

# STRATEŠKI POSLOVNI NAČRT

BOLNIŠNICE GOLNIK – KLINIČNEGA ODDELKA ZA PLJUČNE POLEZNI IN ALERGIJO  
ZA OBDOBJE 2011-2015



Strateški poslovni načrt so pripravili: Zaposleni Bolnišnice Golnik – KOPA  
September, 2010

## **NAGOVOR DIREKTORJA**

Bolnišnica Golnik – Univerzitetna klinika za pljučne bolezni in alergijo je v preteklih letih ustvarila prepoznavno ime, ne le slovenske, temveč tudi evropske vrhunske klinike na področju pulmologije in alergologije. Prvi strateški poslovni načrt smo pripravili leta 2000, drugega pa 2005, oba sta obravnavala vizijo ter poslovanje bolnišnice do leta 2010. Pričujoči dokument opredeljuje naše poslanstvo, vizijo in strateške cilje ter podrobneje določa tudi strateške usmeritve posameznih projektov in nalog bolnišnice do leta 2015.

Ključna usmeritev v naslednjih petih letih do leta 2015 je vzpostavitev akreditirane in celovite evropske torakalne bolnišnice, kar pomeni tudi vpeljavo kardiokirurgije.

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, bolnišnico še naprej pelje po poti razvoja in uspeha.

Mitja Košnik

Direktor Bolnišnice Golnik

## **1. POSLANSTVO BOLNIŠNICE GOLNIK – KOPA**

Kot vrhunska klinična, raziskovalna in pedagoška ustanova skrbimo za najboljšo oskrbo bolnikov s pljučnimi, srčnimi, alergijskimi in ostalimi internističnimi boleznimi. Sočasno skrbimo za razvoj stroke, potrebne za izvajanje ključnih dejavnosti, ter izvajamo inovativen in vrhunski raziskovalni in pedagoški program.

## **2. VIZIJA**

Bolnišnica Golnik bo ena od vodilnih evropskih ustanov za pulmologijo in alergologijo. Kot visoko specializirana torakalna bolnišnica<sup>1</sup> in bolnišnica za klinično imunologijo<sup>2</sup> bo z zagotavljanjem najvišjega standarda zdravstvene oskrbe bolniku, uvajanjem novih diagnostičnih in terapevtskih metod, krepitev raziskovalnih metod ter z lastnim strokovnim izpopolnjevanjem in širšo pedagoško dejavnostjo postala vse bolj ugledna in mednarodno priznana bolnišnica. Hkrati bo z racionalizacijo procesov medicinske oskrbe in zdravstvene nege ter usmeritvijo na trg ohranjala pozitivno finančno pozicijo.

## **3. 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.

## **4. TEMELJNE VREDNOTE BOLNIŠNICE**

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

### **SKRB ZA BOLNIKA**

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.

### **PROFESIONALNOST, KAKOVOST IN VARNOST**

Profesionalnost izkazujemo z odgovorno, ustvarjalno, inovativno, s samoiniciativno, strokovno, kakovostno in varno obravnavo bolnika.

### **ODPRTA KOMUNIKACIJA**

V našem delu komuniciramo svobodno in odkrito. Spoštujemo in smo spoštovani, kar dokazujemo z zaupanjem, iskrenostjo in s pravičnostjo.

### **EKONOMSKA RACIONALNOST**

Skrbimo za racionalno izrabo razpoložljivih virov.

### **OKOLJE**

Skrbimo za okolju prijazno poslovanje.

### **4.1. VLOGA ZAPOSLENIH**

Vsak zaposleni na svoj način prispeva k ustvarjanju vrhunske organizacije, tako da:

---

<sup>1</sup> Torakalna bolnišnica pomeni dejavnosti pulmologije in kardiologije za celostno obravnavo bolnika z boleznimi v prsnem košu. Vključuje tudi celostno obravnavo problematike bolnikov s tuberkulozo na nacionalnem nivoju, torakalno onkologijo in torakalno ter kardio kirurgijo. Ostale dejavnosti (gastroenterologija, diabetes, ipd.) podpirajo to dejavnost ali pa so omejene na ambulantno ali konziliarno sekundarno podporno dejavnost (druge veje interne medicine).

