



**STRATEŠKI RAZVOJNI NAČRT**  
**UNIVERZITETNE KLINIKE ZA PLJUČNE BOLEZNI IN**  
**ALERGIJO GOLNIK**  
**ZA OBDOBJE 2016 – 2020**



September 2016

## NAGOVOR DIREKTORJA

Univerzitetna klinika za pljučne bolezni in alergijo Golnik (v nadaljevanju Klinika) je v preteklih letih ustvarila prepoznavno ime, ne le slovenske, temveč tudi evropske vrhunske klinike na področju pulmologije in alergologije. Prvi strateški poslovni načrt (SPN) smo pripravili že leta 2000. Pričujoči dokument opredeljuje naše poslanstvo, vizijo in strateške cilje ter podrobneje določa tudi strateške usmeritve posameznih projektov in nalog Klinike do leta 2020. Izhaja iz vizije zaposlenih, njihovega znanja, potreb javnega zdravstva in potreb stroke. V zadnjih petih letih smo spoznali, da je onkologija organov prsnega koša tista dejavnost, ki jo moramo vključiti med strateška področja Klinike. Izpolnili smo zastavljene cilje akreditacije Klinike. Ustvarjamo še boljše pogoje za kliničnost in terciarno dejavnost. Ponosni smo na najbolje urejeno raziskovalno dejavnost in uspehe pri pridobivanju tržnih sredstev. Izzivi ostajajo na področju dela z zaposlenimi in na področju organizacije bolniku prijaznejših procesov.

Ključna usmeritev v obdobju naslednjih petih let je krepitev vloge Klinike na področju pulmologije, alergologije in torakalne medicine z onkologijo, s poudarkom na celostni obravnavi bolnika:

1. Diagnostika in terapija na enem mestu.
2. Bolniku prijazna obravnava (širjenje oskrbe v okviru dnevne bolnišnice, telemedicina in transmuralna oskrba).
3. Visoka kakovost izvajanja storitev.
4. V redno klinično delo vključena analiza lastnega dela in raziskovanja (mehanizmi internega nadzora kakovosti, akademske raziskave).

V okviru navedenih usmeritev, bomo razvili regionalni onkološki center in uvedli dnevno bolnišnico na več strokovnih področjih delovanja Klinike.

Dragocene izkušnje, proučevanje poslovnih primerov, obsežno delo vseh zaposlenih na organiziranih delavnicah ter pomembno delo celotne delovne skupine pri pripravi tega dokumenta so osnova razvojnih ciljev in strateških usmeritev. Prepričani smo, da lahko skoraj 500 zaposlenih z izbrano smerjo, ki smo jo zapisali v strateškem poslovnem načrtu, Kliniko še naprej pelje po poti razvoja in uspeha.

Matjaž Fležar

Direktor Klinike Golnik

# 1. POSLANSTVO, VIZIJA IN VREDNOTE, KLINIKE GOLNIK

## POSLANSTVO KLINIKE GOLNIK

Klinika Golnik je ustanova, ki na področju alergologije, klinične imunologije in pulmologije vodi stroko v državi, nudi vrhunske storitve pri diagnostiki in zdravljenju teh bolezni ter nudi bolniku celovito obravnavo na enem mestu. Kot vrhunska klinična, raziskovalna in pedagoška ustanova skrbi za razvoj stroke, potrebne za izvajanje ključnih dejavnosti, ter izvaja inovativen in vrhunski raziskovalni in pedagoški program.

## VIZIJA

Klinika Golnik bo vodilna ustanova na področju pulmologije in alergologije v državi in v državah vzhodne in srednje Evrope (CEE regija). To bomo dosegli z:

- dostopnostjo za napotitve pulmoloških, alergoloških bolnikov in bolnikov s tumorji prsnega koša iz cele države, CEE regije in od drugod,
- vrhunsko diagnostiko in najsodobnejšo terapijo,
- tesnim strokovnim in raziskovalnim povezovanjem z vrhunskimi ustanovami v Evropski uniji (EU) in v svetu,
- najboljšo učno bazo na strateških področjih delovanja Klinike v državi in CEE regiji,
- z izpolnjevanjem zahtev mednarodno uveljavljenih modelov oziroma standardov za vodenje kakovostne in varne zdravstvene oskrbe.

