

Številka: 181-4/2025
Datum: 13.05.2025



OBČINA RADENCI
Radgonska cesta 9
9252 RADENCI

OBČINA RADENCI	
Projeto: 15-05-2025	Prilog:
Sig.z.	Vred.
Številka zadeve: 160-0003/2019-95	

Spoštovani,

V prilogi vam pošiljamo Sklep o imenovanju dr. Mirana Forjaniča za direktorja Zdravstvenega doma G. Radgona ter njegovo vlogo z vsemi dokazili in vizijo razvoja zavoda za mandatno obdobje.

Na podlagi 16.člena Statuta javnega zdravstvenega zavoda Zdravstveni dom Gornja Radgona je potrebno soglasje ustanoviteljev, zato vas prosimo, da sklep o imenovanju obravnavate in podate svoje soglasje k imenovanju.



Predsednica sveta zavoda:
Francka LAVRENČIČ

Priloga:

- Sklep št. 7 o imenovanju dr. Mirjana Forjaniča za direktorja ZD G. Radgona;
- vloga kandidata dr. Mirjana Forjaniča z dokazili in vizijo razvoja zavoda za mandatno obdobje;

Številka: 181/2025

Datum: 13.05.2025

Na podlagi določil Zakona o zavodih (Ur. list RS, št. 12/91, 8/96 in 36/00) in 16. ter 17. člena Statuta javnega zdravstvenega zavoda Zdravstveni dom Gornja Radgona je svet zavoda na svoji 7. redni seji dne 08.05.2025 sprejel

SKLEP ŠT. 7

S 4 glasovi ZA (51,02% glasovalnih pravic) so člani sveta zavoda izglasovali, da se za direktorja Zdravstvenega doma Gornja Radgona izbere in imenuje dr. Miran Forjanič, za mandatno dobo štirih let.

Imenovanje prične veljati z dnem, ko bo podano zadnje soglasje vseh ustanoviteljev zavoda.



Predsednica sveta zavoda:
Francka Lavrenčič

Sklep prejmejo:

- kandidat,
- kadrovska služba,
- arhiv,
- občine ustanoviteljice.

ZDRAVSTVENI DOM GORNJA RADGONA
Partizanska cesta 40,
9250 Gornja Radgona

**VIZIJA RAZVOJA IN PREDLOG PROGRAMA DELA
JAVNEGA ZAVODA ZDRAVSTVENI DOM GORNJA
RADGONA ZA OBDOBJE 2025–2029+**

Murska Sobota, marec 2025

Celotno gradivo je pod oznako zaupno in namenjeno zgolj za potrebe razpisnega postopka Zdravstveni dom Gornja Radgona. Nobenega dela gradiva ni dovoljeno kakorkoli uporabljati ali razmnoževati brez predhodnega pisnega soglasja. Dr. Miran Forjanič

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	Vizija in poslanstvo zavoda.....	2
2	ORGANIZACIJA IN PRAVNE PODLAGE ZA DELOVANJE ZAVODA.....	5
3	VIZIJA RAZVOJA ZAVODA.....	7
3.1	Pacient.....	7
3.1.1	Odnos do pacienta	7
3.2	Zdravstvena politika	9
3.2.1	Smeri razvoja zdravstvenega varstva v republiki Sloveniji.....	9
3.2.2	Odnos do Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije	10
3.3	Strokovni razvoj Zdravstvenega doma Gornja Radgona	10
3.3.1	Generalni cilji:.....	11
3.3.2	Znanstvenoraziskovalno delo.....	11
3.3.3	Izobraževalna dejavnost.....	11
3.3.4	Nadzor procesov zdravljenja	12
3.4	Medsebojni odnosi.....	12
3.4.1	Komuniciranje	12
3.5	Sodelovanje	13
3.5.1	Sodelovanje z ustanoviteljicami	13
3.5.2	Sodelovanje z drugimi zdravstvenimi ustanovami	13
3.5.3	Sodelovanje s CSD, domovi za starostnike in nevladnimi organizacijami.....	13
3.5.4	Sodelovanja s sindikati	13
3.6	Gospodarjenje.....	13
3.6.1	Finančno poslovanje.....	13
3.6.2	Obvladovanje stroškov dela	14
3.6.3	Racionalizacija materialnih stroškov	14
3.7	Upravljanje	14
3.7.1	Kadri	15
3.7.2	Izobraževanje zaposlenih Rastoča in učeča se ustanova	15
3.7.3	Zadovoljstvo zaposlenih	16
4	PROGRAM DELA	18
4.1	Vidik pacienta in drugih odjemalcev	20
4.2	Finančni vidik.....	22
4.3	Vidik poslovnih procesov.....	26

4.4	Vidik učenja rasti	29
5	SKLEPNA MISEL.....	31

1 UVOD

Evropski trendi, globalizacija trga ter prost pretok dela in delovne sile pri zdravstveni dejavnosti zahtevajo reorganizacijo dela in določene spremembe za prilagoditev novim razmeram. Globalizacija in internacionalizacija prinašata s seboj kompleksne spremembe tudi na področju zdravstva, ki zahtevajo prilagajanja tem spremembam okolju in sistematično iskanje in uresničevanje priložnosti za nadaljnji razvoj in rast.

Pred ZD Gornja Radgona so novi izzivi in nedokončane naloge. Finančni pogoji poslovanja so se v zadnjih letih zelo zaostрили. Sredstva za zdravstvo se realno gledano krčijo. Rastejo potrebe državljanov RS po zdravstvenih storitvah zaradi staranja prebivalstva oziroma podaljšanja življenjske dobe, prav tako njihova pričakovanja. Državljeni želijo, da se jim zdravstvene storitve v praksi zagotavljajo pravočasno, na enostaven način in kakovostno v skladu z njihovimi potrebami.

Kot navaja Bela knjiga (2003, str. 5) slovenskega zdravstvenega sistema, je eden od temeljnih družbenih ciljev Republike Slovenije ohranjanje, krepitev in povrnitev zdravja prebivalcev. Definicija zdravja ni zgolj odsotnost bolezni, ampak čim večje telesno, duševno in socialno blagostanje posameznika oziroma čim večjega števila ljudi, uravnoteženo z okoljem, v katerem živijo in delajo.

V Republiki Sloveniji je za načrtovanje in izvajanje zdravstvenega varstva pristojno le Ministrstvo za zdravje, država pa ima pravico in dolžnost, da z zakonom določa obseg, kakovost zagotovljene zdravstvene storitve in dostopnost zdravstvenega varstva za vse prebivalce enako. Obenem določa prednosti pri uresničevanju zdravstvenega varstva. Za zdravje ljudi so odgovorni vsi dejavniki zdravstvenega sistema, za politiko zdravstva pa so odgovorni vsi sektorji – javni in zasebni.

Z evropsko zakonodajo se odpira in briše tudi meja v zdravstveni dejavnosti. Evropska zakonodaja nalaga državam članicam prost pretok dela in s tem tudi prost pretok pacientov oziroma uporabnikov zdravstvenih storitev. Nedavno je bila sprejeta Direktiva 2011/24 EU, ki uzakonja pravico bolnikov do zdravljenja v drugih državah članicah EU ter do povrnitve stroškov v domači državi. Kot protiukrep ali zaščito prebivalcev Republike Slovenije je Državni zbor Republike Slovenije sprejel Zakon o opravljanju zdravstvenih poklicev v Republiki Sloveniji za državljane drugih držav članic Evropske unije – ZOZPEU* (2002).

Do zelo zanimivega sklepa so prišli avtorji strokovnega članka Patient Mobility in the European Union, Learning from experience, kjer ugotavljajo, da z gibanjem bolnikov oziroma pacientov znotraj EU ob vsaki novi pridruženici članici zmeraj nastanejo nove razmere. Primerjava je bila opravljena med Slovenijo kot novo članico na eni strani ter Avstrijo in Italijo na drugi strani. Primerjava ni bila naključna, temveč namerna, kajti Slovenija kot nova članica meji na obe članici EU. Ugotovitev je bila pričakovana, saj je bil prehod pacientov zgolj enostranski, in sicer v Slovenijo. Glavni dejavnik prehoda meje pacientov iz Avstrije in Italije v Slovenijo je

bila cena, ki je v Sloveniji nižja od omenjenih držav. Ob tej ugotovitvi omenjene raziskave se zdravstvenim zavodom v Sloveniji odpirajo nove poslovne možnosti, ki jih je treba primerno ekonomsko izkoristiti.

Glede na to, da nisem zasledil javno objavljenih gradiv o dosedanjem strateškem razvojnem programu dela in viziji razvoja zavoda ZD Gornja Radgona, predvidevam, da dosednji program dela, strategija in vizija časovno sovpadajo z iztekom mandata direktorja oz. organov vodenja in nadzora zavoda s konec leta 2024.

Kot ena izmed poglavitnih iztočnic predlaganega programa dela je tako na podlagi realnih podatkov izdelati analizo stanja in izzivov ZD Gornja Radgona, nato pričeti s procesom izdelave Strategije razvoja za 4-5 letno srednjeročno obdobje 2025 – 2029+ (strateški razvojni program se zastavi za srednjeročno obdobje kakor tudi naprej, nato se vsako leto dopolnjuje in prilagaja glede na dejansko uspešnost izvedbe, spremenjene dejavnike v notranjem in zunanjem okolju, nove priložnosti in morebitne nove dejavnike). Prenova poslanstva, vizije, vrednot ter kulture in opredelitev strateških ciljev na nivoju ZD Gornja Radgona je sestavni del tega procesa. Pri pripravi gradiva ne razpolagam z internimi gradivi in poglobljenimi podatki o poslovanju ZD Gornja Radgona s strani strokovnih služb medicinskih in nemedicinskih dejavnosti ZD Gornja Radgona.

1.1 Vizija in poslanstvo zavoda

Vizija vsake ustanove je postati najboljši, zato mora biti tudi dolgoročna vizija Zdravstvenega doma (ZD) Gornja Radgona: Postati ugleden in strokovno priznan regionalni zavod.

Strateški cilj:

- dopolnjevanje jasne vizije razvoja oddelkov in dobre organizacije dela zaradi racionalnega izkoristka kadrov, materialnih sredstev, časa in prostorov;
- povezovanje in mreženje oddelkov, da bo pacient stalno v središču, osebni zdravnik, ki bolnika zdravi, pa koordinator procesa diagnostike in zdravljenja;
- tako zastavljena vizija je podlaga za strateške odločitve vodstva in za kreiranje enakomernega visoko kakovostnega in za vse deležnike varnega bivanja, dela in razvoja celotnega zavoda.

Potrebe po osnovnem zdravstvenem varstvu se spreminjajo in krepijo. Potrebe na področju zdravstva in zdravega življenja imajo dandanes vse večji pomen. Zdravstveni sistemi se tako v svetu kot pri nas srečujejo s spremenjenimi in kompleksnimi razmerami. Soočamo se s spremenjeno demografijo, vse večjim pojavom kroničnih bolezni in multimorbidnosti.

