SPLOŠNA BOLNIŠNICA DR. JOŽETA POTRČA PTUJ

STRATEŠKI RAZVOJNI NAČRT SPLOŠNE BOLNIŠNICE DR. JOŽETA POTRČA PTUJ 2023 – 2028

APRIL 2023

Odgovorna oseba: Aleksander Voda, univ. dipl. prav., v. d. direktorja

Splošna bolnišnica dr. Jožeta Potrča Ptuj

SODELOVANJE PRI PRIPRAVI STRATEGIJE RAZVOJA

1. Aleksander Voda, univ. dipl. prav.
2. Prim. doc. dr. Teodor Pevec, dr. med., svetnik
3. Anita Vršič, mag. zdr. nege
4. Damijana Bosilj, dr. med., spec. ginekologije in porodništva
5. Sebastjan Voljč, dr. med., spec. družinske medicine
6. Aleksander Šeruga, mag. farm., spec. klinične farmacije
7. Vera Gušić Ljepović, dr. med., spec. pediatrije
8. Mihael Majerič, dr. med., spec. splošne kirurgije
9. Mag. Lidija Žitnik, dr. med., spec. nevrologije
10. Brigita Cvetko, dr. med., spec. oftalmologije
11. Alenka Rokavec, dr. med., spec. otorinolaringologije
12. Primož Horvat, dr. med., spec. interne medicine
13. Karmen Pišek Šuta, dr. med., spec. anesteziologije z reanimatologijo
14. Primož Babič, dipl. fiziot.
15. Boris Kmetec, mag. posl. ved
16. Zdenka Grabar
17. Damjan Prevolšek
18. Vlado Škrabl, inž. živ. in preh.

ter zunanji sodelavki

19. dr. Romana Martinčič, spec. manag., univ. dipl. inž. el.
    poslovna svetovalka, vodja projektov
    GEMAG – CENTER, d. o. o.
20. Nevena Tea Gorjup, univ. dipl. prav.
    poslovna svetovalka, prokuristka
    GEMAG – CENTER, d. o. o.

VSEBINA

SODELOVANJE PRI PRIPRAVI STRATEGIJE RAZVOJA 2
Seznam tabel 5
Obrazložitev kratic 6
1. UVODNE BESEDE DIREKTORJA 7
2. UVODNE BESEDE STROKOVNEGA DIREKTORJA 9
3. UVOD 10
3.1 Metodologija priprave Strateškega razvojnega načrta 11
4. PREDSTAVITEV SPLOŠNE BOLNIŠNICE PTUJ 13
4.1 Splošni podatki 14
4.2 Organi bolnišnice 14
4.3 Razvojni mejniki splošne bolnišnice Ptuj 15
4.4 Organiziranost Splošne bolnišnice Ptuj 16
5. ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA V LUČI NACIONALNIH DOKUMENTOV 18
5.1 Strategija razvoja Slovenije 2030 18
5.2 Resolucija o nacionalnem planu zdravstvenega varstva 19
2016-2026 »Skupaj za družbo Zdravja« 19
5.3 Strategija digitalizacije zdravstva v Sloveniji 2022-2027 20
6. ANALIZA STANJA NOTRANJEGA OKOLJA 22
6.1 Prihodki in odhodki ter poslovni rezultat bolnišnice po 23
letih 23
6.2 Kazalniki poslovne učinkovitosti 24
6.3 Kadrovska situacija v bolnišnici 25
6.4 Kakovost in varnost 26
6.5 Investicije in investicijsko vzdrževanje 27
7. SWOT ANALIZA 32
8. POSLANSTVO, VIZIJA IN VREDNOTE SPLOŠNE BOLNIŠNICE PTUJ 34
8.1 Poslanstvo 34
8.2 Temeljne vrednote 34
8.2.1 Strokovnost 35
8.2.2 Prijaznost 35
8.2.3 Odgovornost in skrb za pacienta 35
8.2.4 Partnerski odnos 35
8.2.5 Spoštovanje 36
8.2.6 Zaupanje 36
8.3 Vizija 37