## POSLOVNA FILOZOFIJA

Za naše bolnike smo vedno prisotni, saj je skrb za zdravje državljanek in državljanov v središču pozornosti zaposlenih. Smo racionalni in z razpoložljivimi viri nudimo najbolj kvalitetno obravnavo bolnikov. Hkrati z racionalizacijo procesov medicinske oskrbe in zdravstvene nege ter usmeritvijo na trg ohranjamo pozitivno finančno pozicijo. Do plačnikov smo pošteni, transparentni in korektni; vrednotenje lastnega dela poleg predpisanih mehanizmov spremljamo tudi z lastnimi stroškovnimi analizami. Storitve želimo ponuditi kar najširšemu krogu naročnikov. Skrbimo za dobro ime in krepitev blagovne znamke Klinike.

## **TEMELJNE VREDNOTE KLINIKE**

Osnovne vrednote, ki zaznamujejo naše delo, sporazumevanje in medsebojne odnose, so:

### **Skrb za človeka**

Naša dejanja izražajo prijaznost, sočutje, empatijo ter spoštovanje do bolnika, svojcev in sodelavcev. Vedno smo pripravljeni pomagati in storiti za vsakega bolnika največ, kar je v močeh zaposlenih. Spoštujemo življenje in zdravje kot največjo vrednoto. V medsebojnih odnosih smo profesionalni, vendar ne brezosebni. V trenutkih, ko je to potrebno, si v timih pomagamo in razumemo stiske sodelavcev.

### **Profesionalnost, kakovost in varnost**

Profesionalnost izkazujemo z odgovorno, ustvarjalno, inovativno, samoiniciativno, strokovno, kakovostno in varno obravnavo bolnika. Naše delo izboljšujemo z mehanizmi korektivnih ukrepov v sklopu izvajanja kakovostnih standardov na vseh področjih našega delovanja.

### **Odporna komunikacija**

V našem delu komuniciramo svobodno in odkrito. Spoštujemo mnenja drugih in pričakujemo, da bomo slišani. Ločimo vodenje od šefovanja; izboljšujemo komunikacijske veščine in krepimo komunikacijo znotraj timov. Zavedamo se, da je pravilna komunikacija temelj dobrih odnosov med zaposlenimi in odnosa do bolnikov.

### **Ekonomska racionalnost**

Skrbimo za racionalno izrabo razpoložljivih virov. Sledimo realizaciji in stroškovni učinkovitosti našega dela na mesečnih in letnih nivojih. Z opolnomočenjem vodij pri stroškovnem načrtovanju dosegamo racionalnejšo izrabo virov in v realnem času spremljamo realizacijo in doseganje ekonomskih ciljev.

### **Okolje**

Skrbimo za okolju prijazno poslovanje. Ohranjamo podobo Golnika in parka Golnik in s tem bolniku prijetno bivalno okolje. Skrbimo za varno ravnanje z odpadki in zdravo delovno okolje.

## **2. ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA, MOŽNOSTI RAZVOJA IN POTREBE ZA RAZVOJ KLINIKE GOLNIK**

Pri analizi zunanjega okolja smo izhajali iz Analize zdravstvenega sistema v Sloveniji, ki ga je pripravilo Ministrstvo za zdravje v sodelovanju z Evropskim uradom SZO in Observatorijem za zdravstvene sisteme in politike. Pri opredelitvi možnosti in potreb za razvoj Klinike smo izhajali iz Resolucije o nacionalnem planu zdravstvenega varstva 2016 – 2025 (v nadaljevanju Resolucija) in analize zunanjega okolja.

### **2.1. Analiza zunanjega okolja**

V nadaljevanju podajamo prednosti in izzive zdravstvenega sistema v Sloveniji, povzeto po že prej omenjenem dokumentu Analiza zdravstvenega sistema v Sloveniji.