Vsled tega se v našem okolju pojavlja potreba po povečanju nekaterih programov ali celo po dodatnem programu. V našem okolju bi vsekakor bila nujna potreba po razširitvi programa splošnih ambulant, medicine dela, pedopsihiatrije, programa socialnega delavca ter vzpostavitev mreže zagotavljanja dolgotrajne oskrbe. Zelo pomembna je aktivnost primarnega zdravstva na področju cepljenja, zato je vsekakor naloga zavoda, da aktivno izvaja promocijo

cepljenja. Zagotavljanje in izvajanje dežurne službe v vseh segmentih zdravstvene dejavnosti na primarnem nivoju (zobozdravstvo, pediatrija). Kot zelo pomembna pridobitev za regijo bi vsekakor bil pediatrični center, ker v regiji primanjkuje pediatrov. *Ker se povprečna starost prebivalstva zvišuje, se ZD Gornja Radgona mora učinkovito vključiti v lokalno oskrbo na osnovi zakona o dolgotrajni oskrbi.*

Globalne usmeritve so vezane na pronicljivo poznavanje problema, medtem ko so izhodišča po vsebini konkretna. Kot pojavnost je dejansko daljša življenjska doba tista, ki prinaša nova dejstva, predvsem drugačne zdravstvene izzive, ki jih je s starostjo več. Kronične bolezni same po sebi niso tako drage kot akutne, so pa trajnejše in ob pojavu dodatne druge bolezni lahko bistveno bolj zapletene.

Analiza zdravstvenega sistema v Sloveniji, ki je bila končana v letu 2015, je jasno pokazala, da je prednost slovenskega zdravstvenega sistema široka mreža osnovnega zdravstvenega varstva. Takšna organiziranost zdravstvenega sistema je zgled tudi drugim državam EU.

Analiza pa je pokazala tudi pomanjkljivosti delovanja trenutnega sistema (Optimizing Service Delivery) in hkrati potrebo po krepitevi primarnega zdravstvenega varstva. Osební zdravniki so preobremenjeni, njihovo število je premajhno. Pomembna je povezljivost s sekundarno in terciarno ravno, krepitev preventivnih programov ipd.

Ugotovitvam analize zdravstvenega sistema bo sledila tudi Nacionalna strategija razvoja osnovne zdravstvene dejavnosti do leta 2025.

Zdravstveni dom Gornja Radgona je neprofitni javni zavod, vključen v javno zdravstveno mrežo. Zavod deluje na območju občin ustanoviteljic Apače, Radenci, Gornja Radgona in Sv. Jurij ob Ščavnici, na skupni površini dobrih 200 km² in s skupnim številom prebivalcev cca. 20.000.

ZD Gornja Radgona zagotavlja osnovno zdravstveno varstvo na primarni ravni vsem prebivalcem občin Apače, Radenci, Gornja Radgona, in Sveti Jurij ob Ščavnici. Osnovna zdravstvena dejavnost na primarni ravni obsega predvsem preprečevanje bolezni in poškodb, odkrivanje bolezni, diagnostiko in zdravljenje na ambulantni in dispanzerski ravni ter nujno medicinsko pomoč z reševalnimi prevozi za vse prebivalce. Poleg omenjenih izzivov zdravstvenega sistema se sooča še s pomanjkanjem zdravnikov in pomanjkljivostmi v organizacijski kulturi.

Poslanstvo ZD Gornja Radgona je zagotavljanje zdravstvenega varstva vsem prebivalcem omenjenih občin ter zagotavljanje nujne pomoči vsem, ki jo potrebujejo.

ZD Gornja Radgona potrebuje še načrt dolgoročnega strateškega razvoja, ki mora temeljiti na Resoluciji o nacionalnem planu zdravstvenega varstva 2016–2025 – Skupaj za družbo zdravja (UL RS 25/16) in Nacionalni strategiji razvoja osnovne zdravstvene dejavnosti do leta 2025. Ne smemo pozabiti na smernice Svetovne zdravstvene organizacije (WHO), ki poudarjajo

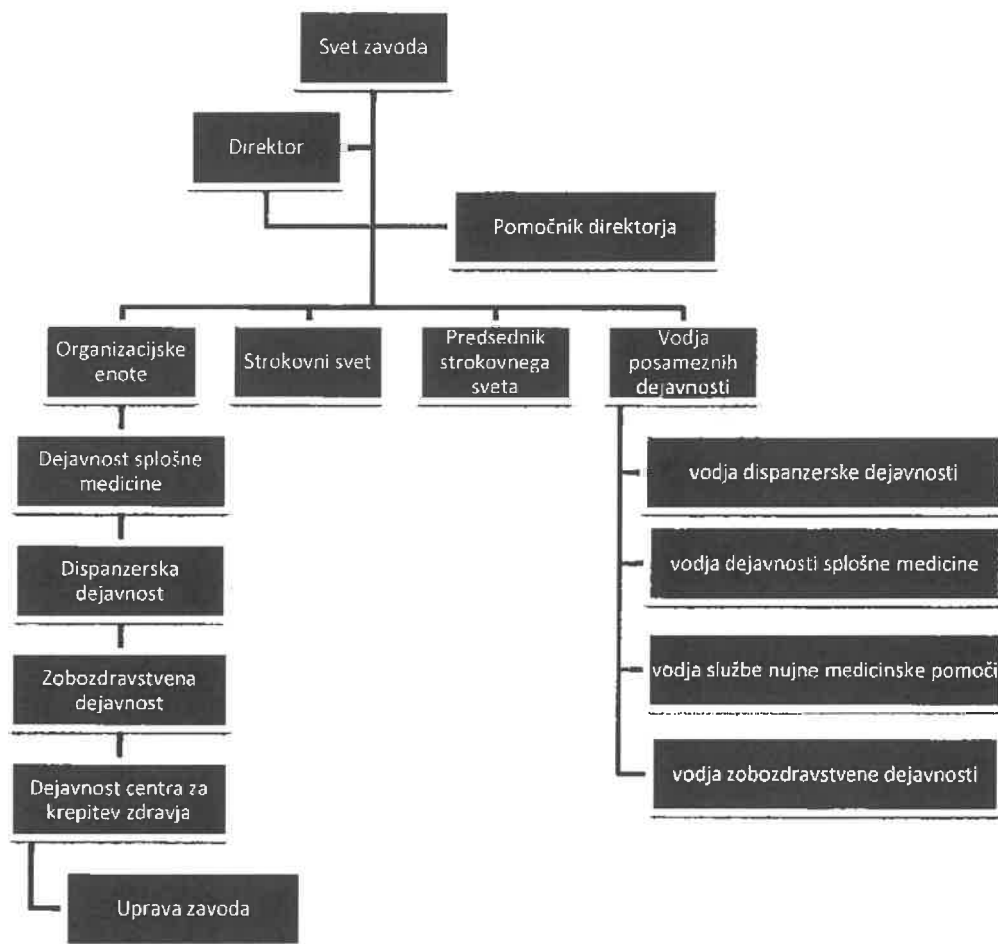
enakost, solidarnost in vključenost posameznikov ter organizacij pri izboljšanju zdravstvenih sistemov.

Strategijo razvoja osnovne zdravstvene dejavnosti potrebujejo tudi občine Apače, Radenci, Gornja Radgona in Sveti Jurij ob Ščavnici, temeljiti bi morala na ZD Gornja Radgona.

Vrednote:

- visoka raven dostopnosti in kakovosti zdravstvene oskrbe pacientov;
- razvojna naravnost;
- varnost pacientov in zaposlenih;
- vlaganje v prenovu objektov in sodobno opremo;
- motivacija in stimulacija zaposlenih;
- izobraževanje na vseh ravneh;
- visoka strokovnost in etika.

2 ORGANIZACIJA IN PRAVNE PODLAGE ZA DELOVANJE ZAVODA



Slika 1: Organigram javnega zavoda Zdravstveni dom Gornja Radgona

V skladu z Odlokom o ustanovitvi javnega zdravstvenega zavoda Zdravstveni dom Gornja Radgona, ki je bil sprejet leta 1999 (Uradni list RS, št. 28/99). Zaradi ustanovitve nove občine Apače je bil s strani občin ustanoviteljic v letu 2011 sprejet Odlok o spremembah in dopolnitvah Odloka o ustanovitvi Javnega zdravstvenega zavoda Zdravstveni dom Gornja Radgona. Zavod opravlja zavod naslednje dejavnosti:

Zdravstveni dom svojo dejavnost opravlja na 5 lokacijah:

- Matična ustanova v Gornji Radgoni
- Zdravstvena postaja Apače
- Zdravstvena postaja Sv. Jurij ob Ščavnici
- Šolska zobna ambulanta – Vrtec Radenci
- Splošna ambulanta v Domu starejših občanov Gornja Radgona

Delo v zdravstvenem domu poteka v petih osnovnih organizacijskih vejah:

- DEJAVNOST SPLOŠNE MEDICINE zajema sedem ambulant splošne medicine z referenčnimi ambulantami, klinični laboratorij, ambulanto za nujno medicinsko pomoč in dejavnost reševalnih prevozov na sedežu zavoda v Gornji Radgoni ter tri dislocirane ambulante splošne medicine, in sicer v zdravstveni postaji Apače, v zdravstveni postaji Sv. Jurij ob Ščavnici in v domu za ostarele v Gornji Radgoni; v sklopu splošne dejavnosti izvajamo tudi programe na področju zdravstvene vzgoje.
- ZOBOZDRAVSTVENA DEJAVNOST: Zobozdravstveno varstvo odraslih deluje v treh ambulantah na sedežu zavoda ter dveh dislociranih ambulantah, in sicer v zdravstveni postaji Apače in zdravstveni postaji Sv. Jurij ob Ščavnici. Zobozdravstveno varstvo otrok in mladine je organizirano v ambulanti na sedežu zavoda, v vrtcu v Radencih, v zdravstveni postaji Apače ter v zdravstveni postaji Sv. Jurij ob Ščavnici. Na sedežu zavoda deluje tudi zobotehnični laboratorij ter ortodonska in paradontološka ambulanta.
- DISPANZERSKA DEJAVNOST: otroško šolski dispanzer, dispanzer za medicino dela, prometa in športa, ženski dispanzer, pljučni dispanzer, očesna ambulanta, ambulanta za ultrazvok abdomna, diabetološka posvetovalnica, dispanzer za mentalno zdravje, klinična psihologija, psihiatrija in patronažna služba.
- DEJAVNOST CENTRA ZA KREPITEV ZDRAVJA: izvajanje preventivnih programov
- UPRAVA ZAVODA: vodstvo, administracija, tehnične službe.

Podrobnejša notranja organizacija je določena s pravilnikom o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest.

Zakonske podlage za delovanje in izvajanje dejavnosti zavoda:

- Zakon o zavodih (Ur. list RS št. 12/91, 17/91, 55/92, 13/93, 66/93, 8/96, 36/00, 127/2006 – ZJZP);
- Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (Ur. list št. 72/06 – uradno prečiščeno besedilo, 91/07, 76/08, 62/10, 87/2011, 40/2012, 36/19);
- Zakon o zdravstveni dejavnosti (Ur. list št. 23/05 – uradno prečiščeno besedilo, 23/08, 77/08, 40/2012, 1/19);
- Zakon o zdravniški službi (Ur. list št. 72/06 – uradno prečiščeno besedilo, 58/08, 107/2010, 49/18);
- Zakon o pacientovih pravicah (Ur. list št. 15/08, 55/17);
- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Ur. list št. 95/07 – uradno prečiščeno besedilo, 17/08, 58/08, 69/08, 80/08, 59/10, 107/10, 110/2011, 40/2012 (ZUJF), 104/2012, 67/17, 84/18);
- Pravila obveznega zdravstvenega zavarovanja (Ur. list št. 35/03, 78/03, 84/04, 44/05, 86/06, 64/07, 33/08, 71/08, 7/09, 88/09, 64/18);
- Splošni dogovor za pogodbeno leto z aneksi;
- Pogodba o izvajanju programa zdravstvenih storitev sklenjena z ZZZS
- Odlok o ustanovitvi javnega zavoda.

