

Znak i logotip color



000000 1:4.10.2014

IZVJEŠTAJ O RADU KLINIČKOG CENTRA CRNE GORE ZA 2024. GODINU

Podgorica, jul 2025.godine

Sadržaj

UVOD	4
I LJUDSKI RESURSI I KADROVSKI IZAZOVI U KCCG	6
1. Ljudski resursi.....	6
1.1. Kadrovska struktura po vrstama ugovora – određeno vs neodređeno	6
1.1.1. Zaposleni na određeno vrijeme	6
1.1.2. Zaposleni na neodređeno vrijeme	7
1.2. Zdravstveni radnici.....	8
1.3. Zdravstveni saradnici.....	8
1.4. Nemedicinski radnici	8
1.5. Organizacione jedinice sa najvećim brojem zaposlenih (preko 100)	9
1.6. Odnos medicinskog i nemedicinskog kadra – kvalitativni aspekt.....	9
1.7. Evolucija kvalifikacione strukture: trendovi po kategorijama (2020–2024).....	10
1.8. Fluktuacija kadra	12
1.9. Odsustva zaposlenih po osnovu privremene spriječenosti na rad/neplanirana odsustva – indikator sistemskog opterećenja.....	13
1.9.1. Struktura odsutnosti.....	13
1.9.2. Pokazatelj inteziteta odsustvovanja zaposlenih	15
II ZDRAVSTVENA ZAŠTITA U KLINIČKOM CENTRU ZA 2024. GODINU	16
2.1. Akutna njega	16
2.2. Iskorišćenost kapaciteta – Akutna njega	16
2.3. Dnevne bolnice	17
2.5. Broja bolničkih dana.....	17
2.5.1. Propusne moći postelja - akutna njega	18
2.6. Komparativna analiza sa međunarodnim standardima	19
2.7. Ispisani bolesnici po organizacionim jedinicama	19
2.7.1. Dnevne bolnice 2024.godine i poređenje sa 2023.	20
2.8. Analiza Strukture Dijagnostičkih Grupa (MDC) u Kliničkom Centru Crne Gore – 2024	21
2.8.1. Dnevne bolnice u DRG sistemu – naglašena dominacija MDC-17 u 2024.....	23
2.9. Njega pacijenata – pokazatelj angažovanja medicinskog osoblja	23
2.10. Analiza operacija po složenosti i organizacionim jedinicama.....	25
2.11. Obim i struktura ambulantnih pregleda po organizacionim jedinicama KCCG – 2024 i poređenje sa prethodnim godinama	26
2.12. Analiza realizovanih ambulantno/polikliničkih usluga KCCG (2021–2024).....	28
2.13. Dijagnostika - usluge u periodu 2021–2024	29
2.14. Stope letaliteta KCCG 2024.godine	31
III FINANSIJSKO POSLOVANJE.....	31
3. Struktura i tokovi finansijskog poslovanja za 2024.godinu	32

3.1. Imovina	32
3.1.1. Nefinansijska imovina	32
3.1.1.1. Nefinansijska imovina u stalnim sredstvima	33
3.1.1.2. Nefinansijska imovina u zalihama	36
3.1.1.2. Finansijska imovina u stalnim sredstvima	36
Dugoročni finansijski plasmani	36
Novčana sredstva	37
Kratkoročna potraživanja i kratkoročni plasmani	38
3.2. Obaveze	38
3.3. Tekući prihodi	40
3.3.1. Tekući prihodi od poslovanja	40
3.4. Tekući rashodi i izdaci za nefinansijsku imovinu	41
3.4.1. Analiza strukture zarada i ostalih ličnih primanja za 2024. godinu u poređenju sa 2023. godinom	42
3.4.2. Analiza potrošnje lijekova i medicinskog potrošnog materijala u 2024. godini	44
3.4.2.1. Potrošnja lijekova i medicinskog potrošnog materijala u 2024. godini koja je evidentirana kroz sistem Centra za medicinsko snabdijevanje	45
3.4.3. Ostali troškovi	49
3.5. Finansijski rezultat - 2024.godina	51
3.6. Uporedni prikaz ostvarenih troškova sa finansijskim planom za 2024.godinu	52
REZIME	54
PRILOG 1 - Kadrovska struktura po organizacionim jedinicama za 2024. godinu	
PRILOG 2 - Zdravstvena zaštita u 2024. godini	
PRILOG 3 - Finansijski pokazatelji rada u 2024. godini	

UVOD

Klinički centar Crne Gore predstavlja centralnu i najvažniju zdravstvenu ustanovu u zemlji, sa ključnom ulogom u pružanju tercijarne zdravstvene zaštite. Kao zdravstvena ustanova od nacionalnog značaja, KCCG se nalazi u Podgorici i služi kao referentna bolnička ustanova za čitav teritorijalni prostor Crne Gore. Pored dijagnostičko-terapijskog rada, Klinički centar ima važnu edukativnu i naučnoistraživačku funkciju, posebno u saradnji sa Medicinskim fakultetom Univerziteta Crne Gore.

U organizacionom smislu, Klinički centar obuhvata više od 20 organizacionih jedinica, uključujući klinike, institute i centre koji pokrivaju sve ključne oblasti moderne medicine. Ustanova raspolaže sa ukupno 848 bolničkih postelja, od čega je 777 postelja u sistemu akutne njege, dok se 71 postelja odnosi na dnevne bolnice. Ovaj kapacitet čini osnovu za pružanje visokosofisticirane zdravstvene zaštite i omogućava sprovođenje dijagnostičko-terapijskih procedura koje zahtijevaju visok stepen stručnosti i tehničke opremljenosti.

Klinički centar Crne Gore zapošljava 2.942 zdravstvenih i nezdravstvenih radnika, među kojima se nalazi značajan broj specijalista, subspecijalista i medicinskih tehničara. Kontinuirano stručno usavršavanje zaposlenih, kao i razmjena znanja sa regionalnim i međunarodnim partnerima, predstavljaju važan stub unapređenja kvaliteta zdravstvene usluge.

U pogledu medicinske opreme, Klinički centar je opremljen savremenim dijagnostičkim i terapijskim tehnologijama koje uključuju višeslojnu CT i MR dijagnostiku, angiografske sale, linearne akceleratorne, laboratorijsku opremu visoke preciznosti, kao i širok spektar endoskopskih i laparoskopsko-hirurških sistema. Ipak, dinamičan razvoj medicine i stalno rastuće potrebe stanovništva zahtijevaju dalju modernizaciju i tehničko-tehnološko unapređenje kapaciteta.

Za 2024. godinu, Kliničkom centru Crne Gore su planirana ukupna finansijska sredstva u iznosu od 138.175.974,91 €, i to: sredstva Fonda (budžet) 97,87%, sopstvenih sredstava 1,87%, i donacija 0,37%. Ova sredstva obuhvataju finansiranje tekućeg poslovanja, kao i investicije u infrastrukturu, medicinsku opremu i razvoj ljudskih resursa. Njihova efikasna raspodjela ima odlučujući značaj za stabilnost zdravstvenog sistema i kvalitet pruženih usluga.

Analiza ima za cilj da pruži cjelovit pregled rada Kliničkog centra Crne Gore u 2024. godini kroz kvalitativne pokazatelje usluga, stanje i strukturu kadra, kao i finansijski okvir u kojem se odvijala djelatnost ustanove. Rezultati ovog izvještaja treba da posluže kao osnov za donošenje planskih i strateških odluka u narednom periodu.

Cilj izvještaja

Cilj ovog izvještaja je da se na osnovu prikupljenih podataka iz svih organizacionih jedinica Kliničkog centra Crne Gore (KCCG) izvrši sveobuhvatna analiza obima i strukture zdravstvenih usluga pruženih u periodu od 1. januara do 31. decembra 2024. godine. Izvještaj pruža uvid u ključne kvantitativne pokazatelje rada, uz poseban osvrt na efektivnost i efikasnost rada po klinikama, odjeljenjima i ambulantama, te ima za cilj da informiše Odbor direktora, Ministarstvo zdravlja i ostale relevantne subjekte u zdravstvenom sistemu Crne Gore.

Metodologija

Izvještaj je zasnovan na analizi kvantitativnih i kvalitativnih podataka dostavljenih od strane organizacionih jedinica KCCG-a. Analiza kvalitativnih pokazatelja zasniva se na obradi i

interpretaciji podataka, sa ciljem utvrđivanja ukupnog obima poslovanja i identifikacije potencijalnih odstupanja od prethodnih perioda ili propisanih standarda.

Analiza obuhvata:

- Godišnji izvještaji o radu organizacionih jedinica – klinika, odjeljenja i ambulantni,
- Podaci iz elektronskog bolničkog informacionog sistema (BIS), koji omogućava uvid u tokove hospitalizacije, kapacitete, dužinu ležanja i druge ključne operativne pokazatelje,
- Heliant – elektronski medicinski informacioni sistem (EMIS), iz kojeg su preuzeti podaci o ambulantnim pregledima, dijagnostičkim procedurama i kontinuitetu zdravstvene zaštite,
- Dokumentacija Sektora za ekonomsko-finansijske poslove, uključujući analitičke izvještaje o rashodima, prihodima

Izvori podataka

Podaci koji su korišćeni u ovom izvještaju prikupljeni su iz sljedećih izvora:

- Dokumentacija dostavljena od strane klinika, odjeljenja i specijalističkih ambulantni KCCG-a
- Zbirni godišnji izvještaji iz informacionog sistema BIS-a
- Zbirni godišnji podaci iz elektronski medicinski informacioni sistem (EMIS)
- Izvještaji Službe za ekonomsko finansijske poslove
- Izvještaji iz Službe za kadrovske poslove
- Izvještaji Centra za medicinsko snabdijevanje

Kvantitativni pokazatelji rada

Kao osnovni kvantitativni pokazatelji koji ilustrativno prikazuju obim poslovanja Kliničkog centra Crne Gore tokom 2024. godine, analizirani su sljedeći parametri:

- Broj hospitalizovanih pacijenata: ukupno i po klinikama
- Prosječna dužina hospitalizacije: u danima
- Ukupan broj ambulantnih pregleda: u specijalističkim ambulantama i prijemnim službama
- Broj operativnih zahvata: sveobuhvatno elektivni i hitni
- Broj porođaja
- Broj dijagnostičkih procedura: laboratorijskih, radioloških, endoskopskih itd.
- Iskorišćenost posteljnih kapaciteta: u procentima

I LJUDSKI RESURSI I KADROVSKI IZAZOVI U KCCG

1. Ljudski resursi

Ljudski resursi predstavljaju ključni stub svakog zdravstvenog sistema. Uzimajući u obzir izazove koje nosi organizacija i funkcionisanje velikog kliničkog centra, posebno u okolnostima sve većih potreba pacijenata i ograničenih kadrovskih potencijala, analize ovog tipa imaju višestruki značaj. Cilj analize za 2024. godinu je da sagleda stvarno stanje kroz broj zaposlenih, njihovu kvalifikacionu strukturu, kao i angažovanje na određeno i neodređeno vrijeme, kako bi se donijeli zaključci o potrebama i prioritetima u narednom periodu.

Ljudski resursi su temelj svakog zdravstvenog sistema — njihova brojnost, kvalifikaciona struktura i dostupnost direktno utiču na kvalitet zdravstvene zaštite. Klinički centar Crne Gore kao najveća zdravstvena ustanova u državi, iz godine u godinu bilježi porast ukupnog broja zaposlenih. Taj rast nije uvijek jednakog intenziteta, ali pokazuje kontinuitet koji je važan za planiranje i održavanje sistema. Upravo iz tog razloga, ova analiza obuhvata stanje na dan 31.12.2024. godine, s posebnim fokusom na:

- kvalifikacionu strukturu po vrstama angažmana,
- odnos zaposlenih na određeno i neodređeno vrijeme,
- zapošljavanja u toku godine, te
- poređenje s prethodnim godinama (2020–2024) radi uvida u dinamiku zapošljavanja i strukturne promjene.

Poseban dio analize čini i razmatranje i procjena stvarne dostupnosti kadra, sa posebnim fokusom na nepredviđena odsustva (bolovanja), jer upravo ta odstupanja od nominalnog broja zaposlenih pokazuju koliko je kadra zaista operativno na raspolaganju u svakom trenutku.

Cilj ove analize nije samo prikaz statistike, već donošenje zaključaka koji će poslužiti kao osnova za dalje planiranje — posebno u pogledu utvrđivanja kadrovskih manjkova, prioriternih profila za zapošljavanje i racionalnijeg upravljanja postojećim ljudskim resursima. Razumijevanje ovih kretanja ključno je za donošenje strateških odluka koje će omogućiti stabilizaciju kadra, povećanje kvaliteta rada i bolju organizaciju unutar Kliničkog centra u tekućoj godini.

1.1. Kadrovska struktura po vrstama ugovora – određeno vs neodređeno

Na kraju 2024. godine, u Kliničkom centru Crne Gore bilo je ukupno 2.938 zaposlenih. Od tog broja, 2.638 zaposlenih je bilo angažovano na neodređeno vrijeme, dok je 300 zaposlenih imalo ugovor na određeno vrijeme, što čini 10,21% ukupnog broja zaposlenih.

Analiza kvalifikacione strukture pokazuje da većinu kadra čine zdravstveni radnici i saradnici, posebno u dijelu koji se odnosi na srednju stručnu spremu.

1.1.1. Zaposleni na određeno vrijeme

Među zaposlenima na određeno vrijeme, njih 206 (68,67%) pripada medicinskoj struci, dok je 94 zaposlenih (31,33%) iz nemedicinske oblasti. Posebno se izdvaja podatak da su među zdravstvenim radnicima na određeno vrijeme najbrojniji medicinske sestre i tehničari sa srednjom stručnom spremom – ukupno 155 zaposlenih, što čini 51,67% svih zaposlenih na određeno vrijeme. Ova grupa čini i više od polovine zdravstvenih radnika u tom režimu angažovanja. Takođe, unutar zdravstvene struke na određeno vrijeme, angažovano je:

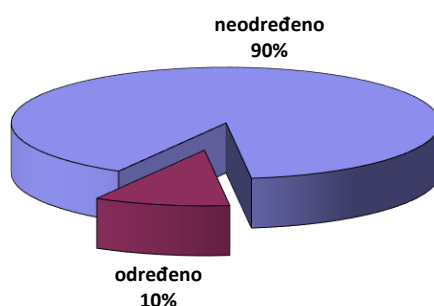
- 5 subspecijalista
- 12 specijalista
- 14 zdravstvenih radnika sa visokom stručnom spremom
- 5 sa višom stručnom spremom
- 155 zaposlenih sa srednjom stručnom spremom

Pregled kvalifikacione strukture zaposlenih na određeno i neodređeno vrijeme

Red. broj	Kvalifikaciona struktura	neodređeno vrijeme	%	određeno vrijeme	%	Ukupno	%
I	MEDICINSKA STRUKA	2.020	76,57	206	68,67	2.226	75,77
A	Zdravstveni radnici	1.984	75,21	196	65,33	2.180	74,21
1.	Subspecijalisti	111	4,21	5	1,67	116	3,94
2.	Specijalisti	373	14,14	12	4,00	385	13,10
	- ljekari specijalisti	349	13,23	12	4,00	361	12,29
	- stomatolozi specijalisti	24	0,91	0	0	24	0,82
3.	Ljekari opšte prakse	112	4,25	4	1,33	116	3,94
4.	Stomatolozi	5	0,19	1	0,33	6	0,30
5.	Ostali zdravstveni radnici VSS	319	12,10	14	4,67	333	11,33
6.	Viša stručna sprema	53	2,01	5	1,66	58	1,97
7.	Srednja stručna sprema	1.011	38,31	155	51,67	1.166	39,70
B	Zdravstveni saradnici	36	1,79	10	3,3	46	1,56
1.	Specijalisti	8	0,40	1	0,33	9	0,30
2.	Visoka stručna sprema	24	1,19	3	1,00	27	0,92
3.	Viša stručna sprema	3	0,15	0	0,0	3	0,10
4.	Srednja stručna sprema	1	0,05	6	2,0	7	0,24
II	NEMEDICINSKA STRUKA	618	23,43	94	31,33	712	24,23
1.	Visoka stručna sprema	103	3,90	10	3,3	113	3,85
2.	Viša stručna sprema	3	0,11	2	0,67	5	1,17
3.	VKV	43	1,63	1	0,33	44	1,50
4.	Srednja stručna sprema	202	7,66	53	17,70	255	8,68
5.	KV	79	2,99	1	0,33	80	2,72
6.	NK	188	7,13	27	9,00	215	7,32
I + II	UKUPNO ZAPOSLENIH:	2.638	100%	300	100%	2.938	100%

U ukupnom broju zaposlenih (2.938) učešće radnika na određeno vrijeme iznosi 10,21% zaposlenih (Grafik 1).

Struktura ukupnog broja zaposlenih



Kod nemedicinskih radnika na određeno vrijeme, najviše je zaposleno SSS radnika 53 ili 56,38% od ukupno zaposlenih nemedicinskih radnika na određeno vrijeme (94), 27 radnika NK ili 28,72%, 1 VKV radnik ili 1,1%, 1 KV radnik ili 1,1%, 2 radnika VŠ ili 2,1% i 10 zaposlenih sa VSS ili 10,6% .

1.1.2. Zaposleni na neodređeno vrijeme

Ukupan broj zaposlenih na neodređeno vrijeme na dan 31.12.2024. godine iznosio je 2.638 i u odnosu na 2023. godinu (2.609) je veći je za 1,1% ili za 29 zaposlenih.

Pregled broja zaposlenih na neodređeno vrijeme po ključnim kategorijama angažovanosti:

- zdravstveni radnici 1.984
- zdravstveni saradnici 36
- nemedicinski radnici 618

1.2. Zdravstveni radnici

Tokom 2024. godine, Klinički centar je imao ukupno 2.226 zaposlenih medicinske struka po obje vrste ugovora, od čega je 2.180 pripadalo zdravstvenim radnicima. Unutar ove grupe posebno je značajan broj doktora medicine i stomatologije, blizu 30% ukupno zaposlenih medicinskih radnika: 116 subspecijalista i 385 specijalista različitih oblasti medicine. U stalnom radnom odnosu bilo je i 116 ljekara opšte prakse (specijalizanata), kao i 6 stomatologa.

Poseban segment unutar zdravstvenog kadra čine medicinske sestre i tehničari, koji su raspoređeni prema stepenu obrazovanja na tri kategorije: sa visokom, višom i srednjom stručnom spremom. U radnom odnosu u 2024. godini bilo je 333 zaposlenih sa visokom stručnom spremom, 58 sa višom stručnom spremom i čak 1.166 sa srednjom stručnom spremom. Ukupno, ova grupa čini preko 70% zdravstvenih radnika koji nijesu doktori medicine, što dovoljno govori o njihovom operativnom značaju.

Srednji medicinski kadar, ima ključnu ulogu u kontinuiranoj zdravstvenoj njezi, direktnom radu sa pacijentima i sprovođenju terapije. Oni predstavljaju prvu liniju svakodnevnog funkcionisanja zdravstvene ustanove.

Brojčano gledano, u okviru ukupnog broja zaposlenih u medicinskoj struci, odnos između doktora medicine i medicinskih tehničara/sestara pokazuje jednu važnu strukturalnu karakteristiku sistema. Na jednog ljekara dolazi u prosjeku više od dva medicinska tehničara ili sestre (tačnije oko 3,1), što ukazuje na pravilno raspoređene kadrovske osnove, jer omogućava efikasniju podjelu rada, bolju organizaciju njege i veću dostupnost pacijentima, posebno u uslovima povećanog obima posla i složenosti kliničkog tretmana. U tom kontekstu značajno je naglasiti i da srednji medicinski kadar čini više od 50% zaposlenih na određeno vrijeme – od ukupno 300 zaposlenih, njih 155 pripada ovoj grupi.

1.3. Zdravstveni saradnici

Kategorija zdravstvenih saradnika u Kliničkom centru Crne Gore obuhvata specifičan kadar koji, iako nije direktno uključen u dijagnostiku i liječenje, ima važnu ulogu u podršci medicinskom procesu. U 2024. godini, evidentirano je ukupno 46 zdravstvenih saradnika (2,1% od ukupnih zaposlenih medicinskih radnika). Od toga, devet ih ima zvanje specijaliste, što ukazuje na visok nivo stručnosti i specijalizacije u oblastima kao što su medicinska biohemija, mikrobiologija, sanitetska hemija i slične discipline koje osiguravaju tačnost i pouzdanost dijagnostičkih procedura.

Dalje, 27 saradnika imaju visoku stručnu spremu, što pokazuje stabilnu bazu visokoobrazovanog kadra u ovom segmentu. Dodatno, prisustvo tri saradnika sa višom stručnom spremom i sedam sa srednjom govori o ograničenom broju kadra u nižim obrazovnim kategorijama, što je očekivano s obzirom na prirodu poslova koji zahtijevaju visoku stručnost i tehničku preciznost.

1.4. Nemedicinski radnici

Nemedicinski radnici čine ključni dio svakog zdravstvenog sistema, iako nijesu direktno uključeni u proces liječenja. Njihov doprinos ogleda se u obezbjeđivanju organizacione, administrativne, tehničke i logističke podrške, bez koje nijedna zdravstvena ustanova ne može funkcionisati u kontinuitetu.

Prema podacima o zaposlenima, Klinički centar ima ukupno 712 zaposlenih nemedicinskih radnika. Nemedicinski kadar čini 24,2% ukupnog broja zaposlenih. Najveći broj radnika ima srednju ili nižu stručnu spremu, što ukazuje na pretežno operativne i tehničko-pomoćne uloge u okviru sistema. Istovremeno, svega 118 zaposlenih ima visoku ili višu stručnu spremu, što je manje od petine ukupnog nemedicinskog kadra.

U fokusu strukture nemedicinskog kadra nalaze se tri ključne službe koje zajedno zapošljavaju značajan dio ovog kadra (ugovori na određeno i neodređeno). Služba za inženjering i održavanje opreme, sa 77 zaposlenih, predstavlja centralnu jedinicu za tehničku podršku i održavanje medicinske opreme, čime direktno doprinosi bezbjednosti i efikasnosti rada svih medicinskih jedinica. Njihov visok broj govori o kompleksnosti i obimu poslova koje ova služba obuhvata.

Servis za pripremu i distribuciju, sa 67 zaposlenih, pokazuje značaj prehrambene logistike u zdravstvu, što nije samo pitanje ishrane pacijenata, već i strogih higijenskih standarda i pravilne organizacije.

Služba obezbjeđenja, sa 55 zaposlenih, odražava potrebu za sigurnošću i zaštitom u okviru cijele ustanove, što je posebno važno u prostoru sa velikim brojem pacijenata, osoblja i posjetilaca.

Dominacija srednje stručne spreme u svim službama potvrđuje da je većina zadataka organizaciono tehničke prirode, ali ne zanemaruje se ni potreba za stručnim kadrom sa višim i visokim kvalifikacijama u određenim segmentima.

Polovina zaposlenih nemedicinskih radnika na nivou KCCG-a raspoređena je po medicinskim organizacionim djelovima (klinike, centri...).

1.5. Organizacione jedinice sa najvećim brojem zaposlenih (preko 100)

U okviru ukupnog kadra Kliničkog centra Crne Gore, koji broji 2.938 zaposlenih, izdvajaju se osam klinika i organizacionih jedinica koje imaju po više od 100 zaposlenih. Ukupno, ove jedinice zapošljavaju 1.350 radnika, što predstavlja 46% ukupnog broja zaposlenih u Kliničkom centru.

Institut za bolesti djece – 409 zaposlenih
Klinika za ginekologiju i akušerstvo – 188 zaposlenih
Interna klinika – 165 zaposlenih
Klinika za onkologiju i radioterapiju – 134 zaposlenih
Hirurška klinika – 127 zaposlenih
Klinika za kardiologiju – 122 zaposlenih
Urgentni centar – 105 zaposlenih
Klinika za anesteziju i reanimaciju – 100 zaposlenih

Među njima, tri organizacione jedinice izdvajaju se po broju zaposlenih, čineći više od četvrtine ukupnog kadra: Institut za bolesti djece, sa 14% ukupnog broja zaposlenih, Klinika za ginekologiju i akušerstvo sa 6,4% i Interna klinika sa 5,6%.

Ovakva koncentracija zaposlenih ukazuje na značajan obim aktivnosti i visok nivo zdravstvenih potreba u navedenim klinikama. S obzirom na brojnost osoblja, ove organizacione cjeline prirodno nose i veći operativni i organizacioni teret u okviru sistema, pa zahtijevaju posebnu pažnju u planiranju kadrovskih, tehničkih i budžetskih resursa.