#### **DOBRA UNIVERZALNA DOSTOPNOST**

- Nizka plačila iz žepa, ki so pri nas med najnižjimi v Evropi (13 %).
- Najnižja raven nezadovoljenih zdravstvenih potreb (čeprav se je pojavilo metodološko vprašanje glede pravilnega prevoda vprašanja).
- Dobro primarno zdravstveno varstvo.
- Univerzalna košarica in širok nabor pravic (priporočilo iz analize je, naj tako tudi ostane).

#### **DOSEGAMO DOBRE ZDRAVSTVENE IZIDE**

- Nizka umrljivost dojenčkov in mater (v samem vrhu EU).
- Podaljševanje pričakovanega trajanja življenja in dohitevanje najrazvitejših v EU.
- Prezgodnja umrljivost pada v Sloveniji hitreje od EU povprečja.
- To dosegamo z zdravstvenimi izdatki na prebivalca, ki so v višini med EU 15 (stare članice) in EU 13 (nove članice).

#### **PO KAZALNIKIH UČINKOVITOSTI V EU POVPREČJU**

- Samo en ponudnik obveznega zdravstvenega zavarovanja (Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, v nadaljevanju ZZZS), kar je za majhno državo ustrezno, saj bi več ponudnikov podražilo sistem, povečalo neenakosti in neučinkovitosti ter zmanjšalo transparentnost.
- Povprečno število medicinskih sester.

- Povprečno število bolnišničnih postelj za akutno obravnavo.
- Primeri dobrih praks: referenčne ambulante, preventiva srčno žilnih obolenj, koordinator odpusta.

## **FINANCIRANJE ZDRAVSTVA**

- Preveč odvisno od socialnih prispevkov in sprememb na trgu dela, kar dela sistem nevzdržen ob gospodarskih krizah (manjša zaposlenost) in v luči demografskih sprememb (staranje prebivalstva).
- Potrebno bo uvesti proticiklične ukrepe in razpršiti vire financiranja.
- DZZ je regresivno zaradi enake premije za vse, transakcijski stroški in dobički zavarovalnic se povečujejo, sistem je kompleksen in premalo transparenten, potrebna bi bila boljša regulacija ali preoblikovanje.
- Razdrobljeno financiranje dolgotrajne oskrbe in rastoči stroški.

## **IZZIVI NA PODROČJU IZIDOV SO**

- Visoka umrljivost zaradi raka.
- Neenakosti med vzhodom in zahodom države, kakor tudi med družbenimi skupinami z različnim socialnoekonomskim statusom (dohodek, izobrazba).
- Dejavniki tveganja (debelost, tobak, alkohol).

## **IZZIVI NA PODROČJU ORGANIZACIJE ZDRAVSTVENE OSKRBE IN UČINKOVITOSTI**

- Premalo pregleden in vzdržen sistem zagotavljanja storitev in pravic dolgotrajne oskrbe.
- Preveč nepotrebnih hospitalizacij.
- Premalo sodelovanja med ravnmi, profili in s socialnim varstvom.
- Podpovprečno število zdravnikov.
- Nejasno definirane vloge in odgovornosti na vseh ravneh v sistemu.
- Šibke spodbude za učinkovitost in spremljanje kakovosti ter varnosti.
- Potreba po prenovitvi obračunskih modelov ter izboljšavi procesa nakupovanja in plačevanja zdravstvenih storitev
- Potreba po institucionalizaciji vrednotenja zdravstvenih tehnologij (HTA).

## 2.2. Možnosti razvoja in razvojne potrebe glede na smernice Resolucije

Resolucija predstavlja podlago za razvoj zdravstva v Sloveniji v naslednjih desetih letih. V središču postavlja uporabnika in izvajalca zdravstvenih storitev ter si prizadeva za:

- Boljše zdravje in blagostanje za vse.
- Zmanjšanje neenakosti v zdravju.
- Optimizacijo zdravstvene oskrbe v smislu dostopnosti do enako kakovostne in varne oskrbe.
- Uspešnost zdravstvenega sistema ob večji pravičnosti ter ohranjanju solidarnosti.
- Finančno vzdržnost zdravstvenega sistema.

