

STRATEŠKI NAČRT ZD ČRNOMELJ

2019 - 2023

Eva Čemas

ZD ČRNOMELJ | DELAVSKA POT 4, 8340 ČRNOMELJ
ČRNOMELJ, 15.2.2019

Kazalo vsebine

UVOD	2
OSEBNA IZKAZNICA ZDRAVSTVENEGA DOMA ČRNOMELJ	3
OSNOVNI PODATKI O ZAVODU	3
PODROBNEJŠA ORGANIZACIJA ZAVODA	3
ANALIZA REALIZACIJE STRATEŠKEGA NAČRTA 2014-2018	5
UGOTOVITVE ANALIZE REALIZACIJE STRATEŠKEGA NAČRTA 2014-2018	9
TEMELJNO IZHODIŠČE	10
STRATEŠKI CILJI IN USMERITVE ZAVODA	12
STRATEGIJA ZDRAVSTVENEGA DOMA ČRNOMELJ	12
POSLANSTVO	12
VIZIJA	12
VREDNOTE	12
DOLGOROČNI CILJI ZDRAVSTVENEGA DOMA ČRNOMELJ SO:	13
UKREPI IN STRATEGIJA ZA DOSEGO CILJEV	17
ZAKLJUČEK	19

UVOD

V strateškem načrtu ZD Črnomelj so opredeljeni cilji in strategije za obdobje 2019-2023.

ZD Črnomelj ima izdelan strateški načrt za obdobje 2014-2018. Za potrebe letnega planiranja je strateški načrt nujen in prav bi bilo, da načrtovanje postane sestavni del načrtov zavoda.

Pripravi strateški načrt delovanja zavoda v današnjem času je zahtevna in tvegana naloga. Poslovno okolje zdravstva je nestabilno in soočeni smo z dogovori, ki jih težko predvidevamo in posledično težko zanesljivo načrtujemo

Program razvoja zavoda je pripravljen na osnovi analize dosedanjega delovanja zavoda, na osnovi v letu 2016 sprejete Resolucije o nacionalnem planu zdravstvenega varstva 2016-2025 »Skupaj za družbo zdravja«, dokumenta občine Črnomelj iz leta 2012 »Mreža javne zdravstvene službe na primarni ravni v Občini Črnomelj« in na osnovi smernic, pristopov in načrtov MZ ter trenutno veljavne zakonodaje.

Pri oblikovanju programa razvoja zavoda sem upoštevala tudi dodatne zunanje dejavnike in globalne izzive, ki pomembno vplivajo na odločitve zdravstvene politike v prihodnosti in tako tudi na poslovanje in sicer:

- nestabilnost gospodarskega okolja,
- finančna vzdržnost zdravstvenih sistemov,
- staranje prebivalstva, kar bo povzročalo še višje stroške za delovanje zdravstvenega varstva;
- pojav novih bolezni in s tem povezani ukrepi obvladovanja in stroški;
- nove tehnologije v medicini – uveljavljanje pomeni višje stroške;
- naraščanje bremena kroničnih bolezni in stanj ter tistih, ki so odvisni od tuje pomoči;
- povečevanje neenakosti v zdravju;
- mobilnost pacientov.
- grožnje zdravju, ki jih predstavljajo nove nalezljive bolezni, odpornost mikrobov na zdravila in agensi iz okolje,
- na primarnem nivoju pa predvsem pomanjkanje zdravnikov.

Kot izziv pa vidimo povečanje vloge zdravstvenega doma kot nosilca miselnosti, da mora vsak posameznik poskrbeti za svoje zdravje s preventivnim delovanjem. Na ta način bomo vzpostavili bolj kakovostno okolje z vidika zdravja in tudi s tem se bo povečala kakovost življenja na področju občin Črnomelj in Semič.

OSEBNA IZKAZNICA ZDRAVSTVENEGA DOMA ČRNOMELJ

OSNOVNI PODATKI O ZAVODU

Ime: ZDRAVSTVENI DOM ČRNOMELJ

Sedež: Delavska pot 4, 8340 Črnomelj

Matična številka: 5054605000

Davčna številka: 21020442

Šifra uporabnika: 27987

Številka UJP računa: 01217-6030279824

Telefon: 07 30 61 700

Spletna stran: www.zd-crnomelj.si

Ustanovitelj: Občina Črnomelj

Datum ustanovitve: 1996

Organi zavoda: Svet zavoda, Direktorica, Strokovna vodja, Strokovni svet

Vodstvo zavoda: direktorica zavoda Eva Čemas, univ. dipl. ekon., strokovna vodja zavoda Gabrijela Plut, dr. med., spec.druž.med., pomočnica direktorice za zdravstveno nego Danica Milkovič, DMS

PODROBNEJŠA ORGANIZACIJA ZAVODA

Zavod ima organizirano primarno zdravstveno varstvo na sledečih lokacijah in sicer:

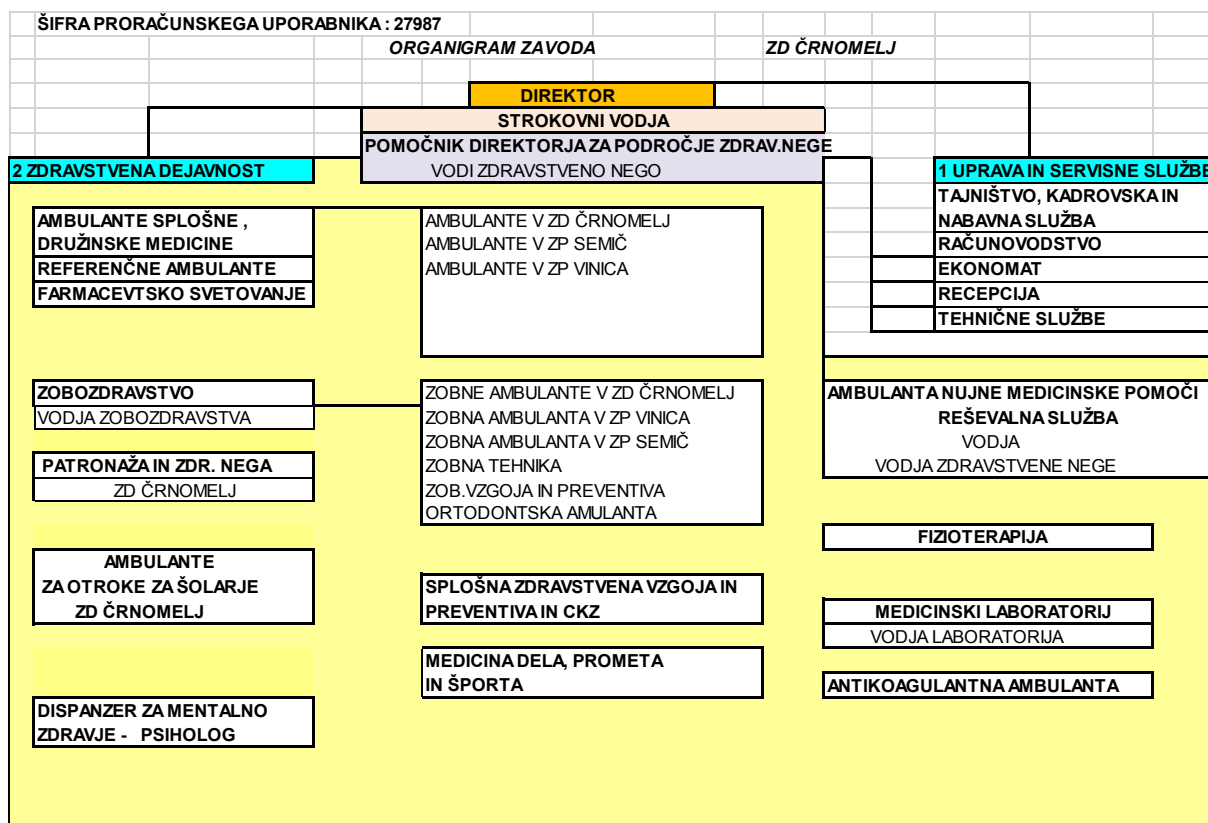
- Črnomelj – Delavska pot 4,
- Semič – ZP Semič (Vajdova 9),
- Vinica – ZP Vinica (Vinica 39a).