<sup>2</sup> Bolnišnica za klinično imunologijo pomeni dejavnost alergologije, imunskih in avtoimunskih bolezni ter imunskih pomanjkljivosti.

- skrbi za zdravje, zadovoljstvo in dobro počutje bolnikov s strokovno obravnavo, hitro diagnostiko, z ustreznim zdravljenjem, s kakovostno zdravstveno nego, spoštljivim odnosom do bolnika in z zdravstveno vzgojo bolnika in svojcev,
- vlaga v visoko strokovnost in znanje tako na področju medicinske stroke kot tudi komunikacijskih in vodstvenih veščin,
- goji visok nivo sodelovanja in komuniciranja med zaposlenimi; med zaposlenimi in bolnikom ter svojci; med zaposlenimi in poslovnimi partnerji,
- izraža osebnostne lastnosti in vrednote, kot so zavzetost, veselje do dela, prijaznost in humanost.

Strokovni razvoj in poslovna uspešnost temeljita na:

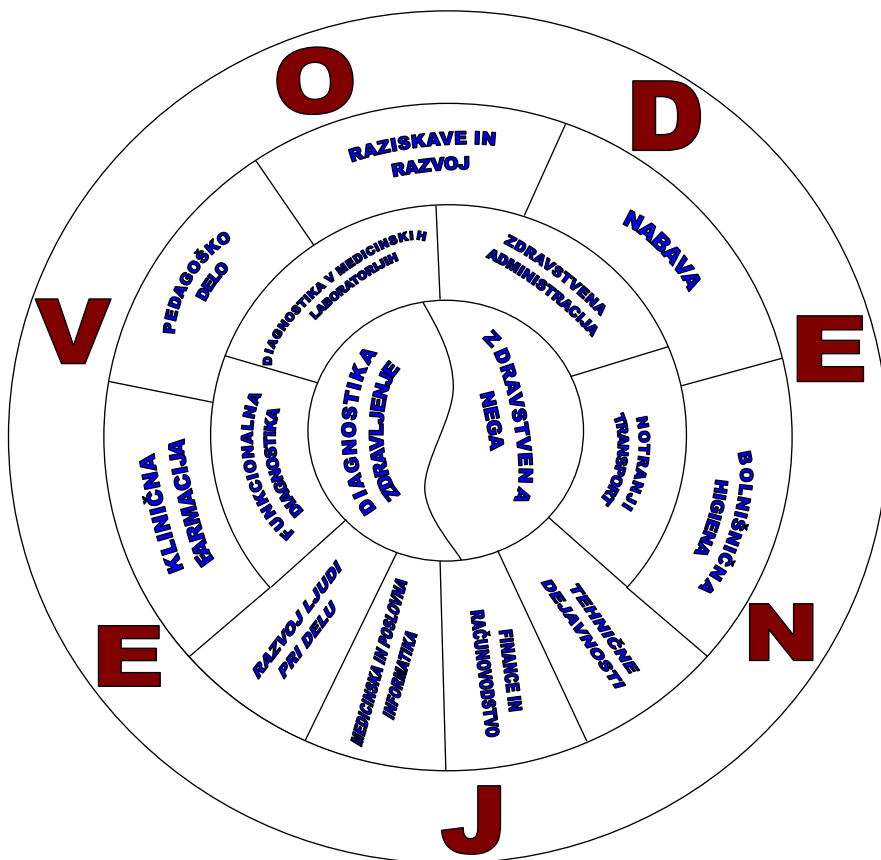
- visokem standardu zdravstvene oskrbe
- uvajanju novih diagnostičnih in terapevtskih metod, novih organizacijskih oblik interdisciplinarnega dela ter novih oblik komuniciranja
- zagotavljanju strokovne, pedagoške in socialne kompetentnosti zaposlenih v skladu s strateškimi cilji
- raziskovalni dejavnosti,
- strokovni in raziskovalni prodornosti visoko specializiranih procesnih skupin,
- racionalizaciji procesov,
- skrbi za zadovoljstvo bolnika.

