

METODOLOGIJA USPOSTAVLJANJA TROŠKOVNIH CENTARA U USTANOVAMA PRIMARNE ZDRAVSTVENE ZAŠTITE

1. UVOD

U savremenim zdravstvenim sistemima analiza troškova igra važnu ulogu u izgradnji efikasnih sistema finansiranja zdravstvene zaštite i obezbeđivanja univerzalnog pristupa zdravstvenim uslugama. Istovremeno postoje razlike u metodološkim pristupima za praćenje troškova zbog razlike u dostupnosti informacija, trenutnih ciljeva zdravstvene politike i drugih faktora. Važno je koristiti standardizovan pristup i jedinstvene formate podataka u svim zdravstvenim ustanovama, što omogućava tačno prikupljanje podataka i upoređivanje rezultata. Zbog toga je ova metodologija usmerena na standardizaciju i jedinstven pristup uspostavljanja troškovnih centara u ustanovama primarne zdravstvene zaštite Srbije.

Glavni cilj utvrđivanja troškova prema troškovnim centrima je izrada budžeta (finansijskog plana) troškovnog centra i dodeljivanje odgovornosti za budžet rukovodiocima troškovnih centara (načelnicima službi, ali i samim izabranim lekarima). Uz utvrđivanje budžeta pratiće se i prihodi troškovnih centara, kako bi se ostvarili preduslovi za novi način upravljanja zdravstvenim ustanovama.

Osnovna podela troškova je na direktne i indirektne troškove.

- Direktni troškovi podrazumevaju plate, prevoz, lekove, sanitetski i medicinski potrošni materijal.
- Indirektni troškovi podrazumevaju energente, ostale materijalne troškove, troškove zajedničkih medicinskih i zajedničkih nemedicinskih službi.

Rezultati troškovnih studija će se koristiti u sledećim oblastima:

Planiranje i budžetiranje

- Procena resursa i strateško planiranje budućih troškova u sektoru zdravstvene zaštite u svrhu upravljanja budžetom;
- Izrada pojedinačnih finansijskih planova po troškovnom centru u okviru zdravstvene ustanove;
- Procena troškova zdravstvenog osiguranja i pružanja zdravstvene zaštite u okviru zdravstvenog osiguranja (određivanje cena).

Unapređenje kapaciteta menadžmenta u zdravstvenim ustanovama

- Uporediti troškove i rezultate različitih službi (i u okviru službi različite timove);
- Uspostavljanje standarda i merila za povećanje odgovornosti;
- Objavljivanje odluke o poslovanju;
- Obezbeđivanje podataka za donošenje odluka za unapređenje menadžmenta i poslovanja ustanove.

PODELA TROŠKOVA PO MODELU „TOP-DOWN“

Podela troškova se može vršiti na više načina i na osnovu velikog broja kriterijuma. Model koji je prikazan je najadekvatniji za zdravstvene ustanove u Srbiji i bazira se na metodologiji izračunavanja troškova odozgo-nadole, takozvana Top-Down metoda. Top-Down metoda je retrospektivna i podrazumeva korišćenje postojećih podataka iz finansijskih izveštaja zdravstvenih ustanova. Troškovi su ili direktno dodeljeni službi i timu izabranog lekara ili proporcionalno u zavisnosti od korišćenja resursa.

Prvi princip na kome se zasniva Top-Down metodologija je podela troškova na direktne i indirektne troškove. Direktni troškovi podrazumevaju plate, prevoz, lekove, sanitetski i medicinski potrošni materijal. Indirektni troškovi podrazumevaju energente i ostale materijalne troškove, troškove zajedničkih medicinskih i zajedničkih nemedicinskih službi.

Drugi princip podrazumeva alokaciju indirektnih troškova zajedničkih medicinskih i nemedicinskih službi ka troškovnom centru. Na ovaj način pridružuju se ukupni troškovi svakom od troškovnih centara.

Ukupni budžet ustanova primarne zdravstvene zaštite koji se koristi za analizu uključuje sve prihode i rashode (osim kapitalnih). Finansiranje od strane RFZO i ostalih tekućih prihoda zdravstvene ustanove.