3 VIZIJA RAZVOJA ZAVODA

V spodnji tabeli št. 1, so prikazani cilji zavoda kot vizija razvoja javnega zdravstvenega zavoda. Vizijo opredeljujemo v sedmih ciljih, kateri so pomembni za strokovno, kakovostno, uravnoteženo in transparentno delovanje javnega zavoda.

Tabela 1: Vizija razvoja javnega zdravstvenega zavoda

CILJI ZAVODA				
Pacient	Odnos do pacienta	Dostopnost do storitve	Visoka strokovnost obravnave	Profesionalni odnos do pacienta
Zdravstvena politika	Smeri razvoja zdravstvenega varstva v Republiki Sloveniji		Odnos do Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije	
Strokovni razvoj Zdravstvenega doma Gornja Radgona	Generalni strateški cilji	Znanstveno raziskovalno delo	Izobraževalna dejavnost	Nadzor procesov zdravljenja
Medsebojni odnosi	Komuniciranje			
Sodelovanje	Sodelovanje z ustanoviteljicami	Sodelovanje z drugimi zdravstvenimi ustanovami	Sodelovanje s CSD, domovi za starostnike in nevladnimi organizacijami	Sodelovanja s sindikati
Gospodarjenje	Finančno poslovanje	Obvladovanje stroškov dela	Racionalizacija materialnih stroškov	
Upravljanje	Kadri	Izobraževanje zaposlenih Rastoča in učeča se ustanova		Zadovoljstvo zaposlenih

3.1 Pacient

3.1.1 Odnos do pacienta

V zadnjem času se upravičeno namenja čedalje več pozornosti pacientovim pravicam, ki so opredeljene v različnih zakonskih aktih, odredbah, odlokih ministrstva in različnih listinah. Vse pomembnejša je kakovost zdravstvenih storitev, ki je merljiva kategorija in omogoča sintezo ocene mnogih parametrov, ki so za uporabnika in izvajalca posebnega pomena. Običajno jo merimo glede na oceno kakovosti zdravstvene storitve in odnosa s pacientom. Pri oceni kakovosti zdravstvene storitve moramo preseči morebitni subjektivizem tako izvajalca zdravstvene storitve kot tudi pacienta. Kot danes oba vstopata v partnerski odnos in oba sodelujeta v procesu zdravljenja. Prijazno zdravstveno ustanovo opredeljujejo: dostopnost, sprejemljivost, ustreznost, učinkovitost, pravičnost in etika.

Pri izvajanju zdravstvenih storitev moramo upoštevati tudi osnovna načela v odnosu do pacienta:

- vrednote (dostopnost, sprejemljivost, učinkovitost, ustreznost, dostojanstvo, pravičnost, zasebnost, solidarnost, visoka strokovnost in etika);
- usmerjenost k zdravju in zdravemu življenju;
- upoštevanje potreb državljanov in zagotavljanje možnosti, da vplivajo na oblikovanje in izvajanje zdravstvenih storitev;
- poudarek na kakovosti zdravstvenih storitev;
- uspešno oz. uravnoteženo in stabilno financiranje,
- učinkovita uporaba vseh virov v zdravstvu.

Pravice pacientov so v Sloveniji urejene z Zakonom o pacientovih pravicah, Zakonom o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju ter drugimi predpisi. Pacient ima pravico do:

- zdravstvenega varstva;
- vpogleda v knjigo čakajočih;
- humanega odnosa med zdravljenjem;
- pravico do proste izbire zdravnika;
- posvetovanja z drugimi ustreznimi strokovnjaki;
- obveščenosti;
- soglasja k medicinskemu posegu;
- vpogleda v zdravstveno dokumentacijo;
- odklonitve medicinskih posegov;
- prepovedi posredovanja podatkov;
- seznanitve s stroški zdravljenja;
- povrnitve škode neustreznega zdravljenja;
- ugovora.

Kakovost storitev v Zdravstvenem domu bomo izboljšali:

- z občutkom pripadnosti Zdravstvenemu domu in večjo odgovornostjo;
- z ustreznim in smiselnim izobraževanjem zaposlenih;
- s kakovostjo in aktivnostjo;
- z osebnim zgledom in občutkom za odgovornost pri predpostavljenih;
- s posvečanjem pozornosti dvigu organizacijske kulture;
- z opredelitvijo sankcij;
- z optimizacijo procesov.

Cilji:

- strokovna, dostopna in profesionalna zdravstvena obravnava na vseh ravneh izvajanja zdravstvene dejavnosti;
- vsakemu pacientu bomo takoj zagotovili nujno medicinsko pomoč;
- realizacija storitev po pogodbi ZZZS, motiviranost kadra za dodatne storitve;
- pri zdravljenju bomo upoštevali pacientovo dostojanstvo, pri tem upoštevali pravice pacientov, kot so opredeljene z zakonom in podzakonskimi akti;

- dejavnosti bodo potekale v okviru pogodbenih obveznosti, ki jih ima Zdravstveni dom Gornja Radgona s plačnikom;
- zdravstveni delavci in sodelavci bomo ravnali po etičnih in strokovnih normah, ki so predpisane, prizadevali si bomo oblikovati »prijazen Zdravstveni dom« do pacientov in zaposlenih;
- pozornost bomo namenjali oblikovanju partnerskega odnosa – profesionalnemu in etičnemu odnosu zaposlenih do pacientov in med zaposlenimi.

3.2 Zdravstvena politika

3.2.1 Smeri razvoja zdravstvenega varstva v republiki Sloveniji

Zdravstveno varstvo državljanov Slovenije je ena od prednostnih nalog strategije zadnjih 50 let, Resolucija o nacionalnem planu zdravstvenega varstva 2016–2025 – Skupaj za družbo zdravja pa je strateški zdravstveno politični dokument Republike Slovenije, ki ima podlago v strateškem načrtu EU. Zdravje je v razvitih družbah univerzalna vrednota in človekova pravica. Sistem in praksa zdravstvenega varstva ne temeljita zgolj na enakosti, temveč tudi na pravičnosti.

Strategija za doseganje osnovnega vodila je oblikovana v naslednjih strateških ciljih:

- krepitev, ohranjanje zdravja in preprečevanje bolezni;
- optimizacija zdravstvene oskrbe;
- povečevanje uspešnosti sistema zdravstvenega varstva;
- pravično, solidarno in vzdržno financiranje zdravstvenega varstva.

Za doseg ciljev se bomo v ZD Gornja Radgona zavzemali na štirih bistvenih področjih, ki so obenem osnovni kazalci razvitih zdravstvenih sistemov:

- pravičnost;
- dostopnost;
- kakovost;
- učinkovitost.

Pravičnost in povečano dostopnost do zdravstvenih pravic bomo v ZD Gornja Radgona dosegli s krepitvijo kadrovske zasedenosti in učinkovitega razporejanja zaposlenih, kar bo povečalo dostopnost pacientov do oskrbe, večjo kakovost oskrbe ter izvajanje etičnega in profesionalnega odnosa do pacientov.

Učinkovitost bo mogoče zagotoviti s posodobljenim pristopom obravnave, podprtim z IKT¹, in določitvijo prioritet v ZD.

Potrebni bodo:

¹ IKT- Informacijsko-komunikacijska tehnologija (IKT) se nanaša na izdelke in prakse, ki se uporabljajo za shranjevanje, zapisovanje in druge vrste obdelav informacij.

- Visoka fleksibilnost kadrovskih virov ob maksimalni racionalni uporabi materialnih in finančnih virov (organizacija dela, kadrovske prerazporejanje znotraj ZD, javna naročila za material in storitve ipd.).
- Spreminjanje oblik vodenja v ZD na vseh ravneh (ciljno vodenje, programsko vodenje, projektno vodenje ipd.).
- Umetnitev ZD v novonastale razmere za večanje učinkovitosti, izboljšanje dostopnosti in povečanje prožnosti.

Cilja:

- razvoj ZD Gornja Radgona v skladu s strateškimi usmeritvami plana zdravstvenega varstva in strategije razvoja osnovnega zdravstvenega varstva;
- razvoj ZD Gornja Radgona v skladu s potrebami državljanov na območju delovanja zavoda.

3.2.2 Odnos do Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije

Zavod za zdravstveno varstvo Slovenije je edini nosilec obveznega zdravstvenega zavarovanja v Republiki Sloveniji. Za ZD Gornja Radgona je najpomembnejši partner, saj zanj opravi večino storitev. Odnos med ZZZS in ZD Gornja Radgona temelji na vsakoletni pogodbi.

Cilji:

- izpolnjevanje pogodbenih obveznosti do ZZZS;
- vzpostavitev takšnih pogodbenih odnosov, ki bodo skupaj s potrebami zavarovancev omogočali optimalni strokovni razvoj ZD Gornja Radgona;
- prilagajanje Zdravstvenega doma glede na predvidene zakonske reforme in strategije osnovnega zdravstvenega varstva;
- prilagajanje na spreminjajoče se potrebe prebivalstva.

3.3 Strokovni razvoj Zdravstvenega doma Gornja Radgona

Poslovna in strokovna funkcija sta v ZD ločena, a kljub temu povezana, saj je naloga poslovnega vodstva ustvarjanje razmer za delovanje in napredovanje strokovnega dela ZD.

V zadnjem času smo priča spremembam in dogodkom, ki neposredno in posredno vplivajo tudi na delovanje in razvoj ZD Gornja Radgona, to so:

- večanje števila pacientov;
- fluktuacija zdravstvenega kadra, predvsem zdravnikov;
- preobremenjenost zdravnikov;
- povečan obseg dela;
- pritiski na znižanje stroškov zdravljenja.

Strokovna dejavnost zahteva natančno oceno sedanjega stanja ter zmožnosti načrtovanja smotnih potreb, ki bodo nadgradile dosedanje delo in prispevale k stroškovni učinkovitosti.

Razvojno je pomembno tudi tržno aktivirati slovenski zdravstveni sektor (ki je že zdaj po kakovosti v EU nadpovprečno usposobljen in učinkovit) z namenom, da bi človeški, finančni in naravni viri prispevali k večjemu regionalnemu razvoju. Zato bi bilo smiselno uvesti ali izboljšati naslednje ukrepe ali dejavnosti:

- povezovanje z drugimi ustanovami;
- večje povezovanje s šolskim (tudi tujim) prostorom;
- trženje;
- izobraževanje, usposabljanje in štipendiranje;
- tehnološko povezovanje in informacijski sistemi.

3.3.1 Generalni cilji:

- uravnoteženo poslovanje;
- uresničevanje delovnega programa;
- pozitivno delovno ozračje;
- popolnitev kadrovske zasedenosti glede na učinkovito opravljanje zdravstvenih programov
- razvoj dejavnosti (nosilci zdravstvene dejavnosti, dolgotrajna oskrba ...);
- dobro sodelovanje z zunanjimi deležniki;
- reševanje prostorske stiske.

3.3.2 Znanstvenoraziskovalno delo

ZD Gornja Radgona ni terciarna ustanova, a je raziskovalna dejavnost zanj kljub temu pomembna. Večja povezljivost primarnega in terciarnega zdravstvenega varstva leži tudi na raziskovalni dejavnosti, predvsem na aplikativni ravni, kjer se problematika prepleta z bazičnim medicinskim raziskovalnim delom. Pri tem je treba izčrpati dane možnosti, kadrovske vire, obremenjenost in zainteresiranost zaposlenih. Pomembno je ustvarjati ugodno ozračje, ki bo spodbujalo raziskovalno, publicistično in pedagoško delo pri posameznikih. Treba je doreči raziskovalne projekte (klinične študije, ciljne raziskovalne projekte, sodelovanje v projektih CHAFE), sistem financiranja in nagrajevanja. Zaposleni potrebujejo spodbudo za pridobitev akademskih nazivov, ki bodo omogočili vstop v raziskovalne in na prijavo v razvojne projekte EU.