Glavni izzivi na področju zdravja in zdravstvenega varstva v obdobju 2016 – 2025:

- Naraščanje bremena kroničnih bolezni in stanj ter tistih, ki so odvisni od tuje pomoči.
- Povečanje neenakosti v zdravju.
- Grožnje zdravju, ki jih predstavljajo nove nalezljive bolezni, odpornost mikrobov na zdravila in agensi iz okolja.
- Finančna vzdržnost zdravstvenih sistemov.
- Mobilnost pacientov.

Prednostna področja razvoja do leta 2025 so:

- Krepitev in varovanje zdravja ter preprečevanje bolezni – javno zdravje.
- Optimizacija zdravstvene oskrbe – zdravstvena dejavnost.
- Povečanje uspešnosti zdravstvenega sistema – vodenje in upravljanje v zdravstvu.
- Pravično, solidarno in vzdržno financiranje zdravstvenega varstva – financiranje zdravstva.

Strateški razvojni program Klinike Golnik upošteva usmeritve Resolucije. Prispevek Klinike k doseganju ciljev Resolucije vidimo predvsem na naslednjih področjih:

- Optimizacija zdravstvene oskrbe; zagotavljanje integrirane in celovite obravnave, usmerjenost v uporabnika in njegovo opolnomočenje, kar bomo zagotavljali s celovito obravnavo bolnikov.
- Povečanje uspešnosti zdravstvenega sistema, kar bomo zagotavljali z nadgrajevanjem sistema kakovosti, učinkovitim vodenjem Klinike in doseganjem pozitivnega poslovnega izida.
- Pravično, solidarno in vzdržno financiranje zdravstvenega varstva, kjer bomo s predlogi za izboljševanje sistema financiranja aktivno vplivali na financiranje zdravstvenega varstva.

## 2.3. Opredelitev možnosti in potreb za razvoj Klinike

V letu 2014 je bilo v Sloveniji 340.953 hospitalizacij, na Kliniki Golnik pa 8.938, kar pomeni, da smo na Kliniki hospitalizirali 2,62 % vseh slovenskih bolnikov. Prihodki vseh slovenskih bolnišnic skupaj so znašali 1.166.175.258 EUR, Klinike Golnik pa 24.361.917 EUR, kar predstavlja 2,09% vseh prihodkov slovenskih bolnišnic.

*Pregled opravljenega programa dela v hospitalni dejavnosti – za ZZZS*

Izvajalci	2014			
	Prihodek	Delež	Št. pacientov akutne obravnave	Delež
UKC Ljubljana	440.258.539	37,75	99.727	29,25
UKC Maribor	172.351.870	14,78	45.963	13,48
SB Celje	91.049.685	7,81	34.075	9,99
SB Novo mesto	50.410.427	4,32	20.099	5,89
SB Murska Sobota	44.458.577	3,81	17.937	5,26
SB Nova Gorica	41.540.830	3,56	16.867	4,95
SB Izola	39.636.342	3,40	15.433	4,53
SB Slovenj Gradec	38.118.647	3,27	14.756	4,33
Onkološki inštitut	90.270.052	7,74	13.284	3,90
SB Jesenice	31.294.450	2,68	12.783	3,75
SB Ptuj	22.773.038	1,95	9.453	2,77
<b>Klinika Golnik</b>	<b>24.361.917</b>	<b>2,09</b>	<b>8.938</b>	<b>2,62</b>
SB Trbovlje	15.024.680	1,29	6.806	2,00
SB Brežice	14.758.422	1,27	6.295	1,85
OB Valdoltra	20.957.577	1,80	5.968	1,75
B Postojna	6.287.140	0,54	4.345	1,27
BGP Kranj	5.597.250	0,48	4.127	1,21
B Topolšica	9.850.158	0,84	3.559	1,04
B Sežana	7.175.657	0,62	538	0,16
<b>SKUPAJ</b>	<b>1.166.175.258</b>	<b>100,00</b>	<b>340.953</b>	<b>100,00</b>