Zdravstveni dom Črnomelj (skupaj z zasebniki s koncesijo) zagotavlja zdravstveno varstvo za približno 18.700 prebivalcev Občine Črnomelj in Občine Semič na primarni ravni v okviru mreže javne zdravstvene službe. Omenjeno območje se razprostira na 487 km² površine, gostota poseljenosti je 38,3 prebivalcev na km² (nižje od regijskega povprečja, ki je 80,3 prebivalcev na km² in nižje od republiškega povprečja, ki je 98,5 prebivalcev na km²) in obsega 173 naselij. Najbolj oddaljen kraj našega terena je 30 km od matične ustanove. Oddaljenost zavoda od najbližje regionalne bolnišnice je 45 km.

Zavod na podlagi Odloka o spremembah in dopolnitvah Odloka o ustanovitvi ZD Črnomelj (Ur. list. RS, št. 29/2012), opravlja naslednje dejavnosti:

- a) osnovno in specialistično zdravstveno dejavnost, ki se izvaja v:
 - splošnih ambulantah,
 - referenčnih ambulantah,
 - antikoagulantni ambulanti,
 - otroškem dispanzerju,
 - šolskem dispanzerju,
 - dispanzerju za medicino dela, prometa in športa,
 - fizioterapiji,
 - dispanzerju za mentalno zdravje (psiholog),
 - patronažni službi,
 - laboratoriju.

- b) zobozdravstveno dejavnost, ki se izvaja v:
- zobozdravstvenih ambulantah za odrasle,
 - zobozdravstvenih ambulantah za mladino,
 - ambulanti za ortodontijo.
- c) reševalno službo
- nujni reševalni prevozi,
 - sanitetni prevozi bolnikov (nenujni in onkološki).
- d) izvajanje neprekinjenega 24 urnega zdravstvenega varstva in nujne medicinske pomoči
- e) izvajanje zdravstveno vzgojnih programov:
- za odraslo populacijo,
 - programa zdravstvene vzgoje za otroke in šolsko mladino,
 - programa zobozdravstvene vzgoje za otroke in šolsko mladino,
 - programa šole za starše.
- f) oddajanje in obratovanje lastnih ali najetih nepremičnin.. Zavod opravlja za ustanovitelja tudi dejavnost upravljanja z objekti za potrebe zdravstvene dejavnosti.



ANALIZA REALIZACIJE STRATEŠKEGA NAČRTA 2014-2018

Strateški načrt Zdravstvenega doma Črnomelj za obdobje 2014-2018 je bil sprejet na 14. seji sveta zavoda Zdravstvenega doma Črnomelj, ki se je odvijala 26.2.2015

V strateškem načrtu so bile opredeljene temeljne strateške usmeritve in cilji zavoda:

1. zagotoviti **dostopnost** čim širšega nabora zdravstvenih storitev vsem prebivalcem Občine Črnomelj in Občine Semič; razvoj in širitev vseh obstoječih dejavnosti in prizadevanje, v skladu s potrebami prebivalcev, za uveljavitev novih dejavnosti (pridobitev novih programov) v okviru finančnih zmožnosti;
2. **kakovost**
 - a. zagotoviti čim bolj kakovostno zdravstveno in zobozdravstveno oskrbo v primeru bolezni in poškodb;
 - b. dodatno izboljšati kakovost dela, zlasti pri odnosih s pacienti;
 - c. pridobitev standarda kakovosti.
3. zagotavljati in podpirati **strokovni, kadrovski in organizacijski razvoj** zavoda. Tu velja posebni poudarek na ustrezni kadrovski zasedbi delovnih mest;
4. stremeti je treba k čim boljšemu **poslovnemu rezultatu** in uresničevanju načrtovanega oz. dogovorjenega **programa zdravstvenih storitev** in na področjih, kjer je to povečevanje deleža tržne dejavnosti;
5. **pridobivanje finančnih sredstev** iz državnih razpisov, razpisov EU in s strani ustanovitelja, kar bo izboljšalo delovanje zavoda;
6. ustvarjanje pogojev za izvajanje **potrebnih investicij in nabavo potrebne opreme**;
7. doseganje najvišje možne ravni zadovoljstva uporabnikov in zaposlenih;
8. sodelovanje z ustanoviteljico, Ministrstvom za zdravje in ZZS;
9. sodelovanje s koncesionarji;
10. izvajati je potrebno revizije poslovanja in notranje strokovne nadzore;
11. aktivno sodelovanje zavoda z deležniki lokalnega okolja.

Vsak cilj je določal konkretne naloge, ki naj bi jih Zdravstveni dom Črnomelj dosegel v tem srednjeročnem obdobju.

