



ДРЖАВНА
РЕВИЗОРСКА
ИНСТИТУЦИЈА

**ПОСЛЕРЕВИЗИОНИ ИЗВЕШТАЈ О МЕРАМА ИСПРАВЉАЊА
СПЕЦИЈАЛНЕ БОЛНИЦЕ ЗА РЕХАБИЛИТАЦИЈУ „АГЕНС“,
МАТАРУШКА БАЊА**

**по ревизији сврсисходности пословања
„Ефикасност коришћења капацитета специјалних болница за
рехабилитацију“**



**Број: 400-1850/2023-05/63
Београд, 15. април 2025. године**



Садржај:

1. УВОД.....	4
2. НЕСВРСИСХОДНОСТИ И МЕРЕ ИСПРАВЉАЊА.....	5
ПРИОРИТЕТ 1 - Несврсисходности које је могуће отклонити у року до 90 дана	5
2.1. ЗАКЉУЧАК: Није обезбеђено ефикасно коришћење уговорених капацитета РХ центара (субјеката ревизије), на шта су утицале одлуке лекарских комисија о упућивању пацијената у конкретну специјалну болницу, што уз начин финансирања, који није прилагођен специфичностима РХ центара, може довести до проблема у ликвидности, редовном финансирању плата запослених и измирењу обавеза према добављачима	5
2.1.1. РХ центри (субјекти ревизије) нису континуирано достављали податке о расположивим капацитетима.....	5
2.1.1.1. Опис несврсисходности.....	5
2.1.1.2. Исказане мере исправљања	5
2.1.1.3. Оцена мера исправљања	6
2.2. ЗАКЉУЧАК: Комерцијални капацитети РХ центара (субјеката ревизије) нису адекватно искоришћени, јер недостаје стратешки приступ планирању ових активности, обучен кадар у области маркетинга, реконструкција и модернизација објеката и препознавање значаја туристичке понуде специјалних болница за развој туризма.....	6
2.2.1. РХ центри (субјекти ревизије) нису редовно усклађивали цену БО дана за комерцијалне кориснике са стопом раста инфлације ни стварним трошковима пружања услуге, већ су најчешће формирали цене на основу анализе цене БО дана других РХ центара	6
2.2.1.1. Опис несврсисходности.....	6
2.2.1.2. Исказане мере исправљања	7
2.2.1.3. Оцена мера исправљања	7
ПРИОРИТЕТ 2 - Несврсисходности које је могуће отклонити у року до годину дана	7
2.3. ЗАКЉУЧАК: Комерцијални капацитети РХ центара (субјеката ревизије) нису адекватно искоришћени, јер недостаје стратешки приступ планирању ових активности, обучен кадар у области маркетинга, реконструкција и модернизација објеката и препознавање значаја туристичке понуде специјалних болница за развој туризма.....	7
2.3.1. Половина комерцијалних капацитета РХ центара (субјеката ревизије) није била искоришћена у 2022. и 2023. години, услед лошег стања у коме се објекти налазе, недостатка обученог кадра који би се бавио маркетиншким активностима и непрепознавања потенцијала које имају РХ центри за развој здравственог туризма	7
2.3.1.1. Опис несврсисходности.....	7
2.3.1.2. Исказане мере исправљања и њихово вредновање	8
2.3. ЗАКЉУЧАК: Комерцијални капацитети РХ центара (субјеката ревизије) нису адекватно искоришћени, јер недостаје стратешки приступ планирању ових активности, обучен кадар у области маркетинга, реконструкција	



**и модернизација објеката и препознавање значаја туристичке понуде специјалних
болница за развој туризма.....9**

2.3.2. РХ центрима (субјектима ревизије) недостаје стратешки приступ планирању и мерењу
успешности и заокружен нормативни оквир, како би ефикасније пружали услуге у области туризма ..9

2.3.2.1. Опис несврсисходности..... 9

2.3.2.2. Исказане мере исправљања и њихово вредновање 9

3. МИШЉЕЊЕ О ИСКАЗАНИМ МЕРАМА ИСПРАВЉАЊА..... 10



1. УВОД

У Извештају о ревизији сврсисходности пословања „Ефикасност коришћења капацитета специјалних болница за рехабилитацију“ број: 400-1850/2023-05/41 од 23. децембра 2024. године, Државна ревизорска институција (у даљем тексту: Институција) је навела закључке и налазе.