Obseg programa, ki ga opravlja Klinika Golnik, kaže na to, da s svojim delovanjem ne moremo pomembno vplivati na celoten obseg bolnišnične obravnave v Sloveniji. Zato je bistveno, da se osredotočimo na bolnike, ki po svoji naravi boleznijo sodijo na Kliniko.



Tuberkuloza je čedalje večja grožnja razvitim državam, ker se vanje priseljujejo osebe s področij z visoko incidenco rezistentne oblike bolezni. Klinika Golnik vzdržuje sistem in ekipo, ki izvaja in usklajuje ukrepe za nadzor nad širjenjem bolezni v državi.

Glede na porast obolevnosti za pljučnim rakom ter hkrati boljšanje terapevtskih možnosti za to bolezen, ostaja dostopnost do hitre in natančne diagnostike ena od prioritet delovanja klinike, seveda nadgrajena z dostopom do vseh terapevtskih možnosti za to bolezen.

Klinika je državna ustanova, dostopna enako za prebivalce iz celotne države, s čimer nudi enako kakovostno obravnavo bolezni dihal ne glede na lokalno zdravstveno preskrbo v različnih delih države ter ne glede na socioekonomski status prebivalcev.

Glede na to, da so pogostosti dejavniki tveganja (kajenja, debelost) povezani z boleznimi dihal, je jasno, da se bo Klinika še dolgo časa ukvarjala s spodbudami za nacionalne programe za zgodnje odkrivanje obstruktivnih bolezni pljuč, pljučnega raka ter motenj dihanja med spanjem.

Da bi se zmanjšalo število nepotrebnih hospitalizacij in izboljšalo sodelovanje med zdravstvenimi nivoji, si bo Klinika prizadevala za tako organizacijo dela, da se diagnostika organizira na sekundarnem ali terciarnem nivoju glede na potrebnost tehnologije pri določenih vrstah diagnostike, torej decentralizacije enostavnejših diagnostičnih postopkov in centralizacija zahtevnejših. Delo s težkimi kroničnimi pljučnimi bolniki bo organizirano v smislu transmuralne oskrbe in nadzora na domu. V sklopu tega je potrebno spodbujati dobro sodelovanje primarnega nivoja, strokovno izobraževanje tega nivoja ter opolnomočenje bolnikov. Kazalniki dobrega delovanja takega sistema bodo manjše število ponavljajočih se hospitalizacij kroničnih bolnikov ter manj vstopanja v zdravstveni sistem preko urgentnih služb. Zaradi staranja populacije pričakujemo, da bo med hospitaliziranimi naraščal delež starih bolnikov s kroničnimi pljučnimi, kar pomeni, da bo potrebno krepiti področje dolgotrajne zdravstvene nege in geriatrično obravnavo.

Vse večje povpraševanje po zdravstvenih storitvah ob omejenem številu zdravnikov se lahko zadovolji s krepitvijo ambulantnega delovanja ter z izboljševanjem razmerja med prvimi in kontrolnimi pregledi v prid prvim pregledom. Trend sodelovanja Klinike z zunanjim okoljem mora biti vračanje bolnikov v oskrbo na druge nivoje zdravstvenega varstva, Klinika pa mora v bodoče svojo vlogo krepiti na področju učinkovite diagnostike in obravnave težjih bolnikov.

Prizadevali si bomo tudi za strokovno sodelovanje s partnerskimi terciarnimi ustanovami, med katerimi bo prišlo do delitve dela na nekaterih zelo specializiranih področjih znotraj pnevmologije. Gibanje epidemioloških podatkov za astmo, KOPB in pljučnice v zadnjih treh letih kaže na to, da se incidenca teh bolezni povečuje (podatki NIJZ za ta obdobja), zato ob ustreznem strokovnem sodelovanju ne pričakujemo neugodnih posledic razvoja dodatnih pulmoloških centrov.