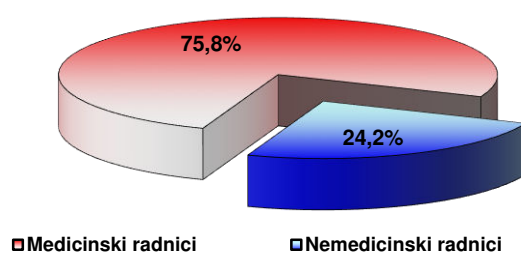
1.6. Odnos medicinskog i nemedicinskog kadra – kvalitativni aspekt

U 2024. godini, u Kliničkom centru Crne Gore, medicinski kadar čini 76,8% zaposlenih, dok nemedicinski kadar čini 24,2%. Na prvi pogled, ovaj odnos može djelovati neuravnoteženo u korist

nemedicinskog osoblja. Međutim, važno je razumjeti organizacijski kontekst Kliničkog centra. Naime, Klinički centar Crne Gore ne koristi outsourcing za pomoćne i logističke djelatnosti. Sve prateće službe, uključujući obezbjeđenje, higijenu, tehničko održavanje, vešeraj, kuhinju i transport, integrisane su unutar ustanove. To znači da su svi zaposleni u ovim službama evidentirani kao nemedicinski radnici, što povećava njihov udio u ukupnom broju zaposlenih.

U mnogim zemljama, posebno u zapadnoj Evropi i Sjedinjenim Američkim Državama, ove funkcije se često eksternalizuju, što rezultira nižim procentom nemedicinskog osoblja unutar bolničkih sistema. Na primjer, u SAD-u nemedicinski radnici čine oko 45% zaposlenih u bolnicama, dok je taj procenat u Evropi u prosjeku između 30 i 35%, ali uz značajno korišćenje outsourcinga.

Struktura zaposlenih na neodređeno vrijeme - 2024



Dinamika odnosa medicinskih i nemedicinskih radnika

Godina	Medicinski %	Nemedicinski %	Nemed. radnika na 100 zdravstvenih radnika
2020.	77,2	22,8	29,5
2021.	77,3	22,7	32,2
2022.	75,9	24,1	31,8
2023.	75,6	24,4	32,3
2024.	75,8	24,2	32,0

1.7. Evolucija kvalifikacione strukture: trendovi po kategorijama (2020–2024)

Analiza kvalifikacione strukture zaposlenih u periodu 2020–2024. daje uvid u raspored kadra prema stepenu stručne spreme. Prikazani su trendovi kroz petogodišnji period, sa ciljem da se sagleda u kojoj mjeri dolazi do promjena u obrazovnoj strukturi ukupnog zaposlenog kadra. Ovaj segment obuhvata sve zaposlene, bez obzira na vrstu ugovora i predstavlja osnov za dalje planiranje kadrovskih potreba.

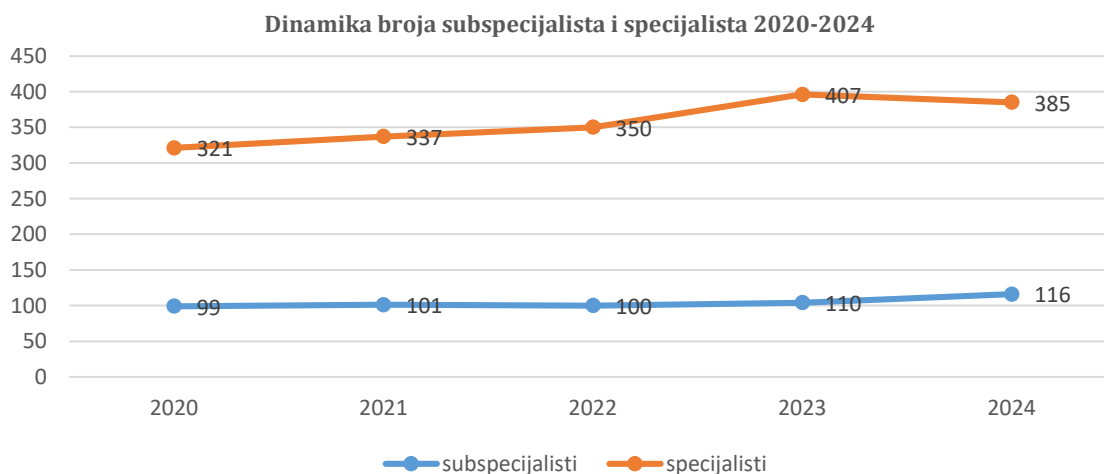
U periodu od 2020. do 2024. godine, ukupan broj zaposlenih u zdravstvenoj ustanovi porastao je sa 2.748 na 2.938, što predstavlja ukupni rast od 7% (indeks 107). Najveći dio zaposlenih i dalje čini medicinska struka, koja je tokom ovog perioda zabilježila blagi, ali stabilan rast – sa 2.121 zaposlenih u 2020. na 2.226 u 2024. godini (indeks 105).

Unutar **zdravstvenih radnika**, koji čine najveći segment ukupnog kadra, primjetan je porast sa 2.081 na 2.180 zaposlenih (indeks 105). Posebno se izdvaja rast broja **specijalista**, koji bilježi najviši rast unutar medicinske struke (indeks 120), što ukazuje na jačanje kadrovskog kapaciteta u oblasti dijagnostike i terapije.

Pregled zaposlenih 2020-2024. godine (određeno i neodređeno)

R.b.	Kvalifikaciona struktura	2020	2021	2022	2023	2024	24/23	24/20
I	MEDICINSKA STRUKA	2121	2190	2222	2216	2226	100	105
A	Zdravstveni radnici	2081	2154	2178	2.172	2180	100	105
1.	Subspecijalisti	99	101	100	110	116	105	117
2.	Specijalisti	321	337	350	407	385	94,6	120
	- ljekari specijalisti	295	311	324	381	361	94,8	122
	- stomatolozi specijalisti	26	26	26	26	24	92,3	92,3
3.	Ljekari na specijalizaciji	162	150	163	118	116	98,3	71,6
4.	Stomatolozi	4	5	4	4	6	150	150
5.	Ostali zdravstveni radnici VSS	260	301	314	323	333	103	128
6.	Viša stručna sprema	28	25	31	42	58	138	207
7.	Srednja stručna sprema	1207	1235	1216	1168	1166	99,8	96,6
B	Zdravstveni saradnici	40	36	44	44	46	105	115
1.	Specijalisti	18	10	9	9	9	100	50
2.	Visoka stručna sprema	19	24	26	25	27	108	142
3.	Viša stručna sprema	3	2	2	3	3	100	100
4.	Srednja stručna sprema	0	0	7	7	7	100	
II	NEMEDICINSKA STRUKA	627	642	707	726	712	98,1	114
1.	Visoka stručna sprema	93	74	86	112	113	101	122
2.	Viša stručna sprema	4	4	3	3	5	167	125
3.	VKV	50	44	46	50	44	88	88
4.	Srednja stručna sprema	172	206	246	248	255	103	148
5.	KV	95	96	95	90	80	88,9	84,2
6.	NK	213	218	231	223	215	96,4	101
	Ukupno (I+II):	2748	2832	2929	2942	2938	99,9	107

Broj ljekara specijalista bilježi stabilan rast u periodu od 2020. do 2023. godine, dostigavši maksimum od 407 u 2023. godini. U 2024. broj specijalista blago opada na 385, što i dalje predstavlja ukupan rast od 20% u odnosu na 2020. godinu. Broj subspecijalista je sa 99 u 2020. porastao na 116 u 2024, uz konstantan i umjeren rast. Ovakav trend ukazuje na kontinuiranu specijalizaciju kadra i jačanje kadrovske osnove zdravstvenog sistema.



Broj **ljekara na specijalizaciji** smanjen je sa 162 u 2020. na 116 u 2024. (indeks 72), što bi moglo ukazivati na izazove u planiranju kadrovskog podmlatka i potrebu za aktivnijim pristupom u dugoročnom planiranju specijalizacija.

Zdravstveni radnici **sa srednjom stručnom spremom** predstavljaju **najbrojniju kategoriju zaposlenih** unutar medicinske struke. Tokom posmatranog petogodišnjeg perioda, njihov broj je relativno stabilan, uz manje oscilacije: kupna promjena 2020–2024: smanjenje od 41 izvršioca (sa 1.207 na 1.166), što odgovara indeksu 97. Godišnja promjena 2023–2024: Na skoro istom nivou, 2 izvršilaca manje.

Ova kategorija je ključna za svakodnevno funkcionisanje zdravstvenog sistema, jer uključuje medicinske tehničare, laboratorijske tehničare, rendgen tehničare, instrumentarke i druge profile koji su direktno uključeni u pružanje zdravstvenih usluga. Iako su brojčano najzastupljeniji, njihov broj pokazuje blagi pad u odnosu na 2020. godinu, sa izraženim smanjenjem u 2023. godini. Taj pad nije kompenzovan u 2024. i dalje je ispod nivoa iz 2020. godine.

Takođe je uočljiv značajan rast broja **ostalih zdravstvenih radnika sa visokom stručnom spremom** (sa 260 na 333 – indeks 128), što je pokazatelj širenja i profesionalizacije podrške ljekarskom kadru. Broj zaposlenih sa višom stručnom spremom u okviru zdravstvenih radnika udvostručen je (sa 28 na 58 – indeks 207).

Zdravstveni saradnici bilježe skroman, ali stabilan rast – sa 40 zaposlenih u 2020. godini na 46 u 2024. Posebno se ističe porast broja saradnika sa visokom stručnom spremom, koji se sa 19 u 2020. povećao na 27 u 2024. Ovaj segment kadra i dalje predstavlja manji udio u ukupnoj strukturi, ali pokazuje pozitivne trendove.

Broj zaposlenih u **nemedicinskoj struci** porastao je sa 627 u 2020. na 712 u 2024. godini, što predstavlja porast od 13,5%. Najveći rast bilježe kategorije sa srednjom stručnom spremom i visokom stručnom spremom, dok je broj zaposlenih sa kvalifikacijom KV u padu. Ovi podaci ukazuju na blago unapređenje strukture kadra u nemedicinskom dijelu sistema.

1.8. Fluktuacija kadra

U toku 2024. godine, Klinički centar Crne Gore zasnavao je radni odnos sa ukupno 148 zaposlenih. Među njima su dva ljekara specijalista, 17 ljekara na specijalizaciji, 44 medicinska radnika (medicinskih tehničara i sestara), kao i 85 zaposlenih u nemedicinskom sektoru.

U istom periodu, ukupno 152 zaposlena prekinula su radni odnos. Ovu grupu čini 21 ljekar specijalista, dva ljekara na specijalizaciji, 81 medicinski tehničar ili sestra i 48 zaposlenih iz nemedicinskog sektora.

Pregled kadrovskih promjena u 2024. godini

Kategorija	Zasnovan radni odnos	Prekid radnog odnosa
Ljekari specijalisti	2	21
Ljekari na specijalizaciji	17	2
Medicinski tehničari / sestre	44	81
Nemedicinski radnici	85	48
Ukupno:	148	152

Od ukupnog broja zaposlenih koji su prekinuli radni odnos, po osnovu odlaska u penziju Klinički centar je napustilo 60 zaposlenih: 6 ljekara, 29 medicinskih tehničara i sestara, te 25 nemedicinskih radnika. Takođe, tokom godine evidentiran je i jedan smrtni slučaj u redovima medicinskog osoblja – jedan medicinski tehničar.

Analiza ovih podataka ukazuje na neto negativan kadrovski bilans, posebno izražen u segmentu ljekara specijalista i medicinskih sestara/tehničara. Iako su pojedini odlasci bili rezultat prirodnog odliva (penzionisanja), značajan broj ljekara i tehničara napustio je ustanovu iz drugih razloga, što zahtijeva dodatno razmatranje.

Zadržavanje stručnog kadra, naročito onog sa višegodišnjim iskustvom, ostaje ključan izazov.

1.9. Odsustva zaposlenih po osnovu privremene spriječenosti na rad/neplanirana odsustva – indikator sistemskog opterećenja

Upravljanje kadrovskim resursima u zdravstvu, posebno u sistemima kompleksnim i obimnim kao što je Klinički centar Crne Gore, zahtijeva stalnu i detaljnu pažnju. U tom kontekstu, analiza osustva zaposlenih predstavlja jedan od najvažnijih pokazatelja organizacione funkcionalnosti, opterećenja osoblja i mogućih sistemskih slabosti.

1.9.1. Struktura odsutnosti

Prema podacima prikupljenim za izvještajni period, ukupno odsustvo zaposlenih u Kliničkom centru izraženo u danima iznosi 98.069 dana. Taj broj obuhvata bolovanje do i preko 60 dana, trudničko/porodiljsko odsustvo, povreda na poslu, odsutnost po osnovu invalidnosti, ne/plaćeno i ne/opravdano odsustvo.

Najveći udio u ukupnom osustvu čine bolovanja, i to:

39.391 dana bolovanja do 60 dana

6.563 dana bolovanja preko 60 dana

Zbirno, riječ je o 45.954 dana, što čini gotovo 47% ukupnog odsustva zaposlenih, pri čemu je uočljivo da su kratkotrajna bolovanja (do 60 dana) daleko češća.

Sa 41.330 dana odsustva, trudničko/porodiljsko se odsustvo nalazi odmah iza bolovanja, sa učešćem od 42% u ukupnim danima osustva. Imajući u vidu da većinu zaposlenih u zdravstvu čine žene u fertilnom dobu, ovaj podatak je očekivan i ne izaziva zabrinutost u pogledu sistemske organizacije, ali nosi sa sobom potrebu za unaprijed planiranim zamjenama i fleksibilnim modelima kadrovskog rasporeda.

Odsustvo zaposlenih u 2024.godini po vrsti – u danima

Redni broj	Naziv organizacione jedinice	Bolovanje do 60 dana	Bolov. preko 60 dana	Porodiljsko odsustvo	Povreda na poslu	Ukupno bolovanje	Ostala odsutnost	Ukupno
1	Uprava kliničkog centra	20	0	0	0	20	39	59
2	Centar za nauku	15	0	0	0	15	23	38
3	Institut za bolesti djece	5.185	670	7.301	29	13.185	791	13.976
4	Interna klinika	1.957	397	3.325	0	5.679	1.302	6.981
5	Hirurška klinika	1.330	117	1.610	0	3.057	547	3.604
6	Ortopedsko - traumatološka klinika	1.320	179	928	0	2.427	203	2.630
7	Klinika za urologiju	420	44	325	0	789	177	966
8	Klinika za nefrologiju	538	1	741	0	1.280	125	1.405
9	Klinika za neurohirurgiju	326	99	628	4	1.057	97	1.154
10	Klinika za neurologiju	836	192	2.357	0	3.385	213	3.598
11	Klinika za psihijatriju	380	76	22	0	478	101	579
12	Klinika za ginekologiju i akušerstvo	3.932	535	3.948	5	8.420	625	9.045
13	Klinika za ORL i MFH	712	151	258	0	1.121	207	1.328
14	Klinika za očne bolesti	745	31	834	0	1.610	206	1.816

15	Klinika za infektivne bolesti	735	539	1.179	0	2.453	747	3.200
16	Klinika za dermatovenerologiju	329	19	0	0	348	129	477
17	Klinika za anesteziju rean.i terapiju bola	1.523	140	1.625	0	3.288	291	3.579
18	Institut za onkologiju	1.784	327	2.125	0	4.236	679	4.915
19	Klinika za kardiologiju	1.823	126	2.223	0	4.172	742	4.914
20	Centar za kliničko laboratorijsku dijagn.	1.204	256	1.017	0	2.477	745	3.222
21	Centar za fizikalnu medicinu	909	86	941	0	1.936	246	2.182
22	Centar za radiološku dijagnostiku	538	0	699	43	1.280	140	1.420
23	Centar za patologiju	260	0	1.237	0	1.497	47	1.544
24	Centar za sudsku medicinu	161	219	0	0	380	18	398
25	Urgentni centar	1.224	106	392	43	1.765	49	1.814
26	Centar za medicinsko snabdijevanje	148	0	172	43	363	56	419
27	Centar za medic.genetiku i imunologiju	194	5	44	16	259	93	352
28	Operacioni blok	1.484	51	1.239	0	2.774	115	2.889
29	Nemedicinske službe	4.759	1.073	2.312	26	8.170	718	8.888
30	Stomatološka poliklinika	1.511	288	929	0	2.728	343	3.071
31	Poliklinika	324	35	0	0	359	24	383
32	Odjeljenje za prijem i otpust bolesnika	917	292	5	26	1.240	118	1.358
33	Odeljenje za boln. epidemiologiju	78	44	0	0	122	44	166
34	Odeljenje za zdravstvenu njegu	0	0	0	0	0	0	0
35	Centar za kardiohirurgiju	1.311	441	1.974	0	3.726	416	4.142
36	Služba za kontr kvaliteta pruž zdr usl	17	0	0	0	17	24	41
37	Centar za rani razvoj	442	24	940	0	1.406	110	1.516
Ukupno:		39.391	6.563	41.330	235	87.519	10.550	98.069

Posebnu pažnju zaslužuje činjenica da samo pet organizacionih jedinica generiše skoro 48% ukupnog broja dana osustva. Te jedinice su:

Institut za bolesti djece – 13.976 dana

Klinika za psihijatriju – 9.545 dana

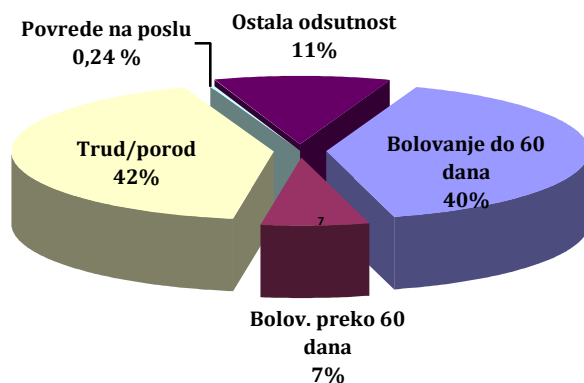
Nemedicinske službe – 8.888 dana

Klinika za ginekologiju i akušerstvo – 7.513 dana

Hirurška klinika – 6.981 dan

Ovaj podatak zaslužuje detaljniju reviziju. Takođe i odsustvo u nemedicinskim službama, koje se nalaze među prvih pet jedinica po broju dana odsustva zahtijeva poseban pristup, čija je stabilnost je od presudnog značaja za funkcionisanje sistema. Neophodno je ispitati eventualna loša radna mjesta, kao i motivaciju osoblja u ovom dijelu ustanove.

Struktura odsutnosti



U ukupnoj odsutnosti, bolovanje do 60 dana učestvuje sa 40%, bolovanje preko 60 dana sa 7%, trudničko/porodiljsko odsustvo sa 42%, povrede na radu sa 0,24% i ostala odsutnost (plaćeno, neplaćeno, neopravdano) sa 11%.

Pregled odsutnosti po vrstama za period 2022-2024

	Vrsta odsutnosti	2022	2023	2024	24/23	24/22
1.	Bolovanje do 60 dana	41.191	40.392	39.391	98	96
2.	Bolovanje preko 60 dana	7.105	8.164	6.563	80	92
3.	Porodiljsko bolovanje	37.340	40.596	41.330	102	111
4.	Povreda na poslu	545	742	235	32	43
5.	Ostala odsutnost	7.837	8.584	10.550	123	135
	U K U P N O:	94.018	98.478	98.069	100	104

U periodu od tri godine, ukupna odsutnost zaposlenih pokazuje stabilan trend sa blagim oscilacijama, ali i određenim promjenama u strukturi vrsta odsustva koje zahtijevaju pažnju. Ukupni broj dana odsustva u 2024. godini iznosio je 98.069, što je gotovo identično kao u 2023. (98.478), ali predstavlja porast u odnosu na 2022. godinu kada je ukupna odsutnost iznosila 94.018 dana.

Iako je ukupna odsutnost u 2024. ostala na istom nivou kao prethodne godine, promjene u pojedinačnim kategorijama ukazuju na trendove koje je važno dalje pratiti. Posebno se izdvaja rast porodiljskog i ostalih odsustava, dok su bolovanja (i kratka i duga) u padu, kao i povrede na radu. Ostala odsustva (koja uključuju administrativne odsutnosti, službena odsustva i slično) su porasla za čak 35% u odnosu na 2022. i za 23% u odnosu na 2023. godinu, što je najveći rast među svim kategorijama. Ovo može ukazivati na promjene u administrativnim procedurama, veću mobilnost zaposlenih ili povećan broj edukacija i stručnih skupova.

1.9.2. Pokazatelj inteziteta odsustvovanja zaposlenih

U periodu od tri godine, od 2022. do 2024, zabilježeni su stabilni ali značajni nivoi odsustvovanja zaposlenih, koji direktno utiču na organizaciju rada i raspoloživost kadrovskih resursa. Analiza intenziteta odsustvovanja obuhvata broj dana odsustva po zaposlenom, ukupan broj odsutnih lica, kao i njihovo učešće u ukupnom broju zaposlenih. Ovi pokazatelji daju uvid u opterećenje sistema, posebno u kontekstu potrebe za nadoknadom radne snage, preraspodjelom poslova i planiranjem ljudskih resursa. Praćenje ovih podataka omogućava bolje razumijevanje dinamike odsutnosti i pomaže u planiranju mjera za očuvanje kontinuiteta rada i podizanje efikasnosti sistema.

	Odsutnost u danima	Broj zaposlenih u KC	Odsutnost u danima po zaposlenom	Broj odsutnosti zaposlenih	% odsutnosti zaposlenih
2022	94.018	2.929	32,1	360	12,3
2023	98.478	2.942	33,5	377	12,8
2024	98.069	2.938	33,4	376	12,8

Broj zaposlenih se u posmatranom periodu ne mijenja značajno, te ova stabilnost omogućava direktno poređenje indikatora po zaposlenom.

Prosječna odsutnost po zaposlenom u 2022. iznosila je 32,1 dan. U 2023. dolazi do porasta na 33,5 dana, dok se u 2024. - 33,4 dana.

Broj zaposlenih koji su koristili neku vrstu odsustva takođe prati trend porasta iz 2022. (360 zaposlenih), preko 2023. (377 zaposlenih), do 376 u 2024. Ovi podaci sugerišu da se procenat radne snage koja koristi odsustvo kreće oko 13%. Procenat zaposlenih koji su koristili neko od prava na odsustvo porastao je sa 12,3% u 2022. na 12,8% u 2023, odnosno 2024. godini. Ovo je u skladu sa ukupnim i prosječnim brojem dana odsustva i ukazuje na relativno stabilan obrazac, ali i dalje značajno učešće odsutnih u ukupnoj radnoj snazi.

U protekle dvije godine vidljiv je blagi porast obima odsutnosti, kako po zaposlenom tako i ukupno, iako podaci iz 2024. pokazuju naznake stabilizacije. Najveći dio ukupne odsutnosti zaposlenih čine trudničko i porodijsko bolovanje, što je u skladu sa strukturom zaposlenih, preostali segmenti odsustvovanja, naročito bolovanja do i preko 60 dana, predstavljaju prostor za dodatno razmatranje. Riječ je o obliku odsutnosti koji se redovno ponavlja i ima direktan uticaj na kontinuitet rada i raspodjelu kadrovskih resursa. Imajući u vidu da se razlozi za ovu vrstu odsustva često nalaze van neposrednog djelokruga ustanove, njihovo smanjenje i bolja kontrola moguće su jedino kroz širi institucionalni i sistemski okvir, što bi omogućilo preciznije sagledavanje uzroka i eventualno uticao na smanjenje broja dana izostanaka koji nisu posljedica objektivnih zdravstvenih razloga.

II ZDRAVSTVENA ZAŠTITA U KLINIČKOM CENTRU ZA 2024. GODINU

Da bi se proces praćenja kvaliteta zdravstvene zaštite stanovništva odvijao na najbolji način i u kontinuitetu, postoje jasno definisani kriterijumi o tome šta se evaluira, kao i način evaluacije. Analiza različitih pokazatelja kvaliteta daje mogućnost ocjene i procjene rada u ovoj oblasti.

2.1. Akutna njega

Tokom 2024. godine, Klinički centar Crne Gore zabilježio je ukupno 41.717 ispisanih pacijenata iz sektora akutne bolničke njege, što se prevodi u 199.053 bolesnička dana. Prosječna dužina liječenja iznosi 4,77 dana, što je značajno kraće u odnosu na evropski prosjek od 6,5 dana (OECD, 2023). Iako kraća dužina liječenja može ukazivati na efikasnost i poboljšanje protokola liječenja, potrebno je u budućnosti pratiti eventualne negativne efekte poput visokih stopa rehospitalizacija.