9. STRATEŠKI CILJI NA KLJUČNIH PODROČJIH DELA 38
9.1 Strateški cilji na področju razvoja stroke 38
9.2 Strateški cilji na področju optimizacije organizacije dela 41
9.3 Strateški cilji na področju kadrovanja, izobraževanja in 43
razvoja zaposlenih 43
9.4 Strateški cilji na področju kakovosti in varnosti 46
9.5 Strateški cilji na področju krepitve statusa učnega 48
zavoda 48
9.6 Strateški cilji na področju obvladovanja poslovanja 49
9.7 Strateški cilji na področju investicij in investicijskega 51
vzdrževanja 51
9.8 Strateški cilji na področju vlaganja v IT-infrastrukturo 53
in sisteme digitalizacije 53
9.9 Povzetek - zbir strateških ciljev po področjih in letih 56
realizacije 56
10. ZAKLJUČEK 63

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Prihodki, odhodki in poslovni rezultat v obdobju 2018-2022 ... 23
Tabela 2: Kazalniki poslovne učinkovitosti ... 24
Tabela 3: Število zaposlenih v letih 2018-2022 ... 25
Tabela 4: Strokovna izobraževanja in izpopolnjevanja po letih ... 26
Tabela 5: Prikaz rezultatov anket po letih ... 27
Tabela 6: Pregled vrednosti investicij po letih ... 27
Tabela 7: Večje investicije v letih 2018 in 2019 ... 28
Tabela 8: Večje investicije v letu 2020 ... 29
Tabela 9: Večje investicije v letu 2021 ... 30
Tabela 10: Večje investicije v letu 2022 ... 31
Tabela 11: SWOT analiza - prednosti in slabosti ... 32
Tabela 12: SWOT analiza - priložnosti in nevarnosti ... 33
Tabela 13: Strateški cilji na področju razvoja stroke ... 39
Tabela 14: Strateški cilji na področju optimizacije organizacije dela ... 42
Tabela 15: Strateški cilji na področju kadrovanja, izobraževanja in razvoja zaposlenih ... 44
Tabela 16: Strateški cilji na področju kakovosti in varnosti ... 46
Tabela 17: Strateški cilji na področju krepitve statusa učnega zavoda ... 48
Tabela 18: Strateški cilji na področju obvladovanja poslovanja ... 49
Tabela 19: Strateški cilji na področju investicij in investicijskega vzdrževanja ... 51
Tabela 20: Strateški cilji na področju vlaganja v IT-infrastrukturo in sisteme digitalizacije ... 53
Tabela 21: Zbir strateških ciljev ... 56
Tabela 22: Povezovanje strateških ciljev in strateških področij ... 58
Tabela 23: Terminski plan realizacije strateških ciljev ... 60

SEZNAM SLIK

Slika 1: Proces priprave strateškega plana in njegovega uresničevanja v SB Ptuj ... 12
Slika 2: Organigram Splošne bolnišnice Ptuj ... 17
Slika 3: Procesni model strateškega managementa v Splošni bolnišnici Ptuj ... 64

OBRAZLOŽITEV KRATIC

EU	Evropska unija
KP	Klinična pot
MZ	Ministrstvo za zdravje
MM konference	Morbidno mortalitetne konference
NIJZ	Nacionalni inštitut za javno zdravje
NLZOH	Nacionalni laboratorij za zdravje, okolje in hrano
NNJF	Notranji nadzor javnih financ
PBZ	Podaljšano bolnišnično zdravljenje
SB Ptuj	Splošna bolnišnica Ptuj
SiOK anketa	Slovenska organizacijska kultura - anketa
SPIN analiza	Analiza slabosti, prednosti, izzivov in nevarnosti
SRN	Strateški razvojni načrt
SWOT analiza	Strenghten, Weaknesses, Opportunities and Threats analiza
UC	Urgentni center
zVEM	portal zdravjeVsenaEnemMestu
ZZZS	Zavod za zdravstveno varstvo Slovenije

1. UVODNE BESEDE DIREKTORJA

Zametki institucionaliziranega zdravstvenega varstva segajo na Ptuju v leto 1315, ko je bil ustanovljen meščanski špital za 12 oskrbovancev. Okoli leta 1840 je bila adaptirana stara špitalska stavba, v kateri je pričela delovati prva javna bolnica mesta Ptuja. Pomanjkanje prostorov je narekovalo gradnjo nove bolnišnice. 26. oktobra 1874 je bila slovesno odprta nova bolnišnica na Ptuju. V bolnišnico s 55 posteljami v 19 sobah, je bilo na leto sprejetih povprečno 600 bolnikov. Ustvarjenih je bilo 16.000 oskrbnih dni z 21 do 30 dnevno povprečno ležalno dobo.

