troškove skrbi, skratiti boravak pacijenata u bolnici, sniziti bolnički mortalitet i educirati medicinsko osoblje.

Projektни prijedlog uključivat će sljedeće aktivnosti:

Akt. 1. Jačanje kapaciteta zdravstvenih ustanova u prekograničnom području za pružanje boljih javnozdravstvenih usluga

Akt. 2. Unapređenje znanja zdravstvenih djelatnika

Akt. 3. Zajednička suradnja



## ZAKLJUČAK

Strateško planiranje Opće bolnice Zadar predstavlja osmišljen pristup pri definiranju budućih razvojnih ciljeva kako bi se ostvario kvalitetan, učinkovit, dugoročan i održiv razvoj određenog područja djelovanja ili ustanove. Nužnost prilagodbe, unaprjeđenja i razvoja zdravstvenog sustava proizlazi kako iz potreba stanovništva tako i iz promjena u društvenoj, političkoj, ekonomskoj i demografskoj situaciji u Republici Hrvatskoj.

Strateški plan razvoja Opće bolnice Zadar za period od 2022.-2024. godine u skladu je sa Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030. godine; 5.5. STRATEŠKI CILJ 5. »ZDRAV, AKTIVAN I KVALITETAN ŽIVOT«, prioritetno područje Kvalitetna i dostupna zdravstvena zaštita i zdravstvena skrb. Strateški plan razvoja Opće bolnice Zadar za period od 2022.-2024. godine u skladu je sa Planom razvoja Zadarske županije 2021.-2027. , Razvojni smjer 2. Jačanje otpornosti na krize, Strateški cilj 5. Zdrav, aktivan i kvalitetan život, POSEBNI CILJ 8. Poboljšanje dostupnosti i kvalitete zdravstvene zaštite i socijalne skrbi uz daljnji razvoj i jačanje programa prevencije za zdrav i kvalitetan život, Mjera 8.1.: Razvoj i modernizacija zdravstvene infrastrukture i usluga u skladu sa standardima kvalitete i potrebama zajednice, i razvoj telemedicine.

Donošenjem ovog strateškog plana postavljeni su prioriteti razvoja Opće bolnice Zadar usmjereni na unaprjeđenje svih segmenata djelovanja s ciljem realizacije ukupnog potencijala ustanove, postizanja izvrsnosti i ekonomske održivosti.

U Zadru, siječanj 2022. godine

Ravnatelj OB Zadar  
Željko Čulina, dr.med.