2.2. Iskorišćenost kapaciteta – Akutna njega

Planirani broj postelja za akutnu negu u 2024. godini bio je 777, a ostvarena iskorišćenost kapaciteta je 70,2%. Ovaj pokazatelj je ispod optimalnih 75-85%, kako se preporučuje za tercijarne ustanove u evropskim zdravstvenim sistemima (WHO, 2023). Razlog može biti povezan sa prekomjernom raspodjelom postelja ili manjkom kapaciteta na nižim nivoima zdravstvene zaštite.

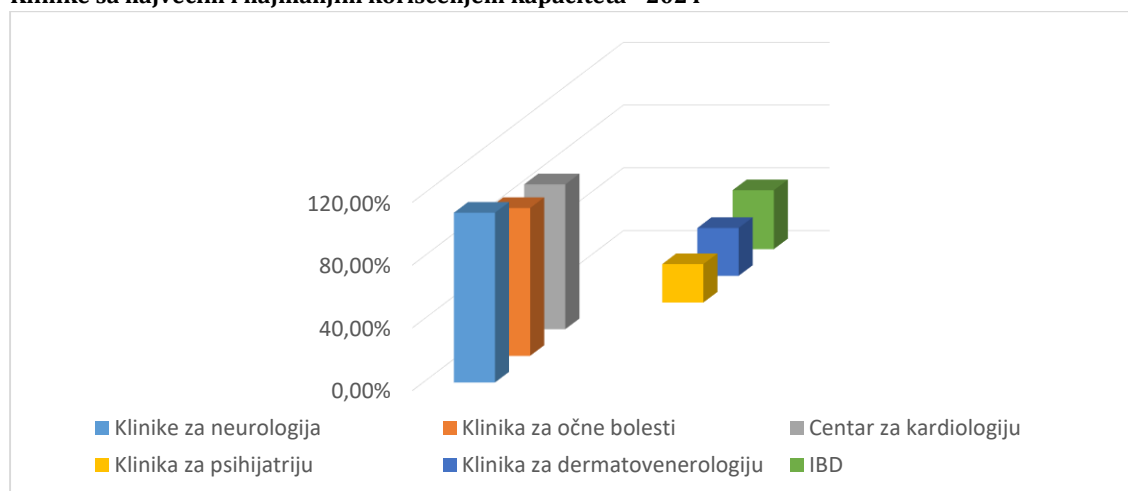
Korišćenje kapaciteta u akutnoj njezi u 2024.godini

R.b	NAZIV	Postelje	Broj bo dana	% isk.kap.
I	Institut za bolesti djece	103	14.149,00	37,6
I	Interna klinika	66	19.398,00	80,5
II	Hiruška klinika	82	27.447,00	91,7
III	Klinika za ortopediju i traumatologiju	48	15.002,00	85,6
IV	Klinika za urologiju	33	9.210,00	76,5
IV	Klinika za nefrologiju	15	3.748,00	68,5
V	Klinika za neurohirurgiju	18	5.751,00	87,5
VI	Klinika za neurologiju	16	6.320,00	108,2
VII	Klinika za psihijatriju	35	3.120,00	24,4
VIII	Klinika za ginekologiju i akušerstvo	156	43.143,00	75,8
IX	Klinika za onkologiju i radioterapiju	50	9.517,00	52,1
X	Klinika za ORL	11	3.473,00	40,7

XI	Klinika za MFH	6	1.634,00	84,0
XII	Klinika za očne bolesti	22	1.839,00	94,2
XIII	Klinika za infektivne bolesti	20	4.312,00	59,1
XIV	Klinika za dermatovenerologiju	8	892,00	30,5
XV	Klinika za anesteziju, intenzivnu terapiju i terapiju bola	16	4.059,00	69,5
XVI	Centar za kardiologiju	48	16.177,00	92,3
XVII	Centar za kardiohirurgiju	24	5.768,00	65,8
	Ukupno:	777	194.959,00	70,2

Najefikasnije iskorišćeni kapaciteti su kod Klinike za neurologija 108,2% (sa 16 kreveta i 6.320 bolesničkih dana). Prekoračenje 100% ukazuje na moguće korišćenje dodatnih postelja, kreveta u hodnicima, ili zadržavanje pacijenata preko kapaciteta zbog potrebe za neodložnim liječenjem. Slijedi Klinika za očne bolesti (sa 22 kreveta i 7.567 bolesničkih dana), sa korišćenjem kapaciteta 94,2%. Vrlo visoka iskorišćenost može biti rezultat velikog obima operativnog programa (npr. katarakte), gdje pacijenti kratko borave ali su ciklusi prijema intenzivni. Centar za kardiologiju sa 48 postelja i 16.177 dana ima korišćenje kapaciteta od 92,3%, što ukazuje da ova jedinica redovno funkcioniše na visokom opterećenju, što odražava kontinuirani priliv pacijenata sa akutnim kardiološkim stanjima i velikim brojem intervencija.

Klinike sa najvećim i najmanjim korišćenjem kapaciteta - 2024



Najmanje iskorišćeni kapaciteti su kod Klinike za psihijatriju sa 24,4%. Klinika za dermatovenerologiju ima iskorišćenost od 30,5% (8 kreveta i 892 bo dana). Iskorišćenost kapaciteta Instituta za bolesti djece iznosi 37,6% sa 103 postelje i 14.149 bo dana.

2.3. Dnevne bolnice

Sa 46.966 pacijenata koji su ostvarili 46.966 bolesnička dana, dnevne bolnice su imale izuzetnu iskorišćenost kapaciteta od 181,3%. Ovaj visok stepen iskorišćenosti ima ključnu ulogu u smanjenju pritiska na stacionarnu njegu. Prema podacima European Observatory on Health Systems, iskorišćenost od preko 120% smatra se visokom i indicira efikasnu upotrebu resursa.

2.5. Broja bolničkih dana

Prema dostupnim podacima, ukupan broj bolničkih dana u okviru Kliničkog centra Crne Gore iznosi 246.019, od čega se 199.053 odnosi na akutnu i hroničnu njegu, a 46.966 na dnevnu bolnicu. Prosječna dužina liječenja iznosi 2,77 dana, a iskorišćenost posteljnog fonda 79,48%.

Organizacione jedinice sa najvećim brojem bolničkih dana:

Klinika za ginekologiju i akušerstvo – sa ukupno 44.529 bolničkih dana, zauzima prvo mjesto. Od toga je 1.386 dana ostvareno u dnevnoj bolnici, dok se preostali dio odnosi na stacionarno liječenje. Najveći doprinos dolazi od Odjeljenja za terminsku novorođenčad (11.420 dana) i akušerskog odjeljenja (7.338 dana).

Hirurška klinika – sa 27.447 bolničkih dana, bez dnevne bolnice. Najopterećeniji je Centar za abdominalnu hirurgiju sa 11.954 dana, a slijede Centar za vaskularnu hirurgiju (5.568) i Centar za grudnu hirurgiju (5.233).

Interna klinika – ukupno 34.059 dana (19.398 u stacionaru i 14.661 u dnevnoj bolnici). Najveći broj dana bilježi Odjeljenje za gastroenterohepatologiju sa 6.213, zatim Odjeljenje za hematologiju (10.876 ukupno) i Odjeljenje za pulmologiju sa 3.913 dana.

Institut za bolesti djece – ostvaruje ukupno 20.096 dana, od čega čak 5.947 dana dolazi iz dnevne bolnice, dominantno zahvaljujući Odjeljenju za hematologiju i onkologiju.

Centar za kardiologiju – sa 16.177 dana, značajno doprinosi ukupnom opterećenju. Od toga 13.307 dana se odnosi na odjeljenje za kardiologiju, dok intenzivna jedinica ostvaruje 2.870 dana.

Ove organizacione jedinice predstavljaju okosnicu bolničkog kapaciteta u okviru KCCG, kako po broju dana, tako i po visokoj iskorišćenosti postelja. Na primjer, Odjeljenje za carske rezove ima ekstremno visoku iskorišćenost postelja od 210,65%, što ukazuje na prenatrpanost i potencijalnu potrebu za reorganizaciju ili proširenje kapaciteta.

2.5.1. Propusne moći postelja - akutna njega

Pregled propusne moći postelja u 2024. godini se odnosi isključivo na akutnu i hroničnu njegu, bez uključivanja dnevnih bolnica i broja ljekara. Cilj je da se utvrdi propusna moć bolničkog kreveta, odnosno koliko je u prosjeku svaka postelja bila zauzeta tokom godine. Ovaj pokazatelj je važan za razumijevanje opterećenosti bolničkog sistema i planiranje resursa. Propusna moć postelje na nivou KC-a je iznosila 256,2 dana, što znači da je svaka postelja bila zauzeta u prosjeku 256 dana u toku godine, što pokazuje relativno visok stepen korišćenja raspoloživih kapaciteta.

Organizacione jedinice sa najvećom propusnom moći - zauzetošću postelje

Organizaciona jedinica	Broj postelja	Broj bolničkih dana	Propusna moć postelje
Odjeljenje za carske rezove (GAK)	7	5.382	769
Odjeljenje za pulmologiju – Interna klinika	7	3.913	559
Centar za traumatologiju (Ortopedija)	24	10.086	420
Centar za abdominalnu hirurgiju	31	11.954	386
Odjeljenje za hematologiju – Interna klinika	13	2.292	176

- Najveća propusna moć postelje zabilježena je na Odjeljenju za carske rezove, gdje je jedna postelja „nosila” čak 769 dana godišnje, što znači da su kapaciteti značajno premašeni.

- Slični visoki pokazatelji su prisutni u pulmologiji, traumatologiji i abdominalnoj hirurgiji, što ukazuje na izuzetno visok promet pacijenata i mogući hronični manjak kapaciteta.

- Ukupni prosjek na nivou Kliničkog centra od 256 dana po postelji sugerije da sistem funkcioniše blizu svog kapaciteta, i može biti osjetljiv na bilo kakva povećanja potražnje.

Takođe, u 2024. godini jednu postelju je u prosjeku koristilo cca 53,7 pacijenata.

2.6. Komparativna analiza sa međunarodnim standardima

Pokazatelj	Klinički centar CG	Evropski prosjek	OECD prosjek	Izvor
Prosječna dužina liječenja (PDL)	4,77 dana	6,5 dana	6,7 dana	OECD Health Statistics 2023
Iskorišćenost kapaciteta – akutna njega	70,2%	75–85%	77%	WHO Hospital Beds Utilization Report, 2023
Iskorišćenost dnevnih bolnica	181,3%	>120%	>100%	European Observatory on Health Systems and Policies, 2023

Prosječna dužina liječenja u Kliničkom centru Crne Gore iznosi 4,77 dana, što je ispod evropskog prosjeka od 6,5 dana i OECD prosjeka od 6,7 dana (OECD Health Statistics 2023). Ovaj podatak ukazuje na efikasnu dijagnostičko-terapijsku obradu pacijenata, sa skraćenim boravkom u bolnici, što je u skladu sa savremenim principima akutne njege i optimizacije bolničkih resursa.

Iskorišćenost posteljnih kapaciteta u akutnoj njezi iznosi 70,2%, što je na donjoj granici preporučenog evropskog raspona od 75–85% (WHO Hospital Beds Utilization Report, 2023). Ovaj relativno niži procenat ne ukazuje nužno na nedovoljnu popunjenost, već je djelimično rezultat činjenice da se u pojedinim klinikama, mimo utvrđenih normativa, povremeno dodaju ležajevi kako bi se odgovorilo na povećan priliv pacijenata. Takva praksa formalno smanjuje procenat iskorišćenosti kada se gleda broj registrovanih postelja, iako realni klinički pritisak ostaje konstantno visok.

Dodatno, visoka iskorišćenost dnevnih bolnica, koja iznosi 181,3% (European Observatory on Health Systems and Policies, 2023), jasno pokazuje da se veliki broj dijagnostičkih i terapijskih procedura obavlja van stacionarnog sistema. Ovaj model organizacije rada omogućava bržu obradu pacijenata i značajno doprinosi rasterećenju akutnih posteljnih kapaciteta, čime se unapređuje ukupna efikasnost sistema. Dnevne bolnice su se pokazale kao funkcionalan i održiv mehanizam, posebno u uslovima kada su prostorni i kadrovski resursi ograničeni.

Pokazatelji koji se odnose na dužinu hospitalizacije, iskorišćenost akutnih postelja i kapacitete dnevnih bolnica ukazuju na to da Klinički centar Crne Gore ostvaruje visoku operativnu efikasnost, uz mogućnost dodatnog unapređenja kroz preciznije planiranje i bolje usklađivanje s evropskim standardima. Poseban značaj ima uloga dnevnih bolnica, koje preuzimaju sve veći dio kliničkog opterećenja i doprinose smanjenju pritiska na stacionarne kapacitete. Ovakva struktura omogućava veću protočnost pacijenata, skraćuje čekanja i smanjuje troškove liječenja, ali istovremeno zahtijeva dalja ulaganja u prostorne, tehničke i kadrovske kapacitete ovog segmenta.

2.7. Ispisani bolesnici po organizacionim jedinicama

Na osnovu podataka za 2024. godinu, urađena je pregled ispisanih bolesnika u Kliničkom centru Crne Gore (KCCG), sa fokusom na broj postelja, sa čim je omogućeno produktivnosti između različitih organizacionih jedinica, kao i identifikaciju potencijala za optimizaciju resursa.

Ukupan broj ispisanih u KCCG iznosi 41.717 kroz akutnu i hroničnu njegu sa 777 postelja Prosječno, na nivou ustanove, ostvareno je 54 ispisanih bolesnika po postelji godišnje.

Tri klinike – Ginekološka klinika sa 10.091 ispisanim pacijentom, Hirurška klinika sa 5.735 i Klinika za očne bolesti sa 5.227 ispisanih pacijenata – zajedno su učestvovala sa ukupno 21.053 pacijenta,

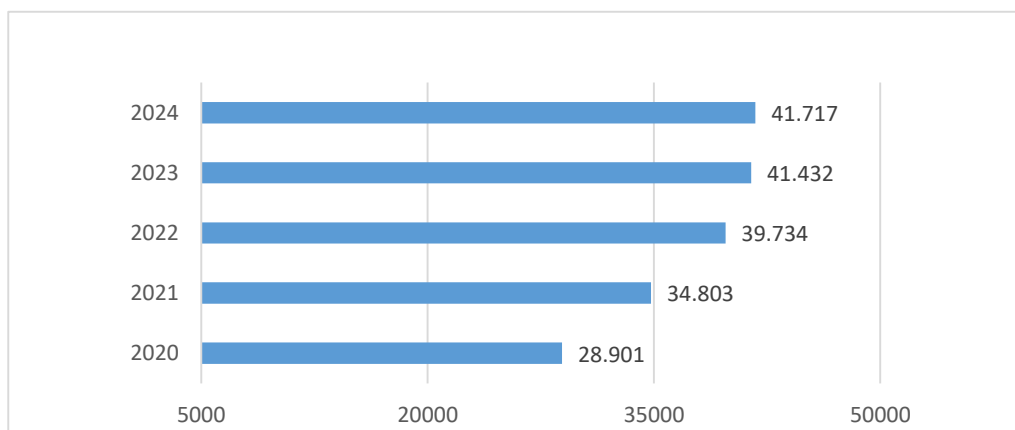
što čini oko 50% od ukupno 41.717 ispisanih pacijenata na nivou Kliničkog centra. Ovaj podatak ukazuje na visoku frekvenciju i obim pruženih usluga.

Klinike sa najmanjim brojem ispisanih pacijenata u toku analiziranog perioda bile su: Klinika za nefrologiju sa 274 pacijenta, Klinika za psihijatriju sa 192 i Klinika za dermatovenerologiju sa 169 ispisanih pacijenata. Ukupno, ove tri klinike zabilježile su 635 otpusta, što čini svega oko 1,5% od ukupnog broja ispisanih pacijenata na nivou Kliničkog centra (41.717). Ovaj pokazatelj ukazuje na manji obim stacionarnog liječenja, što može biti rezultat specifičnosti patologije, dužine hospitalizacije, organizacije rada ili načina pružanja usluga koji se u većoj mjeri oslanjaju na ambulantno-konzilijarni tretman.

Organizacione jedinice – ispisani bolesnici, postelje i produktivnost

Organizaciona jedinica	Postelja	Ispisanih	Po postelji
Institut za bolesti djece	103	4716	45,8
Interna klinika	66	2655	40,2
Hirurška klinika	82	5735	69,9
Klinika za ortopediju i traumatologiju	48	1356	28,3
Klinika za urologiju	33	1638	49,6
Klinika za nefrologiju	15	274	18,3
Klinika za neurohirurgiju	18	698	38,8
Klinika za neurologiju	16	719	44,9
Klinika za psihijatriju	35	192	5,5
Klinika za ginekologiju i akušerstvo	156	10091	64,7
Institut za onkologiju	50	1624	32,5
Klinika za orl	11	649	59,0
Klinika za maksilofacijalnu hirurgiju	6	510	85,0
Klinika za očne bolesti	22	5227	237,6
Klinika za infektivne bolesti	20	386	19,3
Klinika za dermatovenerologiju	8	169	21,1
Klika za anesteziju , reanimaciju i terapiju bola	16	681	42,6
Centar za kardiologiju	48	3804	79,3
Centar za kardiohirurgiju	24	593	24,7

Ispisani bolesnici 2020 – 2024 godine



2.7.1. Dnevne bolnice 2024.godine i poređenje sa 2023.

Dnevne bolnice predstavljaju važan segment bolničke zdravstvene zaštite, jer omogućavaju ambulantno-hospitalno liječenje bez potrebe za višednevnim zadržavanjem pacijenata. Ovakav vid njege smanjuje opterećenje na stacionarne kapacitete, omogućava kraće liste čekanja i racionalniju upotrebu resursa.

U ovom dijelu prikazana je uporedna analiza obima rada dnevnih bolnica u zadnje dvije godine, sa ciljem identifikacije trendova i preporuka za unapređenje.

Dnevne bolnice	2023			2024			24/23
	Broj kreveta	Br. pacijenata	Pac.po krevetu dnevno	Broj kreveta	Br. pacijenata	Pac.po krevetu dnevno	povećanje/ smanjenje br.pac
IBD _Odjeljenje za hematologiju i onkologiju sa dnevnim bolnicom (PUC sa dnevnim bolnicom)	6	6303	4,04	6	5947	3,81	-5,65
Odjeljenje za hematologiju	4	7227	6,95	4	8584	8,25	18,78
Odjeljenje za gastroenterohepatologiju		1828	#DIV/0!		2184	#DIV/0!	19,47
Odjeljenje za reumatologiju	8	2947	1,42	8	3893	1,87	32,10
Odjeljenje nefrologije sa intenziv. jedinicom	20		0,00	20		0,00	#DIV/0!
Odjeljenje za opštu neurologiju	2	2106	4,05	2	2363	4,54	12,20
Odjeljenje za toksikomaniju	5	1	0,00	5	29	0,02	#DIV/0!
Odjeljenje za ginekološku patologiju	5	1375	1,06	5	1386	1,07	0,80
Centar za medikalnu onkologiju	10	17704	6,81	10	19584	7,53	10,62
Odjeljenje za neuroinfekcije sa intenziv. njegom	3	2382	3,05	3	2668	3,42	12,01
Odjeljenje za dermatovenerologiju	0	628	#DIV/0!	0	328	#DIV/0!	-47,77
UC	8		0,00	8		0,00	#DIV/0!
	71	42501	2,30	71	46966	2,54	10,51

Opšti porast broja pacijenata u dnevnim bolnicama KC-a (+10,51% ukupno) ukazuje na efikasniju upotrebu dnevnih bolničkih kapaciteta i sve veću orijentaciju prema ambulantno-hospitalnom modelu liječenja, što je u skladu sa savremenim zdravstvenim praksama i racionalizacijom troškova.

- Klinika za internu medicinu bilježi stabilan porast, koji j enajznačajniji I Odjeljenju za reumatologiju za 32% i Odjeljenje za hematologiju sa blizu 19% .
- Onkologija održava visok nivo dnevnih terapija, što se očekuje zbog velikog broja hemioterapijskih protokola koji se sprovede ambulantno.

2.8. Analiza Strukture Dijagnostičkih Grupa (MDC) u Kliničkom Centru Crne Gore – 2024

Major Diagnostic Categories (MDC) predstavljaju sistem klasifikacije bolničkih slučajeva na osnovu glavnog uzroka hospitalizacije, grupisanih po organskim sistemima i etiologiji bolesti. Analiza MDC distribucije omogućava razumijevanje opterećenja zdravstvenog sistema, identifikaciju prioritetnih oblasti za ulaganja, te pruža osnovu za efikasnije planiranje resursa i organizaciju zdravstvene zaštite. Ovaj izvještaj se odnosi na 2024. godinu, uz osvrt na promjene u odnosu na 2023. Poređenjem dvogodišnjih podataka moguće je prepoznati trendove, identifikovati sektore sa povećanim ili smanjenim obimom rada i sagledati potencijale za dalju optimizaciju resursa.

Dijagnoze po MDC	2023	2024	Index
Pre-MDC	109	102	93,6
MDC 01 Bolesti i poremećaji nervnog sistema	2147	2190	102,0
MDC 02 Bolesti i poremećaji oka	4989	5247	105,2
MDC 03 Bolesti i poremećaji uva, nosa, usta i grla	1633	1716	105,1
MDC 04 Bolesti i poremećaji respiratornog sistema	1490	1577	105,8
MDC 05 Bolesti i poremećaji cirkulatornog sistema	5523	5131	92,9
MDC 06 Bolesti i poremećaji digestivnog sistema	3170	3082	97,2

MDC 07 Bolesti i poremećaji hepatobilijarnog sistema i pankreasa	1012	1042	103,0
MDC 08 Bolesti i poremećaji muskuloskeletnog sistema i vezivnog tkiva	1740	1832	105,3
MDC 09 Bolesti i poremećaji kože, potkožnog tkiva i dojke	2304	2346	101,8
MDC 10 Bolesti i poremećaji endokrinog sistema, poremećaji ishrane i metabolizma	953	1059	111,1
MDC 11 Bolesti i poremećaji bubrega i urinarnog trakta	1391	1603	115,2
MDC 12 Bolesti i poremećaji muškog reproduktivnog sistema	695	686	98,7
MDC 13 Bolesti i poremećaji ženskog reproduktivnog sistema	919	884	96,2
MDC 14 Trudnoća, porođaj i puerperijum	3928	3903	99,4
MDC 15 Novorođenčad	3767	3713	98,6
MDC 16 Bolesti i poremećaji krvi i krvotvornih organa i imunološkog sistema	403	423	105,0
MDC 17 Neoplastični poremećaji	845	841	99,5
MDC 18 Infektivne i parazitske bolesti	375	348	92,8
MDC 19 Mentalne bolesti i poremećaji	180	190	105,6
MDC 20 Korišćenje alkohola/droge i organski mentalni poremećaji uzrokovani korišćenjem alkohola/droge	25	35	140,0
MDC 21 Povrede, trovanja i toksični efekti lekova	180	178	98,9
MDC 22 Opekotine	52	47	90,4
MDC 23 Faktori koji utiču na zdravstveno stanje i ostali kontakti sa zdravstvenim službama	342	271	79,2
MDC 24 Nepovezane operativne procedure	335	365	109,0
MDC 25 Pogrešne DSG	6	46	766,7
I Stacionar ukupno	38.513	38.857	100,9
II Dnevne bolnice	33.624	36.163	107,6
Ukupno (I+II):	72.137	75.020	104,0

Pregled DRG modela je struktuiran po dva kriterijumu:

- Prema broju otpusta: pokazuje učestalost i obim rada po grupama.
- Prema težinskom koeficijentu: pokazuje kliničku složenost i finansijsko opterećenje po epizodi liječenja.

1. U nastavku je identifikovano pet najzastupljenijih Glavnih dijagnostičkih kategorija prema broju otpusta. Taj kriterijum prikazuje obim rada, tj. koliko je često neka grupa zastupljena u bolničkom liječenju. Pet najopterećenijih MDC grupa su:

1. MDC 02 Bolesti i poremećaji oka
2. MDC 05 Bolesti i poremećaji cirkulatornog sistema
3. MDC 14 Trudnoća, porođaj i puerperijum
4. MDC 15 Novorođenčad
5. MDC 06 Bolesti i poremećaji digestivnog sistema

Značajno opterećenje postoji i u oblastima bolesti novorođenčadi, kardiovaskularnog sistema i mišićno-koštanog sistema. Ove grupe zajedno čine više od 60% ukupnog opterećenja Kliničkog centra.