Cilji:

- povečati raziskovalno dejavnost in jo razširiti na področje razvoja;
- v razvoj vključiti čim več enot;
- okrepiti sodelovanje z izobraževalnimi ustanovami;
- zagotoviti dodatna sredstva za raziskovalno dejavnost in akademsko izobraževanje zaposlenih.

3.3.3 Izobraževalna dejavnost

Izobraževalna dejavnost ima dolgoletno tradicijo, saj ZD Gornja Radgona zagotavlja izobraževalno dejavnost zaposlenim, pripravnikom in tudi ciljnim skupinam.

Cilji:

- okrepiti sodelovanje z izobraževalnimi ustanovami;
- organizacija večjega števila domačih in mednarodnih srečanj, simpozijev in učnih delavnic;
- izdaja poljudnih in strokovnih publikacij.
- redna interna strokovna izobraževanja.

3.3.4 Nadzor procesov zdravljenja

Notranje procese zdravljenja morajo stalno nadzirati:

- vodje dejavnosti in vodje enot,
- komisija za stalni interni strokovni nadzor,
- komisija za izredni interni strokovni nadzor,
- eksterna komisija Zdravniške zbornice Republike Slovenije,
- komisija za upravni nadzor Ministrstva za zdravje,
- vzpostaviti lastne kazalnike kakovosti in jih analitično spremljati.

Cilji:

- standardizacija zdravstvenih procesov;
- klinične smernice;
- delovne procese nadzirajo strokovni direktor, vodja programa, vodja enot in komisija za notranji nadzor.

3.4 Medsebojni odnosi

Dobri medsebojni odnosi temeljijo na obvladovanju uspešnega razumevanja na vseh ravneh .

3.4.1 Komuniciranje

Komunikacija je integralni del vodstvenih poklicev ter obsega notranjo in zunanjo obliko. Notranja komunikacija omogoča boljše odnose, odpravlja strese pri pacientih in strokovnem osebju, zmanjšuje strokovne napake, pacientove pritožbe, izboljšuje diagnostiko in zdravljenje. Zunanja komunikacija izboljšuje odnose z javnostjo ter splošno mnenje o organizaciji.

Cilji:

- skrb za kakovostno medijsko podobo ZD Gornja Radgona;
- uvredba Pravilnika o komuniciranju z javnostjo;
- uvredba Pravilnika o internem komuniciranju;
- ažurirati pritožbeni postopek;
- določiti osebo, ki bo zaupnik zaposlenih;
- redno izvajanje ankete o zadovoljstvo zaposlenih – izbrati primerno orodje za realne rezultate;

- redni letni razgovori z vodji;
- obdobno ocenjevanje delovne uspešnosti po jasnih kriterijih.

3.5 Sodelovanje

3.5.1 Sodelovanje z ustanoviteljicami

ZD Gornja Radgona je javni zdravstveni zavod, katerega ustanoviteljice so Apače, Radenci, Gornja Radgona in Sveti Jurij ob Ščavnici. ZD Gornja Radgona tako skrbi za zagotavljanje zdravstvenega varstva vsem prebivalcem omenjenih občin ter zagotavlja nujno pomoč vsem, ki jo potrebujejo, hkrati pa sledi strateškim interesom občin ustanoviteljic na področju zdravstvenega varstva.

3.5.2 Sodelovanje z drugimi zdravstvenimi ustanovami

Treba je omogočiti učinkovito komunikacijo in elektronski prenos podatkov. Osebni zdravniki pogosto nimajo dovolj povratnih informacij in ne dobivajo vedno povratne zdravstvene dokumentacije, ki je nujna za diagnostične in terapevtske potrebe.

3.5.3 Sodelovanje s CSD, domovi za starostnike in nevladnimi organizacijami

Pomembno je sodelovanje z drugimi deležniki, saj trenutne komunikacijske razmere niso ugodne za paciente.

3.5.4 Sodelovanja s sindikati

Prizadeval si bom, da bom imel neposredne sestanke s predstavniki sindikatov najmanj mesečno. Na sestankih s sindikati se bomo pogovarjali o težavah, ki so lahko tudi sistemske narave in jih je možno skupno reševati z ustanoviteljem, kot tudi o reševanju drugih problemov, vse v luči optimizacije delovnih uspehov z zadovoljnimi zaposlenimi. Prav tako bomo organizirali tedenske in mesečne sestanke z vodji služb in skupaj reševali probleme in morebitne predloge za izboljšanje delovanja zavoda.

3.6 Gospodarjenje

3.6.1 Finančno poslovanje

Uspešno finančno poslovanje bo eden bistvenih ciljev ZD Gornja Radgona. Poslovati je treba zakonito, transparentno in gospodarno. Sprotni nadzor nad izvajanjem pogodbeno dogovorjenega delovnega programa, skrb za likvidnost poslovanja ter skrbno obvladovanje tako materialnih kot stroškov dela, ki predstavljajo največji delež stroškov, so osnovni pogoji uspešnega poslovanja. Za transparentno poslovanje in racionalno porabo finančnih sredstev bo treba preko službe za javno naročanje nadaljevati sistem javnih naročil z natančno specifikacijo tehničnih zahtev (upoštevajoč zahteve stroke po kakovosti) in pridobiti izvajalce z najboljšo kakovostjo ob najugodnejši ceni, pa naj gre za nabavo blaga ali storitev. Zaposleni morajo biti usmerjeni k skupnim strateškim ciljem, kar pa nam bo uspelo le s stabilnim in uravnoveženim finančnim poslovanjem.

Posebno skrb je treba nameniti delovnemu programu. Za uspešno finančno poslovanje v prihodnjem obdobju bo treba zaposlene ozaveštevati tudi na področju financ. Vodje programov bodo odgovorni za finančno poslovanje pri svojih programih, kar je tudi splošni trend zdravstvenega varstva v državah EU. Finančnih sredstev navadno ni dovolj, zato je treba z njimi ravnati natančno in racionalno. Ob upoštevanju navedenega je mogoče pričakovati stabilno financiranje s strani Zavoda za zdravstveno zavarovanje Republike Slovenije.

Cilji:

- zagotoviti pozitivno poslovanje z racionalno porabo finančnih sredstev in s tem omogočiti akumulacijo finančnih sredstev za kakovosten razvoj stroke;
- finančna odgovornost na ravni vodij programov;
- notranje revizije na področjih, ki naj bi jih definirali register tveganj.

3.6.2 Obvladovanje stroškov dela

Stroški dela predstavljajo večji delež stroškov poslovanja, zato je treba posebno pozornost nameniti kadrovske politiki, ki bo temeljila na zaposlovanju najboljših zdravstvenih kadrov. Stalna analiza smiselnosti namena pogodbenih del z zunanjimi izvajalci zdravstvenih in ne zdravstvenih storitev.

3.6.3 Racionalizacija materialnih stroškov

Obvladovanje materialnih stroškov je izziv v vseh razvijajočih se strokah. Uporaba zdravil predstavlja pomemben segment v postopku zdravljenja, je pomembna strokovna, ekonomska in poslovna kategorija. Racionalna uporaba zdravil je ob upoštevanju najsodobnejših načel pri uporabi zdravil nujno potrebna. Enako velja za medicinski potrošni material, laboratorijski in ostali potrošni material.

Pomembna ekonomska kategorija je tudi upravljanje s stroški energije. Ustanoviti je treba delovno skupino za projekt varčevanja z energijo.

Stroški storitev prav tako predstavljajo pomemben del stroškov zdravstvenih storitev. Potreben je nadzor nad naročanjem in obsegom teh storitev, vendar ne na račun zdravstvene obravnave pacientov. Analizirati javne razpise in zunanje stroške storitev, opraviti storitev z lastnim kadrom zavoda (zobna protetika, laboratorijske storitve, histologija, citologija..).

3.7 Upravljanje

Menedžment v preprostejšem pomenu predstavlja način organiziranja oseb in procesov za doseganje zelenih ciljev. Obsega načrtovanje, organiziranje (implementacija), nabor (kadri, finančna sredstva, tehnologija), vodenje (motivacija), nadziranje (monitoring in evalvacija) in usmerjanje. Oblikovanje poslovne politike temelji na osnovnem poslanstvu (zagotavljanju osnovnega zdravstvenega varstva), viziji (aspiraciji, bodočih usmeritvah) in strategiji. Strategije se obravnavajo in sooblikujejo z delovnim osebjem in morajo biti pogosto »prevetrene«. Akcijski načrt mora biti pripravljen za vsako dejavnost in biti pripravljen na

spremenbe v okolju. Ocene sprememb je treba javljati vodstvu. Naloge, prednosti in pomanjkljivosti morajo biti analizirane pri vseh dejavnostih.

V ZD Gornja Radgona je potrebno interaktivno sodelovanje poslovnega in strokovnega direktorja. Vsak ima svoje pristojnosti, obveznosti in odgovornosti. Poznavanje stroke je pomembno tudi pri poslovnem upravljanju, saj omogoča hitrejše razumevanje, usklajevanje, organiziranje in uresničevanje ciljev. Pri tem ne smejo nastajati nepotrebni zastoji zaradi medsebojnega nerazumevanja, tudi nastopanje navzven mora biti usklajeno, stabilno in odločno.

3.7.1 Kadri

Kadrovska politika bo temeljila na analizi potreb, in sicer na analizi opravljenih programov, kadrovske in strokovne izobrazbe zaposlenih ter analizi trendov v zdravstvu oziroma v populaciji (sprememba starostne strukture, obolevnosti prebivalstva, vpliva zasebnosti v zdravstvu).

Za uspešno in učinkovito opravljanje zdravstvenih programov mora zavod priskrbeti ustrezne kadre, materiale in finančne vire. Zdravstvena dejavnost je specifično delovna intenzivna dejavnost, zato so v njej najbolj pomembni kadri, torej zdravstveni delavci in sodelavci. Kadrovska zasedba zdravstvene službe narekuje standard javne mreže zdravstvene službe.

Cilja:

- *racionalna uporaba kadrovskih virov;*
- *sistemsko kadrovanje.*

3.7.2 Izobraževanje zaposlenih Rastoča in učeča se ustanova

Za zagotavljanje stalne kakovosti storitev bomo nenehno izobraževali zaposlene.

Uvedli bomo Zemljevid² znanja, ki nam omogoča kakovostno podlago za upravljanje z znanjem. Z njim lahko prikažemo povezavo med znanjem in poslovnim procesom ter nosilci znanja. Z zemljevidom znanja ugotavljamo, katera znanja v dejavnosti so potrebna za kakovostno izvajanje poslovnih procesov, obenem pa ugotavljamo pomanjkljivosti oziroma vrzeli v obstoječih poslovnih procesih. Menedžment znanja je zelo pomembno orodje za doseganje poslovnih ciljev in uspešnosti podjetja. Pomembno je, da menedžment znanja vnašamo v poslovni model prek osebne komunikacije in informacijske tehnologije.

Vse dejavnike kakovosti bomo nadgradili:

- z izobraževanjem zaposlenih,
- s team buildingi,
- s paradno disciplino zavoda,

² Zemljevid znanja – strokovnjaki s področja managementa znanja uporabljajo različna poimenovanja tega pojma. V svetovnem merilu se večinoma uporablja angleška besedna zveza »knowledge management«. (Rozman, 1996, str.9-16).