Razvoj posameznih specialističnih dejavnosti je bolnišnica razvijala postopoma. Potreba po sodobnejši obravnavi bolnikov, zlasti po racionalnejšem in hitrejšem zdravljenju ter nudenju zdravstvenih storitev uporabnikom, je narekovala ustrezna vlaganja v dograditve in adaptacije posameznih oddelkov ter v nakup in obnovo medicinske opreme.

Zdravstveni sistem ima tendenco h komercializaciji, k povečanju števila bolnikov, ker se to finančno splača (oskrbni dnevi). S tem pa se posledično povečujejo obremenitve zaposlenih in podaljšujejo čakalne vrste zaradi tehnično-kadrovskih omejitev tudi na področjih, kjer je čas pomemben in odločilen za ozdravitev.

Splošna bolnišnica Ptuj je ustanova s svojo ustvarjalno preteklostjo, je ustanova z vizijo prihodnosti. Skrb za zdravje človeka je njena najpomembnejša naloga. Splošna bolnišnica Ptuj je zavezana vsem, ki so potrebni pomoči, še posebej prebivalstvu Spodnjega Podravje. Zavest, da na območju z okoli 100.000 prebivalci opravljamo humanitarno poslanstvo, nam pri delu vliva novih moči.

Splošna bolnišnica Ptuj je v strategiji razvoja svoje dejavnosti sicer dokaj omejena, predvsem glede velikosti ustanove, zato svoje poslovanje lahko organizira le v okviru razpoložljivih kapacitet in v skladu z sposobnostmi in zmožnostmi vodstvenega kadra v zavodu. Cilj bolnišnice je, ostati še naprej osrednja ustanova Spodnjega Podravja, katera prebivalcem navedenega območja nudi kvalitetne, varne in sodobne zdravstvene storitve.

Sam proces globalizacije, ter evropske integracije se posredno in neposredno odražajo tudi v zdravstvu. Hiter tehnološki razvoj nove diagnostično-kurativne metode, vse večja subspecializacija, aplikacija telekomunikacijskih storitev, staranje populacije, postavljajo razvoj SB Ptuj zaradi dinamike, ki jo prinašajo številne spremenljivke v položaj, ko morata management in stroka velikokrat le s kratkoročnimi ukrepi odgovarjati dinamičnim procesom.

Nadaljnji razvoj Splošne bolnišnice Ptuj bo v veliki meri odvisen od nas samih in tega, kako bomo realizirali strateški razvojni načrt bolnišnice ki je pred nami. Seveda ob upoštevanju veljavne zakonodaje in dejstvu, da realiziramo v prihodnje program, ki nam bo namenjen s strani ZZZS. Prav zaradi teh značilnosti vidim razvoj Splošne bolnišnice Ptuj v širšem celostnem pristopu na nivoju regije (Spodnje Podravje) in države, saj bo lahko le tako možno zagotoviti ustrezno vlogo Splošne bolnišnice Ptuj. Vendar zagotovo v tem procesu moramo sodelovati vsi zaposleni skupaj. Ker bomo edino na ta način uspešni.

Aleksander Voda, v. d. direktorja

2. UVODNE BESEDE STROKOVNEGA DIREKTORJA

Strateški načrt je nedvoumno pomemben temeljni dokument naše ustanove. Nakazuje željeno pot, kako se želi razvijati stroka v naslednjem časovnem odbdobju. Izhaja iz dosežkov, ki so pripeljali v stanje, v katerem se nahaja stroka v času pisanja. Imamo torej presek preteklosti, sedanjosti in prihodnosti.

Posebnost tokratne strategije je, da nastaja v povsem nestabilnih zunanjih okoliščinah. Zdravstvena politika v državi se menjuje prehitro, da bi lahko bili v svojih željah, potrebah in zmožnostih prepričani, da lahko pripeljejo do željenih rezultatov. Za tokratno strategijo je posebno tudi to, da nastaja ravno v času nastajanja velike zdravstvene reforme, ki lahko pomembno spremeni cilje, ki bodo v strategiji zapisani.

Vendar osnovne ideje ostanejo. Bolnišnica je zmeraj predvsem strokovna ustanova. Obravnava bolnikov je njeno temeljno poslanstvo. Na tem stavku sodelujemo vsi zaposleni.