## 2.4. SWOT analiza

SWOT<sup>1</sup> analiza je namenjena celovitemu ocenjevanju organizacije. Bistvo SWOT analize sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij v okviru organizacije. Namen analize je ugotoviti, na katerih področjih ima Klinika prednosti v primerjavi s konkurenčnimi organizacijami in kje so njene slabosti, kar nas napoti h glavnim nevarnostim in priložnostim, s katerim se bo morala organizacija soočiti v prihodnosti. Celovita ocena Klinike tako opredeljuje glavne strateške usmeritve in dejavnike za prihodnjo uspešnost in razvoj Klinike.

### *Prikaz prednosti in priložnosti*

<b>PREDNOSTI</b>	<b>PRILOŽNOSTI</b>
Tradicija cenjene in prepoznavne Klinike kot uspešne ustanove na področju pulmologije in alergologije.	Promocija blagovne znamke Klinike Golnik, izboljšanje prepoznavnosti in trženja storitev Klinike doma in v tujini.
Zadovoljstvo bolnikov in svojcev, bolniku prijazno naročanje.	Večje sodelovanje s tujimi zdravstvenimi, raziskovalnimi in izobraževalnimi ustanovami.
Specializirana dejavnost in široka celostna obravnava bolnikov na področju pulmologije in alergologije.	Rast prihodkov iz naslova pogodbe z ZZS in drugimi plačniki.
Tradicija pri izvajanju kliničnih raziskav.	Razvoj in profesionalizacija raziskovalne dejavnosti.
Dovzetnost za vpeljevanje novih metod in velika inovativnost.	Referenčni center za tuberkulozo, celotno pulmologijo in alergologijo.
Laboratorijska diagnostika - širok spekter laboratorijskih preiskav in ustrezna kakovost.	Tržna naravnost.
Ustrezna lokacija in velikost Klinike.	Izboljšanje splošne klime, kadrovskih razmer in urejanje medsebojnih odnosov.
Uspešni poslovni rezultati, ki omogočajo ponudbo novih storitev, kontinuirano izobraževanje kadrov in visoko stopnjo investiranja.	Identifikacija procesov, ki predstavljajo strokovno novost ali pomanjkanje na trgu (nove diagnostične metode itd.), ter uvajanje le teh v prakso.
Dobra opremljenost Klinike.	Povečevanje obsega dela dnevne bolnišnice.
Učna baza za študente medicinskih fakultet, fakultete za farmacijo in zdravstvenih fakultet.	Izboljšanje informacijske infrastrukture in uvajanje novih rešitev (npr. računalnik ob postelji).
Veliko število partnerjev, s katerimi sodelujemo na strokovnem, raziskovalnem in izobraževalnem področju.	Aktivna kadrovska politika.

<sup>1</sup> SWOT = Strengths (prednosti), Weaknesses (slabosti), Opportunities (priložnosti) in Threats (nevarnosti)

<b>SLABOSTI</b>	<b>NEVARNOSTI</b>
Pomanjkljiva kadrovska zasedba na posameznih področjih.	Slab geopolitičen položaj Klinike, odmaknjenost od centrov odločanja.
Visoka fluktuacija kadrov.	
Neustrezen sistem nagrajevanja zaposlenih.	Zniževanje cen zdravstvenih storitev.
Težave pri opredelitvi odgovornosti in pooblastil srednjega managementa.	
Pomanjkanje financiranja za razvojno – raziskovalne programe.	
Nezainteresiranost zaposlenih za pridobivanje tržnih sredstev.	Finančna nevzdržnost zaradi prevelike odvisnosti od enega samega vira financiranja.
Obseg obravnave bolnikov glede na plan, ne pa glede na zahteve stroke.	Izključevanje Klinike iz političnega dialoga in procesov odločanja na nacionalni ravni.
Premalo osebne komunikacije in preveč elektronske.	Postavljanje ekonomike pred obravnavo bolnika.
Pomanjkljivo komuniciranje med poklicnimi skupinami zaposlenih.	Privatizacija zdravstva lahko pomeni odhod ključnih kadrov.
Premalo promocije navzven, slabo trženje storitev in znanja.	Visoka učinkovitost zdravniškega dela in visoka kakovost storitev na račun nezadovoljstva in preobremenjenosti kadra.
Spomeniško zaščitene stavbe omejujejo možnosti obnov.	Prisotnost percepcije, da se Kliniki ne more nič zgoditi.