- s poudarkom na kakovosti in načinu dela,
- z večjo pripadnostjo ustanovi,
- z večjo odgovornostjo do dela,
- z osebnim zgledom in sodobnimi oblikami dela.

Pri izvajanju svojega poslanstva, torej pri zdravljenju ljudi, bomo upoštevali bolnikovo dostojanstvo in upoštevali zakon o pacientovih pravicah.

Kot zdravstveni delavci bomo upoštevali vse predpisane etične in strokovne norme in tako poskušali uveljavljati načelo poštene, sodobne zdravstvene ustanove.

Pojem etičnega vedenja se kaže na osnovi predpostavke absolutnih načel. Načela nam nakazujejo pravo smer vedenja in pomagajo pri razmišljanju in doseganju pravega odgovora. Načela nikoli ne morejo biti brezpogojna, ampak skoraj brezpogojna. (Zdravstvena nega v luči etike, 2003, str. 41)

Kot zdravstveni delavci bomo ravnali po etičnih in strokovnih normah in skozi to nadaljevali vizijo ustanove – Postati najboljši, postati ugledna in strokovno priznana ustanova v regiji.

ZD Gornja Radgona mora imeti strokovni program izobraževanja zaposlenih, ki mora biti usklajen s kolektivnimi pogodbami in potrebami stroke. Za izobraževanje so odgovorni vodje programov, ki morajo imeti za to denar.

Cilj:

- ***maksimalno racionalna uporaba sredstev za doseganje najboljši rezultatov pri izobraževanju.***

3.7.3 Zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih je ena temeljnih prednostnih nalog vodstva. Le zadovoljni zaposleni lahko največ prispevajo pacientu in svoji delovni organizaciji. Zadovoljstvo zaposlenih potrebuje redno letno analizo (primernejša je zunanja).

Področja za zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih so:

- stalno seznanjanje s cilji Zdravstvenega doma;
- redni intervjuji in pogovori z zaposlenimi na različnih ravneh;
- oblikovanje ciljev pri posameznih oddelkih in službah;
- neprekinjeno strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje;
- pozitivna kadrovska politika;
- izboljševanje delovnih razmer;
- dobra in zadostna delovna oprema;
- zadovoljiv osebni dohodek;
- nagrajevanje;
- sprotno seznanjanje z rezultati poslovanja.

Cilj:

- Oblikovati delovno okolje, ki bo spodbujalo kreativnost, odgovoren odnos, strokovnost zaposlenih in pripadnost ustanovi.
- Skupno službo za javna naročila.
- Uvajanje novih dejavnosti.
- Uvajanje tržne dejavnosti.
- Postopno povečanje obsega dejavnosti.
- Posodobitev dotrajane opreme z racionalnejšo in modernejšo tehnologijo.
- Vzorno in uspešno sodelovanje z ustanovitelji zavoda.

4 PROGRAM DELA

Program dela je razdelan po metodi vidikov orodja sistema uravnoteženih kazalnikov (angl. BSC) s predlaganimi kazalniki in nakazano smerjo razvoja.

- **Vidik pacientov in drugih odjemalcev:** varna in uspešna obravnava pacientov, zadovoljni pacienti, zadovoljstvo pacientov in drugih odjemalcev storitev, partnerski odnos z odjemalci in dobavitelji, status in ugled ZD Gornja Radgona v širšem okolju...
- **Finančni vidik:** ZD Gornja Radgona je neprofitni zavod in si prizadeva poslovati dolgoročno finančno stabilno in uravnoteženo (odhodki izenačeni s prihodki), kar je povezano z učinkovitim obvladovanjem odhodkov in prihodkov...
- **Vidik poslovnih procesov:** varna, učinkovita in uspešna obravnava pacientov, izpolnjevanje potreb in pričakovanj pacientov in drugih odjemalcev storitev, zadovoljni pacienti in drugi odjemalci; izboljšanje korporativnega upravljanja in organizacije dela, notranje učinkovitosti ter uspešnosti procesov, razvoj in uvajanje sodobnih načinov zdravljenja, izdelava in uvajanje protokolov oz. kliničnih poti, večanje deleža dnevnih obravnav in drugih oblik specialističnega in ambulantnega zdravljenja, učinkovita in celovita informacijska podpora, dograjevanje sistema notranjih kontrol...
- **Vidik učenja in rasti:** izboljšanje usposobljenosti in motiviranosti zaposlenih, razvoj strateških znanj, spodbujanje inovativnosti, razvoj in prenos novih metod zdravljenja in znanj v prakso... Usposobljeni in motivirani zaposleni, z učinkovito organiziranimi in izvajanimi procesi ter informacijsko podporo, zagotavljajo uspešno obravnavo pacientov (izidi zdravljenja, zadovoljstvo pacientov) ob sprejemljivih stroških, sprejemljivem času in ustrezni kakovosti, kar se odraža v uspešnih izidih zdravljenj in zadovoljstvu pacientov. To velja tudi za zadovoljstvo ostalih odjemalcev storitev.

Tabela 2: Predlagana strateška mapa in cilji programa dela in vizije razvoja

VIDIKI	CILJI			
VIDIK PACIENTOV IN DRUGIH ODJEMALCEV	Uspešna zdravstvena obravnava pacientov	Izboljševanje varnostne in kakovostne obravnave pacientov	Obvladovanje čakalnih dob	Povečati zadovoljstvo pacientov, odjemalcev zdravstvenih, izobraževalnih in razvojnih storitev
FINANČNI VIDIK	Uravnoteženo finančno poslovanje	Rast obvladovanja prihodkov	Obvladovanje odhodkov	Obvladovanje stroškov materiala in storitev
				Obvladovanje stroškov dela
VIDIK POSLOVNIH PROCESOV	Učinkovita zdravstvena obravnava pacientov	Odnos do pacienta		
VIDIK UČENJA RASTI	Zagotoviti motiviran in usposobljen kader	Razvoj in uvajanje novega znanja in novih metod zdravljenja v prakso		

V ta namen je v nadaljevanju v programu s pomočjo orodja BSC podrobneje opisanih (v tabeli 2. zgoraj) predlaganih 12 ključnih strateških ciljev ZD Gornja Radgona. Za cilje so predlagani kazalniki. V letnih planih (letni Finančni načrt in Program dela) se na tej podlagi nato opredelijo postavljene ciljne vrednosti teh kazalnikov, s katerimi se spremlja uspešnost uresničevanja ciljev. Strateški cilji in kazalniki se nadalje razgradijo v letnih ciljih tudi do nižjih organizacijskih nivojev. Med posameznimi oddelki, organizacijskimi enotami ZD Gornja Radgona, kot tudi s primerljivimi zdravstvenimi ustanovami po dejavnostih na državnem nivoju se lahko izvajajo primerjave (t.i. notranji in zunanji benchmarking). Ob tem je pomembno zavedanje, da je ciljne vrednosti posameznih kazalnikov smiselno postavljati po dogovoru in soglasju širšega vodstva in strokovnjakov posameznih organizacijskih enot. V tabelah predlaganih kazalnikov uspešnosti v nadaljevanju so posebej označeni stolpci namenjeni opredelitvi ciljnim vrednostim za obdobje 2025-2029+, katere pa zaradi zgoraj omenjenih dejstev v tej fazi nisem opredeljeval.

Poslanstvo ZD Gornja Radgona naj opredeljuje tudi odnos do razvoja sistema zdravstvenega varstva v skladu s potrebami državljanov, sodelovanja med primarno in sekundarno ravno ter socialnimi službami v okolju. Transparentno financiranje zdravstvenega varstva (programov) mora odražati potrebe državljanov in spodbujati kakovost in učinkovitost zdravstvene oskrbe, obenem pa mora biti razporejanje sredstev pravično do izvajalcev. Obvladovanje čakalnih dob pacientov in zagotavljanje enakosti pri obravnavi. Pravočasna obravnava oz. zdravljenje pacientov glede na njihove potrebe. Na dolžino čakalnih dob vplivajo predvsem s strani ZZZS razpoložljivi finančni viri za delovne programe (obseg posameznih delovnih programov, dodatni oz. novi programi) ter razpoložljivost in učinkovitost izrabe virov v zdravstvu.

4.1 Vidik pacienta in drugih odjemalcev

Pacienti, sorodniki, napotni zdravniki so ključni odjemalci storitev zato jih je potrebno čim bolj vključevati v nenehno izboljševanje storitev in procesov ZD Gornja Radgona. Sistematično zbiranje, povratne informacije vseh ključnih odjemalcev storitev, poslovnih partnerjev (ankete, pritožbe, pohvale, predloge), njihovo upoštevanje pri opredeljevanju strategij in nenehnem izboljševanju poslovanja je lahko zelo pomembno in v veliko pomoč. Vse svoje odjemalce, dobavitelje in partnerje je smiselno obravnavati spoštljivo, strokovno in celovito. Sodelovanje z drugimi zdravstvenimi institucijami in subjekti v sistemu zdravstvenega varstva, da se zagotovi zdravstveno oskrbo prilagojeno potrebam pacientov iz regije.

- Cilj 1: Uspešna zdravstvena obravnava pacientov – doseganje želenih izidov zdravljenja

Celovito obvladovanje uspešne zdravstvene obravnave pacientov zahteva spremljanje uspešnosti izidov zdravljenja za pomembna bolezenska stanja, načrtovanje pričakovanih izidov in primerjave z odličnimi javnimi zdravstvenimi zavodi na državnem nivoju ter širšem mednarodnem prostoru. Strokovne analize in primerjave izidov zdravljenj (»Peer review«) omogočajo odkrivanje procesov in zagotavljajo podlage za kontinuirano izboljševanje uspešnosti in kakovosti zdravstvene obravnave pacientov. ZD Gornja Radgona bo še naprej zbirala kazalnike, ki jih analizira Zdravniška zbornica Slovenije v programu »Kakovost v zdravstvu«. Spremljanje umrljivosti za tista bolezenska stanja oz. posege, na katero lahko ZD Gornja Radgona vpliva z vodenjem uspešnosti in kakovosti zdravstvene obravnave. Izbrani kazalniki odražajo uspešnost zdravstvene obravnave pogostih bolezenskih stanj kot so: infarkt, srčna odpoved, možganska kap.

Ker je pri nenehnem izboljševanju zdravstvene prakse merjenje nepogrešljivo, moramo, preden se lahko resno lotimo izboljševanja, svoje delo izmeriti. Meritve so pomemben del modela izboljševanja kakovosti. Da bi izvedli merjenje si zastavimo tri poglobljena vprašanja, in sicer: kaj želimo doseči; kako bomo vedeli, da je sprememba pripeljala do izboljšave; ali spremembo uvesti v proces, ali jo zavreči, ali pa prirediti. Za paciente je najpomembnejši dober izid zdravljenja, o čemer govorijo kazalniki izidov in drugi kazalniki kakovosti. Kazalnike izidov in kakovosti prikazujemo za posamezne specifične bolezni, stanja, postopke in podobno. Da bi dosegli dobre izide zdravljenja, moramo imeti urejene sisteme s strukturami in procesi, ki jih tudi merimo s kazalniki – kazalniki struktur in kazalniki procesov.