Analiza postavljenih ciljev:

DOSTOPNOST ZDRAVSTVENIH STORITEV, RAZVOJ IN ŠIRITEV DEJAVNOSTI, PRIDOBITVE NOVIH DEJAVNOSTI

CILJI	REALIZACIJA	OPOMBE
ZOBOZDRAVSTVO ZA ODRASLE – 1 TIM	PRIDOBljena 2 TIMA	
PATRONAŽA – 1 TIM	NI REALIZIRANO	PRIDOBILI SMO 0,5 TIMA V OKVIRU CKZ
FIZIOTERAPIJA – 0,5 TIMA	PRIDOBljENO 0,8 TIMA	DODATNO SMO PRIDOBILI ŠE 0,2 TIMA V OKVIRU CKZ IN 0,5 V OKVIRU ZVC
REFERENČNE AMBULANTE – VEČINA SPLOŠNIH AMBULANT	4 REFERENČNE AMBULANTE	SAMO ŠE ENA SPLOŠNA AMBULANTA NI REFERENČNA, ZDRAVNICA KOT NOSILKA SE NI ODLOČILA ZA REFERENČNO AMBULANTO
DISPANZER ZA ŽENE – PRIDOBITEV 1 TIMA OB UPOKOJITVI KONCESIONARKE	NI REALIZIRANO	NA RAZPISANO PROSTO DELOVNO MESTO NISMO DOBILI PRIJAV

AMBULANTA DRUŽINSKE MEDICINE – PRIDOBITEV 2 TIMOV OB UPOKOJITVI KONCESIONARJEV	PRIDOBLEN 1 TIM	ZA RAZPISANO PROSTO DELOVNO MESTO NISMO DOBILI PRIJAV
SPECIALISTIČNA AMBULANTA PULMOLOGIJE – PRIDOBITEV 1 TIMA OB UPORKOJITVI KONCESIONARKE	NEREALIZIRANO	KONCESIONARKA SE NI ODLOČILA ZA UPOKOJITEV
NUJNI REŠEVALNI PREVOZI – 1 TIM	NI REALIZIRANO	NOV PRAVILNIK NMP – ŠIRITVE BODO DANE ŠELE PO VZPOSTAVITVI DISPEČERSKE SLUŽBE ZDRAVSTVA (1.1.2019 ŠE NI VZPOSTAVLJEN)

Pridobili smo nove programe farmacevtsko svetovanje in dializni prevozi in bili uspešni pri prijavi na razpis MZ za izvedbo projekta Krepitev zdravja za vse – preventivne aktivnosti z novimi kadri (DMS, psiholog, kineziolog, dietetik, fizioterapevt, pediater)

Ruralne in učne ambulante niso bile vzpostavljene s strani MZ.

KAKOVOST

CILJI	REALIZACIJA	OPOMBE
SISTEM PRIPOMB, POHVAL IN PREDLOGOV, LETNE ANKETE O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH IN PACIENTOV	REALIZIRANO	AKTIVNOSTI SE IZVAJAJO, VSEBINE SE POSODABLJAJO, IZVAJAJO SE ANALIZE IN POSLEDIČNO UKREPI NA PODROČJIH, KJER ZAZNAMO TVEGANJA.
PRIDOBITEV STANDARDA KAKOVOSTI ISO 9001:2015	REALIZIRANO	USPEŠNO PRESTALI PRVO ZUNANJO PRESOJO
VZPOSTAVITI MESEČNE SESTANKE POSAMEZNIH SLUŽB	REALIZIRANO	

STROKOVNI, KADROVSKI IN ORGANIZACIJSKI RAZVOJ ZAVODA

CILJI	REALIZACIJA	OPOMBE
IZVAJANJE DEJAVNOSTI NA PODLAGI ODLOKA	REALIZIRANO	
KADROVSKI RAZVOJ ZAVODA	DELNO REALIZIRANO	PROBLEM POMANJKANJA ZDRAVNIKOV
ZAGOTAVLJANJE IZOBRAŽEVANJ ZAPOSLENIM	REALIZIRANO	
ZAGOTAVLJANJE OPREME IN APARATUR ZA IZVAJANJE ZDRAVSTVENE DEJAVNOSTI NA KAKOVOSTNI RAVNI	REALIZIRANO	
SPREMEMBE PROCESOV IN POSTOPKOV NA PODROČJU NABAVE	REALIZIRANO	
IZPOLNJEVANJE POSTOPKOV IZMENJAVE INFORMACIJ	REALIZIRANO	

POSLOVNI REZULTAT IN IZPOLNJEVANJE POGODBENIH OBVEZNOSTI

CILJI	REALIZACIJA	OPOMBE
DOSEGANJE POZITIVNEGA POSLOVNEGA REZULTATA	REALIZIRANO	
IZPOLNJEVANJE NAČRTOVANIH POGODBENIH OBVEZNOSTI	REALIZIRANO	

POVEČATI DELEŽ TRŽNE DEJAVNOSTI	REALIZIRANO
---------------------------------	-------------

PRIDOBIVANJE DODATNIH FINANČNIH SREDSTEV

CILJI	REALIZACIJA	OPOMBE
SOFINANCIRANJE INVESTICIJ V OPREMO IN ZGRADBE – DODATNA SREDSTVA USTANOVITELJA, MZ	REALIZIRANO	NABAVA REŠEVALNIH VOZIL, OPREME ZA NMP, GRADNJA JUŽNEGA PRIZIDKA
DODATNA SREDSTVA PREKO RAZPISOV EU	REALIZIRANO	DVA PROJEKTA EU (KINEZIOLOG V ZDRAVSTVU, KREPITEV ZDRAVJA ZA VSE)
SPODBUJANJE SAMOPLAČNIŠKIH STORITEV	REALIZIRANO	POVEČALI SMO DELEŽ SAMOPLAČNIŠKIH STORITEV IN UVEDLI NOVE STORITVE (IZVAJANJE LABORATORIJSKIH PREISKAV ZD ZD METLIKA)
PRIDOBIVANJE DODATNIH DEJAVNOSTI	REALIZIRANO	
KREPITEV PODROČJA MEDICINE DELA, PROMETA IN ŠPORTA (če uspemo zaposliti specialista)	REALIZIRANO	KLJUB TEMU, DA NISMO USPELI ZAPOSLOTI SPECIALISTA, VSAKO LETO POVEČUJEMO REALIZACIJO

INVESTICIJE V ZGRADBO IN OPREMO

CILJI	REALIZACIJA	OPOMBE
ENERGETSKA SANACIJA	REALIZIRANO	IZVEDENA ENERGETSKA SANACIJA ZP VINICA, STAVBA ZD ČRNOMELJ JE, PO PREDHODNIH ANALIZAH, ENERGETSKO VARČNA IN ENERGETSKA SANACIJA NI BILA EKONOMSKO UPRAVIČENA.
UREDITEV PROSTOROV REFERENČNE AMBULANTE V ZD ČRNOMELJ	REALIZIRANO	
UREDITEV PROSTOROV REFERENČNE AMBULANTE V ZP SEMIČ	REALIZIRANO	
UREDITEV ZOBNE AMBULANTE V ZP SEMIČ	REALIZIRANO	
UREDITEV PSIHOLOŠKE AMBULANTE	REALIZIRANO	
NABAVA NOVE SODOBNE MEDICINSKE OPREME	REALIZIRANO	
NABAVA NOVIH VOZIL	REALIZIRANO	

Poleg tega smo:

- uredili in opremili novo zobno ambulanto v ZD Črnomelj,
- prenovili in opremili ambulante v ZP Vinica,
- prenovili ginekološko ambulanti in izvedli druga vzdrževalna dela.