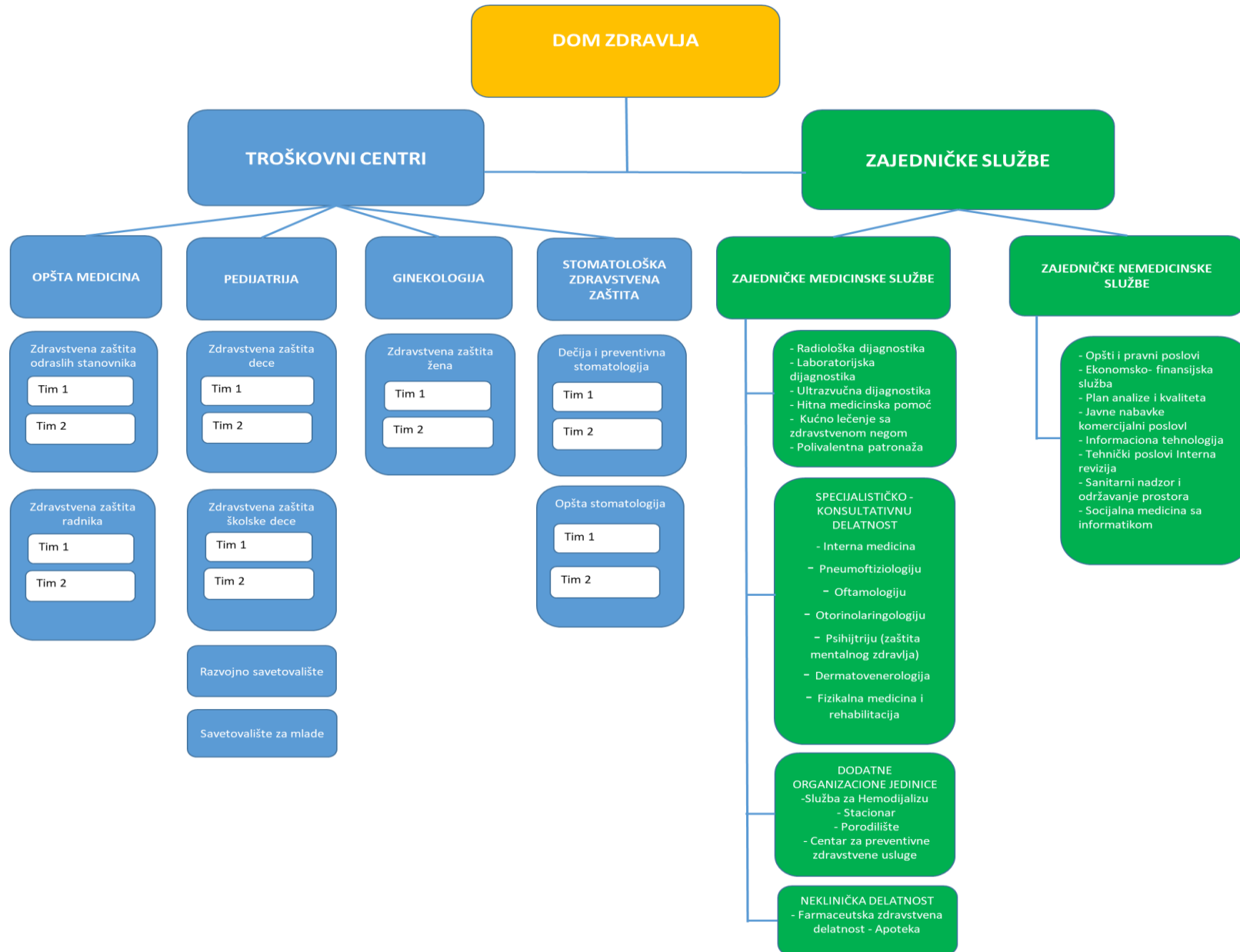
Izrada šeme troškovnih centara u zdravstvenoj ustanovi

Kao osnov za formiranje troškovnih centara koristi se organizaciona struktura zdravstvene ustanove. U prikazu organizacione strukture koju ima svaka zdravstvena ustanova ne predstavlja svaka organizaciona jedinica troškovni centar. Troškovni centar se formira na osnovu stvarnih troškova kao i mogućnosti da usluge, troškovi, kadrovi i menadžment definišu celinu.