Na pobudo OECD-la, se izvaja mednarodna raziskava ljudi - PaRIS (Patient –Reported Indicator Surveyes), ki živijo s kroničnimi boleznimi in je prva te vrste, ki ocenjuje rezultate in izkušnje bolnikov, zdravljenih v primarni oskrbi v državah. Namen raziskave PaRIS je zapolniti kritično informacijsko vrzel v primarni zdravstveni oskrbi z vprašanji o vidikih, kot so dostop do zdravstvenega varstva in čakalne dobe, pa tudi o kakovosti življenja, bolečini, fizičnem delovanju in psihičnem blagostanju.

Rezultati raziskave so pomembni predvsem za:

- oblikovalce politik, da so seznanjeni z boljšimi informacijami o tem, kam usmeriti prizadevanja za izboljšanje kakovosti in dati prednost porabi.

- **pacientom tako**, da izrazijo svoje mnenje o njihovih rezultatih in izkušnjah.

• **izvajalcem zdravstvenega varstva**, da z boljšim razumevanjem stanja vedo, kako izboljšati kakovost oskrbe, ki jo nudijo.

Zakaj je PARIS pomemben, ker PaRIS spodbuja dialog z oblikovalci politik, ponudniki zdravstvenih storitev in pacienti o tem, kako izboljšati učinkovitost in osredotočenost storitev primarne oskrbe na ljudi. Mednarodna raziskava PaRIS o ljudeh, ki živijo s kroničnimi boleznimi, je prva mednarodna raziskava o zdravstvenih rezultatih in izkušnjah odraslih, ki živijo z eno ali več kroničnimi boleznimi in so zdravljeni v primarnih ali drugih ambulantnih okoljih, o katerih poročajo bolniki.

- **Cilj 2: Izboljševanje varne in kakovostne obravnava pacientov**

Nenehno izboljševanje varne in kakovostne obravnave pacientov (obvladovanje oz. zmanjševanje varnostnih incidentov pri pacientih med diagnostičnimi postopki, zdravljenjem, zdravstveno nego in rehabilitacijo pacientov v ZD) in doseganje evropskih standardov. Izvajanje rednih in izrednih notranjih strokovnih nadzorov v skladu s pravilniki o notranjih nadzorih (zdravstvenih in ne zdravstvenih dejavnosti), pogovore o varnosti (izboljševanje delovanja osebja za varnost pacientov, osebja in obiskovalcev) ter redne konference (pospeševanje kulture odprtosti in razpravljanja o zapletih pri pacientih). Izpolnjevanje vsebine splošnega dogovora. Redno spremljanje kazalnikov, ki se nanašajo na kakovost in varnost zdravstvene obravnave na primarnem nivoju. Spremljanje števila uvedenih predlogov (sprememb), povezanih z izboljšanjem varnosti za pacienta na posameznih oddelkih. Dosledno prijavljanje neželenih dogodkov in odklonov. Spremljava števila prijav po posameznih oddelkih.

- **Cilj 3: Obvladovanje čakalnih dob**

Pravočasna obravnava oz. zdravljenje pacientov glede na njihove potrebe je zelo pomembna. Na dolžino čakalnih dob vplivajo predvsem s strani ZZZS razpoložljivi finančni viri za delovne programe (obseg posameznih delovnih programov, dodatni oz. novi programi) ter razpoložljivost in učinkovitost izrabe virov zavoda (kadrovske viri, zasedenost medicinske opreme). ZD Gornja Radgona si bo v sodelovanju s financerjem (ZZZS) prizadeval za znižanje oz. obvladovanje čakalnih dob v okviru predpisanih dopustnih dob (dodatna sredstva od ZZZS), povečanje produktivnosti kadra, optimizacija procesov in izrabe obstoječih virov (kadra, opreme in prostora). Čakalne dobe spremljati mesečno na nivoju posamezne dejavnosti v ZD Gornja Radgona in oddelkov, objavljati na spletni strani, ter o njih redno informirati Svet zavoda, ustanovitelje in ZZZS.

- **Cilj 4: Povečati zadovoljstvo pacientov**

Pacient naj bo v središču pozornosti delovanja stroke kot ključni odjemalec storitev zavoda. Na izboljšanje izkušenj pacienta – zadovoljstva pacienta imajo pomemben vpliv tudi odnos osebja, informiranje, administracija, urejenost prostorov, prehrana. Vsakega pacienta je potrebno obravnavati spoštljivo in dostojno. Paciente oz. njihove zastopnike dosledno in celovito seznanjati z njihovimi pravicami (pred zagotavljanjem in pred prekinitvijo oskrbe). ZD Gornja

Radgona si bo prizadeval za nenehno izboljšanje zadovoljstva svojih pacientov. Zadovoljstvo pacientov bo spremljano tudi s standardiziranim slovenskim vprašalnikom (dostopnost in čakanje; komunikacija z zdravniki in medicinskimi sestrami; informiranje; lajšanje bolečine; prehrana in zdravstveno okolje). Uporabi se lahko tudi interni vprašalnik, in sicer:

- v obravnavi (sprejem pacienta, komunikacija z zdravstvenim osebjem, zdravniki, medicinskimi sestrami, terapevti, čistoča, informiranje, zasebnost, ipd.).
- v specialistično-ambulantni obravnavi (naročanje in čakanje v čakalnici, seznanitev z vzrokom za čakanje, zadovoljstvo z zdravstveno obravnavo, odnos osebja, informacije in navodila po zaključku obravnave, spoštovanje zasebnosti, čistoča in urejenost prostorov). Spremljanje pritožb in pohval pacientov oz. njihovih svojcev oziroma sorodnikov. Meritve se izvedejo na nivoju celotnega zavoda in oddelkov. Po potrebi se izvedejo aktivnosti (izdelava oz. prenova protokolov, uveljavitev) na področju spoštovanja pacientovih pravic.

Primer kazalnikov uspešnosti:

- rezultati anket o zadovoljstvu pacientov za ZD Gornja Radgona, po organizacijskih enotah, ambulantah, do oddelkov/zdravnikov (primerjave z nacionalno anketo, interne primerjave – lastna anketa);
- naročanje na uro (št. pacientov, ki ni naročeno na uro);
- pritožbe pacientov na račun kršenja pacientovih pravic za ZD Gornja Radgona in po organizacijskih enotah do oddelkov/zdravnikov (število, vrsta, upravičenost, uspešno reševanje pritožb v rokih).

4.2 Finančni vidik

Uspešno finančno poslovanje bo eden bistvenih strateških ciljev ZD Gornja Radgona. Poslovati je treba zakonito, transparentno in gospodarno. Sprotni nadzor nad izvajanjem pogodbeno dogovorjenega delovnega programa, skrb za likvidnost poslovanja ter skrbno obvladovanje tako materialnih kot stroškov dela, ki predstavljajo največji delež stroškov, so osnovni pogoji uspešnega poslovanja. Za transparentno poslovanje in racionalno porabo finančnih sredstev bo treba preko službe za javno naročanje nadaljevati sistem javnih naročil z natančno specifikacijo tehničnih zahtev (upoštevajoč zahteve stroke po kakovosti) in pridobiti izvajalce z najboljšo kakovostjo ob najugodnejši ceni, pa naj gre za nabavo blaga ali storitev. Zaposleni morajo biti usmerjeni k skupnim strateškim ciljem, kar pa nam bo uspelo le s stabilnim in uravnoveženim finančnim poslovanjem.

Posebno skrb je treba namenjati delovnemu programu. Za uspešno finančno poslovanje v prihodnjem obdobju bo treba zaposlene ozaveštevati tudi na področju financ. Vodje programov bodo odgovorni za finančno poslovanje pri svojih programih, kar je tudi splošni trend zdravstvenega varstva v državah EU. Finančnih sredstev navadno ni dovolj, zato je treba z njimi ravnati natančno in racionalno. Ob upoštevanju navedenega je mogoče pričakovati stabilno financiranje s strani Zavoda za zdravstveno zavarovanje Republike Slovenije.

Cilji:

- zagotoviti pozitivno poslovanje z racionalno porabo finančnih sredstev in s tem omogočiti akumulacijo finančnih sredstev za kakovosten razvoj stroke;
- finančna odgovornost na ravni vodij programov;
- notranje revizije na področjih, ki naj bi jih definiral register tveganj.

Iz podatkov slike 2. lahko razberemo, da se določeni kazalniki spreminjajo kar pa ni sprejemljivo za vzdržno poslovanje. Na kritični točki je pokrivanje kratkoročnih obveznosti ter kazalnik gospodarnosti v letu 2023 napram letu 2022 pada.

KAZALNIK	LETO 2022	LETO 2023
1. Kazalnik gospodarnosti	1,1	1,0
2. Delež amortizacije v celotnem prihodku	3,7	3,9
3. Stopnja odpisanosti opreme	74,4	73,8
4. Dnevi vezave zalog materiala	-	-
5. Delež terjatev v celotnem prihodku	4,9	4,5
6. Koefficient plačilne sposobnosti	-	-
7. Koefficient zapadlih obveznosti	-	-
8. Kazalnik zadolženosti	0,2	0,2
9. Pokrivanje kratkoročnih obveznosti z gibljivimi sredstvi	2,2	2,5
10. Prihodkovnost sredstev	1,4	1,4

Slika 2: Kazalniki uspešnosti in gospodarnosti ZD Gornja Radgona 2023

Vir: Letno poročilo ZD Gornja Radgona za leto 2023.

- Cilj 1: Uravnoteženo finančno poslovanje (prihodki = odhodki)

Cilj zdravstvenega zavoda ZD Gornja Radgona je zagotavljati čim bolj uravnoteženo finančno poslovanje. Varčevalni ukrepi, ki jih izvaja ZZZS v zadnjih letih (zniževanje cen zdravstvenih storitev), znižujejo prihodke in močno vplivajo na poslovanje. Naloga zavoda je, da si prizadeva izvajati dogovorjen delovni program v skladu z obveznostmi v pogodbah o izvajanju zdravstvenih storitev, sklenjenih z ZZZS (čim manjše odstopanje od 100% realizacije celotnega programa ZZZS). Za doseganje planiranih pogodbenih prihodkov je zelo pomembno, da so vsi programi doseženi čim bližje planiranemu obsegu, saj ima vsako odstopanje navzgor ali navzdol negativne finančne posledice.

- Cilj 2: Rast - obvladovanje prihodkov

Obvladovanje prihodkov ZD Gornja Radgona zahteva:

- zagotavljanje ustreznega obsega, vrste in vrednosti programov (obvladovanje oz. povečanje obstoječih programov in pridobivanje novih programov v skladu s potrebami prebivalstva in razvojnimi trendi),
- čim manjše odstopanje realizacije od programa dogovorjenega z ZZZS ambulantna dejavnost (točke, obiski),

- vsako nedoseganje delovnega programa v specialističnih ambulantah je potrebno ažurno spremljati (tedensko, mesečno) in na podlagi odmikov prilagajati organizacijo dela ambulant v popoldanski izmeni, okrepitev delovnega tima ipd.,
- zagotavljanje ustreznega financiranja in evidentiranja programov,
- povečanje prihodkov tržnih storitev,
- pridobivanje donacij.

ZD Gornja Radgona večino prihodkov ustvarja z izvajanjem zdravstvenih storitev za zavarovance ZZZS po Pogodbi o izvajanju programa zdravstvenih storitev za tekoče leto (pogodba), v kateri z ZZZS dogovarja vrste programov, obseg storitev in plačilo za opravljene storitve. Za večino programov velja načelo, da je plačan realiziran obseg opravljenih storitev, vendar največ do planiranega obsega storitev.

Povečanje prihodkov tržnih storitev

- zunanji: finančna vzdržnost javnih financ v sistemu zdravstva vpričo trajajoče gospodarske krize in s tem povezane zdravstvene politike;
- notranji: zmožnost zavoda za širitev programa.