## **4.2. OSNOVNE INFORMACIJE**

Bolnišnica Golnik je vodilna ustanova za bolezni pljuč na nacionalnem nivoju, ki deluje že od leta 1921. Od leta 1998 Bolnišnica Golnik – Klinični oddelek za pljučne bolezni in alergijo (University Clinic of Respiratory and Allergic Diseases Golnik) deluje kot samostojni javni zdravstveni zavod, katerega ustanoviteljica je Republika Slovenija. Bolnišnica izvaja zdravstveno dejavnost na sekundarni in terciarni ravni ter izobraževalno in raziskovalno dejavnost. Na sekundarni ravni dejavnost bolnišnice obsega diagnostiko in zdravljenje bolnikov s pljučnimi, alergijskimi in ostalimi internističnimi boleznimi. V bolnišnici se zdravstvene storitve izvajajo v okviru klinične dejavnosti in ambulantne dejavnosti, zelo razvita pa je tudi laboratorijska dejavnost. Na terciarni ravni pa poteka obravnava pacientov s pljučnimi in alergijskimi boleznimi iz celotne Slovenije, med katerimi se na bolniških oddelkih zdravijo tudi bolniki z najtežjimi diagnostičnimi in terapevtskimi problemi. Raziskovalna dejavnost Bolnišnice Golnik je prav tako primarno usmerjena na področje pljučnih in alergijskih bolezni. Bolnišnica Golnik je učna baza za študente medicine Univerze v Ljubljani, Fakultete za farmacijo Univerze v Ljubljani ter za drugo strokovno izobraževanje zdravnikov in drugih zdravstvenih delavcev.