DOSEGANJE NAJVIŠJE MOŽNE RAVNI ZADOVOLJSTVA UPORABNIKOV IN ZAPOSLENIH

V obdobju 2014 – 2018 smo si prizadevali izboljšati raven zadovoljstva uporabnikov in zaposlenih. Na področju zadovoljstva uporabnikov smo poudarjali vizijo našega zavoda, ki je »Zaposleni smo v zdravstvenem domu zaradi uporabnikov.

Na področju zadovoljstva zaposlenih smo ukrepe usmerili k krepitvi medsebojnih odnosov in zavedanju, da je za kakovostno zdravstveno storitev potrebna enakopravna vloga vseh članov tima. Vsak posameznik nosi svoj del odgovornosti, ki izhaja iz njegove strokovne usposobljenosti. V medsebojnih odnosih mora prevladovati medsebojno spoštovanje. Timsko delo je osnova za uspešno delovanje nekega kolektiva. Skupaj smo gradili dobre medsebojne odnose, ki bodo prispevali k dobrim odnosom z našimi uporabniki.

Ocena zadovoljstva uporabnikov po letih (primerljiva anketa od leta 2014)

Leto	2014	2015	2016	2017	2018
Ocena	3,91	4,30	4,30	3,86	4,27

Ocena zadovoljstva zaposlenih po letih

Leto	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ocena	3,28	3,68	3,54	3,60	3,79	3,61	4,17

SODELOVANJE Z USTANOVITELJICO OBČINO ČRNOMELJ, MINISTRSTVOM ZA ZDRAVJE IN ZZS

V obdobju 2014-2018 smo dobro sodelovali z Občino Črnomelj in Občino Semič. Obe občini sta podpirali načrtovan razvoj in sofinancirali različnih dejavnosti in investicijskih vlaganj. Sodelovali smo z Ministrstvom za zdravje in s plačnikom naših storitev ZZS.

SODELOVANJE S KONCESIONARJI

Sodelovanje s koncesionarji, ki so del javne mreže so bili v obdobju 2014-2018 dobri. Vzpostavili smo tradicionalno srečanje s koncesionarji v Zdravstvenem domu Črnomelj v začetku leta. Dogovorili smo se glede sodelovanje, analizirali preteklo sodelovanje in zastavili cilje za naprej.

REVIZIJA IN NOTRANJI STROKOVNI NADZOR

Vsako leto so bile opravljene notranje revizije. Letno so bili izvedeni notranji strokovni nadzori.

AKTIVNO SODELOVANJE ZAVODA Z DELEŽNIKI LOKALNEGA OKOLJA

V Zdravstvenem domu Črnomelj smo v obdobju 2014 – 2018 povečali sodelovanje z lokalnim okoljem. Velik korak je bil narejen z izvajanjem projekta Krepitev zdravja za vse. Aktivno se v lokalno skupnost s svojimi izobraževanje vključujejo tudi zaposleni NMP. Vsi zaposleni smo sprejeli zavedanje, da smo del lokalnega okolja in da je prav, da v okviru svojih zmožnosti prenašamo svoje znanje okolju.

UGOTOVITVE ANALIZE REALIZACIJE STRATEŠKEGA NAČRTA 2014-2018

Na podlagi analize realizacije strateškega načrta 2014-2018 lahko zaključimo, da smo večino zastavljenih ciljev v strateškem načrtu realizirali.

Neuspešni smo bili pri prevzemu ambulant ob upokojitvah koncesionarjev. Kljub velikim prizadevanjem nam ni uspelo zaposliti zdravnikov specialistov družinske medicine, ginekologije in porodništva. Problem s katerim se je naš zdravstveni dom soočal že leta 2014, se je v letu 2018 razširil na področje celotne Slovenije. Določenih ciljev nismo dosegli zato, ker ni prišlo do sistemskih odločitev.

Ponosni smo lahko na uspešno finančno poslovanje, saj so bile poslovne razmere v katerim smo delovali, vse prej kot ugodne. Velik poudarek smo dajali na izpolnjevanje pogodbeno dogovorjenih obveznosti. Soočeni pa smo bili z znižanji cen zdravstvenih storitev in pa z dogovori vlade z reprezentativnimi sindikati na področju plač. Povišanja plač pa kljub členu v Splošnem dogovoru niso bila vkalkulirana v ceno zdravstvenih storitev.

TEMELJNO IZHODIŠČE

Temeljno izhodišče pri pripravi strateškega načrta je, da ZD Črnomelj ostane osrednji nosilec zagotavljanja primarnega zdravstvenega varstva, nujne medicinske pomoči, reševalnih prevozov in specialističnih ambulantnih dejavnosti na strokovnem in organizacijskem nivoju, ki omogoča kar največjo možno korist posamezniku in skupnosti na območju občin Črnomelj in Semič.

Temeljni vir razvoja vsake družbe je zdravje, na njega pa posredno ali neposredno vplivajo vsa področja življenja. Skrb za zdravje je odgovornost posameznika, država pa je, v sodelovanju s stroko, odgovorna za ustvarjanje pogojev, v katerih ljudje lahko skrb za svoje zdravje tudi uresničijo.

Smernice Svetovne zdravstvene organizacije poudarjajo enakost, solidarnost in vključenost posameznikov in organizacij pri izboljšanju zdravstvenih sistemov. Vseh razlik v zdravju ne moremo obravnavati s stališča pravičnosti in izbiri življenjskega sloga. Lahko pa s stališča pravičnosti in enakosti obravnavamo tiste socialne, družbene in politične dejavnike, ki jih je možno spreminjati v korist posameznikovega zdravja (skrb za zdravo okolje in zdravo prehrano, ustvarjanje primernih delovnih pogojev, zmanjševanje revščine, zasvojenosti, zgodnje odkrivanje dejavnikov tveganja za določene bolezni...)

Za ključne strateške dokumente EU in Svetovne zdravstvene organizacije (Evropa 2020 – strategija za pametno, vzdržno in vključujočo rast; Vlaganje v zdravje – strategija za področje zdravja in je del dokumenta Evropa 2020; Zdravje 2020 – zdravstveno politični okvir na področju zdravja / zdravstva) je značilna osredotočenost na nujnost prilagajanja zdravstvenega varstva na razmere v družbi, ko se delež starejših povečuje, na nujnost prilagajanja razvoju zdravstvenih tehnologij in nujnost prilagajanja posledicam ekonomske krize..

Izvajanje zdravstvene dejavnosti v zdravstvenih domovih je tudi v svetovnem merilu primer uspešnega vzorca izvajanja zdravstvene dejavnosti in organizacijske povezanosti vseh nosilcev javne zdravstvene službe na primarni ravni. Zdravstveni dom mora zato ostati tudi v prihodnje osrednji izvajalec osnovne zdravstvene dejavnosti v mreži javne zdravstvene službe, kar naj upoštevajo tudi koncedenti pri izdajanju koncesij.