Primer kazalnikov uspešnosti:

- indeks rasti prihodkov glede na trenutno stanje
- delež prihodkov iz tržne dejavnosti in dobičkonosnost tržne dejavnosti

• Cilj 3: Obvladovanje odhodkov

Učinkovita raba sredstev oz. obvladovanje odhodkov in izboljševanje stroškovne učinkovitosti je ključni izziv ZD Gornja Radgona. Ukrepi za obvladovanje odhodkov so razdeljeni zlasti v skupine, ki predstavljajo najhitrejšo rast in pomemben delež v strukturi:

- obvladovanje stroškov materiala,
- storitev (zdravstvene, ne zdravstvene),
- obvladovanje stroškov dela.

Ključnega pomena za učinkovito obvladovanje stroškov je standardizacija zavoda in ambulantne obravnave oz. zmanjšanje variabilnosti (različna zdravila, materiali, preiskave), obvladovanje porabe (količine) in nabavnih cen materiala ter storitev, obvladovanje zalog, optimizacija procesov, povečanje produktivnosti, uvedba kliničnih poti za posamezne procese (kakovostna in varna obravnava pacientov). Prav tako dvig kakovosti storitev zmanjša število zapletov, podvajanje postopkov, zdravljenja zapletov in s tem stroškov. Na stroškovno odgovorno ravnanje zaposlenih vpliva tudi načrtno vodenje, informiranje in usmerjanje pozornosti zaposlenih pri vsakodnevnem delu.

- **Cilj 4a: Obvladovanje in racionalizacija stroškov materiala in storitev**

Obvladovanje materialnih stroškov je izziv v vseh razvijajočih se strokah. Uporaba zdravil predstavlja pomemben segment v postopku zdravljenja, je pomembna strokovna, ekonomska in poslovna kategorija. Racionalna uporaba zdravil je ob upoštevanju najsodobnejših načel pri uporabi zdravil nujno potrebna. Enako velja za medicinski potrošni material, laboratorijski in ostali potrošni material.

Pomembna ekonomska kategorija je tudi upravljanje s stroški energije. Ustanoviti je treba delovno skupino za projekt varčevanja z energijo.

Stroški storitev prav tako predstavljajo pomemben del stroškov zdravstvenih storitev. Potreben je nadzor nad naročanjem in obsegom teh storitev, vendar ne na račun zdravstvene obravnave pacientov.

Obvladovanje stroškov za zdravila: v ZD Gornja Radgona smiselno ponovno pregledati zaloge zdravil po oddelkih in jih ustrezno, v sodelovanju s stroko, zmanjšati na potrebni minimum. Nabavo in zaloge zdravil smiselno natančno spremljati v sodelovanju vseh pristojnih služb. Nadalje širjenje rednega sodelovanja farmacevtov z zdravniki po potrebi tudi z drugimi službami. Posebna pozornost posvečena morebitnim dragim zdravilom, za katera je ZZZS namenil sredstva in zanje terja dosledno poročanje o porabi.

Obvladovanje stroškov za ostali zdravstveni material: analizirati vsako potrebo po novih materialih medicinskega in nemedicinskega materiala in obvladovanje naročanja v okviru odobrenih mesečnih kvot za posamezna področja. Kontrolirano uvajanje novih dražjih materialov, v kolikor ti iz medicinskih indikacij niso nujno potrebni. To velja tudi za področje medicinskih in nemedicinskih storitev.

Obvladovanje stroškov za ne zdravstveni material: primerjalne analize doseganja cen energentov pri različnih ponudnikih (zemeljski plin, elektrika). Spremljanje učinkov izvedenih aktivnosti energetske sanacije stavb v preteklih letih na stroških kuriva.

Obvladovanje stroškov za storitve: Obvladovanje stroškov za zdravstvene storitve zahteva skrbno in strokovno utemeljeno odrejanje preiskav ter diagnostike (stopenjska diagnostika) ter dosledno upoštevanje navodil iz Splošnega dogovora (osnovne laboratorijske preiskave). Z ukrepi strokovnih služb se lahko preverijo priložnosti morebitne racionalnejše uporabe laboratorijskih storitev in mikrobioloških preiskav, strokovni nadzor predstojnikov za naročanje lab. storitev.

Dodatni kazalniki uspešnosti:

- po potrebi nadgradnja obstoječega informacijskega sistema, ki bo omogočal spremljanje porabe zdravil, pomožnega med. materiala na pacienta. Primerjava z ostalimi zavodi (ZJN- javno naročanje).
- Redna mesečna poročila o porabi materiala, stroških storitev in dela in izvedeni ukrepi.

- S ciljem obvladovanja in zmanjševanja stroškov lahko posamezni oddelki izdelajo oz. dosledno upoštevajo terapevtske smernice, klinične poti oziroma protokole za uporabo bioloških in ostalih zdravil na pacienta.
- Po potrebi redefiniranje protokola uvajanja novih materialov in tehnologij v klinično prakso.
- Vsi predstojniki in glavne medicinske sestre oddelkov lahko vsakodnevno pomagajo iskati razpoložljive rezerve znotraj same porabe, Skrbno načrtovanje porabe materiala in spremljanje odstopanja od planiranih mesečnih kvot.
- Primerjalne analize na širšem evropskem trgu (sicer se javna naročila objavljajo tudi v Uradnem listu EU), iskanje ugodnejših ponudb za ponudnike energentov (razpisi, ZJN).
- Terminsko opredeliti ciljne vrednosti zmanjševanja stroškov preko s.p., d.o.o. in podjemnih pogodb ter istočasno spremljanje izvedbe programa v okviru rednega dela zaposlenih.
- **Cilj 4b: Obvladovanje stroškov dela**

Stroški dela predstavljajo večji delež stroškov poslovanja, zato je treba posebno pozornost nameniti kadrovski politiki, ki bo temeljila na zaposlovanju najboljših zdravstvenih kadrov.

Zaostrene finančne razmere poslovanja zahtevajo restriktivno politiko tudi pri obvladovanju stroškov dela.

- obvladovanje nadurnega dela;
- zmanjšanje stroškov neprekinjenega zdravstvenega varstva;
- prenova planiranja delovnega časa, še bolj ekonomično razporejanje delavcev na delovišča (uvredba fleksibilnega delovnega časa – po potrebi dopolnitve pravilnikov o delovnem času in vrednotenju oblik delovnega časa v dogovoru z vsemi udeleženi skupinami zaposlenih in predstavnikov);
- ob upokojevanju zaposlenih se izdela natančna analiza in ocena upravičenosti po nadomestitvi;
- aktivnosti obvladovanja absentizma zaposlenih ipd..

4.3 Vidik poslovnih procesov

Učinkovita zdravstvena obravnava pacientov zahteva ustrezno organiziranost, urejenost procesov, uvajanje novih sodobnih načinov zdravljenja (povečanju deleža obravnav ter drugih oblik specialističnega in ambulantnega zdravljenja). Povečanje učinkovitosti obravnave pacientov je povezano z uvajanjem kliničnih poti (standardizacijo postopka zdravstvene obravnave). Le-ta zagotavlja kakovost in stroškovno učinkovitost izvedbe posamezne zdravstvene obravnave, saj posamezno zdravstveno obravnavo znotraj neke organizacijske enote standardizira. To pomeni, da ne prihaja do nepotrebnih dodatnih preiskav na pacientih –

pri istem zdravljenju lahko število preiskav ob odsotnosti kliničnih poti od zdravnika do zdravnika variira.

- **Cilj 1: Učinkovita zdravstvena obravnava pacientov**

Poleg opisanih sprememb je nujno uveljaviti tudi odgovornost srednjega vodstva za uspešnost finančnega poslovanja (na vodje posameznih medicinskih dejavnosti in predstojnike oddelkov), kar je pogoj za razvoj podjetniške miselnosti. Izvajalci bi s svojo učinkovitostjo prihranke uporabili za povečano delovno uspešnost, izobraževanje in nakup medicinske opreme.

Učinkovito izvajanje podpornih/sekundarnih procesov (to so tisti, ki neposredno podpirajo primarne procese):

- proces obravnavanja pacientov (informacije o pacientih, nadzor nad medicinsko-etničnimi zahtevami, merjenje zadovoljstva pacientov),
- farmacevtski procesi (receptura in izdelava zdravil, obdelava receptov, preizkušanje zdravil in opazovanja),
- laboratorijski procesi (analize),
- izobraževalni procesi za notranje odjemalce (priprava programov izobraževanj, pridobivanje virov).

Ustvarjanje kulture brez krivde – brez iskanja krivca ali strahu pred medsebojnim obtoževanjem.

Dodatni kazalniki uspešnosti:

- razvoj in uvedba novih kliničnih poti, na področjih, kjer še niso uvedene, njihovo dosledno implementacijo, ter spremljanje lastnih kazalnikov kakovosti na podlagi kliničnih poti istočasno z uvedbo ISO 9001. Standard zahteva nenehno spremljanje poslovnih procesov in njihovo spreminjanje. Uvedba standarda je hkrati priložnost za večjo optimizacijo poslovnih procesov in na koncu tudi avtomatizacija.
- Usklajevanje procesov strokovnega dela s standardom NIAHO in potrditev akreditacije.
- Skrajšanje čakalne dobe glede na razpoložljivost strokovnega kadra.
- Poudarek na strokovnih področjih, kjer se opaža prednosti pred ostalimi zavodi.
- Izboljšati sodelovanje in strokovnost s sekundarnim nivojem zdravljenja, da bo manj nepotrebnih napotitev na sekundarni nivo, izboljšati dostopnost in višja strokovna raven dela. Kvalitetnejša organizacija skupne oskrbe urgentnih pacientov primarnega in sekundarnega nivoja v pomurski regiji.
- Število obiskov v specialističnih ambulantah, število obravnavanih pacientov na zdravnika iz ur.

- **Cilj 2: Odnos do pacienta**

Pacienti, sorodniki, napotni zdravniki so ključni odjemalci storitev zato jih je potrebno čim bolj vključevati v nenehno izboljševanje storitev in procesov ZD Gornja Radgona. Sistematično

zbiranje, povratne informacije vseh ključnih odjemalcev storitev, poslovnih partnerjev (ankete, pritožbe, pohvale, predloge), njihovo upoštevanje pri opredeljevanju strategij in nenehnem izboljševanju poslovanja je lahko zelo pomembno in v veliko pomoč. Vse svoje odjemalce, dobavitelje in partnerje je smiselno obravnavati spoštljivo, strokovno in celovito. Sodelovanje z drugimi zdravstvenimi institucijami in subjekti v sistemu zdravstvenega varstva, da se zagotovi zdravstveno oskrbo prilagojeno potrebam pacientov iz regije.

Pri izvajanju zdravstvenih storitev moramo upoštevati tudi osnovna načela v odnosu do pacienta:

- vrednote (dostopnost, sprejemljivost, učinkovitost, ustreznost, dostojanstvo, pravičnost, zasebnost, solidarnost, visoka strokovnost in etika);
- usmerjenost k zdravju in zdravemu življenju;
- upoštevanje potreb državljanov in zagotavljanje možnosti, da vplivajo na oblikovanje in izvajanje zdravstvenih storitev;
- poudarek na kakovosti zdravstvenih storitev;
- uspešno oz. uravnoteženo in stabilno financiranje,
- učinkovita uporaba vseh virov v zdravstvu.