Metodologija formiranja troškovnih centara domova zdravlja bazira se na (skupu nekoliko službi i odeljenja srodnih oblasti) koja predstavlja jedan troškovni centar i timovima lekara kao još jednom nivou niže u određivanju troškovnih centara.

Osnova za formiranje ovakve šeme je bila troškovni centar (TC), koju posmatramo kao liniju usluga koje je potrebno uraditi za pacijenta. Troškovni centar (TC) je formiran na osnovu službi kod kojih pacijent prvo dolazi (opšta medicina, pedijatrija, ginekologija, stomatologija) kao prvi korak vrši trijažu i šalje dalje na dodatne analize ili opservaciju. Zajedničke medicinske službe pored laboratorije i radiologije čini i specijalističko – konsultativna delatnost pod pretpostavkom da upute ka njima daje izabrani lekar i samim tim i procentualni trošak tih zajedničkih službi se vezuje za TC. Kao i kod domova zdravlja koje u svojoj organizaciji imaju i dodatne zajedničke organizacione jedinice (služba za hemodijalizu, stacionar, porodilište i centar za preventivne zdravstvene usluge)

Veoma je bitno prilikom izgradnje troškovnih centara precizirati šifre službe (šifrniki službi Republičkog fonda za zdravstveno osiguranje) koje se nalaze u okviru tog troškovnog centra. Svaku službu i odeljenje u okviru troškovnog centra potrebno je prikazati odvojeno sa troškovne i prihodovne strane (prihode ukoliko je moguće dodeliti određenoj službi).



Primer:

Šifra	Služba	SLUŽBA, ODELJENJE, ODSEK
		UKUPNO
		UKUPNO TROŠKOVNI CENTRI (TC)
		OPŠTA MEDICINA (TC)
1	1001	Zdravstvena zaštita odraslih stanovnika
2	1002	Zdravstvena zaštita radnika
		PEDIJARIJA (TC)
3	1003	Zdravstvena zaštita dece
4	1004	Zdravstvena zaštita školske dece
28	1058	Razvojno savetovalište
29	1059	Savetovalište za mlade
		GINEKOLOGIJA (TC)
5	1005	Zdravstvena zaštita žena
		STOMATOLOŠKA ZDRAVSTVENA ZAŠTITA (TC)
21	1050	Dečija i preventivna stomatologija
19	1019	Opšta stomatologija

Zajedničke medicinske i nemedicinske službe isto prikazati odvojeno troškove i prihode ukoliko je to moguće.

Primer:

ZAJEDNIČKE MEDICINSKE SLUŽBE		
16	1016	Radiološka dijagnostika
15	1015	Laboratorijska dijagnostika
17	1017	Ultrazvučna dijagnostika
7	1007	Hitna medicinska pomoć
20	1020	Kućno lečenje sa zdravstvenom negom
12	1012	Polivalentna patronaža
ZAJEDNIČKE MEDICINSKE SLUŽBE SPECIJALISTIČKO - KONSULTATIVNU DELATNOST		
8	1008	Interna medicina
23	1053	Pneumoftziologiju
10	1010	Oftamologiju
11	1011	Otorinolaringologiju
9	1009	Psihijatriju (zaštita mentalnog zdravlja)
6	1006	Fizikalna medicina i rehabilitacija
24	1054	Dermatovenerologija
ZAJEDNIČKE DODATNE ORGANIZACIONE JEDINICE		
		Služba za Hemodijalizu
		Stacionar
		Porodilište
27	1057	Centar za preventivne zdravstvene usluge
ZAJEDNIČKA NEKLINIČKA DELATNOST		
18	1018	Farmaceutska zdravstvena delatnost - Apoteka
UKUPNO ZAJEDNIČKE NEMEDICINSKE SLUŽBE		
		Opšti i pravni poslovi
		Ekonomsko- finansijska služba
		Plan analize i kvaliteta
		Javne nabavke komercijalni poslovi
		Informaciona tehnologija
		Tehnički poslovi
		Interna revizija
		Sanitarni nadzor i održavanje prostora
26	1056	Socijalna medicina sa informatikom

Svaki troškovni centar trebalo bi da ima upravnika troškovnog centra, tj. načelnika službe centra koji je odgovoran za funkcionisanje troškovnog centra, kao i analizu i kontrolu troškova istog.