### 4.3. PROCESI V BOLNIŠNICA GOLNIK – KOPA<sup>3</sup>

Slika 1: Procesi v Bolnišnici Golnik

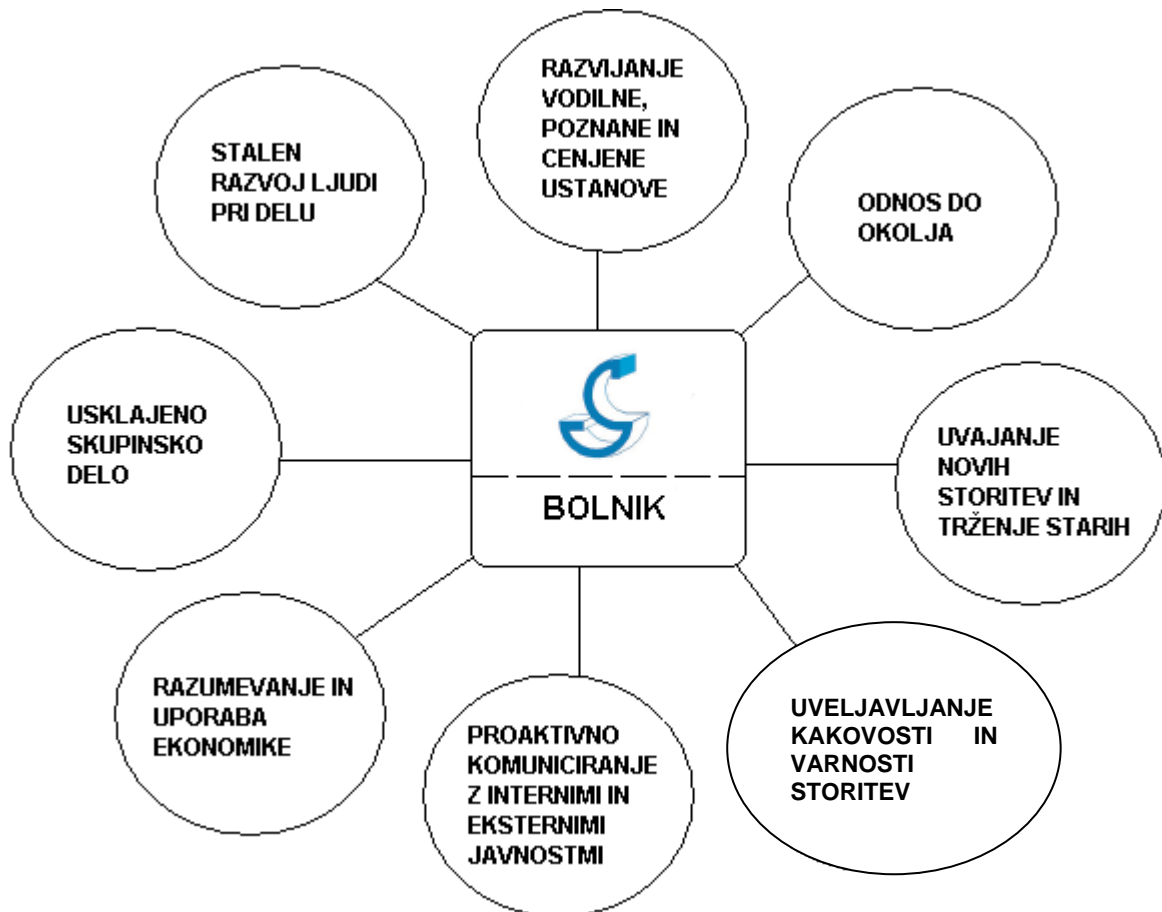


<sup>3</sup> V skladu z Zakonom o zdravniški službi (1. člen) zdravnica in zdravnik (v nadaljnjem besedilu: zdravnik) opravljata zdravstveno dejavnost kot zdravniško službo v skladu z zakonom, ki ureja zdravstveno dejavnost, in tem zakonom. Zdravnik je temeljni odgovorni nosilec opravljanja zdravstvene dejavnosti.

## 5. STRATEŠKA PODROČJA

Strateške opredelitve in usmeritve Bolnišnice Golnik so opredeljene na ravni celotne ustanove, na ravni posameznih oddelkov ter na ravni procesnih skupin. Splošno strategijo bolnišnice gradimo na osmih področjih, ki so temeljnega pomena za kvalitetno obravnavo in odnos do bolnika, posledično pa tudi za uspešno poslovanje bolnišnice. Strateški razvoj se dogovarja in spremlja na letnih poslovnih in razvojnih konferencah.

Slika 2: Strateška področja bolnišnice Golnik



## 6. ANALIZA TEMELJNIH PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

SWOT<sup>4</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.

<b>PREDNOSTI</b>	<b>PRILOŽNOSTI</b>
Tradicija cenjene in prepoznavne bolnišnice kot uspešne ustanove na področju pulmologije in alergologije.	Promocija blagovne znamke Golnik-KOPA, izboljšanje prepoznavnosti in trženja storitev bolnišnice doma in v tujini.
Zadovoljstvo bolnikov in svojcev, bolniku prijazno naročanje in kratke čakalne dobe.	Večje sodelovanje s tujimi zdravstvenimi, raziskovalnimi in izobraževalnimi ustanovami.
Specializirana dejavnost in široka celostna obravna bolnikov na področju pulmologije in alergologije.	Postavitev enotnih kazalcev kakovosti.
Ustrezna struktura kadrov.	Samostojni raziskovalni inštitut in razvoj raziskovalne dejavnosti.
Dovzetnost za vpeljevanje novih metod in velika inovativnost.	Referenčni center za TB, celotno pulmologijo in alergologijo.
Laboratorijska diagnostika - širok spekter laboratorijskih preiskav in ustrezna kakovost.	Vključevanje v Evropske projekte.
Ustrezna lokacija in velikost bolnišnice.	Izboljšanje splošne klime, kadrovskih razmer in urejanje slabosti.
Uspešni poslovni rezultati, ki omogočajo ponudbo novih storitev, kontinuirano izobraževanje kadrov in visoko stopnjo investiranja	Identifikacija ozkih grl v obravnavi in odprava le-teh ter optimizacija kliničnih poti.
<b>SLABOSTI</b>	<b>NEVARNOSTI</b>
Premalo promocije navzven, slabo trženje storitev in znanja.	Slab geopolitičen položaj bolnišnice.
Premalo informacij o poslovni uspešnosti posameznega oddelka.	Napačna, spremenljiva politična interpretacija razvoja zdravstva.
Težave pri opredelitvi odgovornosti in pooblastil srednjega managementa	Premajhno število novih diplomantov medicine v Sloveniji, odhod specializantov, pomanjkanje ustreznih zaposlenih strokovnjakov in omejitve pri zaposlovanju tujih strokovnjakov.
Dajanje navodil glede na doseganja plana ne pa stroke.	Finančna nevzdržnost zaradi odvisnosti od enega samega vira financiranja.
Premalo osebne komunikacije in preveč elektronske.	Postavljanje ekonomike pred obravnavo bolnika.
Nesamostojnost pri nagrajevanju in ocenjevanju.	Visoka učinkovitost zdravniškega dela in visoka kakovost storitev na račun nezadovoljstva in preobremenjenosti zdravnikov in MS.
Pomanjkanje skupnih kazalnikov kakovosti.	Prisotnost percepcije, da se Golniku ne more nič zgoditi.