Pravice pacientov so v Sloveniji urejene z Zakonom o pacientovih pravicah, Zakonom o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju ter drugimi predpisi. Pacient ima pravico do:

- zdravstvenega varstva;
- vpogleda v knjigo čakajočih;
- humanega odnosa med zdravljenjem;
- pravico do proste izbire zdravnika;
- posvetovanja z drugimi ustreznimi strokovnjaki;
- obveščenosti;
- soglasja k medicinskemu posegu;
- vpogleda v zdravstveno dokumentacijo;
- odklonitve medicinskih posegov;
- prepovedi posredovanja podatkov;
- seznanitve s stroški zdravljenja;
- povrnitve škode neustreznega zdravljenja;
- ugovora.

Kakovost storitev v Zdravstvenem domu bomo izboljšali:

- z občutkom pripadnosti Zdravstvenemu domu in večjo odgovornostjo;
- z ustreznim in smiselnim izobraževanjem zaposlenih;
- s kakovostjo in aktivnostjo;
- z osebnim zgledom in občutkom za odgovornost pri predpostavljenih;
- s posvečanjem pozornosti dvigu organizacijske kulture;
- z opredelitvijo sankcij;

- z optimizacijo procesov.

Cilji:

Celovito obvladovanje uspešne zdravstvene obravnave pacientov zahteva spremljanje uspešnosti izidov zdravljenja za pomembna bolezenska stanja, načrtovanje pričakovanih izidov in primerjave z odličnimi javnimi zdravstvenimi zavodi na državnem nivoju ter širšem mednarodnem prostoru. Strokovne analize in primerjave izidov zdravljenj (»Peer review«) omogočajo odkrivanje procesov in zagotavljajo podlage za kontinuirano izboljševanje uspešnosti in kakovosti zdravstvene obravnave pacientov. ZD Gornja Radgona bo še naprej zbirala kazalnike, ki jih analizira Zdravniška zbornica Slovenije v programu »Kakovost v zdravstvu«. Spremljanje umrljivosti za tista bolezenska stanja oz. posege, na katero lahko ZD Gornja Radgona vpliva z vodenjem uspešnosti in kakovosti zdravstvene obravnave. Izbrani kazalniki odražajo uspešnost zdravstvene obravnave pogostih bolezenskih stanj kot so: infarkt, srčna odpoved, možganska kap, tudi pogoste operacije (operacije žolčnika, operacije kile, ortopedske operacije).

- vsakemu pacientu bomo takoj zagotovili nujno medicinsko pomoč;
- dejavnosti bodo potekale v okviru pogodbenih obveznosti, ki jih ima Zdravstveni dom Gornja Radgona s plačnikom;
- pri zdravljenju bomo upoštevali pacientovo dostojanstvo, pri tem upoštevali pravice pacientov, kot so opredeljene z zakonom in podzakonskimi akti;
- zdravstveni delavci in sodelavci bomo ravnali po etičnih in strokovnih normah, ki so predpisane, prizadevali si bomo oblikovati »prijazen Zdravstveni dom« do pacientov in zaposlenih;
- pozornost bomo namenjali oblikovanju partnerskega odnosa – profesionalnemu in etičnemu odnosu zaposlenih do pacientov in med zaposlenimi.

4.4 Vidik učenja rasti

- **Cilj 1: Zagotoviti motiviran in usposobljen kader**

S prizadevanji in aktivnostmi:

- da bo kadrovska zasedba usklajena z delovnim programom ZD Gornja Radgona: primeren delež zdravstvenega kadra, načrtno izobraževanje in zaposlovanje za zagotavljanje nemotenega dela, izobraževalni programi oz. programi usposabljanja, razvojno raziskovalno delo.
- Za motivacijsko delovno okolje in karierni razvoj zaposlenih.
- Za uvajanje sodobnih managerskih tehnik, odličnost vodenja na vseh ravneh (vodenje s cilji), nadgradnjo managerskih kompetenc vodilnega kadra, več pristojnosti odgovornosti in kompetenc na posameznih delovnih mestih.
- Za celovito informiranje zaposlenih in komuniciranje: informiranje zaposlenih o porabi zdravil.
- Za dobre in spoštljive odnose med zaposlenimi.
- Za spodbujanje inovativnosti zaposlenih in razvojno naravnost.

- Za učinkovito obvladovanje odsotnosti z dela (bolezni in breme ZD Gornja Radgona v vseh bolezninah).
- Mnenja in pričakovanja zaposlenih se prepoznavajo s pomočjo raziskav mnenj zaposlenih - spremljanja zadovoljstva zaposlenih. Eno takšnih orodij je merjenje organizacijske klime SiOK - anketa o zadovoljstvu zaposlenih v vseh organizacijskih enotah, ki daje možnost primerjave rezultatov ZD Gornja Radgona tudi z drugimi podobnimi ustanovami na nacionalni ravni.
- Po potrebi uvajanje letnih razvojnih razgovorov predpostavljenih s sodelavci z namenom dobrega sodelovanja, skupnega opredeljevanja ciljev, iskanja priložnosti in izboljšav.
- Po potrebi uvedba pripomočkov za izvajanje aktivnosti delovnih procesov, ki lahko imajo za posledico okvare oz. poškodbe zdravja zaposlenih in posledično morebitne zdravstvene težave. Strateški razvoj kadrovske funkcije v smislu sistema razvoja kadrov: sistem ocenjevanja in razvijanja mladih kadrov, sistem izobraževanja in načrtovanja individualnih karier, sistem nagrajevanja kadrov. Pomembno je vzpostaviti sistem nagrajevanja tako posameznikov kot tudi timske uspešnosti (sistem individualnega nagrajevanja uspešnosti - individualni plani, sistem timske uspešnosti (skupinski plani).
- Cilj 2: Razvoj in uvajanje novega znanja in novih metod zdravljenja v prakso

Med ključnimi cilji so sistematičen:

- Razvoj in uvajanje novih storitev (metod zdravljenja).
- Sodelovanje z uglednimi domačimi in tujimi strokovnjaki, zdravstvenimi ustanovami in organizacijami.
- Pridobivanje zadostnega obsega sredstev za nemoten razvoj.
- Sistematično spodbujanje aplikativno naravnanih raziskav v ZD Gornja Radgona na nacionalni in mednarodni ravni, ki jih izvajajo zaposleni in se odraža tudi v doseženih doktorskih nazivih ter nazivih za osvojena specialistična znanja.
- Učna baza za zdravstveno nego in fizioterapijo visokošolskemu zavodu Evropsko središče Maribor. Spodbujanje pedagoškega dela zdravstvenega osebja zaposlenega v zavodu, habilitacije predavateljem, razvoj stroke.

5 SKLEPNA MISEL

Strategije, programi dela, aktivnosti, zastavljeni cilji se lahko uspešno uresničujejo z motiviranimi in usposobljenimi zaposlenimi. Uporabnost v dokumentu predlaganih izhodišč razvojnega programa in strategije, vizije razvoja zavoda je:

- na podlagi planskih izhodišč (na sedanjih in prihodnjih potrebah ter pričakovanih vseh udeleženi strani, ki morajo biti usklajene z razpoložljivimi viri in zmožnostmi) opredeliti za naslednje srednje ročno obdobje jasno vizijo, merljive cilje, ukrepe, aktivnosti in konkretne projekte za dolgoročno uspešno poslovanje in razvoj zavoda v skladu s potrebami odjemalcev storitev in razpoložljivimi viri,
- zagotoviti podlage za transparentno spremljanje uresničevanja strategije,
- zagotoviti osnove za stalno, celovito in uravnoteženo upravljanje razvoja in poslovanja,
- dvigniti ugled in utrditi položaj ZD Gornja Radgona,
- razviti nova partnerstva,
- uporabiti vizijo razvoja kot orodje za vodenje in motiviranje zaposlenih.

Za zagotovitev izvajanja opredeljenih ciljev je potrebno nadaljevati z razvojem zavoda in po potrebi dograditi že zastavljene projekte, aktivnosti, procese, kot tudi zastaviti nove aktivnosti. Izboljšati sodelovanje in strokovnost s sekundarnim nivojem zdravljenja, da bo manj nepotrebnih napotitev na sekundarni nivo, izboljšati dostopnost in višjo strokovno raven dela. V gradivu podajam le nekaj od številnih pomembnejših razvojnih aktivnosti, s katerimi se bo zavod v prihodnosti srečeval.

Glede na to, da nimam vpogleda v podrobnejše informacije glede večjih investicijskih aktivnosti in projektov v osnovna sredstva (nepremičnine, vozni park, dražje medicinske opreme ipd.) na tem mestu ponovno podajam stališče po nadaljevanju začelih aktivnosti in morebitni vzpostavitvi dodatnih aktivnosti v okviru razpoložljivih resursov, s katerimi lahko zavod razpolaga. ZD Gornja Radgona je pomemben gradnik osnovne zdravstvene dejavnosti v pomurski in širši regiji. V času intenzivnih sprememb potrebuje stabilno in povezovalno vodstvo s poudarkom na pozitivnem kadrovskem menedžmentu, sodelovanju in razvojni naravnosti. Če strnem: Pri svojem delu se bom osredotočil na povezovanje in krepitev pozitivnega ozračja, krepitev potrebne kadrovske zasedbe, ureditev prostorske stiske ter dober odnos z ustanovitelji in drugimi deležniki. Delovno mesto direktorja ZD Gornja Radgona je »široko«. Zalema interese zaposlenih in interese ustanovitelja, prvi in drugi pa morajo slediti skupnim interesom, to je zagotavljanju osnovnega zdravstvenega varstva in pomoči slehernemu v Pomurju.

Odnos med izvajalcem zdravstvenih storitev in pacientom temelji na partnerskem odnosu. Tega se morajo zavedati vsi zaposleni v zavodu. V programu dela in viziji zavoda se nisem osredotočal na finančne in strokovne analize. Program dela in finančni načrt, ki sta podlaga za delovanje zavoda, sta strateška dokumenta, spisana tako, da ju je mogoče prilagajati aktualni zakonodaji in tržnim razmeram pri poslovanju zavoda. Prvenstvena naloga direktorja zavoda je, da delo organizira, usmerja zaposlene, vodi zavod po vseh zakonskih predpisih in drugih aktih zavoda ter predstavlja zavod kot skrben in dober gospodar.

Spoštovani, po osnovni izobrazbi sem diplomirani laboratorijski zobni protetik in na tem področju tudi poklicno delujem. Skozi 36-letno zasebno prakso sem se ves čas dodatno izobraževal doma in v tujini in tako nadgrajeval svoje osnovno znanje, pa tudi druga splošna znanja. Ker sem precej komunikativen in odprt, sem znanje vedno z veseljem prenašal na stanovske kolege in se z njimi posvetoval pri reševanju strokovnih problemov. Več kot deset let sem tudi predaval na strokovnih seminarjih in izobraževanjih iz zobne protetike. Zato sem iz potrebe po dodatni izobrazbi nadaljeval študij na II. stopnji in ga uspešno končal. Po študiju na II. stopnji sem bil kot strokovni sodelavec in predavatelj povabljen na Zdravstveno fakulteto Univerze v Ljubljani, program Laboratorijska zobna protetika, kjer predavam še danes. Kljub vsem aktivnostim pa sem se odločil nadaljevati študij na III. stopnji, katerega sem končal in si tako pridobil dodatna znanja iz zdravstvenega menedžmenta.

Na delovno mesto direktorja se prijavljam predvsem zato, ker menim, da imam vizijo in znanje za uspešen razvoj zavoda, v katerega želim prenesti znanje ter tako prispevati k njegovi uspešnosti in prepoznavnosti.

S spoštovanjem,

Dr. Miran FORJANIČ