Prednosti zdravstvenih domov so zlasti:

- so uveljavljena in preizkušena oblika delovanja in izvajanja dejavnosti zdravstvenega varstva na primarni ravni;
- na enem mestu nudijo vsem dostopno (ne le prostorsko, ampak tudi organizacijsko) in strokovno vodeno izvajanje zdravstvene dejavnosti;
- niso profitno naravnani, saj (za razliko od zasebnikov) izvajalci niso usmerjeni v maksimiranje dobička in ustvarjanje presežkov (delno je to celo sprejemljivo);
- zagotavljajo enako dostopnost za vse zavarovance oz. socialne skupine in predstavljajo uravnoteženost zdravstvene ravni z zdravstvenimi potrebami;
- zagotavljajo neprekinjeno zdravstveno varstvo in večjo stabilnost delovanja javne mreže, saj niso v tolikšni meri odvisni od osebnih okoliščin kot zasebni koncesionarji;
- nadzor in vpliv javnosti na delo in poslovanje je večji kot pri zasebnikih s koncesijo (100 % lastništvo občin, sodelovanje v organih zavoda, soglasje k imenovanju direktorja, letno poročanje ustanoviteljem, interna revizija ustanoviteljic, revizija računskega sodišča....)

Republika Slovenije ima sprejet dokument Resolucija nacionalnega plana zdravstvenega varstva 2016-2025 »Skupaj za družbo zdravja«. Resolucija je dokument, s katerim naslavlja ključne probleme zdravja in sistema zdravstvenega varstva v Sloveniji in postavlja temelje za zdravje v vseh politikah. Z vlaganji

v zdravje in zdravstvo, ki jih predvideva Resolucija, naj bi v prihodnje tudi bolj učinkovito prispevali k trajnostnemu razvoju Slovenije.

Resolucija predstavlja podlago za razvoj zdravstva v Sloveniji v naslednjih desetih letih in za pripravo in sprejem ustreznih zakonov s področja zdravstvenega zavarovanja in zdravstvene dejavnosti ter ohranja vizijo kakovostnega in vsem dostopnega javnega zdravstva. V središče postavlja uporabnika in izvajalca in si v predvidenih ukrepih prizadeva za:

- krepitev in varovanje zdravja ter preprečevanje bolezni;
- optimizacijo zdravstvene oskrbe;
- povečanje uspešnosti sistema zdravstvenega varstva;
- pravično, solidarno in vzdržno financiranje zdravstvenega

Iz dokumenta Občine Črnomelj »Mreža javne zdravstvene službe na primarni ravni v Občini Črnomelj«, ki je narejen na osnovi Resolucije o nacionalnem planu zdravstvenega varstva 2008-2013 in 5. člena Zakon o zdravstveni dejavnosti in 7. ter 16. člena Statuta Občine Črnomelj, je razvidna organizacija mreže javne zdravstvene službe na primarni ravni v Občini Črnomelj, analiza trenutnega stanja in usmeritve razvoja, ki so bile tudi osnove za izdelavo strateškega načrta ZD Črnomelj. Izvajalci zdravstvenih storitev, ki delujejo v javni mreži zdravstvene dejavnosti na območju Občine Črnomelj morajo slediti naslednjim usmeritvam:

1. V skrbi za zdravje svojih občanov bo zdravstvena dejavnost skrbela za izboljšanje dostopnosti do zdravstvenega varstva vseh skupin prebivalstva na primarni ravni. Občina Črnomelj bo zagotavljala, da bo dosežena boljša ali vsaj enaka dostopnost občinskega območja do zdravstvenega varstva na primarni ravni.
2. Izboljšali bomo kvaliteto zdravstvenega varstva na primarni ravni tako, da bomo spremljali analize zdravstvenega stanja v Beli krajini, podrobno za Občino Črnomelj.
3. Posebno skrb bomo namenili zdravju najbolj ranljivih skupin prebivalstva.
4. ZD Črnomelj tudi v prihodnje ostaja osrednji nosilec zdravstvene dejavnosti v mreži javne zdravstvene službe, ker je primer uspešnega vzorca izvajanja zdravstvene dejavnosti in organizacijske povezanosti vseh nosilcev javne zdravstvene službe na primarni ravni.
5. 24 – urno zdravstveno varstvo in NMP se izvajata na lokaciji ZD Črnomelj.
6. ZD Črnomelj bo v prihodnje dosledno izvajal koordinacijo in organizacijo delovanja vseh izvajalcev osnovne zdravstvene dejavnosti in koordiniral dežurno in urgentno službo.
7. Občina Črnomelj ne bo podeljevala koncesij na podlagi vlog posameznikov, ampak zgolj preko javnega razpisa na podlagi javnega interesa in še to samo ob pogoju, ko ZD Črnomelj sam ne bo mogel zagotoviti ustrezne dostopnosti.
8. V primeru vrnitve koncesije oziroma prekinitve koncesijske pogodbe morajo koncesionarji obvestiti tako ZD Črnomelj kot tudi Občino Črnomelj.
9. ZD Črnomelj in koncesionarji morajo Zdravniško zbornico Slovenije seznaniti s prihajajočimi problemi glede upokojevanja zaposlenih, ji to sporočijo v spodobnem roku, da lahko Zdravniška zbornica Slovenije pri razpisu specializacij v tekočem in naslednjih letih upošteva predvideno upokojevanje koncesionarjev in delavcev v ZD Črnomelj.

STRATEŠKI CILJI IN USMERITVE ZAVODA

STRATEGIJA ZDRAVSTVENEGA DOMA ČRNOMELJ

Zdravstveni dom mora s svojo dejavnostjo odgovarjati na zdravstvene potrebe skupnosti. Poleg zagotavljanja osnovnega zdravstvenega varstva na primarni ravni, se mora zdravstveni dom oblikovati kot preventivni center za promocijo zdravja in se aktivno vključiti v snovanje politike zdravega življenja in lastne skrbi za zdravje v širšem družbenem prostoru.

Dolgoročni cilji Zdravstvenega doma Črnomelj izhajajo iz:

- zdravstvene zakonodaje, ki določa osnove za delovanje zdravstvenega sistema v Sloveniji,
- iz ustanovitvenega akta zavoda,
- poslanstva zavoda in
- vizije zavoda.

POSŁANSTVO

Poslanstvo ZD Črnomelj je opravljanje zdravstvenih storitev vsem uporabnikom na najvišji kakovostni ravni v procesu diagnostike, terapije in rehabilitacije, stalno zagotavljati nujno medicinsko pomoč v okviru rednega delovnega časa in dežurstva ter oskrbo uporabnikov s storitvami specialističnih ambulant. ZD je središče načrtovanja in izvajanja promocije zdravja in preventivnih programov, usmerjenih v ohranitev in krepitev zdravja. ZD vzdržuje, razvija in pogloblja dobro sodelovanje z vsemi zdravstvenimi ustanovami in koncesionarji v dobrobit in zadovoljstvo uporabnikov.