С обзиром да све откривене несврсисходности нису биле отклоњене у току ревизије, Институција је од Специјалне болнице за рехабилитацију „Агенс“, Матарушка бања захтевала достављање одазивног извештаја.

Специјална болница за за рехабилитацију „Агенс“, Матарушка бања (у даљем тексту: СБ Агенс) је доставила Одазивни извештај број: 785 од 24. марта 2025. године и допуну број: 992 од 3. априла 2025. године, које је потписало и печатом оверило одговорно лице субјекта ревизије, в. д. директора.

У одазивном извештају приказане су мере исправљања утврђених несврсисходности. У послеревизионом поступку смо прегледали одазивни извештај и оценили његову веродостојност и оценили да ли су мере исправљања задовољавајуће.

У овом извештају:

- приказујемо несврсисходности које су обелодањене у извештају о ревизији за које је захтевано предузимање мера исправљања,
- резимирамо предузете мере исправљања и
- дајемо мишљење о томе да ли су мере за исправљање стања, исказане у одазивним извештајима, задовољавајуће.



2. НЕСВРСИСХОДНОСТИ И МЕРЕ ИСПРАВЉАЊА

ПРИОРИТЕТ 1 - Несврсисходности које је могуће отклонити у року до 90 дана

2.1. ЗАКЉУЧАК: Није обезбеђено ефикасно коришћење уговорених капацитета РХ центара (субјеката ревизије), на шта су утицале одлуке лекарских комисија о упућивању пацијената у конкретну специјалну болницу, што уз начин финансирања, који није прилагођен специфичностима РХ центара, може довести до проблема у ликвидности, редовном финансирању плата запослених и измирењу обавеза према добављачима

2.1.1. РХ центри (субјекти ревизије) нису континуирано достављали податке о расположивим капацитетима.

2.1.1.1. Опис несврсисходности

Републички фонд води евиденцију уговорених капацитета за спровођење продужене рехабилитације осигураних лица којима располажу РХ центри (Централни букинг), у електронској форми са списком здравствених установа за рехабилитацију. РХ центри су у обавези да свакодневно достављају Републичком фонду потребне податке у електронској форми који се уносе у Централни букинг.

РХ центри у 2022. и 2023. години нису уносили на дневном/месечном нивоу податке о стању расположивих капацитета (према њиховим изјавама, Централни букинг није био функционалан), нити су лекарске комисије електронским путем вршиле резервацију места у Централном букингу.

До обезбеђења података у новој верзији Централног букинга, лекарским комисијама су подаци о слободним капацитетима у РХ центрима били обезбеђени у форми обавештења Дирекције Републичког фонда Сектора за здравствено осигурање.

Републички фонд је у току 2024. године израдио унапређену верзију електронске евиденције о расположивим капацитетима у здравственим установама за продужену рехабилитацију. Сви РХ центри су почели са уносом података и заказивањем осигураника.

Уколико лекарске комисије немају ажурне и потпуне податке о расположивим капацитетима РХ центара, постоји ризик да ће доћи до одлагања пружања услуге продужене рехабилитације.

На основу свега наведеног, дата је препорука СБ Агенс да редовно из Централног букинга преузимају податке о резервисаним местима у тој установи на основу оцена лекарских комисија и ажурирају слободне капацитете.

2.1.1.2. Исказане мере исправљања

СБ Агенс је доставила оверен одазивни извештај у форми акционог плана и навело да је ради отклањања несврсисходности откривених у ревизији предузела следеће мере и активности:

- СБ Агенс у одазивном извештају наводи да је редовно преузимала податке о резервисаним местима у тој здравственој установи и ажурирала слободне капацитете.



Докази:

- Извод са портала Ц-букинга за 100 резервација од 1.786 унетих.

2.1.1.3 Оцена мера исправљања

Описану меру исправљања оцењујемо као задовољавајућу.