2. METODOLOGIJA DODELJIVANJA TROŠKOVA TROŠKOVNIM CENTRIMA

DIREKTNI TROŠKOVI

- Plate – u kolonu Plate treba uneti ukupan iznos izdvojen za zarade bruto II po troškovnom centru, odnosno iznos zarade po izabranom lekaru (sredstva koje se obezbeđuju iz organizacije obaveznog zdravstvenog osiguranja utvrđenim kadrovskim planom i preostali zaposleni finansirani iz drugih izvora). Takođe, isplaćene naknada po osnovu privremene sprečenosti za rad, plaćenog odsustva, otpremnine, jubilarne nagrade i dr. Isključiti bolovanja preko 30 dana i porodiljsko. Rashod ekonomske kategorije 41 osim 415100 – naknada za prevoz na posao i sa posla,
- Plate zajedničkih službi (radnika) – uneti iznos zarade bruto II za sve zaposlene (iz svih izvora finansiranja) zdravstvene radnike zajedničkih službi, nemedicinske radnike (stalno zaposleni u okviru određene službe), zdravstvene saradnike, za zaposlene radnike kojima je za dati mesec isplaćena naknada po osnovu privremene sprečenosti za rad, plaćenog odsustva, otpremnine, jubilarne nagrade i dr. Isključiti bolovanja preko 30 dana i porodiljsko. Rashod ekonomske kategorije 41 osim 415100 – naknada za prevoz na posao i sa posla,
- Prevoz – isplaćeni prevoz za ugovoreni broj radnika za dolazak na posao i odlazak sa posla, po istom principu kao i plate. Rashod ekonomske kategorije 415100 – naknada za prevoz na posao i sa posla,
- Lekovi – troškovi lekova po organizacionim jedinicama se evidentiraju u stvarnom vremenu, tj. u periodu kada je utrošak nastao. Rashod ekonomske kategorije 426751. Medicinski kiseonik - trošak se evidentira po organizacionim jedinicama u realnom vremenu. Rashod ekonomske kategorije 426791 – Ostali medicinski i laboratorijski materijal (medicinski kiseonik). Ukoliko medicinski kiseonik knjižite u okviru saniteta onda ovaj trošak dodeliti trošku „sanitetski i medicinski materijal“,
- Sanitetski i medicinski materijal - trošak sanitetskog i medicinskog materijala po troškovnom centru se evidentira u magacinu u stvarnom vremenu, tj. u periodu kada je utrošak nastao. Za materijal koji se koristi za laboratorijske usluge uzima se ukupna vrednost materijala iz namene sanitetski materijal, za svaku laboratoriju pojedinačno i proporcionalno deli na osnovu ukupne vrednosti laboratorijskih usluga troškovnog centra za pojedinačnu laboratoriju. Ako je zdravstvena ustanova u mogućnosti, može se izvršiti kalkulacija troškova materijala za svaku uslugu pojedinačno i na taj način na osnovu konkretne usluge troškovnog centra dodeliti i iznos troška za materijal. Rashod ekonomske kategorije 426700 osim rashod za 426751 - lekovi i 426791 - kiseonik. Materijal i lekovi za dijalizu - trošak po troškovnom centru se evidentira u magacinu u stvarnom vremenu.
- Medicinski potrošni materijal koji se troši po pacijentu, a ne postoji u šifarniku RFZO – materijal je u okviru namene “Ostali materijalni troškovi”. Ovi troškovi se dodeljuju troškovnim centrima u određenom procentu u odnosu na učešće troškova troškovnog centra u ukupnim troškovima zdravstvene ustanove.