VIZIJA

Zaposleni smo v zdravstvenem domu zaradi uporabnikov. Če bo temu tako, nam bodo uporabniki zaupali in verjeli, da smo naredili vse za njihovo zdravje.

VREDNOTE

- **KAKOVOST** – spodbujanje aktivnosti in uvajanje sprememb, ki bodo prispevale k varnejši in visoko kakovostni zdravstveni obravnavi.
- **UČINKOVITOST** – iskanje novih sodobnih oblik dela na področju dvigovanja ravni kakovosti zdravstvenih storitev ob upoštevanju optimalnih stroškov pri izvajanju programov dela.
- **USTVARJALNOST** – motiviranje sodelavcev, da povedo svoje ideje kako izboljšati delo za povečanje zadovoljstva naših uporabnikov.
- **ZAUPANJE** – izvajanje kakovostnih zdravstvenih storitev in s tem upravičiti zaupanje uporabnikov.
- **UPOŠTEVANJE ETIČNIH NORM** – pri opravljanju zdravstvene dejavnosti je potrebno ravnati skladno s sprejetimi etičnimi normami.

DOLGOROČNI CILJI ZDRAVSTVENEGA DOMA ČRNOMELJ SO:

Temeljne strateške usmeritve in cilji zavoda v obdobju 2014 – 2018 so naslednje:

12. zagotoviti **dostopnost** čim širšega nabora zdravstvenih storitev vsem prebivalcem Občine Črnomelj in Občine Semič; razvoj in širitev vseh obstoječih dejavnosti in prizadevanje, v skladu s potrebami prebivalcev, za uveljavitev novih dejavnosti (pridobitev novih programov) v okviru finančnih zmožnosti;
13. **kakovost**
 - a. zagotoviti čim bolj kakovostno zdravstveno in zobozdravstveno oskrbo v primeru bolezni in poškodb;
 - b. dodatno izboljšati kakovost dela, zlasti pri odnosih s pacienti;
 - c. pridobitev standarda kakovosti.
14. zagotavljati in podpirati **strokovni, kadrovski in organizacijski razvoj** zavoda. Tu velja posebni poudarek na ustrezni kadrovski zasedbi delovnih mest;
15. stremeti je treba k čim boljšemu **poslovnemu rezultatu** in uresničevanju načrtovanega oz. dogovorjenega **programa zdravstvenih storitev** in na področjih, kjer je to povečevanje deleža tržne dejavnosti;
16. **pridobivanje finančnih sredstev** iz državnih razpisov, razpisov EU in s strani ustanovitelja, kar bo izboljšalo delovanje zavoda;
17. ustvarjanje pogojev za izvajanje **potrebnih investicij in nabavo potrebne opreme**;
18. doseganje najvišje možne ravni zadovoljstva uporabnikov in zaposlenih;
19. sodelovanje z ustanoviteljico, Ministrstvom za zdravje in ZZSZ;
20. sodelovanje s koncesionarji;
21. izvajati je potrebno revizije poslovanja in notranje strokovne nadzore;
22. aktivno sodelovanje zavoda z deležniki lokalnega okolja.

1. DOSTOPNOST ZDRAVSTVENIH STORITEV, RAZVOJ IN ŠIRITEV DEJAVNOSTI, PRIDOBITVE NOVIH DEJAVNOSTI

Dostopnost občanov do zdravstvenih storitev v okviru javne zdravstvene mreže bi lahko opredelili, če bi bil določen standard oz. normativ, ki bi določal, koliko pacientov naj ima posamezna ambulanta. Ker javne zdravstvene mreže ni, za ugotavljanje preskrbljenosti veljajo določila Splošnega dogovora za posamezno leto.

Prizadevali si bomo izboljševati dostopnost, predvsem tam, kjer so odstopanja največja. Če ne bo sprejeta javna zdravstvena mreža, si bomo prizadevali doseči širitve programov (predlogi za širitve, arbitražna), predvsem na področjih:

- patronaže
- psihološke ambulante, ki deluje v okviru Dispanzerja za mentalno zdravje,
- družinske medicine,
- nujne medicinske pomoči,
- sistemsko financiranje Centra za krepitev zdravja.

V kolikor bo sprejet koncept ruralnih in učnih ambulant si bo ZD Črnomelj vsekakor prizadeval, da bo pridobil nove oblike izvajanja zdravstvenega varstva, predvsem na ZP, kjer težko dosegamo ekonomsko učinkovitost (oddaljenost, visoki stroški vzdrževanja stavb,...).

2. KAKOVOST

V ZD Črnomelj smo pozitivno opredeljeni do projektov kakovosti. Zavedamo se, da je vlaganje v kakovost nujno potrebno.

V ZD Črnomelj že izvajamo določene projekte kakovosti in sicer:

- sistem pripomb, pohval in predlogov;
- letne ankete o zadovoljstvu zaposlenih;
- letne ankete o zadovoljstvu pacientov;
- v letu 2017 smo uspešno prestali certifikacijsko presojno za pridobitev standarda kakovosti ISO 9001-2015 in s tem sledimo usmeritvam MZ in ZZS.

S temi projekti bomo nadaljevali in vzpostavljene sisteme vzdrževali in nadgrajevali.

Na strokovnem področju bomo stalno iskali nove sodobne oblike dela na področju dvigovanja ravni kakovosti zdravstvenih storitev ob upoštevanju optimalnih stroškov pri izvajanju programov dela. Zagotavljali bomo izobraževanja zaposlenim z namenom doseganja profesionalne in kakovostne storitve.

Nadaljevali bomo z že vzpostavljenimi mesečnimi in obdobjimi sestanki služb ZD Črnomelj in vzpostavili le-te na delovnih področjih, kjer še niso zaživel.

Ustvariti moramo okolje, kjer se bodo prepletale izkušnje starejših in nova znanja mlajših zaposlenih. Ustvariti moramo okolje, kjer bo sodelovanje samoumevno, kjer bomo ustvarjalni in ambiciozni s ciljem dosegati našo vizijo.

3. STROKOVNI, KADROVSKI IN ORGANIZACIJSKI RAZVOJ ZAVODA

ZD Črnomelj bo tudi v obdobju 2019-2023 izvajal dejavnosti, ki jih opravlja na podlagi Odloka o spremembah in dopolnitvah Odloka o ustanovitvi ZD Črnomelj in jih določa zakonodaja in so navedene v poglavju Osebna izkaznica zavoda tega načrta.

Vse dejavnosti bodo v glavnem izvajali zaposleni v zavodu, le po potrebi se bodo vključevali zunanji sodelavci in sicer za:

- nadomeščanje začasnih odsotnosti;
- izvajanje specialističnih dejavnosti v primeru, da zavod nima svojih lastnih specialistov.