MDC grupe sa najmanjim brojem slučajeva uključuju rehabilitaciju, mentalno zdravlje, opekotine i kožne bolesti, što ne umanjuje njihov značaj, ali ukazuje na potrebu za specijalizovanim i ciljanim pristupom u organizaciji. Uzimajući u obzir ukupne podatke, pomenutih pet MDC grupa obuhvata oko 50% svih otpusta u KC-u, s različitim opterećenjima po jedinici vremena, kadrovskim resursima i troškovima. Poređenjem sa 2023. godinom, uočavaju se blagi porasti u složenosti i težini kliničkih slika, kao i ukupnom broju slučajeva.

2. Za razliku od dijela koji se odnosio na obim rada i učestalošću pojedinih MDC grupa, u nastavku je akcenat stavljen na složenost liječenja i kliničko-finansijsko opterećenje. Analiza se fokusira na DRG grupe sa najvišim težinskim koeficijentom, koje predstavljaju najzahtjevnije slučajeve u pogledu resursa, njege i terapijskih procedura. Posebno su izdvojeni slučajevi koji pripadaju tzv.

Pre-MDC kategoriji – to su pacijenti čije liječenje po složenosti i trošku značajno nadmašuje standardne dijagnostičke grupe, te se klasifikuju van uobičajenog MDC sistema.

U DRG modelu koji se primjenjuje u Crnoj Gori, težinski koeficijent predstavlja standardizovani pokazatelj kliničke složenosti i troškovne zahtjevnosti liječenja. Koeficijenti veći od 20 označavaju najkompleksnije kliničke slučajeve koji zahtijevaju intenzivne resurse, uključujući produženu intenzivnu njegu i visoko sofisticirane medicinske intervencije.

U 2024. godini, u Kliničkom centru Crne Gore evidentirano je 12 slučajeva u DRG grupama sa težinskim koeficijentom iznad 20, pri je šest slučajeva realizovano, dok su ostale šifre registrovane ali bez izvršenja. Radi se o rijetkim i kompleksnim dijagnozama koje potvrđuju funkciju ustanove kao referentnog centra za tercijarni nivo zdravstvene zaštite.

Uporedni pregled po DRG šiframa (2023–2024)

Redni broj	DSG šifra	Naziv dijagnostički srodne grupe	Koeficijent	Broj slučajeva	
				2023.	2024.
1	A06A	Traheotomija sa ventilacijom > 95 sati sa vrlo teškim KK	38,50	2	6
2	A06B	Traheotomija sa ventilacijom >95 sati bez vrlo teških KK ili Trah./Vent >95 sati sa vrlo teškim KK	20,12	29	33
3	A07Z	Alogenična transplantacija koštane srži	21,32	0	1
4	P61Z	Novorođenče, masa pri prijemu < 750 g	39,14	2	4
5	P62Z	Novorođenče, masa pri prijemu 750-999 g	38,50	4	17
6	Y01Z	Ventilacija radi opekotina i teških opekotina pune debljine	20,12	0	0

Podaci ukazuje na prisustvo teških kliničkih stanja u okviru Kliničkog centra. Ovi slučajevi uključuju najkompleksnije oblike liječenja koji se, zbog svoje specifičnosti i visokog nivoa potrošnje resursa, ne razvrstavaju unutar standardnih MDC grupa. Među njima se nalazi i jedan slučaj alogene transplantacije koštane srži (DRG A07C), koja po složenosti i resurnoj zahtjevnosti predstavlja jednu od najtežih procedura u bolničkom sistemu, što dodatno potvrđuje prisutnost visokospecijalizovanih procedura u okviru Kliničkog centra, kao i visoku stručnu sposobnost ustanove da odgovori na najzahtjevnije kliničke izazove.

2.8.1. Dnevne bolnice u DRG sistemu – naglašena dominacija MDC-17 u 2024.

U 2024. godini zabilježen je ukupan broj od 36.163 slučaja u okviru dnevnih bolnica, što je porast u odnosu na prethodnu godinu, kada ih je bilo 33.624. Međutim, ono što posebno upada u oči jeste još veći porast u okviru MDC-17 – neoplastičnih poremećaja. U 2023. godini MDC-17 je činio 32.894 slučaja, odnosno preko 97% svih dnevnih bolničkih slučajeva, dok je u 2024. ta brojka dodatno porasla na 35.373 slučaja, zadržavajući isti proporcionalni odnos. Ovaj izuzetno visok udio ukazuje na to da je dnevna bolnica u Kliničkom centru gotovo u potpunosti fokusirana na zbrinjavanje onkoloških pacijenata.

Radi se prije svega o pacijentima koji primaju hemioterapiju, imunoterapiju, ciljanu terapiju ili prolaze kroz kontrolne onkološke protokole koji ne zahtijevaju višednevnu hospitalizaciju.

2.9. Njega pacijenata – pokazatelj angažovanja medicinskog osoblja

Zdravstvena njega pacijenata u bolničkim uslovima ne predstavlja samo tehničku intervenciju, već dio ukupnog terapijskog procesa koji ima direktan uticaj na oporavak, bezbjednost i zadovoljstvo pacijenata. Posebno se odnosi na rad medicinskih sestara, čije se aktivnosti ne mogu u potpunosti kvantifikovati, ali broj izvršenih njega daje pouzdan orijentir o nivou angažovanja, organizaciji rada i složenosti zdravstvenog stanja pacijenata.

U 2023. godini u Kliničkom centru je ukupno izvršeno 197.806 njega, dok je u 2024. ta brojka iznosila 199.053, što predstavlja blagi porast od 0,6%. Iako se na prvi pogled čini da je promjena minimalna, važno je naglasiti da se ne radi o mehaničkom povećanju, već o refleksiji stabilnosti i održavanja standarda u kontinuitetu njega. U kontekstu opšteg opterećenja sistema, skraćene hospitalizacije i složenijih slučajeva, ovakva stabilnost u broju njega ukazuje na profesionalnu prilagodljivost i kontinuirano prisustvo sestrinskog kadra u terapijskom procesu.

Posebnu pažnju zaslužuje intenzivna njega, gdje su potrebe pacijenata znatno veće, a broj intervencija po osobi značajno premašuje prosjek u redovnim odjeljenjima. Povećanje ili stabilnost broja njega u tim jedinicama treba posmatrati ne samo kao kvantitativni pokazatelj, već i kao potvrdu kvaliteta i ozbiljnosti rada.

U strukturi ukupno izvršenih njega u Kliničkom centru Crne Gore tokom 2023. i 2024. godine uočava se stabilnost, ali i blagi porast broja intenzivne njega, što ukazuje na složenije zdravstvene slučajeve i povećane zahtjeve za stručnim nadzorom i angažovanjem sestrinskog kadra.

Tokom 2023. godine ukupno je zabilježeno 197.806 njega, od čega je 32.963 (16,7%) pripadalo intenzivnoj njezi, 80.653 (40,8%) poluintenzivnoj, a 84.190 (42,5%) standardnoj, odnosno običnoj njezi. U 2024. godini broj ukupnih njega iznosio je 199.053, pri čemu se bilježi porast intenzivne njega na 35.306 (17,7%), dok je poluintenzivna njega blago smanjena na 78.691 (39,5%), a obična njega iznosila je 85.056 (42,7%).

Povećanje udjela intenzivne njega uz stabilan ukupni broj intervencija ukazuje na rast složenosti kliničke slike hospitalizovanih pacijenata, kao i na dodatno opterećenje koje se stavlja pred zdravstvene radnike, naročito medicinske sestre. Ovi podaci potvrđuju važnost stalne edukacije i podrške sestrinskom kadru, ali i potrebu da se kvalitativni aspekti rada – poput vremena provedenog uz pacijenta i složenosti njega – u većoj mjeri vrednuju i uzimaju u obzir prilikom planiranja ljudskih resursa.

Struktura izvršenih njega po klinikama (2023–2024)

Klinika/Centar	2023				2024			
	Intezivna	PI njega	Obična	Ukupno	Intezivna	PI njega	Obična	Ukupno
Institut za bolesti djece	1.766	12.780	900	15.446	1.720	11.380	1.049	14.149
Interna klinika	5.537	2.970	9.900	18.407	6.412	1.899	11.087	19.398
Hirurška klinika	70	10.758	17.548	28.376	74	11.068	16.305	27.447
Klinika za ortopediju i traumatologiju	493	9.606	2.833	12.932	628	10.858	3.516	15.002
Klinika za urologiju	0	2.354	6.834	9.188	0	2.730	6.480	9.210
Klinika za nefrologiju	49	1.707	519	2.275	653	1.696	1.399	3.748
Klinika za neurohirurgiju	0	3.686	1.325	5.011	0	4.442	1.309	5.751
Klinika za neurologiju	3.837	1.580	0	5.417	4.524	1.796	0	6.320
Klinika za psihijatriju	0	1.384	979	2.363	0	1.805	1.315	3.120
Klinika za ginekologiju i akušerstvo	10.016	21.632	10.794	42.442	10.508	19.146	13.489	43.143
Klinika za onkologiju i radioterapiju	1.764	5.352	2.419	9.535	2.069	5.198	2.250	9.517
Klinika za orl	2	394	1.105	1.501	23	582	1.029	1.634
Klinika za mfh	1	563	1.080	1.644	14	694	1.131	1.839
Klinika za očne bolesti	0	0	7.717	7.717	0	0	7.567	7.567
Klinika za infektivne bolesti	601	284	3.656	4.541	286	309	3.717	4.312
Klinika za dermatovenerologiju	0	14	643	657	0	148	744	892
Klinika za anesteziju, reanimaciju i terapiju bola	4.423	0	0	4.423	4.059	0	0	4.059
Centar za kardiologiju	2.943	3.799	13.188	19.930	2.683	3.161	10.333	16.177
Centar za kardiohirurgiju	1.461	1.790	2.750	6.001	1.653	1.779	2.336	5.768
Ukupno:	32.963	80.653	84.190	197.806	35.306	78.691	85.056	199.053

2.10. Analiza operacija po složenosti i organizacionim jedinicama

Analizu operativnog rada u KCCG-u na osnovu broja i složenosti operacija, raspoređenih po specijalnostima ima za cilj da se, kroz kvantitativni pregled izvršenih zahvata, sagleda opterećenost pojedinih odjeljenja, zastupljenost različitih nivoa složenosti operacija, kao i da se identifikuju ključna područja za unapređenje organizacije rada, resursne raspodjele i strateškog planiranja.

Podaci su prikazani prema broju operacija razvrstanih u pet kategorija složenosti (izraženih u bodovima):

- od 5 do 20
- od 21 do 50
- od 51 do 120
- od 121 do 180
- preko 180 bodova

Ukupan broj analiziranih operacija iznosi 19.382, a analiza obuhvata više od 20 različitih specijalističkih odjeljenja i centara. Poseban fokus stavljen je na utvrđivanje udjela visoko složenih intervencija, kao i identifikaciju najopterećenijih službi u sistemu. Dobijeni rezultati mogu poslužiti kao temelj za dalju evaluaciju efikasnosti, planiranje kadrovskih i tehničkih kapaciteta, kao i za praćenje trenda operativne aktivnosti kroz vrijeme.

Analiza operacija po složenosti - 2024.godina

Složenost operacija (bodovi)	Broj operacija	Udio (%)
5-20 bodova	4.251	21.9%
21-50 bodova	2.881	14.9%
51-120 bodova	8.124	41.9%
121-180 bodova	2.676	13.8%
Preko 180 bodova	1.450	7.5%

Analizom ukupnog broja operacija vidljivo je da se najveći broj zahvata (41,9%) odnosi na operacije srednje složenosti (51-120 bodova), dok najmanji broj otpada na visoko složene intervencije (preko 180 bodova), koje čine svega 7,5% ukupnog broja.

Posmatrajući uporedni period sa 2023.godinom najveći porast je kod operacija od 21-50 bodova ili 15%, dok je došlo do smanjenja najkompleksnijih operacija, preko 180 bodova za 4%.

Uporedni podaci po složenosti operacija (u bodovima) 2021-2024

Složenost operacija (bodovi)	2021	2022	2023	2024	24/23
5-20 bodova	2.454	3.820	4.174	4.251	102
21-50 bodova	1.822	2.685	2.505	2.881	115
51-120 bodova	5.169	6.860	7.754	8.124	105
121-180 bodova	1.633	2.544	2.433	2.676	110
Preko 180 bodova	1.119	1.322	1.504	1.450	96
Ukupno:	12.197	17.231	18.370	19.382	106

U nastavku su prikazani podaci o ukupnom broju operacija po organizacionim jedinicama, što omogućava uvid u opterećenost pojedinačnih službi i može poslužiti kao osnova za planiranje kadrovske i tehničke podrške.

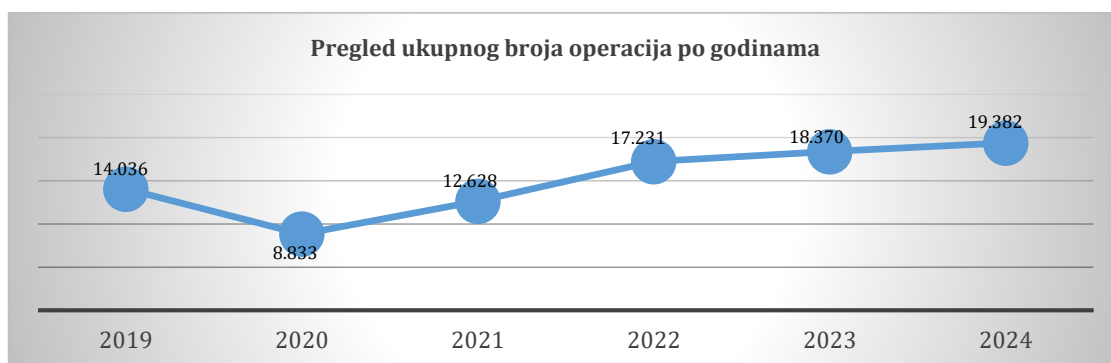
Operacije po organizacionim jedinicama

Organizaciona jedinica	Ukupan broj operacija
Odjeljenje za oftalmologiju	4949
Centar za grudnu hirurgiju	2430
Centar za abdominalnu hirurgiju	2182
Centar za plastičnu hirurgiju	1554
Odjeljenje za carske rezove	1061

Centar za vaskularnu hirurgiju	929
Odjeljenje za urologiju	902
Odjeljenje za traumatologiju i kičmu	686
Odjeljenje za dječju hirurgiju	535
Odjeljenje za maksilofacijalnu hirurgiju	507
Odjeljenje za ginekologiju	468
Odjeljenje za kardiohirurgiju	462
Odjeljenje za otorinolaringologiju	459
Centar za ortopediju	330
Odjeljenje za infertilitet	277
Odjeljenje za dječju urologiju	244
Odjeljenje za neurohirurška oboljenja	228
Odjeljenje za dječju ortopediju	166
Odjeljenje za neurotraumatologiju	135
Odjeljenje za dječju oftalmologiju	112
Odjeljenje za rekonstruktivnu i mikrohirurgiju šake	72
Centar za traumatologiju koštano zglobnog sistema	26

Najveći broj operacija zabilježen je u Odjeljenju za oftalmologiju, koje sa 4.949 intervencija čini više od četvrtine ukupnog operativnog opsega. Značajan broj operacija takođe imaju centri za grudnu i abdominalnu hirurgiju, što ukazuje na visok stepen specijalizacije i potrebu za kontinuiranom tehničkom i kadrovskom podrškom u ovim jedinicama.

Posmatrajući period od poslednjih pet godina, ukupan broj operacija u Kliničkom centru Crne Gore u periodu od 2019. do 2024. godine pokazuje izražene oscilacije, posebno usljed uticaja pandemije COVID-19 tokom 2020. godine, kada je zabilježen najniži broj operacija (8.833). Nakon toga dolazi do postepenog oporavka, sa stalnim porastom iz godine u godinu – od 12.628 u 2021. do 19.382 operacije u 2024. godini, što ukazuje na stabilizaciju sistema i povećan operativni kapacitet.



2.11. Obim i struktura ambulantnih pregleda po organizacionim jedinicama KCCG – 2024 i poređenje sa prethodnim godinama

Ambulantni pregledi predstavljaju osnovu specijalističko-konsultativne zdravstvene zaštite. Analiza broja prvih i ponovnih pregleda daje uvid u dostupnost usluge, organizaciju rada i opterećenost sistema. Posebno je značajno pratiti odnos između ova dva segmenta kako bi se procijenila efikasnost i kvalitet pružene zdravstvene zaštite.

Pregledi prvi i kontrolni po organizacionim jedinicama 2021-2024

Organizaciona jedinica	2021			2022			2023			2024		
	Prvi pregled	Ponovni pregled	Ukupno	Prvi pregled	Ponovni pregled	Ukupno	Prvi pregled	Ponovni pregled	Ukupno	Prvi pregled	Ponovni pregled	Ukupno
Institut za bolesti djece	38.775	34.153	72.928	43.213	34.547	77.760	46.849	36.716	83.565	48.972	35.942	84.914
Interna klinika	16.613	33.624	50.237	14.905	22.411	37.316	17.029	27.802	44.831	18.209	28.029	46.238
Hirurška klinika	6.589	11.528	18.117	10.480	11.211	21.691	12.237	11.172	23.409	10.976	8.660	19.636
Klinika za ortopediju i traumatologiju	5.050	18.449	23.499	4.868	19.883	24.751	4.793	17.454	22.247	6.832	22.691	29.523
Klinika za urologiju	2.923	6.259	9.182	2.972	8.214	11.186	2.625	8.382	11.007	2.706	9.219	11.925

Klinika za nefrologiju	789	1.557	2.346	847	1.980	2.827	745	2.550	3.295	1.319	3.372	4.691
Klinika za neurohirurgiju	2.238	5.465	7.703	2.349	6.276	8.625	2.413	6.748	9.161	2.570	4.374	6.944
Klinika za neurologiju	5.384	7.274	12.658	4.650	8.594	13.244	3.620	10.497	14.117	5.306	8.078	13.384
Klinika za psihijatriju	586	10.591	11.177	1.121	11.132	12.253	1.615	8.976	10.591	1.977	9.131	11.108
Klinika za ginekologiju i akušerstvo	18.469	8.713	27.182	19.981	11.981	31.962	21.068	12.824	33.892	23.038	10.080	33.118
Institut za onkologiju	2.755	25.747	28.502	8.010	28.239	36.249	6.766	38.901	45.667	25.525	29.650	55.175
Klinika za orl	5.770	6.253	12.023	5.593	9.360	14.953	6.022	11.723	17.745	7.650	8.020	15.670
Klinika za mfh	357	1.082	1.439	447	1.941	2.388	476	2.252	2.728	476	2.588	3.064
Klinika za očne bolesti	21.736	8.335	30.071	23.101	8.825	31.926	24.897	9.553	34.450	24.968	9.233	34.201
Klinika za infektivne bolesti	3.067	2.880	5.947	2.975	3.244	6.219	2.681	3.629	6.310	2.938	4.168	7.106
Klinika za dermatovenerologiju	5.035	5.858	10.893	6.027	6.209	12.236	8.281	7.777	16.058	8.997	7.528	16.525
Klinika za anesteziju i intenzivnu terapiju bola	5.738	0	5.738	6.578	0	6.578	6.741	0	6.741	7.134	0	7.134
Centar za kardiologiju	3.204	7.242	10.446	4.907	8.207	13.114	2.528	13.537	16.065	3.236	12.658	15.894
Centar za kardiohirurgiju	248	765	1.013	387	648	1.035	461	702	1.163	515	731	1.246
Centar za fizikalnu medicinu i rehabilitaciju	8.684	10.864	19.548	6.617	8.195	14.812	7.115	5.654	12.769	7.678	5.158	12.836
Urgentni centar	62.562	0	62.562	62.716	0	62.716	70.796	0	70.796	71.931	0	71.931
Stomatološka poliklinika	7.190	5.501	12.691	7.897	7.425	15.322	8.506	8.256	16.762	9.435	7.998	17.433
Ukupno:	223.762	212.140	435.902	240.641	218.522	459.163	258.264	245.105	503.369	292.388	227.308	519.696

Najopterećenije jedinice po broju ukupnih pregleda u 2024.godini su: Institut za bolesti djece (84.914), Klinika za onkologiju (55.175), Interna klinika (46.238), Klinika za ginekologiju i akušerstvo (33.118) i Urgentni centar (71.931 – samo prvi pregledi).

Organizacione jedinice sa velikim brojem kontrolnih pregleda, poput Klinike za ortopediju (77% kontrolni), Klinike za urologiju, Klinike za psihijatriju i Instituta za onkologiju, ukazuju na potrebu za kontinuiranom njegovom.

Podatak da je u 2024. godini u Kliničkom centru Crne Gore ostvareno 292.388 prvih pregleda i 227.308 ponovnih pregleda može ukazivati na nekoliko značajnih stvari:

1. Veći broj prvih u odnosu na ponovne preglede:
 - Ovo znači da je sistem bio dostupan za veliki broj novih pacijenata. To može ukazivati na dobru organizaciju i kapacitet da se obrade nova uputstva iz primarne i sekundarne zaštite.
 - Pozitivno je što nije došlo do zagušenja sa ponovnim pregledima, jer bi u suprotnom to moglo smanjiti pristup za nove pacijente.
2. Odnos prvih i ponovnih pregleda (približno 56% prema 44%),
 - Ovaj balans je, generalno, zdrav pokazatelj jer znači da se pacijenti prate kad je potrebno, ali da ne dolazi do prevelikog broja kontrola koje nisu medicinski opravdane.

Na osnovu navedenih podataka može se zaključiti da Klinički centar u 2024. godini nije bio “zagušen” ponovnim pregledima, što je dobar znak u pogledu dostupnosti i protočnosti sistema.

Trendovi prvih i ponovnih pregleda (2020–2024)

Godina	Prvi pregledi	Ponovni pregledi	Ukupno	% Prvih	% Ponovnih
2020	160.836	149.559	310.395	51,8%	48,2%
2021	223.762	212.140	435.902	51,3%	48,7%
2022	240.641	218.522	459.163	52,4%	47,6%
2023	258.264	245.105	503.369	51,3%	48,7%
2024	292.388	227.308	519.696	56,3%	43,7%

U periodu od 2020. do 2024. godine zabilježen je postupan rast broja i prvih i ponovnih pregleda, s tim da je porast broja prvih pregleda bio izraženiji. Najveći broj prvih pregleda ostvaren je u 2024. godini, dok je broj ponovnih pregleda u blagom padu. Odnos između prvih i ponovnih pregleda najuravnoteženiji je bio u 2021. i 2023. godini, dok je 2024. godina pokazala izraženiju dostupnost za nove pacijente, sa 56% prvih u odnosu na 44% ponovnih pregleda.

Trend pokazuje da broj prvih pregleda kontinuirano raste, što ukazuje na veću dostupnost sistema novim pacijentima i vjerovatno smanjenje listi čekanja. S druge strane, broj ponovnih pregleda stagnira ili blago opada, što može značiti racionalizaciju kontrolnih termina, bolju organizaciju rada i/ili brže zatvaranje dijagnostičko-terapijskih ciklusa. Ukupno gledano, riječ je o pozitivnom pokazatelju dostupnosti i efikasnosti ambulantne službe.

Analizirajući podatke po organizacionim jedinicama najveće povećanje pregleda je kod Klinike za ortopediju i traumatologiju, odnosno u 2024.godini za 7.276 (ponovnih 5.237); Interna klinika za 1.407 pregleda (prvih 1.180); Klinika za nefrologiju I Institut za bolesti djece sa preko 1.300 pregleda I Urgentni centar sa preko 1.100 pregleda više u odnosu na 2023.godinu.

2.12. Analiza realizovanih ambulantno/polikliničkih usluga KCCG (2021–2024)

Ukupan broj realizovanih usluga po godinama

- 2021: 1.183.426
- 2022: 996.220
- 2023: 1.193.979
- 2024: 1.267.276

U odnosu na 2021, što je vjerovatno posljedica organizacionih ograničenja i promjena u načinu rada izazvanih pandemijom COVID-19. Već u 2023. dolazi do značajnog oporavka (+19,8%), a 2024. godina nastavlja uzlaznim trendom, sa dodatnim povećanjem od 6,1% (u odnosu na 2023.), što ukazuje na stabilizaciju i unapređenje rada sistema.

Organizacione jedinice sa najvećim rastom su:

- Centar za fizikalnu medicinu i rehabilitaciju sa 66.284 više usluga u 2024.godini u odnosu na 2023. Ili 12% tj. ova jedinica bilježi najizraženiji rast u apsolutnom i relativnom smislu.
- Institut za bolesti djece bilježi povećanje usluga u 2024.godini u odnosu na 2023. za 17% ili 23.221 usluga. Najznačajniji uticaj na ukupno povećanje broja usluga kod IBD-a imao je Kabinet za ortoptiku i pleoptiku sa 26.027 ostalih usluga ili duplim brojem ostvarenih usluga u odnosu na 2023.godinu.
- Urgentni centar sa 20.414 usluga više, u odnosu na 2023 (57.401 usluga) ili 36%, pri čemu je svaka ambulanta bilježila značajan rast a natočito Internistička ambulanta sa povećanjem od 418.681 uslugom ili 37%.