INDIREKTNI TROŠKOVI

- Energenti – iznos troška energenata po troškovnom centru dobija se deljenjem ukupnog iznosa za energente sa proračunom ukupne kvadrature koju troškovni centar koristi za svoje poslovanje. Ukupan trošak energenata dobija se iz računa za potrošenu energiju. Zajedničke prostorije koje koriste više odeljenja (hodnici, toaleti,...) - kvadrature podeliti proporcionalno na osnovu ukupne kvadrature odeljenja (ordinacije izabranog lekara) i dodeliti svakom troškovnom centru. Prostor koji ne koriste troškovni centri (administracija, magacini, itd.) se proporcionalno deli na svaki troškovni centar pojedinačno po istom principu kao kada su u pitanju zajedničke prostorije. Rashod ekonomske kategorije 421200.

- Ishrana – iznos troška ishrane za osigurana lica se dobija na osnovu izdatih obroka iz kuhinje ili službi koje su zadužene za dostavu hrane.
- Ostali materijalni troškovi – ukoliko se zna da neki od ovih troškova pripada određenom troškovnom centru treba ih direktno priključiti istom. Ukoliko ne postoji ova mogućnost postoji veći broj troškova koje ćemo zbog specifičnosti izračunavati na osnovu različitih kriterijuma kako sledi:
 - Troškovi platnog prometa - trošak će se dodeljivati troškovnim centrima procentualno na osnovu ukupnog broja poseta po troškovnom centru (službi/timu). Rashod ekonomske kategorije 421100 – Troškovi platnog prometa i bankarskih usluga,
 - Komunalne usluge - trošak će se dodeljivati na osnovu površine troškovnog centra, kao i za energente. Rashod ekonomske kategorije 421300 – komunalne usluge,
 - Usluge komunikacija – trošak će se dodeljivati troškovnim centrima procentualno na osnovu ukupnog broja poseta u troškovnom centru (službi/timu). Rashod ekonomske kategorije 421400 – usluge komunikacija,
 - Osiguranje - trošak će se dodeljivati troškovnim centrima procentualno na osnovu broja zaposlenih. Rashod ekonomske kategorije 421500 – troškovi osiguranja,
 - Ostali troškovi - trošak će se dodeljivati troškovnim centrima procentualno na osnovu ukupnog broja poseta u troškovnom centru (službi/timu). Rashod ekonomske kategorije 421900 – ostali troškovi,
 - Administrativne usluge - trošak će se dodeljivati troškovnim centrima procentualno na osnovu ukupnog broja poseta u troškovnom centru (službi/timu). Rashod ekonomske kategorije 423100 – administrativne usluge,
 - Kompjuterske usluge - trošak će se dodeljivati troškovnim centrima procentualno na osnovu ukupnog broja poseta u troškovnom centru (službi/timu). Rashod ekonomske kategorije 423200 – kompjuterske usluge,
 - Usluge informisanja - trošak će se dodeljivati troškovnim centrima procentualno na osnovu ukupnog broja poseta u troškovnom centru (službi/timu). Rashod ekonomske kategorije 423400 – usluge informisanja,
 - Usluge obrazovanja i usavršavanja zaposlenih – trošak će se dodeljivati troškovnom centru na kojem je zaposlen radnik na obrazovanju ili usavršavanju. Podrazumevaju sve troškove prema obrazovnoj ustanovi, kao i putne i ostale troškove. Rashod ekonomske kategorije 423300 – usluge obrazovanja i usavršavanja zaposlenih, 426300 – materijal za obrazovanje i usavršavanje,
 - Usluge za domaćinstvo i ugostiteljstvo - trošak će se dodeljivati troškovnim centrima procentualno na osnovu ukupnog broja poseta u troškovnom centru (službi/timu). Rashod ekonomske kategorije 423600 - Usluge za domaćinstvo i ugostiteljstvo,
 - Otplata kamata i prateći troškovi zaduživanja - trošak će se dodeljivati troškovnim centrima procentualno na osnovu ukupnog broja poseta u troškovnom centru (službi/timu). Rashod ekonomske kategorije 440000 - Otplata kamata i prateći troškovi zaduživanja,
 - Specijalizovane usluge - trošak će se dodeljivati troškovnim centrima procentualno na osnovu ukupnog broja poseta u troškovnom centru (službi/timu). Rashod ekonomske kategorije 424000 – specijalizovane usluge,
 - Tekuće popravke i održavanje zgrada i objekata - trošak će se dodeljivati na osnovu površine troškovnog centra, kao i za energente. Rashod ekonomske kategorije 425100 – tekuće popravke i održavanje zgrade i objekata,