2.2. ЗАКЉУЧАК: Комерцијални капацитети РХ центара (субјеката ревизије) нису адекватно искоришћени, јер недостаје стратешки приступ планирању ових активности, обучен кадар у области маркетинга, реконструкција и модернизација објеката и препознавање значаја туристичке понуде специјалних болница за развој туризма

2.2.1. РХ центри (субјекти ревизије) нису редовно усклађивали цену БО дана за комерцијалне кориснике са стопом раста инфлације ни стварним трошковима пружања услуге, већ су најчешће формирали цене на основу анализе цене БО дана других РХ центара

2.2.1.1. Опис несврсисходности

С обзиром да се услуге пружене комерцијалним корисницима вреднују по цени БО дана, очекивано је да постоји структура цене, као што је случај са БО даном и услугама које се пружају осигураницима Републичког фонда. Сви РХ центри (субјекти ревизије) су утврдили цене БО дана за комерцијалне кориснике, као и услуга које пружају осигураним лицима у оквиру специјалне болнице за рехабилитацију.

Међутим, СБ Агенс и СБ Гејзер нису утврдили структуру трошкова који улазе у цену БО дана, а ниједан од субјеката ревизије није редовно усклађивао цене БО дана за растом инфлације. Према наводима РХ центара (субјеката ревизије), цене БО дана формиране су углавном истраживањем тржишта анализирајући цене БО дана других специјалних болница за рехабилитацију и лечење.

СБ Агенс није променила Ценовник услуга од фебруара 2020. године до фебруара 2023. године. Приликом доношења одлука о ценама БО дана за комерцијалне кориснике, СБ Агенс наводи да се, пре свега, руководи кретањем цена на тржишту и упоредним ценама других РХ центара.

Утврђивање цене БО дана за комерцијалне кориснике, без израчунавања калкулативних елемената који улазе у цену БО дана (појединачно исказани трошкови зараде, хране, енергената, лекова, хигијене итд.), као ни њиховог редовног прилагођавања расту инфлације, може довести до ризика да РХ центри не могу редовно да измирују обавезе према запосленима и добављачима по основу пружених услуга комерцијалним корисницима.

На основу свега наведеног, дата је препорука СБ Агенс да израде методологију утврђивања цене БО дана којом ће, између осталог, утврдити структуру трошкова, динамику прилагођавања цене БО дана расту трошкова живота (инфлацији) и другим факторима који утичу на трошкове специјалне болнице, водећи рачуна о специфичности установе и услугама које пружају.



2.2.1.2. Исказане мере исправљања

СБ Агенс је доставила оверен одазивни извештај у форми акционог плана и навело да је ради отклањања несврсисходности откривених у ревизији предузела следеће мере и активности:

- СБ Агенс је усвојила Правилник о методологији утврђивања цене б.о. дана и услуга на лични захтев корисника. Правилник је усвојен од стране Управног одбора.

Докази:

- *Правилник о методологији утврђивања цене б.о. дана и услуга на лични захтев корисника бр. 02-2/82-3 од 21.3.2025. године*

2.2.1.3 Оцена мера исправљања

Описану меру исправљања оцењујемо као задовољавајућу.

ПРИОРИТЕТ 2 - Несврсисходности које је могуће отклонити у року до годину дана

2.3. ЗАКЉУЧАК: Комерцијални капацитети РХ центара (субјеката ревизије) нису адекватно искоришћени, јер недостаје стратешки приступ планирању ових активности, обучен кадар у области маркетинга, реконструкција и модернизација објеката и препознавање значаја туристичке понуде специјалних болница за развој туризма

2.3.1. Половина комерцијалних капацитета РХ центара (субјеката ревизије) није била искоришћена у 2022. и 2023. години, услед лошег стања у коме се објекти налазе, недостатка обученог кадра који би се бавио маркетиншким активностима и непознавања потенцијала које имају РХ центри за развој здравственог туризма

2.3.1.1. Опис несврсисходности

Део смештајних капацитета, у складу са Законом о здравственој заштити, специјална болница која у обављању здравствене делатности користи природни фактор лечења (гас, минералну воду итд.) може уговорати на тржишту, пружањем услуга из туризма, у складу за прописима којима се уређује туризам.¹

Капацитети које РХ центри уговарају са Републичким фондом представљају део укупних капацитета РХ центара. У ситуацији када не могу да утичу на реализацију капацитета који се уговарају са Републичким фондом, важно је да предузму све активности, у оквиру својих могућности, да преостали део смештајних капацитета упосле у што већем обиму.

Процентуално посматрано, највећи степен коришћења комерцијалних капацитета има СБ Сокобања у 2022. години (51%) и СБ Агенс у 2023. години (51,2%).