Ambulantno/polikliničke usluga KCCG (2021–2024)

Organizaciona jedinica	2021	2022	2023	2024	24/23
Institut za bolesti djece	141.964	113.119	136.577	159.798	117
Interna klinika	35.217	21.672	29.894	34.557	116
Hirurška klinika	7.050	6.169	4.732	4.505	95
Klinika za ortopediju i traumatologiju	10.354	9.783	13.327	13.112	98
Klinika za urologiju	4.078	4.016	3.891	5.115	131
Klinika za nefrologiju	6	0	16	162	1013
Klinika za neurohirurgiju	621	815	418	2.227	533
Klinika za neurologiju	24.244	20.632	14.062	15.311	109
Klinika za psihijatriju	1.707	3.303	2.677	2.839	106
Klinika za ginekologiju i akušerstvo	27.495	25.471	28.963	26.123	90
Institut za onkologiju	12.931	15.239	55.937	36.318	65

Klinika za orl	9.054	12.582	14.485	14.891	103
Klinika za mfh	504	582	702	816	116
Klinika za očne bolesti	141.168	142.350	162.250	139.884	86
Klinika za infektivne bolesti	0	0	625	681	109
Klinika za dermatovenerologiju	11.103	10.761	6.318	6.371	101
Klinika za anesteziju i intenzivnu terapiju bola	0	0	0	0	#DIV/0!
Centar za kardiologiju	22.398	18.757	21.635	17.533	81
Centar za kardiohirurgiju	2.548	4.958	5.713	5.960	104
Centar za fizikalnu medicinu i rehabilitaciju	622.696	468.554	559.629	625.913	112
Urgentni centar	55.392	52.306	57.401	77.815	136
Stomatološka poliklinika	52.896	65.151	74.727	77.345	104
Ukupno:	1.183.426	996.220	1.193.979	1.267.276	106

Podaci ukazuju na to da je nakon pandemijske 2021. godine došlo do potpunog oporavka sistema i postepenog rasta u svim sektorima. Ovakvi rezultati ukazuju na potrebu za daljim jačanjem kadrovskih i infrastrukturnih resursa, posebno u dijelovima sistema koji bilježe najveće opterećenje i interesovanje.

2.13. Dijagnostika - usluge u periodu 2021–2024

Dijagnostika u Kliničkom centru se kontinuirano razvija, uz oslanjanje na savremene tehnologije i visokostručne timove, čime se omogućava pouzdana klinička procjena i efikasno donošenje terapijskih odluka.

Dijagnostička služba Kliničkog centra Crne Gore predstavlja ključnu podršku u pružanju savremene, tačne i blagovremene zdravstvene zaštite. Ukupni broj dijagnostičkih procedura u 2024. godini iznosi 3.610.614, što predstavlja porast u odnosu na prethodne tri godine, uključujući period pandemije i postpandemijskog oporavka. Posebno se izdvaja rast u laboratorijskoj dijagnostici, radiološkim procedurama i održana visoka frekvencija genetskih i patohistoloških analiza.

Dijagnostika	2021	2022	2023	2024
1. Laboratorijska dijagnostika	3.086.861	3.170.726	3.153.269	3.323.601
2. Medicinska genetika	8.883	8.775	9.167	9.177
3. Klinička imunologija	105.295	140.835	111.696	111.977
4. Citološka laboratorija	1.889	4.800	5.087	3.082
5. Patološko-histološka laboratorija	14.066	20.376	21.172	21.689
6. Radiološka dijagnostika	111.211	144.017	136.461	141.088
6.1 Rendgen dijagnostika	65.714	89.205	87.603	84.177
RTG konvencionalna	46.138	68.059	67.631	63.646
Mamografija	4.306	5.661	4.416	4.194
MR	15.270	15.485	15.556	16.337
6.2 Uz dijagnostika	20.683	31.083	23.734	31.094
Uz	13.908	22.865	15.035	22.615
Doppler dijagnostika	6.775	8.218	8.699	8.479
6.3 Ct dijagnostika	24.814	23.729	25.124	25.817
Ukupno	3.328.205	3.489.529	3.436.852	3.610.614

Laboratorijska dijagnostika bilježi stabilan i blago rastući trend. Najveći rast zabilježen je 2024. godine (+5,4%), dok ukupan porast od 2021. do 2024. iznosi 236.740 usluga (+7,7%).

Laboratorijska dijagnostika u Kliničkom centru Crne Gore, u periodu 2020–2024, pokazuje izražene oscilacije u obimu usluga, uz stabilno visok nivo ukupne aktivnosti. Kod ambulantnih pacijenata,

primjetan je porast sa oko 885 hiljada usluga u 2021. na preko 1,1 milion u 2024. godini, što odražava povratak redovnim dijagnostičkim protokolima nakon pandemije, kao i sve veću dostupnost laboratorijskih analiza za populaciju izvan bolničkog sistema. Ovaj trend ukazuje na pojačanu ulogu laboratorije u preventivnoj medicini i ranom otkrivanju bolesti.

Kod hospitalizovanih pacijenata, broj laboratorijskih usluga je konstantno iznad dva miliona godišnje, sa blagim varijacijama po godinama. U 2024. godini zabilježeno je 2.152.085 usluga, što potvrđuje visok stepen složenosti bolničkih slučajeva i potrebu za sveobuhvatnom laboratorijskom podrškom u dijagnostici, praćenju i evaluaciji terapijskih efekata. Takođe, ovi podaci ukazuju na visoku funkcionalnu opterećenost laboratorijskih kapaciteta.

Usluge iz oblasti **medicinske genetike** u periodu 2021–2024. godine održavaju se na relativno stabilnom nivou, uz blagi rast u posljednje dvije godine. Broj realizovanih usluga je tokom 2021. i 2022. godine bio nešto ispod devet hiljada, da bi u 2023. i 2024. prešao tu granicu. Ovaj kontinuitet ukazuje na stabilnu potražnju za genetskim analizama, koje su postale sastavni dio savremenog dijagnostičkog pristupa.

Broj usluga iz oblasti imunologije pokazuje primjetan skok tokom 2022. godine, nakon čega se u 2023. i 2024. vraća na nivo nešto iznad 111 hiljada. Stabilizacija na trajno utemeljeno mjesto imunološke dijagnostike u praćenju hroničnih i sistemskih bolesti.

U segmentu **citološke laboratorije**, uočava se pad broja analiza u 2024. godini (3.082) u odnosu na 2022. i 2023. godinu, kada je zabilježen nagli rast. Ova promjena se može djelimično pripisati tehničkoj ispravci izvještavanja, ali i stabilizaciji broja indikacija. Važno je napomenuti da se u 2024. godini podaci preciznije vode, što povećava pouzdanost prikaza stvarnog obima rada.

Patohistološka laboratorija zadržala je visok nivo aktivnosti, sa 21.689 analiza u 2024. godini, što je nastavak uzlaznog trenda iz prethodnih godina. Ova laboratorija ima presudnu ulogu u onkološkoj dijagnostici i terapijskom odlučivanju. Blagi porast broja analiza u odnosu na 2023. godinu potvrđuje stabilnost i kontinuiranu potrebu za ovom vrstom dijagnostike.

Radiološka dijagnostika, posebno u domenu konvencionalne RTG dijagnostike, suočava se s izazovima promjenljivog obima rada. Trendovi ukazuju na visok nivo opterećenja u 2022.godini, dok naredne godine bilježe postepeni pad. Kod konvencionalna RTG dijagnostike, u posmatranom četvorogodišnjem periodu, broj pregleda je oscilirao. Najveći broj usluga zabilježen je 2022.godine, što vjerovatno reflektuje tzv. 'post-COVID efekat' – nadoknada odloženih dijagnostičkih procedura. Nakon toga, vidimo blagu stabilizaciju i blagi pad u 2024.godini. Mamografija, kao standardni skrining metod za otkrivanje karcinoma dojke, ima posebno mjesto u dijagnostičkom portfoliju. Uvid u broj obavljenih mamografskih pregleda otkriva trend porasta tokom 2022. godine, dok naredne dvije godine pokazuju blagi pad.

U periodu od 2021. do 2024. godine, broj izvršenih magnetnih rezonanci (MR) u Kliničkom centru Crne Gore pokazuje stabilan i postepen rast. Godine 2021. realizovano je nešto preko 15 hiljada magnetnih rezonanci, da bi se u naredne tri godine taj broj kontinuirano povećavao, sa blagim ali dosljednim godišnjim porastima. Do 2024. godine, ukupan broj ovih dijagnostičkih procedura premašio je 16 hiljada. Podaci ukazuju i na povećanu dostupnost same usluge, bilo da se radi o produženju radnog vremena, boljoj organizaciji zakazivanja, smanjenju lista čekanja ili obnavljanju i održavanju opreme. U analitičkom smislu, ovakav kontinuitet rasta treba tumačiti i kao indikator opterećenja sistema. Iako povećana dijagnostička aktivnost jeste pokazatelj efikasnosti, ona takođe može signalizirati potrebu za dodatnim ljudskim resursima, tehničkim unapređenjima i racionalizacijom indikacija.

Ultrazvučna dijagnostika, pokazuje značajne oscilacije kroz godine. Najniži broj pregleda zabilježen je 2021. i 2023.godine, dok je već 2024. uslijedio značajan porast u odnosu na sve prethodne godine.

2.14. Stope letaliteta KCCG 2024.godine

Stopa letaliteta predstavlja procenat umrlih osoba u odnosu na broj hospitalizovanih ili liječenih pacijenata u određenoj zdravstvenoj ustanovi. To je važan pokazatelj koji ukazuje na težinu kliničke slike, efikasnost liječenja i moguće izazove sa kojima se suočava određena klinika.

U Kliničkom centru je u analiziranom periodu, od 41.717 liječenih umrlo 1.123 bolesnika. Stopa letaliteta, odnosno broj umrlih bolesnika u ukupnom broju liječenih u Kliničkom centru u 2024. godini je 2,69 ili 2,69 umrla na 100 liječenih bolesnika.

Stopa letaliteta 2024.godine

Red. broj	NAZIV	broj bolesnika	broj umrlih	stopa letaliteta
1	Institut za bolesti djece	4.716	33	0,7
2	Institut za onkologiju	1.624	110	6,77
3	Interna klinika	2.655	302	11,37
4	Hirurška klinika	5.735	87	1,52
5	Klinika za ortopediju i traumatol.	1.356	22	1,62
7	Klinika za urologiju i nefrologiju	1.638	21	1,28
8	Klinika za nefrologiju	274	37	13,50
9	Neurohirurška klinika	698	5	0,72
10	Klinika za neurologiju	719	119	16,55
11	Klinika za psihijatriju	192	0	0,00
12	Klinika za ginekologiju i akušerstvo	10.091	6	0,06
13	Klinika za ORL	649	1	0,15
15	Klinika za MFH	510	1	0,20
16	Klinika za očne bolesti	5.227	2	0,04
17	Klinika za infektivne bolesti	386	10	2,59
18	Klinika za dermatovenerologiju	169	0	0,00
19	Klinika za anesteziju, reanimaciju i terapiju bola	681	185	27,17
20	Centar za kardiologiju	3.804	140	3,68
21	Centar za kardiohirurgiju	593	42	7,08
	UKUPNO:	41.717	1.123	2,69

Analizirajući podatke za 2024. godinu, stope letaliteta su najveće u Klinikama koje imaju intenzivne jedinice i to: Klinika za anesteziju i intenzivnu njegu, Klinika za neurologiju, Klinika za nefrologiju i Interna klinika. Ove vrijednosti ukazuju na visok nivo smrtnosti u ovim jedinicama, što je očekivano s obzirom na to da se tu liječe najteži odnosno pacijenti sa visokim rizikom po život.

Stopa letaliteta je važan pokazatelj koji ne mora nužno ukazivati na loš kvalitet rada, već često na kompleksnost i težinu stanja pacijenata.

Na osnovu detaljne kadrovske retrospektive i analize pruženih zdravstvenih usluga, pristupa se finansijskoj analizi koja predstavlja nastavak ocjene ostvarenih rezultata kroz finansijske pokazatelje. Ovaj segment izvještaja omogućava kvantifikaciju resursa uloženi u radni proces, sagledavanje troškova i efikasnosti njihovog korišćenja u kontekstu obima i kvaliteta pružene zdravstvene zaštite.

III FINANSIJSKO POSLOVANJE

Finansijska analiza Kliničkog centra Crne Gore za 2024. godinu urađena je na osnovu zvanične finansijske dokumentacije, uključujući bruto bilans, izvještaje o novčanom toku, bilans stanja i pregled rashoda poslovanja. Cilj ove analize je da se sagleda finansijski kapacitet ustanove u odnosu

na realizovani fizički obim usluga i raspoloživu kadrovsku strukturu, kako bi se donijeli informisani zaključci o održivosti i efikasnosti poslovanja.

Uzimajući u obzir veliki broj pruženih zdravstvenih usluga u toku godine i složenost organizacije rada, finansijski podaci su analizirani u funkciji podrške osnovnoj djelatnosti — liječenju i zbrinjavanju pacijenata. Takođe je posebna pažnja posvećena usklađenosti između ostvarene realizacije i opterećenja po zaposlenom, što direktno utiče na dinamiku rashoda, posebno u dijelu ličnih dohodaka, troškova bolovanja i ostalih naknada.

Ova analiza daje pregled ključnih finansijskih kategorija:

- Nefinansijska imovina
- Finansijska imovina
- Potraživanja
- Obaveze
- Zalihe
- Rashodi poslovanja
- Novčani tok

Sve kategorije su analizirane u cilju sagledavanja trendova, identifikovanja finansijskih izazova i ocjene realne likvidnosti i stabilnosti poslovanja ustanove.

3. Struktura i tokovi finansijskog poslovanja za 2024.godinu

3.1. Imovina

Imovina Kliničkog centra Crne Gore obuhvata sve resurse u vlasništvu ustanove koji se koriste za ostvarivanje njenih ciljeva i funkcija. U širem smislu, imovina predstavlja osnovu za obavljanje zdravstvene djelatnosti, a njeno pravilno evidentiranje, praćenje i vrednovanje ključno je za donošenje odgovarajućih finansijskih i strateških odluka.

Imovina se u bilansima dijeli na **nematerijalnu** i **materijalnu**.

- **Nematerijalna imovina** obuhvata knjige, softverske licence i umjetnička djela (slike), a vrednuje se u skladu sa računovodstvenim standardima koji se odnose na nematerijalna dobra.
- **Materijalna imovina** uključuje zemljište, objekte, medicinsku i nemedicinsku opremu, kao i ostala fizička sredstva u funkciji zdravstvene i administrativne djelatnosti. Ona čini najveći dio ukupne imovine ustanove, kako po broju stavki, tako i po knjigovodstvenoj vrijednosti.

Imovinu Kliničkog centra Crne Gore čini ukupna vrijednost osnovnih i obrtnih sredstava kojom raspolaže i kojom se obezbjeđuje buduća ekonomska korist.

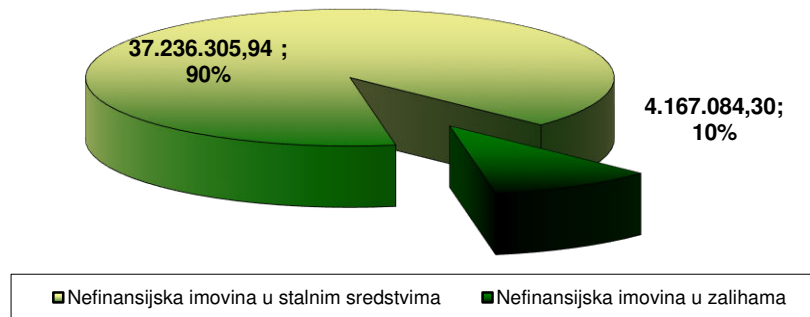
Ukupna, sadašnja vrijednost imovine (nefinansijska i finansijska) u 2024.godini, sa kojom raspolaže Klinički centar Crne Gore iznosi 47.962.076,82 €.

3.1.1. Nefinansijska imovina

Nefinansijska imovina na nivou Kliničkog centra Crne Gore na dan 31.12.2024.godine, iznosila je 42.017.559,59 €.

U strukturi nefinansijske imovine, u 2024.godini, nefinansijska imovina u stalnim sredstvima učestvuje 90% i nefinansijska imovina u zalihama 10%.

Struktura nefinansijske imovine



3.1.1.1. Nefinansijska imovina u stalnim sredstvima

Nefinansijsku imovinu u stalnim sredstvima čine: osnovna sredstva (zgrade, oprema i ostala osnovna sredstva), prirodna imovina (zemljište) i nematerijalna imovina (knjige i slike).

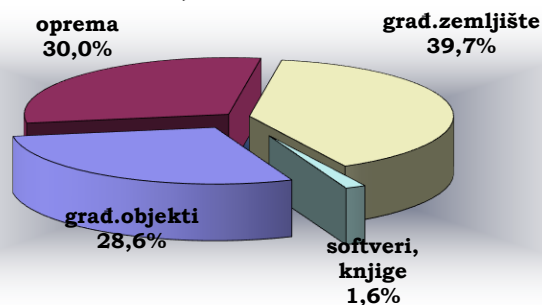
Ulaganja u opremu, koja imaju za cilj produženje korisnog vijeka upotrebe ili povećanja kapaciteta, povećavaju knjigovodstvenu vrijednost sredstava.

Nabavna vrijednost nefinansijske imovine, umanjena za amortizaciju (sistemsko otpisivanje jednog sredstva u toku njegovog korisnog vijeka trajanja), čini sadašnju vrijednost imovine.

Od ukupne vrijednosti nefinansijske imovine u stalnim sredstvima sadašnje vrijednosti 37.850.475,29 €, vrijednost građevinskog zemljišta iznosi 15.041.410,00 €, građevinskih objekata 10.832.577,04 €, opreme 11.362.318,90 € i softveri, knjige i dr. 614.169,35 €.

U strukturi nefinansijske imovine u stalnim sredstvima građevinski objekti učestvuju 28,6% građevinsko zemljište 39,7%, oprema 30,0% i softveri, knjige sa 1,6%.

Struktura nefinansijske imovine u stalnim sredstvima



Tokom 2024. godine, ukupna vrijednost nabavljene opreme iznosila je 2.713.957,00 €. Od toga, značajni dio odnosi se na različite kategorije opreme, i to:

Računarska oprema: 290.455,78 €

Namještaj: 168.084,97 €

Klima uređaji: 32.967,23 €

Ostala oprema: 2.222.449,02 €

U okviru ostale opreme, planira se dodatno prezentovati detaljnija tabela koja obuhvata opremu vrijednu oko 1,95 mil. Eura, odnosno najznačajnije nabavke, koja uključuje visokovrijednu medicinsku i tehničku opremu neophodnu za rad različitih klinika i centar.

Vrsta opreme, aparata i instrumenata	Klinika	Vrijednost
Neuronavigacija-dualni navigacijski sistem	Operacioni blok - Neurohirurgija/Ortopedija	578.889,40
Skener Incisive CT multislajсни - sa pratećom opremom	Centar za radiološku dijagnostiku	533.594,60
Operacioni digitalni RTG aparat sa 3d c-lukom (sa pratećom opremom)	Centar za radiološku dijagnostiku	237.523,00
Video bronhoskopski stub sa fleksibilnim bronhoskopima	Institut za bolesti djece	120.782,20
Ultrazvučni aparat - 4d ultrazvučni sistem stacionarni (sa pratećom opremom)	Klinika za ginekologiju i akušerstvo	99.220,00
Sistem za klimatizaciju i ventilaciju-toplotna pumpa i klima komniius HD 56008S sa pratećom opremom	Institut za onkologiju	84.222,07
Intraaortna balon pumpa (sa pratećom opremom)	Kardiohirurgija - agio sala	76.230,00
Kvantna platforma (EasyPGX qPCR instrument 96 sa EasyPGX)	Centar za patologiju	45.302,40
Bojler sanitarne tople vode sa pratećom opremom	Tehnička služba	36.829,21
Duodenoskop Olympus CV-170	Interna klinika	34.239,30
Mobilni video EEG aparat (sa pratećom opremom)	Institut za bolesti djece	31.211,95
Profesionalna mašina za pranje veša	Vešeraj	30.383,10
Kamera sa procesorom i monitorom za izvođenje citoskopskih i endoskopskih procedura)	Klinika za urologiju - urološka ambulanta	22.567,13
Operaciona lampa sa dva satelita LED tehnologije (sa pratećom opremom)	Operacioni blok - Klinika za očne bolesti	19.662,50

Ova oprema podržava visoko specijalizovane medicinske procedure i doprinose podizanju kvaliteta usluga i sigurnosti pacijenata.

Pored sopstvenih ulagnja, značajan dio medicinske opreme u 2024. godini obezbijeđen je putem donacija, čime je direktno unaprijeđena tehnička opremljenost pojedinih klinika. Vrijednost donirane opreme iznosila je 353.132,26 €, a obuhvatala je širok spektar uređaja, od digitalne radiološke opreme i ultrazvučnih aparata, do terapijskih sistema i specijalizovanih instrumenata. Donacije su doprinijele osavremenjavanju rada pojedinih jedinica, naročito u Institutu za bolesti djece, Klinici za nefrologiju i Institutu za onkologiju, bez dodatnog opterećenja budžeta Kliničkog centra.

Pregled dijela donirane opreme

Donator	Vrsta opreme, aparata i instrumenata	KLINIKA	Iznos donacije
Vezuva DOO Podgorica	Automatizovani digitalni RTG	Institut za bolesti djece	90.750,00
Crnogorska komercijalna banka AD Podgorica	Ultrazvučni aparat	Institut za bolesti djece	36.300,00
NLB Banka AD Podgorica	Urodinamski aparat PICO SMART	Institut za bolesti djece	32.785,05
Crnogorska komercijalna banka AD Podgorica	Aparat za otoakustične emisije oto read	Institut za bolesti djece	15.125,00

Glosarij DOO Podgorica	Aparat Fresenius HD 56008S sa pratećom opremom	Klinika za nefrologiju	14.074,96
Glosarij DOO Podgorica	Aparat Fresenius HD 56008S sa pratećom opremom	Klinika za nefrologiju	14.074,96
Farmont DOO	Aparat za fizikalnu terapiju	Klinika za ortopediju i traumatologiju	12.039,50
Euro tehnika MN BEKO Podgorica	Ultrazvučna sonda S9-2	Institut za bolesti djece	11.495,00
Glosarij DOO Podgorica	Specijalistička stolica za primjenu intravenske terapije 3 komada	Institut za onkologiju	10.890,00
PDG PROFESSIONAL DEVELOPMENT GROUP DOO	Split sistem FUJITSU	Institut za onkologiju	9.798,82
Heliant DOO Beograd	Operaciona lampa sa jednim satelitom	Klinika za očne bolesti	8.046,50
Novartis pharma services AG	Specijalistička stolica za primjenu intravenske terapije 2 komada	Institut za onkologiju	7.260,00
Urion DOO Podgorica	Pakerica	Operacioni blok-sterilizacija	5.000,00
M Trans Company DOO	UV lampa	Klinika za neurohirurgiju	4.235,00
Farmont DOO Podgorica	Sterilizacijska UV lampa	Klinika za očne bolesti	4.235,00
Salud DOO Podgorica	Vakum pumpa	Operacioni blok- digestivna hirurgija	4.219,51
Farmegra DOO	Specijalistička stolica za primjenu intravenske terapije	Institut za onkologiju	3.630,00
Osmi red-D DOO	thopaz+digital sistem za drenažu	Centar za kardiohirurgiju	3.150,00
Ostale donacije			66.022,96
Ukupno:			353.132,26

Tokom 2024. godine realizovane su brojne manje adaptacije i rekonstrukcije bolničkih prostora. Za adaptacije prostora u 2024. godini izdvojeno je ukupno 256.831,61 €. Najznačajniji dio sredstava izdvojen je za Remont trafostanice – IBD – 159.499,78 €

Značajnije građevinske investicije

Građevinske investicije		Iznos
FarmaLab d.o.o.	Adaptacija prostora Centar za radiološku dijagnostiku -CT	10.889,69
Mikromont d.o.o.	Adaptacija prostora Centar za patologiju i sudsku medicinu	4.954,95
Eminent d.o.o.	Remont trafostanice -Klinika za dječije bolesti -	159.499,78
Novi Uzor d.o.o.	izrada fasade -Centar za patologiju i sudsku medicinu	16.108,73
Eurozox DOO - donacija Philip Morris Montenegro d.o.o. Podgorica na ukupan iznos 20.236,09 €	Adaptacija pvc poda Digestivna hirurgija	21.058,05
Alex Trockenbau d.o.o.	Adaptacija prostora (gipsani radovi)Centar za radiološku dijagnostiku -CT	7.315,29
PD Projekt d.o.o. - donacija Cerovo	ugradnja bravarije - Klinika za dječije bolesti -UC Dnevna bolnica	4.392,30

Donacijama je adaptiran pod na digestivnoj hirurgiji i ugrađena bravarija u IBD- u.