Na področjih:

- NMP - v delo nujne medicinske pomoči se vključujejo zasebni zdravniki s koncesijami;
- zobna tehnika - storitve zobne tehnike se izvajajo z lastnimi zaposlenimi, le na področju, kjer nimamo ustrezne opreme in znanja in je tudi investicija v to prevelika, se bomo poslužili storitev zunanjih zobnih laboratorijev;
- dispanzer za medicino dela, prometa in športa – še naprej bomo iskali zdravnika specialista, ki bi se zaposlil v ZD Črnomelj. V kolikor ne bomo uspešni, bomo z javnim razpisom poiskala izvajalca storitev medicine dela, promet in športa.

Na kadrovskem področju se srečujemo s problemom, ki se je v letu 2018 pojavil tudi v osrednji Sloveniji – pomanjkanje zdravnikov družinske medicine in pediatrije. Vsako leto pošiljamo podatke o kadrovskih potrebah ZD Črnomelj na ZZS, kjer nam tudi zagotavljajo, da spremljajo našo situacijo, vendar specializantov ne uspemo zaposliti, ravno tako pa tudi zdravnikov po končani specializaciji. Trenutno

največji problem je pomanjkanje zdravnikov specialistov družinske medicine, po podatkih MZ 300 zdravnikov. Gre za problem, ki presega pristojnosti direktorjev zavodov. Za rešitev bo potrebna takojšnja in aktivna vključitev odločevalcev na nivoju države.

Na strokovnem področju bomo zagotavljali zaposlenim potrebna izobraževanja z namenom ohraniti strokovno raven in uveljavljanjem strokovnih novosti v procese dela. Zagotavljali bomo opremo in aparature za izvajanje zdravstvene dejavnosti na kakovostni ravni.

Na organizacijskem področju bomo nadaljevali s spremembami procesov in postopkov na področju nabave in se aktivno vključili in posluževali podatkov centralnega registra cen.

Skrbeli bomo za ustrezno informacijsko podporo in se vključevali v projekt e-Zdravje.

Izpopolnjevali bomo postopke izmenjave informacij z namenom sprotnega reševanja problemov, ki se pojavljajo v vsakodnevem delu in to zagotavljali z doslednim posodabljanjem intraneta.

4. POSLOVNI REZULTAT IN IZPOLNJEVANJE POGODBENIH OBVEZNOSTI

Cilj zavoda je dosegati pozitiven poslovni rezultat in izpolnjevanje načrtovanih oz. dogovorjenih pogodbenih obveznosti. Na področjih, kjer bo s tem bolj zagotovljena dostopnost za uporabnike, povečati delež tržnih dejavnosti, ob pogoju, da so najprej izpolnjene pogodbeno dogovorjene obveznosti.

Pogoji poslovanja zdravstvenih zavodov so vsako leto težji, saj se stroški izvajanja zdravstvenih storitev nenehno povečujejo. Potrebno je zagotoviti stroškovno učinkovito in racionalno poslovanje. Potrebno je tekoče spremljanje in obvladovanje stroškov na eni strani in virov prihodkov na drugi strani, da lahko pravočasno uveljavimo ustrezne popravilne ukrepe, ki so potrebni.

Še vedno bomo posebno skrb namenili racionalizaciji stroškov in sicer z ukrepi:

- sprotno spremljanje stroškov po stroškovnih mestih in takojšnje ukrepanje;
- časovno in prostorsko racionalizirati nabavo materiala – uvedba elektronske naročilnice;
- redno izvajanje notranje revizije;
- sprotno spremljanje poslovanja posameznih enot zavoda. Na osnovi rezultatov sprejemanje ukrepov potrebnih za racionalizacijo poslovanja.

Poglavitni cilj v obdobju 2019-2023 ostaja izpolnjevanje dogovorjenih pogodbenih obveznosti z ZZS in s tem zagotavljanje dostopnih zdravstvenih storitev vsem prebivalcem področja, ki ga pokriva ZD Črnomelj.

5. PRIDOBIVANJE DODATNIH FINANČNIH SREDSTEV

Zavod si bo prizadeval pridobiti dodatne vire sredstev in sicer iz državnih razpisov, razpisov EU in s strani ustanovitelja, kar bo izboljšalo delovanje zavoda.

V zavodu imamo do leta 2022 zagotovljena sredstva iz evropskega razpisa MIZŠ – »Razvoj kadrov v športu - Kineziolog v zdravstvu« - kar nam zagotavlja dodatni kader na področju preventivne dejavnosti. Do konca leta 2019 v zavodu teče izvajanja projekta Krepitev zdravja za vse (Evropski kohezijski sklad, MZ) in nam zagotavlja sredstva za dodatni kader, ki izvaja vsebine s področja preventive, sredstva za nabavo opreme.

- Sofinanciranje investicij v opremo in zgradbe – pridobivali bomo dodatna sredstva od ustanovitelja, v sodelovanju z ustanoviteljem se bomo prijavljali na javne razpise MZ,
- Iskali možnosti za pridobitev dodatnih sredstev tudi preko razpisov EU.
- V okviru zakonskih določil bomo spodbujali samoplačniške storitve.
- V okviru planov širitev dejavnosti bomo vsako leto skušali pridobiti dodatne dejavnosti.

6. INVESTICIJE V ZGRADBO IN OPREMO

V obdobju 2019-2023 bomo nadaljevali s prenovo prostorov, z obnovo in modernizacijo opreme in z informatizacijo delovnih procesov. Obseg investiranja bo vezan najmanj na obseg priznane amortizacije, sredstva ustanovitelja in sredstva, ki jih bo prispevalo MZ preko javnih razpisov.

Poleg investiranja v opremo in zgradbe, bo zavod del sredstev namenil za tekoče vzdrževanja in za investicijsko vzdrževanje. Letni obseg se bo za vsako leto določil v letnem planu.

Zdravstveni dom Črnomelj je razvojno naravnani in s pridobivanjem novih programov se povečujemo tako kadrovske, kot tudi prostorske – tu pa dejansko pridemo do potrebe po novih prostorih. Že v letu 2016 smo pripravili dokument »Idejna zasnova – dograditev prostorov ZD Črnomelj«, na osnovi katerega v naslednjem razvojnem obdobju načrtujemo umestitev naslednjih dejavnosti v novo dograjene prostore:

- center za krepitev zdravja,
- servisni prostori.
- urgencia,
- laboratorij,

Sredstva za dograditev bomo skušali pridobiti s strani ustanovitelja in na razpisih MZ.

ZD Črnomelj bo tudi v obdobju 2019-2023 nadaljeval z nabavo nove sodobne medicinske opreme, s prenovno ter nakupom novih vozil (reševalna vozila, vozila za patronažno službo,...) in s posodobitvijo informacijskega sistema.