<sup>4</sup> SWOT = Strengths (prednosti), Weaknesses (slabosti), Opportunities (priložnosti) in Threats (nevarnosti)

## 7. STRATEŠKI PROJEKTI

### 7.1. SEZNAM STRATEŠKIH PROJEKTOV V OBDOBJU 2011-2015

Št.	PROJEKT	ZAČETEK	ZAKLJUČEK
1.	Vzpostavitev celovite evropske torakalne klinike	2010	2015
2.	Kardiološka in kardiokirurška dejavnost	2010	2015
3.	Center za torakalno onkologijo	2010	2015
4.	Izgradnja TB centra; Golnik je nacionalni skrbnik sistema obvladovanja TB	2010	2013
5.	Center za alergologijo	2011	
6.	Mobilna in telemedicinska konziliarna ekipa za bolnike v drugih bolnišnicah in na bolnikovem domu	2011	
7.	Umestitev paliativne dejavnosti v zdravstveni sistem		2012
8.	Akreditacija bolnišnice	2010	2011
9.	Pridobivanje dodatnih virov financiranja (bioekvivalenčne študije, managerski pregledi, trženje storitev, tuje zdravstvene zavarovalnice), Vzpostavitev pogojev za sistematičen pritek bolnikov iz drugih držav	2011	2015
10.	Zagotovitev nastanitvenih zmogljivosti za potrebe širitve poslovanja (bolniki, gostujoči)	2012	2015
11.	Samostojen raziskovani inštitut	2011	2015
12.	Medicinsko tehnološki park Golnik	2010	2015
13.	Razvoj vodstvenih kompetenc srednjega managementa	2010	2013
14.	Integrirana zdravstvena oskrba – vloga specializiranih medicinskih sester	2010	

## 8. VPETOST BOLNIŠNICE GOLNIK - KOPA V ŠIRŠE GORENJSKO OKOLJE – PROJEKT MTPG

### Medicinsko tehnološki park Golnik, Gorenjska

Namen Medicinsko tehnološkega parka Golnik (MTPG), Gorenjska je razvojno in tržno aktivirati slovenski in evropski zdravstveni sektor s povezovanjem stroke, drugih podpornih institucij in podjetij z namenom, da bodo njihovi človeški, finančni in naravni viri prispevali k enakomernemu regionalnemu razvoju Gorenjske in Slovenije kot EU regije.

Bolnišnica Golnik bo s sodelovanjem usmerjala razvoj MTPG in s tem vplivala na temeljno vsebino projekta. Ključna dejavnost je obravnava pulmoloških in alergoloških bolnikov. Bolnišnica Golnik bo preko MTPG z razširjeno ponudbo storitev in produktov povečala svojo konkurenčno sposobnost.