Važno je naglasiti da ponovna procjena imovine nije vršena u posljednjih desetak godina, što ima direktne posljedice na realnost prikazanih vrijednosti u finansijskim izvještajima. Postoji osnovana pretpostavka da vrijednost zemljišta više ne odgovara njegovoj stvarnoj tržišnoj vrijednosti, posebno imajući u vidu promjene u urbanističkim i ekonomskim uslovima. Takođe, značajan dio opreme i dalje ima punu upotrebnu vrijednost, ali je zbog obračunatih amortizacija njena knjigovodstvena vrijednost svedena na nulu ili na simbolične iznose. Ovo ukazuje na potrebu da se u narednom periodu planira i sprovede sveobuhvatna revizija i ponovna procjena imovine, kako bi se obezbijedila njena realna i objektivna valorizacija u poslovnim knjigama ustanove.

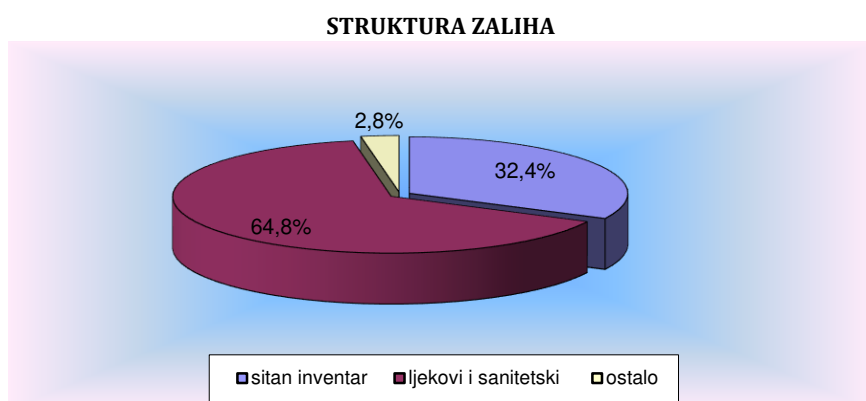
3.1.1.2. Nefinansijska imovina u zalihama

Nefinansijsku imovinu u zalihama čine obrtna sredstva koja su raspoloživa za odvijanje poslovnog ciklusa, namjenjena utrošku u pružanju usluga i dio su ukupnih poslovnih sredstava koja za sebe vežu veliki dio novčanih ulaganja, koji se ne mogu koristiti za druge namjene.

Za određivanje visine zaliha sirovina i materijala, treba imati u vidu dva odlučujuća faktora. S jedne strane, zalihe su neophodne za ostvarenje kontinuiteta procesa rada, dok s druge prouzrokuju troškove držanja. Zbog toga je potrebno utvrditi optimalni nivo zaliha koji će omogućiti kontinuirano odvijanje procesa rada, sa najmanjim troškovima.

Problem praćenja zaliha posvećen je veliki značaj, uzimajući u obzir da one angažuju značajan deo obrtnih sredstava koja se mogu uložiti u neku drugu svrhu. Cilj upravljanja zalihama je manji stepen vezanosti obrtnih sredstava u obliku zaliha materijala i lijekova.

Na dan 31.12.2024.godine, zalihe iznose 4.167.084,30 €



U strukturi zaliha najveće je učešće: lijekova i sanitetskog materijala 64,8% (u apoteci 9,4% i odjeljenjima 55,4%), sitnog inventara u upotrebi i zalihama 32,4%, i drugih zaliha 2,8% (tehnički, kancelarijski materijal, materijal za čistoću i hrana).

3.1.1.2. Finansijska imovina u stalnim sredstvima

Finansijska imovina sastoji se od finansijskih potraživanja, sredstva plaćanja, kratkoročnih i dugoročnih plasmana.

Vrijednost finansijske imovine na dan 31.12.2024.godine iznosila je 5.944.517,23 €.

U strukturi finansijske imovine kratkoročna potraživanja i plasmani učestvuju 59,9%, i novčana sredstva 40,1 %.

Finansijska imovina

N a z i v	2024
Kratkoročna potraživanja i plasmani	2.984.708,87
Novčana sredstva	2.934.477,69
Dugoročni finansijski plasmani	25.330,67
U k u p n o:	5.944.517,23

Dugoročni finansijski plasmani

Dugoročni finansijski plasmani, iznosa od 25.330,67 €, odnose se na otplatu obaveza po dobijenim stambenim kreditima, te povraćaj sredstava po osnovu povraćaja sredstava po dodijeljenim specijalizacijama, a ne ispunjenih ugovorenih obaveza.

Novčana sredstva

Novčana sredstva ili gotovina, kao najlikvidniji oblik finansijske imovine, na dan 31.12.2024.godine iznosila su 2.934.477,69 €. Navedeni iznos novčanih sredstava uzrokovan je prenosom sredstava od strane Fonda za zdravstveno osiguranje, naplate potraživanja za izvršene usluge u prethodnim godina, donacijama u novcu i naplate usluga nosiguranim licima, kao i sredstvima namijenjenim za projekte koji se provode u KCCG-u.

Novčana sredstva na dan 31.12.2024.godine

	Stanje žiro računa kod poslovnih banaka	iznos €
1	Crnogorska komercijalna banka- banka humanog mlijeka (projekat)	499.926,00
2	Crnogorska komercijalna banka – projekat Phase	0,00
3	Crnogorska komercijalna banka - RFZ CG (budžetski)	1.561.375,90
4	Crnogorska komercijalna banka – kupci, prepisi, naplata boln usl i računa	71.026,71
5	NLB Montenegro banka – sopstv sredstva (uplate ODT i SDT, kazne,donacije)	168.826,55
6	Crnogorska komercijalna banka – devizni (sopstv sred – devizni, računi dobavljača iz inostr.)	836,60
7	Crnogorska komercijalna banka – devizni – projekat EDEN	3.917,98
8	Crnogorska komercijalna banka – projekat RECOGNISED	1.771,81
9	Crnogorska komercijalna banka – donacija dr Kosović (za psihijatriju) namjenski	171.477,75
10	Crnogorska komercijalna banka – sopst sredstva, participacija, pazari	41.664,66
11	Crnogorska komercijalna banka – projekat IMPULS, devizni račun	30.778,54
12	Crnogorska komercijalna banka- sopst sredstva, povraćaj po put naložima, stamb krediti	38.305,03
13	Hipotekarna banka- sopstvena sredstva RS (kupci) - devizni	133.186,38
14	Hipotekarna banka - sopstvena sredstva po fakturi – projekti, donacije - namjenski	80.095,00
15	Hipotekarna banka-\$ namjenski devizni	4.733,84
16	Prva banka Crne Gore- RFZ CG (budžetski)	247,08
17	Prva banka Crne Gore - Mira Samardžić	0.04€
18	Prva banka Crne Gore - sopstvena sredstva	3.353,26
19	Prva banka Crne Gore - sopstvena sredstva - devizni	2.576,97
20	Erste banka-sopstvena sredstva (donacije) – Filips moris u 2021. namjenski	21.884,99
21	Erste banka -Mira Samardžić	94.608,88
22	Erste banka -devizni	16,00
23	Glavna blagajna	3.867,67
	UKUPNO:	2.934.477,60

Gotovina na početku perioda (01.01.2024.) iznosila je 5.876.344 € (3.742.308 € budžetski račun i 2.134.036€ sopstveni računi). Smanjenjem iste tokom godine u iznosu od 2.941.865€ (2.180.684 € budžetskii račun i 761.181€ sopstveni računi) predstavlja stanje gotovine na računima KCCG iskazano u iznosu od 2.934.478 € (1.561.623€ budžetski račun – rezervisana sredstva za transplatacije, angiograf, aparat za osteodezintometriju, rate za neuronavigaciju i parni sterilizator; i 1.372.855 € sopstveni računi). Po osnovu stanja na računima od sopstvenih sredstava, značajan dio se odnosi na rezervisana sredstva za različite projekte u iznosu od 676.593,11 € (iznos od 499.926,00 € se odnosi na sredstva za “Banku mlijeka”).

Razlika između priliva i odliva gotovine - Neto novčani tok Kliničkog centra Crne Gore je na dan 31.12.2024. godine negativan i iznosi 2.941.865 €, od čega je iz budžeta 2.180.684 € i iz sopstvenih sredstava 761.181 €. Gotovina na početku perioda iznosi 5.876.344,00 € i gotovina na kraju 2.934.478 €.

Kratkoročna potraživanja i kratkoročni plasmani

Učešće u finansijskoj imovini Kliničkog centra Crne Gore kratkoročna potraživanja i kratkoročni plasmani sa 49,4%.

U ukupnim potraživanjima u 2024.godini, najveće učešće imaju: fizička lica 31,3%, Državno tužilaštvo 18,4%, Sudovi 16,0%, Uprave policije 12,7 %, Vojne pošte 7,2%. Navedena potraživanja učestvuju sa 85,5% ukupnih potraživanja KCCG-a.

Osim potraživanja od kupaca evidentiran je i iznos od 52.371,35 €, koji se odnosi na potraživanja od zaposlenih po osnovu službenih putovanja i drugih privremenih zaduženja. Riječ je o tehničkoj evidenciji, jer se ova potraživanja pravdaju odgovarajućom dokumentacijom i ne predstavljaju klasično dugovanje.

Potraživanja od kupaca na dan 31.12.2024.godine

	Potraživanja od kupaca	2024.godina	% učešća u potraživanjima
		2.932.337,52 €	
1	Fizička lica	916.314,26 €	31,25
2	Državna tužilaštva	540.036,38 €	18,42
3	Sudovi Crne Gore	469.688,63 €	16,02
4	Ministarstvo unutrašnjih poslova	372.376,84 €	12,70
5	Vojne pošte	210.845,04 €	7,19
6	Uprava policije	136.713,50 €	4,66
7	Sim d.o.o	56.133,07 €	1,91
8	Fondovi zdravstva	53.816,85 €	1,84
9	Fondove zdravstva RS	47.455,15 €	1,62
10	PARKING SERVIS	41.692,26 €	1,42
11	Ostali kupci	21.078,49 €	0,72
12	MEDICINSKI FAKULTET	9.611,25 €	0,33
13	BEL doo	6.421,47 €	0,22
14	Crnogorski telekom	6.050,00 €	0,21
15	ALBANIA INTERCARE	4.987,03 €	0,17
16	Opšta bolnica Berane	4.914,84 €	0,17
17	TBS TEAM	4.832,56 €	0,16
18	Martex	4.697,63 €	0,16
19	Uniqa neživotno osiguranje	2.926,46 €	0,10
20	Tea medica doo	2.883,17 €	0,10
21	Ziks	2.488,13 €	0,08
22	In trade	2.432,10 €	0,08
23	Lovćen osiguranje AD Podgorica	2.296,41 €	0,08
24	Pres metal	1.920,00 €	0,07
25	CODRA - HOSPITAL	1.655,41 €	0,06
26	China Road and Bridge Corporation	1.319,58 €	0,05
27	Opšta bolnica Bar	1.306,19 €	0,04
28	Klinika Danica	1.290,00 €	0,04
29	Dom starih Risan	1.252,22 €	0,04
30	Opšta bolnica B:P:	1.056,65 €	0,04
31	Ostalo	1.045,95 €	0,04
32	Eleven	800,00 €	0,03

3.2. Obaveze

Ukupne kratkoročne finansijske obaveze prema dobavljačima i obaveze za poreze i doprinose, i druge obaveze na dan 31.12. 2024. godine iznosile su 5.437.074,57 € (2023.- 5.120.016,39 €).

Kratkoročne finansijske obaveze

NAZIV	2023	2024	%sma/pov.
Obaveze prema dobavljačima	4.486.362,17	4.281.015,28	95%
Obaveze za poreze i doprinose (za ostala lična primanja nastale u periodu od 2022. zaključno sa januarom 2024 godine)	615.161,44	641.396,29	104%
Ostalo (Dobavljač Montefarm po programu Vlade)	18.492,78	514.663,00	Div//
UKUPNO:	5.120.016,39 €	5.437.074,57	106%

Obaveze prema dobavljačima iznosile su 4.281.015,28 €, od čega obaveze prema dobavljačima za osnovna sredstva iznosile su 1.009.428,17 € i obaveze za obrtna sredstva 3.269.732,54 €.

Obaveze dospjele na 31.12.2024. godine su iznosile 239.296 € i odnose se na materijalne troškove. Razlog za neplaćene račune je da je najveći dio fakture dobavljača koje su pristigle nakon poslatog zahtjeva za materijalne troškove 11.12.2024.godine, kako je postupano u skladu sa instrukcijom Fonda za zdravstveno osiguranje, koji je prethodno upućen zbog obaveze "izvršenja" budžeta.

Neizmirene obaveze za poreze i doprinose za ostala lična primanja, koje su nastale u period od 2022. godine zaključno sa januarom 2024. godine, iznose 514.663€. Ove obaveze su rezultat netačnog obračuna usled izmijena u poreskim stopama za porez na lična primanja, uključujući primjenu kumulativnog oporezivanja, koje je počelo da se primijenjuju od 01.01.2022 godine.

Obaveze koje dospjevaju nakon 31.12.2024 godine iznosile su 4.041.718€.

Obaveze prema dobavljačima na dan 31.12.2024.godine

Obaveze prema dobavljačima za osnovna sredstva							
1	DR Trade Podgorica	149,03	0,0%	7	MVE antiseptici doo	14.036,00	1,4%
2	Dan Lab doo	1.639,55	0,2%	8	Medica doo Podgorica	4.991,25	0,5%
3	Farmonit MP doo	125.300,84	12,4%	9	Okov doo podgorica	1.510,85	0,1%
4	Glosarij doo Podgorica	178.142,25	17,6%	10	Osmi Red doo Podgorica	23.986,39	2,4%
5	Inel medica doo	412,25	0,0%	11	Urion doo Podgorica	624.191,81	61,8%
6	MNE medika project doo	34.239,30	3,4%	12	Velco doo	828,65	0,1%
	I Ukupno	1.009.428,17					
Obaveze prema dobavljačima za obrtna sredstva							
1	Urion doo Podgorica	835.433,50	25,6%	16	Medica doo Podgorica	37.902,49	1,2%
2	Osmi Red doo Podgorica	626.452,61	19,2%	17	Interactive doo Podgorica	36.941,76	1,1%
3	Medica Solutions doo	315.446,25	9,6%	18	Mesna industrija Goranovic	31.816,16	1,0%
4	Farmonit MP doo	208.153,92	6,4%	19	Grave nezivotno osiguranje	28.618,18	0,9%
5	Montenegro bonus doo	164.363,99	5,0%	20	Glosarij Cd Podgorica	17.231,00	0,5%
6	PDG Podgorica	152.686,70	4,7%	21	Messer tehnogas AD Beograd	16.777,08	0,5%
7	Glosarij doo Podgorica	104.615,42	3,2%	22	Adriatic doo Podgorica	15.000,00	0,5%
8	PDG Podgorica	86.746,12	2,7%	23	Cistoca doo Podgorica	14.965,73	0,5%
9	Voli doo Podgorica	75.111,18	2,3%	24	Farma lab doo	14.452,22	0,4%
10	Interpharm doo	73.948,70	2,3%	25	Veletex doo Podgorica	12.504,48	0,4%
11	Urion doo Podgorica	58.078,54	1,8%	26	Stadion doo Podgorica	8.971,48	0,3%
12	Glosarij doo Podgorica	45.545,27	1,4%	27	MAF NK doo	8.707,35	0,3%
13	Farma Lab doo	43.351,91	1,3%	28	Osmi Red doo Podgorica	8.450,61	0,3%
14	Profesional medic doo	42.250,00	1,3%	29	Zinza Group doo Podgorica	8.378,70	0,3%
15	Vodovod i kanalizacija	38.414,40	1,2%	30	Ostali	138.416,79	4,2%
	II Ukupno	3.269.732,54					
	III Ukupno (I+II)	4.281.015,28 €					

3.3. Tekući prihodi

Prihodi zdravstvene ustanove predstavljaju osnovni finansijski pokazatelj funkcionisanja sistema. U najvećem dijelu dolaze iz Fonda za zdravstveno osiguranje, dok manji dio čine prihodi od drugih korisnika i nenamjenski (ostali) prihodi. Prikazana je detaljna analiza strukture i dinamike prihoda u 2024. godini, uz uporedni prikaz sa 2023.godinom.

3.3.1. Tekući prihodi od poslovanja

Ukupni tekući prihodi JZU KCCG na dan 31.12.2024. godine iznosili su 76.871.763,84 €.

Tekući prihodi od poslovanja

Prihodi		2023	2024	Index
I	Prihodi od usluga	74.958.147,32	76.365.941,25	102%
II	Ostali prihodi	1.320.171,96*	505.822,59	38%
UKUPNO		76.278.319,28	76.871.763,84	101%

*Ostali prihodi u 2023. godini bili su značajno veći zbog knjižnog odobrenja Montefarma u iznosu od 615.220,25 €, koje ne predstavlja stvarno ostvaren prihod već interni obračun. U cilju očuvanja tačnosti i uporedivosti podataka, ovi prihodi nijesu uzimani u analizu rasta, te će se isključiti iz prikaza za 2023.godinu jer se na taj način, 2024.godina pokazuje stabilan i realniji finansijski rezultat.

Ukupni prihodi u 2024. godini iznose 76.871.763,84 €, što je za oko 1% više u odnosu na prethodnu godinu. Glavni izvor prihoda je i dalje Fond za zdravstveno osiguranje, sa udjelom od 99% u ukupnim prihodima od usluga.

Struktura prihoda

		2023	2024	Index
I	Prihodi od usluga	74.958.147,32	76.365.941,25	102%
1.1	Prihodi od Fonda zdravstva	73.998.439,63	75.265.623,83	102%
1.2	Prihodi od drugih	704.556,07	815.556,21	116%
1.2.1	Prihodi od ostalih kupaca	296.601,89	403.107,10	136%
1.2.2	Prihodi od neosiguranih lica	407.954,18	412.449,11	101%
1.3	Prihodi od participacije	255.151,62	284.761,21	112%

Prihodi od usluga su veći za 2%, u odnosu na uporedni period, a najvećim dijelom ih čine prihodi od Fonda za zdravstveno osiguranje (99%) Prihodi od drugih izvora porasli su za 16%, pri čemu se posebno ističu prihodi od ostalih kupaca koji su povećani za 36%. Prihodi od neosiguranih lica su porasli za oko 1%, dok su prihodi od participacije povećani za 12%.

Prihodi koje Klinički centar ostvaruje od neosiguranih lica i prihodi od participacija čine značajan dio ukupnih prihoda od izvršenih usluga za druga lica. U 2024. godini, ova dva izvora zajedno učestvuju sa čak 85% u ukupnim prihodima iz ove kategorije (u 2023.godini sa cca 95%). S obzirom na njihovu visinu i specifičnosti naplate, potrebno je posebno posvetiti pažnju ovoj strukturi prihoda, kako u pogledu njihove održivosti, tako i u pogledu uređenja modela naplate i evidencije.

U praksi Kliničkog centra Crne Gore, se susrećemo sa situacijama u kojima je potrebno pružiti hitnu zdravstvenu zaštitu licima koja nijesu osigurana kod Fonda za zdravstveno osiguranje Crne Gore niti dolaze iz zemalja s kojima postoje bilateralni sporazumi. U takvim slučajevima, ustanova je zakonski i profesionalno obavezna da pruži medicinsku pomoć – naročito u situacijama koje ugrožavaju život pacijenta. Međutim, nakon stabilizacije zdravstvenog stanja i okončanja liječenja, postavlja se pitanje naplate pruženih usluga.

Dosadašnja praksa naplate troškova od neosiguranih lica pokazuje brojne slabosti, te bi se primjenom adekvatnog sistemskog rješenja omogućilo da ustanova zaštiti svoje finansijske interese.

Učešće osiguranika u troškovima zdravstvene zaštite – participacija, takođe predstavlja jedan od značajnih izvora finansiranja ustanove, a koji je nedovoljno uređen. Potrebno je da relevantne institucije što prije normativno regulišu ovu oblast kako bi se obezbijedilo usklađeno postupanje i otklonile pravne i finansijske nejasnoće u vezi sa primjenom participacije.

U okviru ostalih prihoda, koji su manji za cca 28% . Najznačajniji uticaj na smanjenje ove kategorije najvećim dijelom imaju prihodi po osnovu projekta, koji su manji za 60%.

Ostali prihodi*	704.951,71	505.822,59	72%
Vanredni prihodi	27.023,55	16.465,47	60,9
Prihodi od zakupa opreme i prostora	129.648,19	164.067,74	126,5
Prihodi od projekata i studija	366.458,07	145.103,19	39,6
Prihodi od sponzorstva	21.771,63	47.991,87	220,4
Prihodi od donacija	150.899,50	111.712,22	74,0
Ostalo (poz.kursnerazl naplata šteta...)	9.150,77	20.482,10	223,8

*Isključeni su prihodi po knjižnim odobrenjima (iznosa 615.220,25 €).

3.4. Tekući rashodi i izdaci za nefinansijsku imovinu

U okviru finansijskog poslovanja Kliničkog centra u 2024. godini, posebnu pažnju zauzimaju tekući rashodi kao i izdaci za nefinansijsku imovinu. Ove dvije kategorije zajedno predstavljaju najveći dio ukupne potrošnje i direktno utiču na operativnu funkcionalnost ustanove, dostupnost usluga, održavanje kapaciteta i nivoa zdravstvene zaštite.

Tekući rashodi za 2024. godinu iznosili su ukupno 126.758.038,63 €, dok su izdaci za nefinansijsku imovinu iznosili 3.128.088,48 €. Kada se saberu, ukupna potrošnja po ova dva osnova u izvještajnoj godini iznosi 129.886.127,11 €.

Ovakva raspodjela pokazuje da je dominantan dio budžeta usmjeren na tekuće poslovanje – prije svega na troškove zarada, lijekova, medicinskog potrošnog materijala i drugih materijalnih troškova koji omogućavaju svakodnevni rad ustanove. S druge strane, izdaci za nefinansijsku imovinu ukazuju na ulaganja u opremu, infrastrukturu i druge oblike dugotrajne imovine koji su neophodni za očuvanje i unapređenje kvaliteta zdravstvenih usluga.

Detaljnijim uvidom u strukturu ukupnog povećanja rashoda u 2024. godini, te poređenjem sa 2023.godinom, ukupno povećanje troškova iznosi 10.418.220,90 €. Najizraženiji rast zabilježen je u stavci lijekova, gdje je potrošnja porasla za 8.052.069 € u odnosu na 2023. godinu. Takođe, značajno povećanje zabilježeno je i u stavci medicinskog potrošnog materijala, sa godišnjim rastom od 1.329.787,63 €.

Kod rashoda za bruto zarade zabilježeni su istovremeno i rast i pad unutar pojedinih segmenata, ali se u zbiru bilježi neto povećanje, što je rezultat najvećim dijelom, izmijena zakonske regulative.

Rasporedom sredstava Fonda za 2024.godinu opredijeljen je iznos od 50.979.698,39 € za bruto zarade zaposlenih i iznos od 2.368.850,00 € za ostala lična primanja.

Upoređujući potrebna odnosno isplaćena sredstva za zarade zaposlenih uočava se trend povećanja potrebnih sredstava po godinama, koji je posljedica povećanja broja hospitalizovanih pacijenata,

broja pregleda i ostalih usluga što je doprinijelo da se organizuje i dopusni rad kako bi se adekvatno i pravovremeno obezbijedila zdravstvena zaštita osiguranicima.

3.4.1. Analiza strukture zarada i ostalih ličnih primanja za 2024. godinu u poređenju sa 2023. godinom

Zarade i ostala lična primanja u Kliničkom centru Crne Gore predstavlja jednu od najznačajnijih budžetskih stavki u okviru ukupnih rashoda ustanove, sa učešćem od 41,05% ukupnih troškova. Analiza po vrstama plaćanja daje dublji uvid u dinamiku angažovanja kadra, odsustva, kao i potrebe za dodatnim mehanizmima rada poput prekovremenih sati, pripravnosti i dežurstava.