7. DOSEGANJE NAJVIŠJE MOŽNE RAVNI ZADOVOLJSTVA UPORABNIKOV IN ZAPOSLENIH

V obdobju 2019-2023 si bomo prizadevali izboljšati raven zadovoljstva uporabnikov in zaposlenih. Na področju zadovoljstva uporabnikov bomo poudarjali vizijo našega zavoda, ki je »Zaposleni smo v zdravstvenem domu zaradi uporabnikov. Če bo temu tako, nam bodo uporabniki zaupali in verjeli, da smo naredili vse za njihovo zdravje«. Ker so zdravstveni delavci zaradi narave dela izpostavljeni stresnim situacijam, le te velikokrat slabšajo razpoloženje in odnose med sodelavci, odrazijo pa se lahko tudi v odnosu s pacientom. Zato bomo ukrepe usmerili k krepitevi medsebojnih odnosov in zavedanju, da je za kakovostno zdravstveno storitev potrebna enakopravna vloga vseh članov tima. Vsak posameznik nosi svoj del odgovornosti, ki izhaja iz njegove strokovne usposobljenosti. V medsebojnih odnosih mora prevladovati medsebojno spoštovanje. Timsko delo je osnova za uspešno delovanje nekega kolektiva. Skupaj bomo gradili dobre medsebojne odnose, ki bodo prispevali k dobri odnosom z našimi uporabniki.

8. SODELOVANJE Z USTANOVITELJICO OBČINO ČRNOMELJ, MINISTRSTVOM ZA ZDRAVJE IN ZZS

Ustanoviteljica ZD Črnomelj je Občina Črnomelj. Sodelovanje ZD Črnomelj in Občine Črnomelj ter Občine Semič, katere področje tudi pokrivamo je dobro in sicer na področju sofinanciranja različnih dejavnosti in investicijskih vlaganj. Obe občini podpirata načrtovan razvoj obstoječih dejavnosti in pridobivanje novih dejavnosti ZD Črnomelj. V obdobju 2014 – 2018 bomo nivo sodelovanja ohranili. Na operativnem področju s sodelavci, ki na občini pokrivajo zdravstveno dejavnost pa še izboljšali in okrepili.

Sodelovali bomo z Ministrstvom za zdravje in s plačnikom naših storitev ZZS.

9. SODELOVANJE S KONCESIONARJI

Koncesionarji so sestavni del javne mreže in so vključeni v izvajanje dežurne službe in službe nujne medicinske pomoči. Nekateri koncesionarji so tudi najemniki prostorov v ZD Črnomelj. Interes vseh je, da je sodelovanje dobro.

Število koncesionarjev naj se v naslednjih letih ne bi bistveno povečalo, saj naj bi koncedent podeljeval koncesijo le izjemoma in sicer takrat, ko javni zavod zaradi kadrovske težave ne bi mogel izvajati celotnega programa.

10. REVIZIJA IN NOTRANJI STROKOVNI NADZOR

Notranji nadzor javnih financ temelji na predpostavki, da je doseganje ciljev izpostavljeno tveganju. Zavodi smo dolžni opredeliti cilje, ki jih želimo doseči in na drugi strani opredeliti možna tveganja. Tveganja so dogodki in okoliščine, ki lahko nastopijo in imajo posledice na doseganje ciljev. Zavodi sprejemamo ukrepe za obvladovanje tveganj s pomočjo funkcije notranjega nadzora.

Lastne revizijske službe nimamo, ker bi bilo to glede na velikost zavoda neracionalno. Notranji nadzor izvajajo delavci, ki so odgovorni za podpisovanje naročilnic, pogodb, finančnih listin in nalogov. Poleg tega se vsako leto izvede revizija za posamezno izbrano področje poslovanja. S postopki notranje revizije bomo nadaljevali tudi v obdobju 2019-2023.

Na strokovnem področju bomo krepili postopke notranjih strokovnih nadzorov glede na določila Pravilnika o notranjem strokovnem nadzoru in v skladu z Zakonom o pacientovih pravicah. Izvajali bomo interne strokovne nadzore v ambulantah družinske medicine, zobozdravstvenih ambulantah in patronažnemu varstvu.

11. AKTIVNO SODELOVANJE ZAVODA Z DELEŽNIKI LOKALNEGA OKOLJA

Vsi zaposleni ZD Črnomelj se zavedamo, da smo del lokalnega okolja in da je prav, da v okviru svojih zmožnosti prenašamo svoje znanje okolju. Aktivno bomo sodelovali z društvi in javnimi zavodi ter podjetji v okolju. Odprli bomo vrata zavoda lokalnemu prebivalstvu in jim predstavili svojo dejavnost. Z vzpostavitvijo Centra za krepitev zdravja se bomo v mandatnem obdobju v lokalno okolje vključili z intenzivno promocijo zdravja in široko zastavljenim preventivnim delovanjem.

UKREPI IN STRATEGIJA ZA DOSEGO CILJEV

- Stalno iskanje novih sodobnih oblik dela na področju dvigovanja ravni kakovosti zdravstvenih storitev ob upoštevanju optimalnih stroškov pri izvajanju programov dela.

- Zagotavljanje izobraževanja zaposlenim z namenom doseganja profesionalne in kakovostne storitve. Ustvariti moramo okolje, kjer se bodo prepletale izkušnje starejših in nova znanja mlajših zaposlenih. Ustvariti moramo okolje, kjer bo sodelovanje samoumevno, kjer bomo ustvarjalni in ambiciozni s ciljem dosegati našo vizijo.
- Nadaljevati s kakovostnim in učinkovitim sodelovanjem zdravstvenega doma in koncesionarjev.
- Nadaljevati zastavljeno obliko komunikacije z zaposlenimi in uvajati potrebne izboljšave s ciljem informiranja in ustvarjanja takih pogojev dela, ki bodo privedli do zadovoljstva zaposlenih, ki se bo odražalo na prijaznem odnosu do uporabnikov. Zaposlene je potrebno še naprej navduševati za timsko delo, ki zagotavlja doseganje zastavljenih ciljev. Tudi v prihodnje opravljati razgovore s sodelavci, izvajati sestanke, komunicirati preko elektronske pošte, intraneta ter opravljati redne obiske zdravstvenih postaj.
- Sodelovanje z ZZZS, MZ, ustanovitelji, dobavitelji in ostalimi partnerji v zdravstvu.
- Načrtovanje in pripravlanje investicijskih projektov s področja zdravstvene dejavnosti na primarni ravni in sodelovanje z njimi z ustanoviteljem na javnih razpisih.
- Odprta in stalna komunikacija znotraj in zunaj zavoda.
- Nadaljevanje poslovanja in dela v smislu racionalizacije poslovanja.

ZAKLJUČEK

Zastavljeni cilji v programu pomenijo osnovo za kvalitetnejše strokovno delo in razvoj v prihodnosti. Pridobljeni ugled zdravstvenega doma se mora ohraniti in z razvijanjem dobrega strokovnega dela, toplim človeškim odnosom in odprtostjo zdravstvenega doma našemu okolju še povečati.