Ob lastnih vlaganjih in sovlaganju zasebnega kapitala je predvideno tudi koriščenje sredstev Strukturnih skladov v letih od 2011 do 2015 za celotno gorenjsko regijo. MTPG bo poleg zdravstvene dejavnosti tudi generator raziskovalne, inovacijske, tehnološke in druge razvojne aktivnosti na področju pulmologije, alergije, internistike in športne medicine in s tem povezane turistične storitve.

Predvidene aktivnosti v obdobju 2011–2015:

- Nadaljnja fazna prenova preostalih 2/3 Vurnikove stavbe.
- Revitalizacija objekta Infekcija (negovalni oddelek, center za TB).
- Izgradnja dodatnih raziskovalnih in prenočitvenih kapacitet.
- Razvoj izobraževalnega in kongresnega medicinskega turizma.



Glavna ovira pri tem projektu je problem lastništva. Bolnišnica Golnik namreč ni lastnik, temveč le upravljavec stavb in posesti. Nekatero projekte v sklopu MTPG bo Bolnišnica Golnik realizirala v obliki javno-zasebnega partnerstva.

## 9. RAZVOJNE STRATEGIJE

Z razvojem terciarne ravni in vodilne vloge bolnišnice na področju pulmologije in alergologije bomo dosegali mednarodno primerljivo kakovost. Strokovni razvoj bo temeljil na vključevanju v mednarodno razvojno in raziskovalno dejavnost. Odnos do okolja, tako poslovnega kot naravnega, bo zasnovan na uveljavljanju bolnišnice kot prijazne, suverene in odprte ustanove.

V skladu s poslovnimi priložnostmi, ki jih bomo zaznali, bomo širili paleto storitev ter storitev za znane kupce (diagnostika in laboratoriji) ter si prizadevali dosegati boljše razmerje med javnim in ostalimi plačnik.

Bolnišnica Golnik bo tudi v bodoče izvajala aktivno poslovno politiko in se prilagajala spremembam slovenskega zdravstvenega sistema ter širšega poslovnega okolja.

S strategijo samostojnega položaja in lastnega dinamičnega razvoja prevzemamo predvsem odgovornost samoodločanja in odzivanja na priložnosti in nevarnosti, ki jih bodo izoblikovale spremembe poslovnega okolja v strateškem obdobju 2011-2015.

## 10. FINANČNI NAČRT

Finančni načrt sledi eni izmed temeljnih vrednot bolnišnice, to je ekonomska racionalnost. V celotnem obdobju strateškega poslovnega načrta načrtujemo pozitivno poslovanje z doseganjem minimalnega presežka prihodkov nad odhodki.

### Načrt prihodkov

	2011	2012	2013	2014	2015
PRIHODKI OD POSLOVANJA	24.001.000	24.215.000	24.515.000	24.785.400	25.435.000
FINANČNI PRIHODKI	39.000	39.000	38.000	37.000	36.000
DRUGI PRIHODKI	253.000	261.000	269.000	279.000	289.000
<b>CELOTNI PRIHODKI</b>	<b>24.293.000</b>	<b>24.515.000</b>	<b>24.822.000</b>	<b>25.101.400</b>	<b>25.760.000</b>

### Načrt odhodkov

	2011	2012	2013	2014	2015
Stroški materiala	5.317.000	5.423.340	5.531.807	5.642.443	5.811.716
Stroški storitev	4.850.000	4.898.500	4.947.485	4.996.960	5.146.869
Amortizacija	1.050.000	1.065.000	1.080.000	1.095.000	1.125.000
Stroški dela	13.010.000	13.049.030	13.179.520	13.284.956	13.603.795
Drugi stroški	47.000	48.000	49.000	50.000	51.000
Finančni odhodki	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Drugi odhodki	9.000	10.000	10.000	10.000	10.000
<b>SKUPAJ</b>	<b>24.287.000</b>	<b>24.497.870</b>	<b>24.801.812</b>	<b>25.083.359</b>	<b>25.752.380</b>
<b>DOBIČEK/IZGUBA</b>	<b>6.000</b>	<b>17.130</b>	<b>20.188</b>	<b>18.041</b>	<b>7.620</b>