Pregledom finansijskih podataka za period 2023–2024. godine jasno je da je došlo do određenih promjena u strukturi zarada, koje su direktno povezane sa intenzitetom rada i organizacijom radnog vremena zaposlenih.

Odlukom o rasporedu sredstava Fonda za zdravstveno osiguranje, Kliničkom centru je za bruto zarade i doprinosi na zarade opredijeljen iznos od 50.979.698 €, a za ostala lična primanja iznos od 2.357.798,80 €.

Ukupni bruto trošak zarada za zaposlene u 2024. godini iznosio je 49.972.547 €, dok je za 2023. iznosio od 48.982.284,34 €. U analizi strukture bruto zarada, izdvajane su kategorije koje imaju najveći uticaj na ukupne troškove zarada.

Ukupni troškovi zarada u 2024. godini po kategorijama

Kategorija	Sati 2023	Bruto 2023	Sati 2024	Bruto 2024	Promjena (%)
Redovan rad i kategorije RR (noćni, smjene...)	5.129.302	29.719.007,00	5.108.606	29.934.693,41	101
Specijalizacija i subspecijalizacija	128.426	1.178.415,36	151.504	1.378.684,58	117
Dežurstva i pripravnost	652.305	3.322.448,61	679.216	3.845.975,36	116
Godišnji odmor i ostala plaćena odsustva	710.069	4.044.355,81	738.257	4.224.090,35	104
Privremena spriječenost na rad	719.142	3.151.959,85	700.153	3.179.663,60	101
Prekovremeni rad (HI, prekovr.)	492.839	3.822.942,07	487.665	3.805.571,34	100
Ostale vrste plaćanja	0	230.720,42	0	529.146,55	229
Doprinosi na teret poslodavca i prirez	0	3.512.435,22	0	3.077.671,39	88
Ukupno:	7.832.083	48.982.284,34	7.865.401	49.975.496,58	102

U strukturi troškova bruto zarada očekivano najveće učešće imaju kategorije koje podrazumijevaju redovne radne aktivnosti, koje osim osnovne zarade i startnog dijela uključuju i ostale stavke koje se obračunavaju unutar redovne radne obaveze, ali nijesu izdvojene kao posebne kategorije. Ova grupa predstavlja najveći udio u ukupnom trošku zarada. U 2024. godini, iznos kategorije redovnog rada iznosio je blizu 30 miliona eura i obuhvatao je više od 5,1 milion sati rada.

U poređenju sa prethodnom godinom, broj sati je blago smanjen, ali je iznos nešto viši, što je rezultat zakonskih izmjena u obračunu zarada. Učešće ove kategorije u ukupnim bruto zaradama (bez doprinosa na teret poslodavca) iznosi između 63% i 65%, što potvrđuje da se najveći dio mase zarada isplaćuje za poslove koji se realizuju kroz osnovni sistem rada ustanove.

Ukoliko se kategoriji redovnog rada dodaju i dežurstva i pripravnosti – koji su takođe direktno povezani sa organizacijom procesa rada i neophodni za obezbjeđivanje kontinuiranog pružanja zdravstvene zaštite – dobijamo još kompletniju sliku stvarnog operativnog angažmana zaposlenih. U 2024. godini, bruto iznos za dežurstva i pripravnosti iznosio je 3.845.975,36 €, a broj sati blizu 680 hiljada, što je za cca 27.000 sati više nego prethodne godine. Kada se ovaj iznos sabere sa

redovnim radom (29.934.693,41 €), dobijamo ukupno 33.780.668,77 €, što čini 68% ukupnog bruto iznosa zarada za 2024. godinu (bez doprinosa na teret poslodavca).

Ovakva struktura je karakteristična za zdravstvene sisteme sa neprekidnim režimom rada, ali ujedno i ključna za razumijevanje gdje leži najveće finansijsko i operativno opterećenje sistema.

U strukturi bruto zarada za 2024. godinu, primjetan je porast troškova za zaposlene koji nijesu aktivno učestvovali u radu Kliničkog centra, iako formalno imaju status zaposlenih. Ovdje se prije svega misli na godišnje odmore, plaćena odsustva i bolovanja, te specijalizacije i subspecijalizacije.

Bruto iznos za specijalizacije i subspecijalizacije u 2024. godini iznosio je preko 1,37 miliona eura, što predstavlja povećanje u odnosu na prethodnu godinu. Ova grupa zaposlenih, iako administrativno pripada Kliničkom centru, nalazi se van ustanove i ne učestvuje u procesu rada, dok se u praksi mora nadomjestiti njihov izostanak.

Godišnji odmori i manjim dijelom druga plaćena odsustva porasli su za oko 4,4%, dok su troškovi bolovanja i dalje visoki, iako u satima nešto manji u finansijskom iznosu su veći za 1% u odnosu na 2023.godinu.

Ukupno, ove kategorije odsutnosti u 2024. godini iznosile su preko 8,8 miliona eura, što čini više od 17% ukupnih troškova zarada.

Istovremeno, trošak za prekovremeni rad u 2024. godini je na nivou 2023.godine i iznosio je cca 3,8 miliona eura . To ukazuje da se prekovremeni rad sve češće odnosi na stručni kadar sa višim cijenama rada po satu, posebno u periodima kao što su noći, vikendi i praznici.

Ovakva struktura ukazuje na značajno finansijsko opterećenje ustanove zbog odsustva zaposlenih i potrebe za nadoknadom njihovog rada.

Takođe, Odlukom o rasporedu sredstava Fonda za zdravstveno osiguranje, Kliničkom centru je za ostala lična primanja opredijeljen iznos od 2.357.798,80 €, pri čemu je Fond pokrio troškove u visini od 2.306.053,4€, a razlika u iznosu od 291.969,31 € je nadomještena iz sopstvenih sredstava.

	Ostala lična primanja	Naknada za odvojeni život	Otpremnine	Ostale naknade + porezi doprinosi	Ukupno
	Odluka Fonda	288.948,80	68.850,00	2.000.000,00	2.357.798,80
II	Prenos Fonda	364.962,41	91.530,00	1.852.561,04	2.309.053,45
III	Trošak KCCG	365.584,01	94.581,00	2.140.857,76	2.601.022,77
	Razlika (II-III)	-621,60	-3.051,00	-288.296,72	-291.969,32

Razlika u stvarnim i obezbijeđenim sredstvima od strane Fonda za nadoknade za odvojeni život i otpremnine je na približnom nivou, međutim dio koji se odnosi na ostale nadoknade u okviru kojih je i kategorija dopunskog rada je značajno veća od sredstava koja su opredijeljena budžetom. Naime, Klinički centar je tokom izvještajnog perioda realizovao troškove na ime ostalih ličnih primanja (uključujući poreze i doprinose) u iznosu od 2.140.857,76 eura. Od tog iznosa, Fond za zdravstveno osiguranje prenio je sredstva u visini od 1.852.561,04 eura, dok je razlika od 288.296,72 eura obezbijeđena iz sopstvenih sredstava ustanove.

Dopunski rad u KCCG-u je organizovan kao dio strateških mjera usmjerenih na unapređenje dostupnosti zdravstvenih usluga, posebno u oblastima sa izraženim listama čekanja i povećanim opterećenjem zdravstvenih radnika. Ovaj model rada uveden je sa ciljem da se smanji pritisak na redovne termine, obezbijedi pravovremena dijagnostika i liječenje, kao i da se pacijentima omogući kvalitetnija i efikasnija zdravstvena zaštita.

Tokom 2024. godine, kroz dopunski rad, ostvareni su značajni rezultati u pogledu broja pregledanih pacijenata, iako se uočavaju određene razlike po organizacionim jedinicama. U nastavku je prikazana detaljna analiza broja pacijenata pregledanih u okviru dopunskog rada po organizacionim jedinicama.

Ukupan broj pacijenata pregledanih kroz dopunski rad u 2024. godini iznosio je 43.012, što je za 4,3% manje u odnosu na 2023. godinu kada je pregledano 44.955 pacijenata. Manji broj pacijenata, iako i dalje na izuzetno visokom nivou, kod dijela organizacionih jedinica, može ukazivati na promjene u kadrovskim kapacitetima, potrebama pacijenata i eventualnom nedostatku opreme (kvarovi i sl.) i prostora.

Klinika/Služba	2023.		2024.		Promjena (broj)	Promjena (%)
	broj pacijenata	bruto	broj pacijenata	bruto		
Centar za kardiohirurgiju	221	187.948,25	207	190.797,73	-14	-6,30%
Klinika za urologiju	97	33.261,67	147	28.154,69	50	51,50%
Centar za kardiologiju	3.258	112.540,06	3.269	119.267,96	11	0,30%
Interna klinika	3.096	116.008,96	3.340	95.414,96	244	7,90%
Klinika za očne bolesti	3.966	66.863,99	3.782	67.380,87	-184	-4,60%
Institut za bolesti djece	3.009	77.093,65	2.916	80.138,10	-93	-3,10%
Klinika za psihijatriju	3.406	45.626,60	2.942	32.256,84	-464	-13,60%
Klinika za infektivne bolesti	531	11.431,25	693	10.059,09	162	30,50%
Klinika za neurologiju	2.190	33.557,44	2.482	28.737,88	292	13,30%
Hirurška klinika	1.028	108.503,65	1.208	91.283,88	180	17,50%
Klinika za MFH	96	16.736,37	74	9.158,36	-22	-22,90%
Klinika za ORL	104	10.679,81	49	7.950,66	-55	-52,90%
Klinika za ortopediju	178	76.274,25	141	28.114,91	-37	-20,80%
Klinika za neurohirurgiju	111	18.687,24	108	13.347,76	-3	-2,70%
Klinika za dermatovenerologiju	965	6.229,27	1.012	7.136,41	47	4,90%
Stomatološka poliklinika	3	1.891,64	5	3.402,92	2	66,70%
Klinika za ginekologiju	48	52.527,54	43	7.237,94	-5	-10,40%
Centar za fizikalnu medicinu	595	4.723,47	1.170	5.899,04	575	96,60%
Centar za RTG dijagnostiku	11.591	248.369,45	9.359	233.538,31	-2.232	-19,30%
Institut za onkologiju	10.462	193.472,25	10.065	211.371,82	-397	-3,80%
Ukupno	44.955	1.422.426,81	43.012	1.270.650,13	-1.943	-4,30%

3.4.2. Analiza potrošnje lijekova i medicinskog potrošnog materijala u 2024. godini

Troškovi lijekova i medicinskog potrošnog materijala predstavljaju najveću stavku u tekućim rashodima. Učešće lijekova i medicinskog potrošnog materijala u ukupnim troškovima iznosi 50,1%.

Troškovi za nabavku lijekova i medicinskog potrošnog materijala u 2024. godini iznosili su ukupno 63.515.820,83 €, što je povećanje od 9.506.118,78 € (17,6%) u odnosu na prethodnu godinu, kada su ti troškovi iznosili 54.009.702,05 €.

U okviru toga, nabavka lijekova preko Montefarma iznosila je 42.447.772,26 eura u 2024, dok je u 2023. godini iznosila 34.389.719,57 € - povećanje od 8.058.052,69 eura (23,4%). Ovaj rast ukazuje na rastuće terapijske potrebe, uključujući moguće uvođenje savremenijih lijekova, proširenje indikacija ili povećanje obima liječenja.

Kategorija potrošnog materijala nabavljenog putem Montefarma takođe je zabilježila umjereno povećanje sa 4.378.726,03 € u 2023. na 4.462.803,81 € u 2024. godini (84.077,78 € ili 1,9%).

Potrošni materijal nabavljen putem Službe za javne nabavke porastao je sa 15.241.256,45 € u 2023. na 16.611.217,75 € u 2024. godini, što predstavlja rast od 1.369.961,30 € ili 9 %.

Ukupna analiza ukazuje da se rast troškova dominantno odnosi na nabavku lijekova, dok su ostale kategorije zadržale stabilniji tempo rasta.

U periodu 2023–2024. godine vidljivo je da su opredijeljena budžetska sredstva za nabavku lijekova i dijela potrošnog materijala preko Montefarma planirana u iznosima koji su značajno niži od stvarno ostvarenih troškova. Ovakva praksa ukazuje na dugogodišnje sistemsko neusklađivanje između budžetskog planiranja i realnih potreba u terapijskoj potrošnji. Iako je tokom planiranja budžeta poznato da stvarni troškovi značajno premašuju iznose koji se formalno opredjeljuju, praksa zadržavanja takvog pristupa se nastavlja iz godine u godinu.

Povećanje troškova lijekova vezuje se za listu B – konzilijarni lijekovi (onkologija, hematologija, određene grane interne medicine i sl), budući da su upravo ovi troškovi uglavnom na tercijarnom nivou zdravstvene zaštite, koja obuhvata osiguranike iz cijele Crne Gore.

3.4.2.1. Potrošnja lijekova i medicinskog potrošnog materijala u 2024. godini koja je evidentirana kroz sistem Centra za medicinsko snabdijevanje

Troškovi koji se odnose na Centar za medicinsko snabdijevanje predstavljaju najegzaktniji segment ukupne potrošnje, s obzirom na to da kroz ovaj centar prolazi kompletna dokumentacija o izdavanju i potrošnji lijekova i medicinskog potrošnog materijala. Prema dostupnim podacima, u 2024. godini kroz Centar je evidentirana potrošnja lijekova u iznosu od 43.224.232,26 eura, dok je za medicinski potrošni materijal utrošeno 1.222.802,40 eura. Ukupna vrijednost sredstava koja su prošla kroz Centar za medicinsko snabdijevanje iznosi 44.517.034,66 eura. Ova suma obuhvata i početne zalihe u Centru na 1. januar 2024. godine, kao i nabavke realizovane tokom godine.

Od ukupno 43,3 miliona eura potrošenih na lijekove u 2024. godini, najveći dio otpada na nekoliko organizacionih jedinica Kliničkog centra. Najznačajniji korisnik lijekova bila je Klinika za onkologiju, sa potrošnjom od 18,2 miliona eura, što čini čak 42% ukupne potrošnje. Slijedi Klinika za hematologiju sa 5,8 miliona eura (13,4%), a zatim Klinika za neurologiju sa 3,6 miliona eura (8,4%). Klinika za interne bolesti učestvovala je sa 2,4 miliona eura, što predstavlja 5,6% ukupnih troškova, dok je Institut za bolesti djece imao potrošnju od 2,2 miliona eura (5%).

Značajno učešće imale su i Klinika za ginekologiju i akušerstvo (3,6%), Klinika za urologiju (2,7%) i Klinika za ORL (2,5%). Preostale organizacione jedinice pojedinačno su imale niže učešće, ali zbirno predstavljaju gotovo 8% ukupne potrošnje.

Rb	Organizaciona jedinica	Iznos	% učešća
1	Institut za bolesti djece	3.181.384,26	7,3%
2	Interna klinika	11.506.180,88	26,6%
3	Hirurška klinika	544.141,33	1,3%
4	Klinika za ortop. I traumatol.	206.588,54	0,5%
5	Klinika za urologiju	314.337,84	0,7%
6	Klinika za neurohirurgiju	99.902,08	0,2%
7	Klinika za neurologiju	4.244.828,85	9,8%
8	Klinika za psihijatriju	94.585,44	0,2%
9	Klinika za ginek. I akušerstvo	170.225,28	0,4%
10	Institut za onkologiju	16.558.429,26	38,2%

11	Klinika za otorinolaringologiju	19.853,09	0,0%
12	Klinika za očne bolesti	466.093,67	1,1%
13	Klinika za infektivne bolesti	147.607,83	0,3%
14	Klinika za dermatovenerologiju	301.134,54	0,7%
15	Klinika za anestez.intez. I te	705.053,62	1,6%
16	Klinika za bolesti srca	860.576,51	2,0%
17	Stomatološka poliklinika	1.261,26	0,0%
18	Klinika za nefrologiju	835.942,28	1,9%
19	Klinika za maksilofacijalnu hirurgiju	15.366,44	0,0%
20	Operacioni blok	171.841,51	0,4%
21	Centar za fiz. Med. I reh.	5,62	0,0%
22	Centar za radiološku dijagn.	633.341,85	1,5%
23	Centar za klin.- lab. dijagn.	1.059,74	0,0%
24	Centar za med.gene.i imunologi	4,29	0,0%
25	Urgentni centar	135.772,10	0,3%
26	Centar za patologiju	65,98	0,0%
27	Centar za sudsku medicinu	49,15	0,0%
28	Odj.za prijem,otput i informa	22,74	0,0%
29	Dnevna bolnica sa centralnom pripremom citostatika i laboratorijskom dijagnostikom	795.312,36	1,8%
30	Odjeljenje za endokrinologiju	1.033.075,67	2,4%
31	Odjeljenje za pulmologiju	245.425,72	0,6%
32	Dnevna bolnica	4.762,52	0,01%
Ukupan trosak		43.294.232,26	

Visoka potrošnja u klinikama kao što su onkologija, hematologija i interna u značajnoj mjeri rezultat je primjene skupih onkoloških i bioloških terapija koje se svrstavaju u L-grupu prema ATC klasifikaciji. Ova grupa obuhvata lijekove za liječenje malignih bolesti i imunomodulatore, koji nose najveći finansijski teret u sistemu.

Analiza potrošnje lijekova u zdravstvenoj ustanovi za posmatrani period vršena je na osnovu ATC klasifikacije (Anatomsko-terapijsko-hemijska klasifikacija), koja omogućava praćenje lijekova prema njihovom primarnom djelovanju na organizam. Podaci su prikazani isključivo kroz finansijske iznose po ATC grupama, bez detalja o količinama i jediničnim cijenama, s ciljem da se stekne jasan pregled troškova i identifikuju oblasti sa najvećim opterećenjem po budžet. U nastavku su prikazane osnovne terapijske grupe sa odgovarajućim šiframa:

A – Lijekovi za digestivni trakt i metabolizam	2.416.939,84	5,6%
B – Lijekovi za krv i krvotvorne organe	2.383.587,08	5,5%
C – Kardiovaskularni lijekovi	248.387,77	0,6%
D – Dermatološki preparati	27.830,65	0,1%
G – Urogenitalni sistem i polni hormoni	35.758,26	0,1%
H – Hormoni za sistemsku upotrebu (isključujući polne hormone i insuline)	123.075,49	0,3%
J – Antiinfektivni lijekovi za sistemsku upotrebu	3.021.286,09	7,0%
L – Antineoplastici i imunomodulatori (lijekovi za liječenje karcinoma i modulaciju imuniteta)	31.002.630,76	71,6%
M – Mišićno-koštani sistem	2.282.515,23	5,3%
N – Nervni sistem	396.830,32	0,9%
P – Antiparazitni proizvodi, insekticidi i repelenti	463,30	0,0%
R – Respiratorni sistem	153.324,24	0,4%
S – Oftalmološki i otološki preparati	452.894,18	1,0%
V – Razne terapijske grupe (npr. kontrasti za dijagnostiku, infuzioni rastvori)	720.025,09	1,7%
Ostalo – Lijekovi koji nijesu klasifikovani u prethodne grupe	28.683,95	0,1%
Ukupno:	43.294.232,26	100%

Ukupna potrošnja lijekova iznosi 43.294.232,26 eura. Analiza pokazuje da se najviše sredstava ili 95 % troši na sledeće grupe:

- Grupu L – Antineoplastici i imunomodulatori, sa potrošnjom od 31.002.630,76 eura, što čini više od 71,6% ukupne potrošnje. Ova grupa obuhvata lijekove koji se koriste u liječenju malignih bolesti i imunoloških poremećaja, te je visok iznos potrošnje u skladu sa složenosti i cijenom savremene onkološke terapije.
- Grupu J – Antiinfektivni lijekovi za sistemsku upotrebu, sa potrošnjom od 3.021.286,09 eura, što ukazuje na kontinuiranu potrebu za liječenjem infekcija, posebno u bolničkom okruženju.
- Grupe A i B – Lijekovi za digestivni trakt i krv, sa iznosima od 2.416.939,84 € i 2.383.587,08 €, odražava široku i svakodnevnu upotrebu ovih terapija u raznim kliničkim stanjima.
- M – Lijekovi za mišićno-skeletni sistem: 2.282.515,23 €

Sve ostale ATC grupe pojedinačno učestvuju sa, uglavnom do 1%.

Imajući u vidu strukturu, koja je finansijski najznačajnija, fokus je prvenstveno na **grupu L**, s obzirom na njen dominantan finansijski značaj i uticaj na ukupan budžet za lijekove. Grupa L, koja obuhvata lijekove za liječenje malignih bolesti i poremećaja imuniteta, predstavlja daleko najveći trošak u ukupnoj potrošnji lijekova u Kliničkom centru Crne Gore, sa iznosom od 31.002.630,76 €, što je 71,6% ukupne vrijednosti. Unutar navedene grupe je sedam najskupljih lijekova (antineoplastici i imunomodulatori) čija je pojedinačna potrošnja premašila 1 mil. € tokom 2024. Oni zajedno čine oko 60 % ukupne potrošnje Grupe L i približno 43 % svih troškova za lijekove.

R.br	Lijek (INN / komercijalno ime)	Potrošnja 2024. (€)
1	Pembrolizumab (Keytruda)	6.087.438,48
2	Phesgo (pertuzumab + trastuzumab)	3.760.429,12
3	Okrelizumab (Ocrevus)	3.432.248,22
4	Ravulizumab (Ultomiris)	1.793.881,46
5	Daratumumab (Darzalex)	1.090.498,92
6	Vedolizumab (Entyvio)	1.448.746,83
7	Cetuximab (Erbix ras.)	1.012.037,03
Ukupno 1 -7		18.625.280,06

Takođe, važno je napomenuti i primjenu lijeka Zolgensma, koji se koristi u liječenju rijetkih bolesti. Ovaj lijek je primijenjen kod jednog pacijenta, a njegova vrijednost iznosi 1.450.000 eura. Trošak je evidentiran u okviru budžetske stavke za lijekove, a specifičnost terapije i izuzetno visoka cijena dodatno naglašavaju potrebu za strateškim planiranjem i podrškom za finansiranje rijetkih i kompleksnih oblika liječenja.

Ova analiza potvrđuje da se glavnina troškova unutar grupe L odnosi na savremene, ciljane terapije za liječenje onkoloških i imunoloških bolesti. Njihova cijena po jedinici je visoka, a broj pacijenata u terapiji i dužina liječenja dodatno povećavaju ukupan izdatak.

Takođe, utrošak medicinskog potrošnog materijala koji prolazi kroz Centar za medicinsko snabdijevanje moguće je precizno pratiti. U tom smislu, iznos od 1.222.802,40 € predstavlja jasno evidentiran trošak ovog materijala u 2024. godini.

Na osnovu detaljne analize potrošnje medicinskog potrošnog materijala koji je u 2024. godini prošao kroz Centar za medicinsko snabdijevanje, identifikovane su najznačajnije grupe proizvoda prema visini troška. Ukupna vrijednost 10 analiziranih stavki iznosi 872.561,08 €, a učešće pojedinih kategorija u ukupnim troškovima prikazano je u nastavku:

R.B	Opis proizvoda	Ukupan trošak (€)	Učešće u ukupnom trošku (%)
1	Rukavice (nesterilne i hirurške)	287.785,81	23,53%
2	Gaza (hidrofilna, sterilna, Tosama i Niva)	224.089,25	18,33%
3	Vata (sanitetska, papirna, pamučna)	75.693,34	6,19%
4	Špricevi (1 ml – 50 ml)	67.866,28	5,55%
5	Sistemi za infuziju	58.776,68	4,81%
6	Zaštitni mantili	47.956,44	3,92%
7	Urin kese sa ispustom	37.690,08	3,08%
8	Tegaderm folije (centralni, periferni, dječiji)	33.133,20	2,71%
9	Etanol 96%	23.791,55	1,95%
10	Igle Microlance (0.9, 0.8, 0.45)	15.778,45	1,29%
11	Ostalo	350.241,32	28,64%
Ukupno:		1.222.802,40	100%

* U tabeli su sabrane srodne stavke koje su prema opisu, funkciji i dimenzijama grupisane u jedinstvene kategorije, čime se dobija precizniji prikaz stvarne potrošnje po vrstama medicinskog materijala.

Detaljna analiza pokazuje da je više od 71% ukupne potrošnje medicinskih sredstava koja su evidentirana u Centru za medicinsko snabdijevanje koncentrisano u svega deset grupacija proizvoda, što ukazuje na visoku uniformnost potreba zdravstvenog sistema. Prvu i najznačajniju stavku čine rukavice – nesterilne i hirurške svih veličina – sa ukupnim troškom od 287 hiljade eura, što predstavlja gotovo 23,35% ukupnog iznosa. Slijede hidrofilne i sterilne gaze, koje su utrošene u vrijednosti od 224 hiljade eura, zatim različiti oblici vate, špricevi svih zapremina, sistemi za infuziju, zaštitni mantili, te urin kese, dok manji, ali relevantan udio imaju i potrošni materijal kao što su Tegaderm folije, alkohol i igle Microlance.