- Tekuće popravke i održavanje opreme - trošak će se dodeljivati na osnovu vrednosti izvršene popravke i održavanja u troškovnom centru. Rashod ekonomske kategorije 425200 – tekuće popravke i održavanje opreme,
- Administrativni materijal, materijali za saobraćaj, trošak će se dodeljivati troškovnim centrima procentualno na osnovu broja zaposlenih u troškovnom centru. Rashod ekonomske kategorije 426100 – administrativni materijal, 426400 – materijal za saobraćaj,
- Gorivo - trošak će se dodeljivati troškovnim centrima i zajedničkim medicinskim službama procentualno na osnovu broja poseta.
- Materijali za očuvanje životne sredine i nauku - trošak će se dodeljivati troškovnim centrima procentualno na osnovu broja poseta u troškovnom centru (službi/timu). Rashod ekonomske kategorije 426500 - materijali za očuvanje životne sredine i nauku,
- Materijali za održavanje higijene - trošak će se dodeljivati na osnovu površine troškovnog centra. Rashod ekonomske kategorije 426800 – materijal za domaćinstvo i ugostiteljstvo,
- Materijali za posebne namene - trošak će se dodeljivati troškovnim centrima procentualno na osnovu broja zaposlenih. Rashod ekonomske kategorije 426900 – materijal za posebne namene,
- Ostali porezi, takse i rashodi - trošak će se dodeljivati procentualno na osnovu broja zaposlenih. Rashod ekonomske kategorije 480000 – Ostali rashodi
- Zakup imovine - trošak će se dodeljivati procentualno na osnovu ukupnog broja zaposlenih. Rashod ekonomske kategorije 421600 – zakup imovine i opreme,
- Službena putovanja - trošak će se dodeljivati procentualno na osnovu ukupnog broja zaposlenih. Rashod ekonomske kategorije 422100, 422200, 422300, 422900 Službena putovanja ili ukoliko se knjiži na drugi konto onda njega koristiti,
- Stručne usluge - trošak će se dodeljivati procentualno na osnovu ukupnog broja zaposlenih. Rashod ekonomske kategorije 423500 – stručne usluge,
- Reprezentacija - trošak će se dodeljivati procentualno na osnovu ukupnog broja zaposlenih. Rashod ekonomske kategorije 423700 – reprezentacija.
- Ostale opšte usluge - trošak će se dodeljivati na osnovu površine zdravstvene ustanove. Rashod ekonomske kategorije 423900 – ostale opšte usluge.

Zajedničke medicinske službe – podrazumeva odeljenja podrške koja mogu biti zajednička i pružati usluge svim ostalim odeljenjima u zdravstvenoj ustanovi. Ovi troškovi će se dodeljivati troškovnom centru procentualno na osnovu broja poseta napravljenih prema odeljenju zajedničke medicinske službe. Trošak materijala pratećih medicinskih službi dodeljuje se troškovnom centru procentualno u odnosu na učešće u ukupnoj vrednosti usluga određene laboratorije (biohemijske, mikrobiološke...) ili dijagnostike (RTG).