### 3. STRATEŠKI CILJI IN PODROČJA RAZVOJA KLINIKE

Strateški cilji razvoja Klinike so:

- Strokovni razvoj.
- Uravnoteženo in transparentno poslovanje.
- Zagotovitev ustreznih prostorskih, tehničnih in tehnoloških zmožnosti.
- Razvoj kadrovskih potencialov in krepitev medsebojnih odnosov.
- Zadovoljstvo uporabnikov.
- Zagotavljanje kakovosti in varnosti.

Strateške cilje razvoja Klinike smo umestili v okvir področij razvoja kot sledi:

- Strokovni razvoj:
  - Zdravstvena dejavnost na sekundarni in terciarni ravni.
  - Zdravstvena nega in oskrba.
  - Klinična farmacija.
  - Laboratorijska dejavnost.
  - Raziskovalna dejavnost.
- Uravnoteženo in transparentno poslovanje:
  - Sistem financiranja zdravstvenih storitev.
  - Uravnoteženo in transparentno poslovanje.
  - Trženje storitev in odprtost v evropski prostor.
- Zagotovitev ustreznih prostorskih, tehničnih in tehnoloških zmožnosti:
  - Investicije.
  - Informacijska tehnologija.
- Razvoj kadrovskih potencialov in krepitev medsebojnih odnosov.
- Kakovost in varnost.
- Zadovoljstvo uporabnikov.

### 3.1. Projekcija izkaza presežka prihodkov nad odhodki

Poslovanje Klinike bo v letih 2016 – 2020 stabilno, z minimalnim presežkom prihodkov nad odhodki. Zagotavljali bomo ustrezno likvidnost za pravočasno plačevanje obveznosti. Rast prihodkov načrtujemo zaradi povečanja deleža tržnih sredstev (iz 3,6% v letu 2015 na 6% v letu 2020).

#### *Projekcija izkaza presežka prihodkov nad odhodki*

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Načrt prihodkov</b>					
Prihodki od poslovanja	24.911.580	25.285.254	25.664.533	26.049.500	26.440.243
Finančni prihodki	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Drugi prihodki	301.000	301.750	302.170	302.810	303.418
<b>CELOTNI PRIHODKI</b>	<b>25.217.580</b>	<b>25.592.004</b>	<b>25.971.703</b>	<b>26.357.310</b>	<b>26.748.661</b>
<b>Načrt odhodkov</b>					
Stroški materiala	6.215.500	6.277.655	6.340.432	6.403.836	6.467.874
Stroški storitev	4.469.000	4.513.690	4.558.827	4.604.415	4.650.459
Amortizacija	1.502.000	1.572.000	1.642.000	1.712.000	1.782.000
Stroški dela	12.920.900	13.114.714	13.311.434	13.511.106	13.713.772
Drugi stroški	82.900	80.000	80.000	80.000	80.000
Finančni odhodki		0		0	0
Drugi odhodki	12.000	12.200	12.225	12.248	12.275
<b>CELOTNI ODHODKI</b>	<b>25.202.300</b>	<b>25.570.259</b>	<b>25.944.918</b>	<b>26.323.605</b>	<b>26.706.381</b>
<b>PRESEŽEK PRIHODKOV NAD ODHODKI</b>	<b>15.280</b>	<b>21.745</b>	<b>26.785</b>	<b>33.706</b>	<b>42.280</b>