Dio nabavki medicinskog potrošnog materijala u 2024. godini realizovan je preko Montefarma, mimo centralnog informacionog sistema Kliničkog centra. Za ovu svrhu korišćen je stari softver koji je bez podrške. Ipak, apoteka je vodila evidenciju potrošnje u iznosu od za 18.544.227,69 eura (uključujući i postupke sprovedene preko Službe za javne nabavke). Iznos od 2.331.096,47 € odnosi se na nabavke koje su direktno raspoređene po organizacionim jedinicama, što uključuje, između ostalog, generatore za nuklearnu medicinu, potrošni materijal za Dreger opremu i sl. Evidencija je pouzdana uprkos tehničkim ograničenjima.

Ukupni troškovi medicinskog potrošnog materijala evidentirani kroz Apoteku KCCG iznose 18.544.227,69 eura. Najveći dio ovog iznosa koncentrisan je na tri ključna dijagnostička i operativna centra koji zajedno čine cca 70% ukupnih troškova:

Klinika	Iznos (€)	Učešće (%)
Centar Za Radiološku Dijagn.	3.790.281,64	20,4%
Operacioni Blok	3.779.466,83	20,4%
Centar Za Klin.- Lab. Dijagn.	3.505.574,59	18,9%
Centar Za Kardiologiju	1.668.494,07	9,0%
Centar Za Kardiorurgiju	1.623.114,66	8,8%
Klinika za nefrologiju (dijaliza)	963.436,76	5,2%
Institut Za Bolesti Djece	864.651,06	4,7%
Klinika Za Očne Bolesti	547.054,74	3,0%
Klinika Za Onkologiju	421.190,37	2,3%
Centar za MGI	305.490,35	1,6%
Centar za patologiju	267.688,34	1,4%
Interna Klinika	188.613,66	1,0%
Klinika Za Anestez. Intez. I Te	165.588,78	0,9%
Klinika Za Urologiju	134.459,30	0,7%
Klinika Za Neurologiju	65.122,03	0,4%
Klinika za MFH	58.679,21	0,3%

Klinika Za Ortop. I Traumatol.	51.325,22	0,3%
Nema PC-a	34.827,97	0,2%
Klinika Za Neurohirurgiju	20.026,82	0,1%
Klinika Za Ginek. I Akušerstvo	19.673,97	0,1%
Stomatološka Poliklinika	16.137,00	0,1%
Klinika Za Otorinolaringologiju	15.474,96	0,1%
Klinika Za Dermatovenerologiju	12.357,18	0,1%
Hirurška Klinika	8.458,59	0,05%
Urgentni Centar	8.386,67	0,05%
Klinika Za Infektivne Bolesti	6.659,46	0,04%
Poliklinika i prijemno	1.427,63	0,01%
Klinika Za Psihijatriju	340,33	0,00%
Centar Za Fiz. Med. I Reh.	225,50	0,00%
	18.544.227,69	100,0%

Najveća potrošnja medicinskog potrošnog materijala evidentirana je u organizacionim jedinicama koje izvide složene dijagnostičke i terapijske procedure. To su, prije svega, centar za radiološku dijagnostiku, gdje se koriste specijalizovani potrošni materijali za intervencije poput perkutanih koronarnih intervencija, elektrofizioloških procedura, endovaskularnih zahvata i trombektomija. Operacioni blok karakteriše značajna potrošnja sterilnog materijala neophodnog za izvođenje hirurških zahvata različitog stepena složenosti. Takođe, visoka potrošnja evidentirana je u laboratorijama, koje koriste reagense i druge potrošne materijale za dijagnostičke analize, kao i u kardiološkim službama koje su opremljene za intervencione procedure poput angiografije i drugih dijagnostičko-terapijskih postupaka. Ova struktura potrošnje odražava specifične potrebe Kliničkog centra i predstavlja osnovu za planiranje budućih nabavki i optimizaciju resursa.

Ostale organizacione jedinice imaju znatno manji finansijski udio.

3.4.3. Ostali troškovi

Nakon detaljne analize rashoda za zarade i lijekove, koji zajedno čine dominantan dio ukupnih troškova Kliničkog centra u 2024. godini, fokus se u nastavku stavlja na ostale troškove koji, iako pojedinačno manje izraženi, imaju ključnu ulogu u održavanju kontinuiteta zdravstvene zaštite. Ovi izdaci obuhvataju troškove komunalnih usluga, struje, mazuta, prehrane pacijenata, sredstava za higijenu, održavanja i servisiranja medicinske opreme, te druge stavke koje omogućavaju svakodnevno funkcionisanje sistema. Ove kategorije predstavljaju osnovu operativne podrške bez koje bi pružanje zdravstvenih usluga bilo ozbiljno ugroženo.

Dinamika troškova goriva, energenta, vode, komunalnih i komunikacijskih usluga 2022-2024

	Godina			Razlika	
	2022	2023	2024	24-23	24-22
Mazut	1.186.008,56	1.799.997,43	1.788.168,41	-11.829,02	602.159,85
Gorivo	28.960,26	28.966,03	26.643,67	-2.322,36	-2.316,59
Električna energija	648.579,89	547.124,71	691.771,91	144.647,20	43.192,02
Vodovod	604.098,53	577.388,23	533.759,82	-43.628,41	-70.338,71
Komunalne usluge i medic.otpad	904.340,48	844.508,48	883.183,66	38.675,18	-21.156,82
Komunikacijske i PTT usluge	37.142,18	33.745,68	48.720,77	14.975,09	11.578,59
UKUPNO	3.409.129,90	3.831.730,56	3.972.248,24	140.517,68	563.118,34

U okviru ostalih troškova koji se odnose na osnovnu operativnu potrošnju energenata i komunalnih usluga, ukupni izdaci u 2024. godini iznosili su 3.972.248,24 €, što predstavlja povećanje od 140.517,68 € u odnosu na 2023. godinu i 563.118,34 € više u odnosu na 2022. godinu. Rast u ovom segmentu prvenstveno je posljedica promjena cijena koje su uslijedile tokom 2022. godine, naročito u sektoru energenata.

Najveći pojedinačni uticaj na ukupno povećanje troškova imao je mazut, čiji je trošak u 2024. godini iznosio 1.788.168,41 €, što je za 602.159,85 € više u odnosu na 2022. godinu. Ovo povećanje ne potiče iz rasta potrošnje, već isključivo iz rasta jedinične cijene mazuta, koji je zabilježen krajem 2022. i zadržao se u narednim godinama. Uprkos blagom smanjenju troška u 2024. u odnosu na prethodnu godinu (-11.829,02 eura), nivo ukupnog izdatka i dalje je znatno viši nego u periodu prije poskupljenja, što potvrđuje da su cijene ostale stabilno visoke.

Suprotan trend zabilježen je kod troškova vode, gdje je u 2024. godini ostvaren jasan efekat racionalizacije potrošnje. Trošak za ovu uslugu iznosio je 533.759,82 €, što predstavlja smanjenje od 70.338,71 € u odnosu na 2022. godinu i 43.628,41 € u odnosu na 2023. godinu. Ušteda je rezultat sprovedenih mjera, što je omogućilo održavanje funkcionalnosti sistema bez dodatnog opterećenja budžeta.

Operativni troškovi – prehrana, higijena i osiguranje 2022 – 2024

	Godina			Razlika	
	2022	2023	2024	24-23	24-22
Prehrambeni proizvodi	696.429,66	766.165,10	782.682,65	16.517,55	86.252,99
Sredstva za higijenu	335.606,79	366.474,73	307.580,28	-58.894,45	-28.026,51
Osiguranje zaposlenih, imovine i vozila	196.421,50	123.307,71	206.719,11	83.411,40	10.297,61
UKUPNO	1.228.457,95	1.255.947,54	1.296.982,04	41.034,50	68.524,09

Ukupni troškovi za prehrambene proizvode, sredstva za higijenu i osiguranje u 2024. godini iznosili su 1.296.982,04 €, što je više za 41.034,50 € u odnosu na prethodnu godinu.

Prehrambeni proizvodi i dalje čine najveći dio ovog segmenta, sa iznosom od 782.682,65 eura, što je povećanje u odnosu na prethodne godine, prvenstveno zbog rasta cijena osnovnih namirnica. Kod sredstava za higijenu zabilježeno je smanjenje troška – u 2024. godini iznosili su 307.580,28 €, što je 58.894,45 € manje u odnosu na 2023. godinu. Osiguranje zaposlenih, imovine i vozila iznosilo je 206.719,11 €, sa porastom od 83.411,40 € u odnosu na prethodnu godinu, što je dijelom posljedica viših premija.

U okviru ukupnih rashoda Kliničkog centra Crne Gore, posebno se izdvaja stavka usluga održavanja opreme i građevinskih objekata, čiji zbirni iznos za 2024. godinu iznosi 2.089.199,30 €. Najveći dio ovog iznosa odnosi se na medicinsku opremu, čije održavanje je od ključnog značaja za nesmetan rad dijagnostičkih i terapijskih procedura u svim organizacionim jedinicama. Servisne usluge obuhvataju kompleksne aparate renomiranih proizvođača kao što su Varian, Siemens, Draeger, Philips, kao i specijalizovanu opremu za endoskopske i minimalno invazivne procedure – uključujući video stubove za endoskopiju, laparoskopiju, bronhoskopiju i druge jedinice. Uzimajući u obzir složenost i vrijednost ovih uređaja, kao i obavezno servisiranje u skladu s preporukama proizvođača, ovi troškovi predstavljaju neizostavan segment u strukturi održavanja i moraju se posmatrati kao ulaganje u kontinuitet pružanja zdravstvenih usluga i očuvanje tehničke ispravnosti sistema.

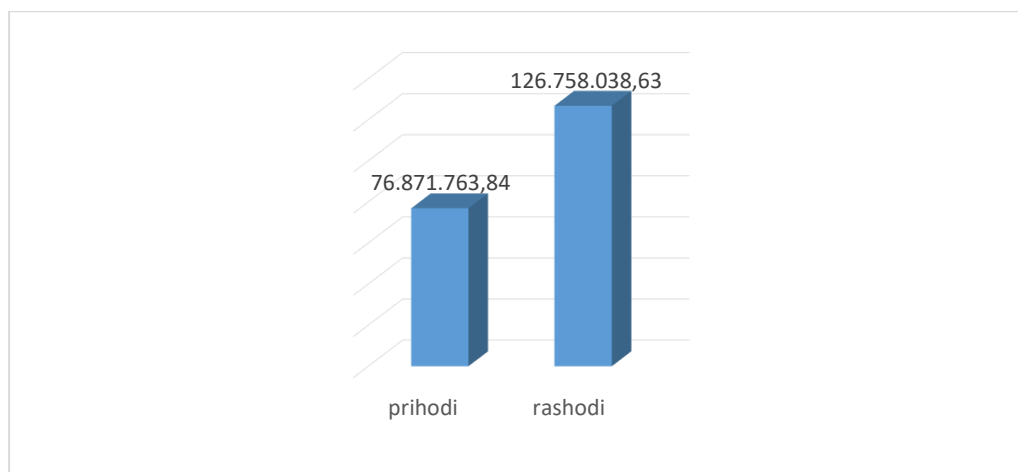
Ključni troškovi

I	Troškovi bruto zarada i doprinosa	52.681.882,70
II	Troškovi lijekova, hemikalija, sanitetskog	63.412.740,03
III	KLJUČNI MATERIJALNI TROŠKOVI	
1	Troškovi mazuta	1.788.168,41
2	Troškovi goriva	26.643,67
3	Troškovi vode	533.759,82

4	Troškovi hrane	782.682,65
5	Troškovi električne energije	691.771,91
6	Troškovi tehničkog materijala	347.066,63
7	Troškovi kancelarijskog materijala	289.338,83
8	Troškovi materijala za čistoću	307.580,28
9	Komunalne usluge i medic.otpad	883.183,66
10	Komunikacijske i PTT usluge	48.720,77
11	Osiguranje zaposlenih, imovine i vozila	206.719,11
12	Ugovori o dijelu i ishrana konsultanata	179.627,72
13	Troškovi tekućeg održavanja opreme i gr.objekata	2.089.199,30
	UKUPNO III	8.174.462,76
	UKUPNO I+II+III	124.269.085,49

Uzimajući u obzir troškove zarada i lijekova i medicinskog potrošnog materijala, ukupni ključni troškovi u odnosu na 2024.godinu veći su za 10%.

3.5. Finansijski rezultat - 2024.godina



Finansijsku 2024.godinu Klinički centar CG je završio sa ostvarenim deficitom u poslovanju- rashodi poslovanja su bili veći od prihoda.

Ukupni ostvareni prihodi u izvještajnoj godini iznose 76.871.763,84 eura, dok rashodi dostižu 126.758.038,63 eura, što ukazuje na negativan finansijski rezultat. Ovakva razlika nije odraz neracionalnog poslovanja, već prvenstveno posljedica višegodišnje primjene neadekvatnog koeficijenta za fakturisanje usluga. Važno je istaći da su prihodi podcijenjeni, jer:

- Koeficijent nije bio usklađen sa rastom troškova rada, materijala, energenata i ostalih operativnih troškova;
- Značajan broj usluga koje Klinički centar svakodnevno pruža nije obuhvaćen osnovnim paketom usluga, pa ne postoji mogućnost njihovog fakturisanja, niti refundacije po tom osnovu. Ove usluge, iako medicinski neophodne i stručno opravdane, ostaju nerealizovani prihodi i evidentiraju se isključivo kao trošak Kliničkog centra, čime dodatno opterećuju ukupni finansijski rezultat.

Pozitivnija promjena se očekuje u 2025.godini, s obzirom na to da je vrijednost osnovnog koeficijent preračuna po DRG sistemu finansiranja povećan za 72,25% i sada iznosi 760,18 € (u 2024.godini 441,33 €), što bi trebalo značajno da unaprijedi prihodnu stranu bilansa i smanji razliku između prihoda i rashoda.

3.6. Uporedni prikaz ostvarenih troškova sa finansijskim planom za 2024.godinu

U 2024. godini, Klinički centar Crne Gore raspolagao je ukupnim sredstvima u iznosu od 138.175.974,91 eura, obezbijeđenim iz sredstava Fonda za zdravstveno osiguranje i vlastitih prihoda. Ova sredstva su bila planirana za pokrivanje svih ključnih rashoda ustanove, uključujući bruto zarade, lijekove i medicinski potrošni materijal, materijalne troškove i investicije.

Na kraju izvještajnog perioda, ukupan trošak je iznosio 129.886.127,11 €, što predstavlja 94% planiranih sredstava. Ovaj nivo realizacije ukazuje na visoku finansijsku disciplinu i efikasno upravljanje budžetom u većini budžetskih linija.

Planirani i ostvareni rashodi u 2024.godini

Troškovi	Finansijski plan 2024 Fond i KCCG	Troškovi 2024	Index
Bruto zarade i ostala lična primanja	53.348.548,39	52.576.519,35	99%
Ljekovi i medicinski potrošni materijal	66.295.343,91	63.515.820,83	96%
Materijalni troškovi	15.161.229,40	10.665.698,45	70%
Investiciona ulaganja	3.370.853,21	3.128.088,48	93%
Ukupno:	138.175.974,91	129.886.127,11	94%

Najveće učešće u ukupnoj strukturi rashoda i dalje imaju bruto zarade i ostala lična primanja, sa planiranih 53.348.548,39 eura, od čega je realizovano 52.576.519,35 eura (99%). Ova gotovo potpuna realizacija ukazuje na stabilnost u oblasti kadrovskih troškova i kontinuitet isplata zaposlenima.

U segmentu troškova za lijekove i medicinski potrošni materijal, od planiranih 66.295.343,91 eura realizovano je 63.515.820,83 eura, što predstavlja 96% izvršenja. Ovo ukazuje na visok stepen usklađenosti potrošnje sa planom, što je ključno za nesmetano funkcionisanje zdravstvenih usluga. Materijalni troškovi su ostvareni u znatno manjem obimu – svega 70%, odnosno 10.665.698,45 eura od planiranih 15.161.229,40 eura.

Investiciona ulaganja realizovana su u iznosu od 3.128.088,48 eura, što je 93% od planiranog budžeta od 3.370.853,21 eura. Ova visoka realizacija sugeriše da su kapitalni projekti uglavnom sprovedeni u skladu s planom.

Uprkos ostvarenju od 94% ukupno planiranih sredstava, analiza po budžetskim stavkama ukazuje na nekoliko značajnih odstupanja koja je važno objasniti u kontekstu godišnjeg finansijskog upravljanja.

Prilikom izvršenja finansijskog plana, važno je posmatrati njegovu svrhu i strukturu iz tri različita ugla.

Prvo, finansijski plan za Klinički centar Crne Gore predstavlja osnov za raspodjelu sredstava – kako sredstava opredijeljenih Odlukom Fonda za zdravstveno osiguranje, tako i vlastitih prihoda ustanove. On određuje limite i okvir za planiranje rashoda u okviru budžetske godine.

Drugo, planirane stavke iz ovog plana predstavljaju neophodnu osnovu za pokretanje postupaka javnih nabavki, posebno kada se oni pokreću krajem godine za potrebe koje će se realizovati u

narednoj. Uvrštavanje takvih iznosa u plan ne znači da će sredstva nužno biti potrošena tokom iste budžetske godine, već omogućava pravovremenu pripremu i sprovođenje postupaka u skladu sa Zakonom o javnim nabavkama.

Treće, iako Fond za zdravstveno osiguranje i Ministarstvo finansija posmatraju planirana sredstva kao iznose koji se trebaju potrošiti u tekućoj budžetskoj godini, u praksi dolazi do tzv. „prelivanja“ – kada se sredstva planirana u jednoj godini troše u narednoj, zbog dinamike postupaka ili kasnijeg ulaska u obavezu. To je naročito izraženo kod višegodišnjih ugovora ili nabavki koje su pokrenute krajem godine.

Kao konkretan primjer, u 2024. godini planiran je iznos od 1.739.375 eura za mazut, kako bi se omogućilo pokretanje postupka nabavke, ali nije došlo do njegove stvarne potrošnje. Slično tome, planirana su i sredstva u iznosu od 4.036.380,42 eura za medicinski potrošni materijal, ali postupci nijesu mogli biti pokrenuti jer Ministarstvo zdravlja nije dalo potrebnu saglasnost.

Zato je finansijski plan za nas istovremeno i alat za raspodjelu sredstava, osnova za nabavke i instrument za praćenje troškova, a njegovo tumačenje zahtijeva uvažavanje ovih specifičnosti, kako bi se izbjegli nesporazumi u pogledu stepena realizacije i racionalnosti trošenja.

Finansijsko poslovanje Kliničkog centra Crne Gore u 2024. godini pokazuje visok stepen usklađenosti između planiranih i realizovanih sredstava. Sa ukupnom realizacijom od 94%, jasno je da su prioritetne budžetske linije – posebno one koje se odnose na zarade zaposlenih i medicinski potrošni materijal – bile uredno servisirane i pod stalnim nadzorom.

Ova objašnjenja ukazuju da odstupanja nijesu rezultat slabog planiranja ili loše realizacije, već posljedica objektivnih faktora administrativne i tehničke prirode. Uvrštavanje ovih stavki u plan bilo je usklađeno sa potrebama ustanove i standardnim procedurama, a njihova kasnija neaktivacija ne umanjuje važnost proaktivnog pristupa planiranju.

REZIME

Klinički centar Crne Gore, kao ključna zdravstvena ustanova u zemlji, pruža tercijarni nivo zdravstvene zaštite i djeluje kao nacionalni referentni centar. U 2024. godini, KCCG je raspolagao sa 848 bolničkih postelja i realizovao širok obim dijagnostičkih, terapijskih i edukativnih aktivnosti, uz angažovanje blizu 3.000 zaposlenih.

Analiza se oslanja na sveobuhvatne podatke iz bolničkog i medicinskog informacionog sistema (PIS i MIS), kao i interne izvještaje sektora za finansije, kadrove i medicinsko snabdijevanje. Poseban fokus stavljen je na ljudske resurse, gdje su prikazani podaci o kvalifikacionoj strukturi, vrstama ugovora, zapošljavanju tokom godine i dostupnosti kadra.

Analiza pokazatelja rada Kliničkog centra Crne Gore za 2024. godinu ukazuje na nekoliko ključnih uvida koji se tiču kako organizacije ljudskih resursa, tako i obima pružene zdravstvene zaštite i finansijskog poslovanja ustanove. Na osnovu raspoloživih podataka i uporedne analize, moguće je izvesti zaključke koji se odnose na ukupnu funkcionalnost sistema, njegovo opterećenje i kapacitete, ali i izazove sa kojima se suočava u održavanju kontinuiteta i kvaliteta usluge.

U segmentu kadrova, Klinički centar je godinu završio sa ukupno 2.938 zaposlenih, od čega je 10,21% radilo na osnovu ugovora na određeno vrijeme. Najveći dio zdravstvenog osoblja angažovanog na određeno čine medicinske sestre i tehničari sa srednjom stručnom spremom, koji predstavljaju više od polovine privremeno angažovanog medicinskog kadra. Istovremeno, među zaposlenima na određeno, angažovano je svega pet subspecijalista i dvanaest specijalista, što ukazuje da se visokokvalifikovani stručni kadar uglavnom zadržava kroz stalni radni odnos.

Važan nalaz u okviru ove analize odnosi se na razliku između nominalnog i stvarnog broja zaposlenih koji su operativno dostupni. Nepredviđena odsustva, najčešće usljed bolovanja, značajno utiču na svakodnevnu organizaciju posla i predstavljaju dodatni pritisak na postojeći kadar. Ovaj aspekt jasno ukazuje da se kadrovsko planiranje ne može oslanjati samo na ukupni broj izvršilaca, već mora uzimati u obzir i efektivnu dostupnost osoblja.

Analiza osnovnih parametara pružene zdravstvene zaštite potvrđuje da je Klinički centar i tokom 2024. godine funkcionisao pod velikim opterećenjem. Obim hospitalizacija, ambulantnih pregleda, operativnih zahvata, dijagnostičkih procedura i porođaja ukazuje na visok nivo iskorišćenosti postojećih kapaciteta, naročito kada se uporede parametri iskorišćenosti bolničkih postelja sa evropskim prosjecima. Prosječna dužina ležanja pacijenata ostala je u granicama očekivanog, ali broj pruženih usluga pokazuje da sistem funkcioniše na granici kapaciteta, bez mogućnosti većih odstupanja u organizaciji. Posebno opterećenje predstavlja dijagnostika i ambulantni rad, gdje se iz godine u godinu bilježi konstantan rast broja usluga.

U finansijskom smislu, Klinički centar je raspolagao sredstvima predviđenim za tekuće poslovanje, ali i za investicije u opremu i infrastrukturu. Međutim, troškovi koji se odnose na ljudske resurse i lijekovima i medicinski potrošni material, kao osnov za funkcionisanje sistema, predstavljaju dominantan dio budžeta. Određeni broj usluga koje ustanova pruža ne nalazi u osnovnom paketu koji finansira Fond za zdravstveno osiguranje, te se takve usluge ne mogu naplatiti, iako stvaraju konkretan trošak u radu. Ovo dovodi do situacije u kojoj značajan dio pruženih usluga ostaje van finansijskog povrata, što direktno utiče na bilans između prihoda i rashoda. Potreba za redefinisanjem paketa usluga i mehanizmima njihovog nadoknađivanja je od visokog značaja.

Na osnovu sveobuhvatne analize može se zaključiti da Klinički centar Crne Gore funkcioniše uz visok nivo angažovanja svih resursa, ali bez dovoljnog strateškog oslonca u segmentima kadrovske stabilnosti i finansijske održivosti. Sistem se dominantno oslanja na stalno prisutni kadar, koji je

pod stalnim pritiskom usljed obima posla i nepredviđenih odsustava. U dijelu zdravstvene zaštite, broj izvršenih usluga potvrđuje visok stepen efikasnosti, ali i kontinuiranog pritiska na resurse.

Finansijski okvir, iako naizgled dovoljan, ne osigurava pokriće svih aktivnosti koje ustanova realno sprovodi.

Klinički centar nastavlja sa modernizacijom i kadrovskim jačanjem i unapređenjem organizacije rada jasno usmjeren ka kvalitetnijoj i dostupnijoj zdravstvenoj zaštiti.

PRILOG 1 - Kadrovska struktura po organizacionim jedinicama za 2024. godinu

PRILOG 2 - Zdravstvena zaštita u 2024. godini

PRILOG 3 - Finansijski pokazatelji rada u 2024. godini