Коришћење комерцијалних капацитета СБ Агенс креће од 31,1% у 2022. години до 51,2% у 2023. години.

¹ Члан 95 Закона о здравственој заштити.



СБ Агенс у обе године значајно више остварује БО дана за осигурана лица и од три РХ центра (субјеката ревизије) има најмањи број реализованих БО дана комерцијалних корисника.

У СБ Агенс, од 60 постеља које су намењене за комерцијално пословање, 40 постеља није категоризовано. СБ Агенс наводи да у 2022. и 2023. години нису располагали новчаним средствима за реконструкцију објеката, због чега су реализовани само неопходни радови на текућем одржавању.

У важећем Правилнику о организацији и систематизацији радних места у СБ Агенс за 2022. и 2023. годину, утврђено је да овај РХ центар има осам организационих јединица. Међутим, систематизацијом није предвиђена Служба/Одсек маркетинга и ниједно радно место нема у опису промотивне активности и маркетинг.

Образложење због чега немају систематизовано радно место које би се бавило овим активностима је да имају недостатак кадра и ограничење у вези број радника према Кадровском плану који одобрава Министарство здравља и које се посебно односи на немедицински кадар. Послове маркетинга обављају директор и правно-економска служба. СБ Агенс је планирала да у 2023. години ангажује маркетиншку агенцију која би обављала те послове, међутим, због недостатка средстава, овај план није реализован.

СБ Агенс наводи да је ограничавајући фактор за унапређење пружања услуга у области туризма комунална неуређеност Матарушке Бање (која зависи од Града Краљева), недостатак садржаја који ће гостима – пацијентима олакшати боравак и лечење, а на шта они нису могли да утичу.

Последица недовољног коришћења капацитета је пропуштена могућност за остваривање већих сопствених прихода. Око 30% капацитета СБ Агенс намењено је за комерцијалне кориснике, али се по основу њихове реализације остварује око 20% укупних прихода и примања.

На основу свега наведеног, дата је препорука СБ Агенс да редовно доставља Министарству здравља захтеве за опрему, инвестиције и инвестиционо одржавање у циљу стављања постојећих капацитета у оптимално стање за коришћење.

2.3.1.2. Исказане мере исправљања и њихово вредновање

СБ Агенс је доставила оверен одазивни извештај у форми акционог плана у коме су описане следеће мере и активности:

- СБ Агенс је доставила Министарству здравља 28. јануара 2025. године захтев са обрасцима М1 и М2 за одобравање средстава за инвестицију изградње прикључног гасовода и мерно регулационе станице. Овај пројекат представља прву фазу замене енергента који се користи за грејање СБ Агенс што ће омогућити смањење трошкова. За овај пројекат постоји урађена пројектно-техничка документација и решење за извођење радова издато од надлежног одељења градске управе Краљева. Такође, СБ се јавила на конкурс Турске агенције за међународну сарадњу и координацију - ТИКА са пројектом „Унапређење услова смештаја и раду у СБ Агенс“ (замена дела оштећене кровне конструкције и кречење болничких соба);

- У одазивном извештају СБ Агенс наводи да ће све активности спроводити континуирано и по конкурсима који се објављују у току 2025. године и даље.

Докази:

- Одазивни извештај СБ Агенс са акционим планом,
- Захтев Министарству здравља са обрасцима М1 и М2,



- *Пројекат Унапређење услова смештаја у СБ Агенс предат амбасади Републике Турске.*

СБ Агенс је предузела мере како би отклонила утврђене несврсисходности. Ради потпуног отклањања несврсисходности откривених у ревизији, потребно је да СБ Агенс до 26. децембра 2025. године достави доказе да је редовно достављала Министарству здравља захтеве за опрему, инвестиције и инвестиционо одржавање у циљу стављања постојећих капацитета у оптимално стање за коришћење.

Након истека рокова по датим приоритетима и достављања доказа оценићемо да ли су несврсисходности отклоњене. Отклањање утврђене несврсисходности је у току.