U zajedničke medicinske službe spadaju sledeće službe:

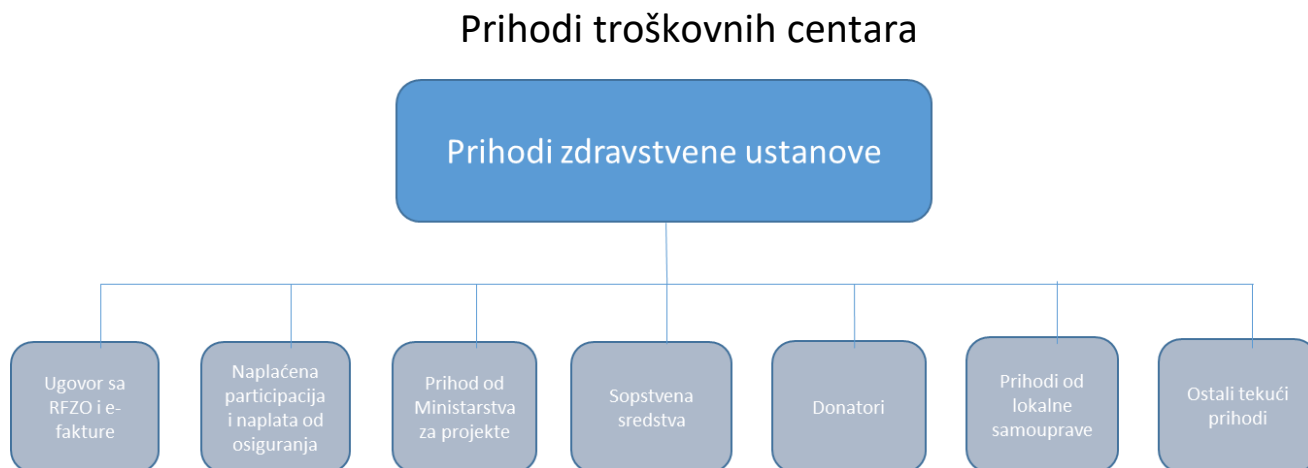
- Radiološka dijagnostika,
- Laboratorijska dijagnostika,
- Ultrazvučna dijagnostika,

- Hitna medicinska pomoć,
- Kućno lečenje sa zdravstvenom negom,
- Polivalentna patronaža,
- Interna medicina,
- Pneumoftizologiju,
- Oftamologiju,
- Otorinolaringologiju,
- Fizikalna medicina i rehabilitacija,
- Psihijatriju (zaštita mentalnog zdravlja),
- Dermatovenerologija,
- Služba za Hemodijalizu
- Stacionar
- Porodilište
- Centar za preventivne zdravstvene usluge
- Farmaceutska zdravstvena delatnost - Apoteka

Zajedničke nemedicinske službe – trošak ovih službi će se dodeljivati procentualno na osnovu broja pregleda pacijenata po troškovnom centru. Zajedničke službe su:

- Opšti i pravni poslovi;
- Ekonomsko- finansijska služba
- Plan analize i kvaliteta;
- Javne nabavke komercijalnih poslova;
- Informaciona tehnologija;
- Tehnički poslovi;
- Interna revizija;
- Sanitarni nadzor i održavanje prostora,
- Socijalna medicina sa informatikom

3. METODOLOGIJA DODELJIVANJA PRIHODA TROŠKOVNIM CENTRIMA



Kao što je ilustrovano u prethodnoj slici zdravstvene ustanove ostvaruju prihode iz različitih izvora. U nastavku su prikazani svi prihodi koje zdravstvena ustanova može ostvariti.