2.3. ЗАКЉУЧАК: Комерцијални капацитети РХ центара (субјеката ревизије) нису адекватно искоришћени, јер недостаје стратешки приступ планирању ових активности, обучен кадар у области маркетинга, реконструкција и модернизација објеката и препознавање значаја туристичке понуде специјалних болница за развој туризма

2.3.2. РХ центрима (субјектима ревизије) недостаје стратешки приступ планирању и мерењу успешности и заокружен нормативни оквир, како би ефикасније пружали услуге у области туризма

2.3.2.1. Опис несврсисходности

Како би РХ центри ефикасно пружали услуге у области туризма, потребно је да стратешки приступе планирању и реализацији ових активности и ангажују обучен кадар за обављање послова у области угоститељства, маркетинга, промоције и сл.

Обавеза стратешког планирања и мерење успешности (перформанси) произилази из законом дефинисане обавезе успостављања финансијског управљања и контроле, односно одговорности руководиоца корисника јавних средстава за одређивање циљева корисника јавних средстава којим руководи, разраду и спровођење стратешких планова, акционих планова и програма за остварење циљева.

РХ центри (субјекти ревизије) нису јасно дефинисали: стратешке циљне вредности које желе постићи коришћењем комерцијалних капацитета, начин како ће се циљеви остварити, ризике који могу утицати на њихово остварење и како их минимизирати, као ни начин њиховог праћења, што за последицу може имати угроженост ефикасног, економичног и ефективног остварења циљева организације као целине.

На основу свега наведеног, дата је препорука СБ Агенс да стратешки приступе пружању услуга у области туризма, одреде циљне вредности које треба постићи у наредном периоду, начин њиховог остварења, ризике и како их минимизирати, као и начине њиховог праћења.

2.3.2.2. Исказане мере исправљања и њихово вредновање

СБ Агенс је доставила оверен одазивни извештај у форми акционог плана у коме су описане следеће мере и активности:

- СБ Агенс је донела Акт о Стратешком приступу пружања услуга у области здравственог туризма број:02-2/82-2 од 21. марта 2025. године. Планом су утврђени



ризички за спровођење истог (недостатак финансијских средстава и недостатак обученог кадра за обављање послова у области угоститељства, маркетинга, промоција и друге послове из области здравственог туризма).

Доказ:

- Одазивни извештај СБ Агенс,
- Акт о Стратешком приступу пружања услуга у области здравственог туризма број:02-2/82-2 од 21. марта 2025. године.

СБ Агенс је предузела мере како би отклонила утврђене несврсисходности. Ради потпуног отклањања несврсисходности откривених у ревизији, потребно је да СБ до 26. децембра 2025. године достави допуну Стратешког приступа којим ће бити предвиђене циљне вредности које треба постићи у наредном периоду (предности, недостаци, стратешки циљеви, ризици и како их минимизирати су постављени донетим Актом).

Након истека рокова по датим приоритетима и достављања доказа оценићемо да ли су несврсисходности отклоњене. Отклањање утврђене несврсисходности је у току.

3. МИШЉЕЊЕ О ИСКАЗАНИМ МЕРАМА ИСПРАВЉАЊА

Прегледали смо одазивни извештај, који је поднео субјект ревизије. Оценили смо да је одазивни извештај, који је потписало и печатом оверило одговорно лице субјекта ревизије, веродостојан.

Вредновање мера исправљања смо оценили на основу њиховог описа и достављене документације (доказа за отклоњене несврсисходности првог приоритета и акта субјекта ревизије којим су планиране активности на отклањању откривених несврсисходности другог приоритета). Сматрамо да смо добили довољне и одговарајуће доказе да можемо изрећи мишљење да ли су мере исправљања задовољавајуће.

Оцењујемо, да су мере исправљања, описане у одазивном извештају који је поднела СБ Агенс задовољавајуће.

Напомена:

У складу са одредбама члана 37. Закона о Државној ревизорској институцији, а након истека рокова исказаним у одазивном извештају, потребно је да обавештавате Државну ревизорску институцију о предузетим мерама и активностима о отклањању откривених несврсисходности према роковима из одазивног извештаја и доставите одговарајуће доказе.



По истеку три године Државна ревизорска институција ће утврђивати ефекте остварене након спровођења препорука и отклањања откривених несврсисходности.

У ове ефекте, укључиће се и ефекти које будете ви исказали предузетим мерама и активностима из одазивног извештаја.

В.Ф. ГЕНЕРАЛНОГ ДРЖАВНОГ
РЕВИЗОРА

Марија Обреновић

Државна ревизорска институција
Макензијева 41
11000 Београд, Србија
15. април 2025. године