- Ugovor sa RFZO – podrazumeva prihod zdravstvene ustanove na osnovu prenosa sredstava od strane RFZO osim participacije i uplate za invalidna lica. Ovaj prihod je procentualno najveći. Prihod ekonomske kategorije 781100 – Transferi između budžetskih korisnika na istom nivou osim participacije,
- Naplaćena participacija i naplata od osiguranja – prihod od naplaćene participacije je regulisan zakonom odnosno pravilnikom o participaciji. Ovaj vid prihoda zdravstvene ustanove ne ostvaruju u očekivanom obimu. Razlozi za to su različiti, ali je najčešći neadekvatna kontrola naplate participacije u zdravstvenoj ustanovi. Naplaćenu participaciju raspodeliti kao prihod troškovnim centrima i zajedničkim medicinskim službama kao što je regulisano Pravilnikom o sadržaju i obimu prava na zdravstvenu zaštitu iz obaveznog zdravstvenog osiguranja i o participaciji za 2018. godinu (Član 24,25,26,27). Prihod ekonomske kategorije 7811 – sa analitičkim kontom za participaciju, 741400 – prihodi od imovine koji pripada imaoocima polisa osiguranja,
- Prihodi iz Ministarstva zdravlja, Pokrajnskog sekretarijata i različitih projekata – podrazumeva prihode zdravstvenim ustanovama na osnovu učešća u različitim projektima koji mogu biti finansirani iz stranih i domaćih izvora. Prihod ekonomske kategorije 733100 – tekući transferi od drugih nivoa vlasti,
- Sopstvena sredstva – podrazumevaju prihode koje ustanova ostvaruje u najvećoj meri od usluga pruženim pacijentima koji nisu osiguranici obaveznog zdravstvenog osiguranja ili od izdavanja različitih uverenja (medicina rada). Prihod ekonomske kategorije 742300 – sporedne prodaje dobara i usluga koje vrše državne netržišne jedinice – sopstveni prihodi

- Prihod od lokalne samouprave – podrazumeva sredstva koja lokalna samouprava u skladu sa osnivačkim nadležnostima dodeljuje za različite svrhe zdravstvenoj ustanovi.
- Donatori – podrazumevaju se sredstva koje zdravstvena ustanova dobija po različitim osnovama koje se ne mogu svrstati u prethodno navedene. Prihod ekonomske kategorije 744100 – tekući dobrovoljni transferi od fizičkih i pravnih lica – donacije,
- Ostali tekući prihodi – prihodi koji se koriste za tekuće poslovanje a nisu uključeni u gore navedene grupe

Ukoliko se u okviru doma zdravlja knjiženje prihoda i rashoda vrši na druge ekonomske kategorije a odnose se na navedenu vrstu rashoda i prihoda, treba uneti prema navedenoj podeli.

Rok za dostavu popunjenih tabela je 15. u mesecu za preprošli mesec.

4. UPOREĐIVANJE TROŠKOVA I PRIHODA TROŠKOVNOG CENTRA

Jedan od osnovnih motiva izgradnje troškovnih centara u okviru zdravstvene ustanove je postojanje mogućnosti da se identifikuje trošak i prihod svakog troškovnog centra u okviru zdravstvene ustanove. Uspostavljanjem troškovnih centara u okviru zdravstvene ustanove dobijamo uvid u ukupni trošak svakog troškovnog centra pojedinačno. Sa druge strane, na osnovu šifre službe iz fakture RFZO i ostalih prihoda dobijenih od strane doma zdravlja imamo mogućnost uvida u prihod svake službe/tima (troškovnog centra). Ova dva izvora informacija koristimo kako bismo dobili index koji nam govori koliki je odnos prihoda i rashoda posmatranog troškovnog centra. Ovo je osnovni mehanizam za uspešno upravljanje troškovima zdravstvene ustanove.

Primer:

<u>TROŠKOVNI CENTRI</u> <u>(Službe)</u>	<u>UKUPNI</u> <u>RASHODI</u>	<u>UKUPNI</u> <u>PRIHODI</u>	<u>INDEX</u>
Ginekologija	20.6%	23.5%	1.14
Opšta medicina	33.1%	34.8%	1.05
Pedijatrija	23.5%	24.5%	1.04
Stomatologija	22.8%	17.2%	0.75

<u>TROŠKOVNI CENTRI</u> <u>(Timovi izabranih</u> <u>lekara-opšta medicina)</u>	<u>UKUPNI</u> <u>RASHODI</u>	<u>UKUPNI</u> <u>PRIHODI</u>	<u>INDEX</u>
Tim 1	18.6%	26.5%	1.42
Tim 2	29.1%	31.8%	1.09
Tim 3	28.5%	21.5%	0.75
Tim 4	23.8%	20.2%	0.85