Strategija je nastajala tako, kot v resnici delujejo procesi zdravljenja. Iz vseh področjih, ki jih bolnišnica obravnava, so nastajale pobude, želje, strateški koraki. Smelost teh pobud je odvisna od kadrovskih in prostorskih zmožnosti, idej posameznikov, sposobnosti. Strokovno vodenje strategije pomeni, da vse te pobude povežemo v zdravo celoto, da spodbujamo inovativnost in spoštujemo medsebojno drugačnost.

Strategija, ki je pred nami, je pogumen dokument. Pogumen in hkrati, ob vsaj zadovoljivih zunanjih razmerah, realen. Cilji so dosegljivi. Veselimo se tega obdobja.

Teodor Pevec, strokovni direktor

3. UVOD

Pričujoči dokument predstavlja Strateški razvojni načrt Splošne bolnišnice dr. Jožeta Potrča Ptuj (v nadaljevanju SB Ptuj) za srednjeročno obdobje 2023 – 2028. Temelji na pozornem spremljanju delovanja bolnišnice ter okolja v katerem deluje (analiza obstoječega stanja) in opredeljuje strateške prioritete SB Ptuj. Zaradi vse hitrejših sprememb, ki se dogajajo in se bodo dogajale v prihodnosti (digitalizacija, avtomatizacija, umetna inteligenca, personalizirana medicina, pojav novih bolezni, demografske spremembe, politična in ekonomska situacija v državi in širše v EU idr.), sta njihovo spremljanje in pravočasen odziv še kako pomembna. Prav strateško načrtovanje temelji na predvidevanju omenjenih sprememb.

3.1 METODOLOGIJA PRIPRAVE STRATEŠKEGA RAZVOJNEGA NAČRTA

S koncem leta 2018 se je iztekla veljavnost Strateškega razvojnega načrta za obdobje 2014 – 2018. K pripravi novega načrta se je pristopilo v letu 2019, vendar so covidne razmere preprečile delo na tem segmentu načrtovanja. Priprave se je vodstvo skupaj z zaposlenimi ponovno lotilo na začetku leta 2023. V procesu priprave SRN 2023-2028 Splošne bolnišnice Ptuj je bila najprej izvedena poslovna analiza notranjega okolja ter predstavitev zunanjega okolja z vidika najpomembnejših strateških dokumentov, ki pomembno vplivajo na dolgoročno načrtovanje strateških ciljev bolnišnice.

Organiziranih je bilo več delavnic, na katerih smo pridobili prispevke udeležencev. Delavnic so se udeležili vodje oddelkov in služb ter vodstvo bolnišnice, ki so s sodelavci znotraj svojih oddelkov določili strateške cilje za svoje področje. Delavnice so potekale z vodji ali namestniki naslednjih oddelkov:

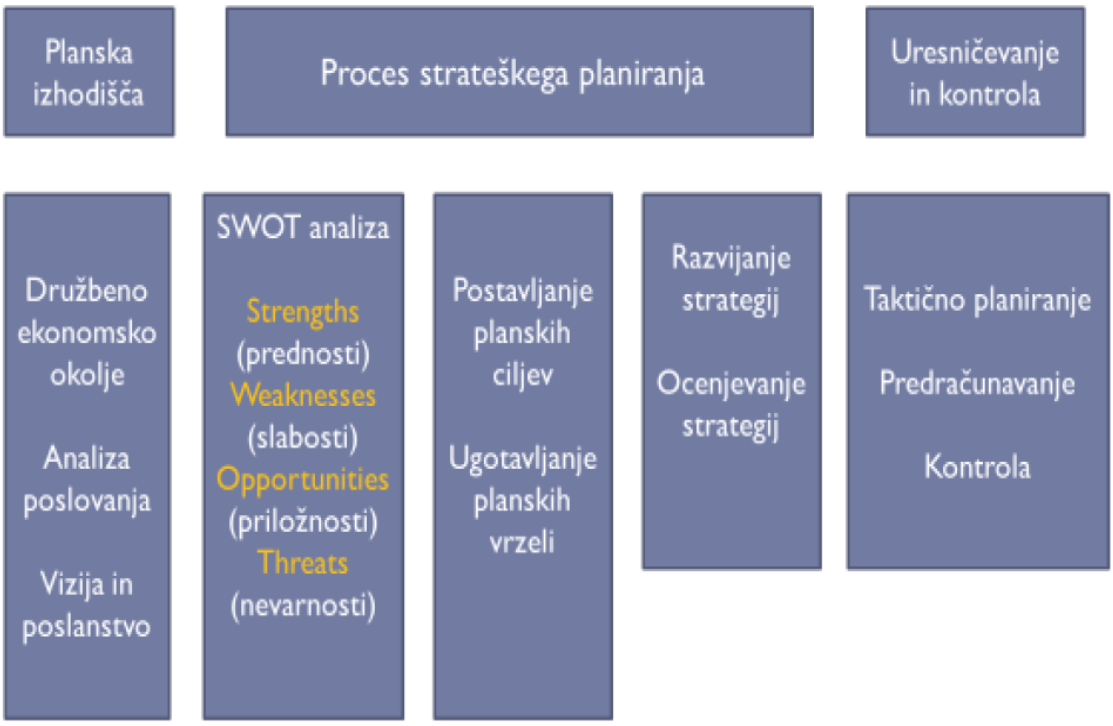
- ginekološko – porodni oddelek
- oddelek PBZ
- otroški oddelek
- lekarna
- kirurški oddelek
- interni oddelek
- oddelek za intenzivno terapijo, nego, anestezijo in terapijo bolečine
- samostojne ambulante (nevrološka, oftalmološka, otorinolaringološka)
- finančno analitska služba
- pralnica
- vzdrževalna služba
- kuhinja
- vodstvo bolnišnice (direktor, strokovni direktor).

Po analizi strateških načrtov, ki so jih pripravili posamezni oddelki in službe, smo izvedli še nekatere intervjuje, kjer smo podrobneje osvetlili določene cilje. Intervjuji so potekali s predstavniki najvišjega vodstva: direktorjem, strokovnim direktorjem in pomočnico direktorja za zdravstveno nego.

Zaradi odprtega pristopa priprave Strateškega razvojnega načrta lahko trdimo, da strateški načrt predstavlja konsenz širokega spektra zaposlenih.

S ključnimi deležniki znotraj bolnišnice smo posodobili vizijo, poslanstvo, temeljito prečesali naše vrednote, analizirali slabosti in prednosti naše bolnišnice ter izzive in priložnosti zunanjega okolja, ki bi jih lahko naslovili. Definirali smo ključna strateška področja ter postavili cilje za celotno bolnišnico in njene posamezne organizacijske

enote. Ključna strateška področja, ki bodo predstavljala fokus naših prizadevanj v prihajajočem srednjeročnem obdobju, so: (1) razvoj stroke, (2) optimizacija organizacije dela, (3) kadrovanje, izobraževanje in razvoj zaposlenih, (4) kakovost in varnost, (5) krepitev statusa učnega zavoda, (6) obvladovanje poslovanja, (7) investicije in investicijsko vzdrževanje ter (8) vlaganje v IT-infrastrukturo in sisteme digitalizacije. Proces priprave Strateškega razvojnega načrta 2023 – 2028 je potekal kot prikazuje Slika 1.



Slika 1: Proces priprave strateškega plana in njegovega uresničevanja v SB Ptuj

4. PREDSTAVITEV SPLOŠNE BOLNIŠNICE PTUJ

Bolnišnica primarno skrbi za spodnje-podravsko območje, kjer živi cca. 70.000 prebivalcev. Območje Spodnjega Podravja poleg mestne občine Ptuj vključuje še 15 kasneje ustanovljenih občin: Cirkulane, Destrnik, Dornava, Gorišnica, Hajdina, Juršinci, Kidričevo, Majšperk, Markovci, Podlehnik, Sveti Andraž v Slovenskih goricah, Trnovska vas, Videm, Zavrč in Žetale. V SB Ptuj pa s širitvijo programov prihajajo tudi bolniki iz bolj oddaljenih krajev. Njen gravitacijski domet s širšo okolico šteje do 100.000 prebivalcev.

V bolnišnici opravlja delo cca. 590 ljudi, ki jim bolnišnica nudi stabilno delovno okolje. Zaradi svojega likvidnega poslovanja pa pomembno vpliva tudi na poslovne partnerje iz tega območja.

Bolnišnica je v preteklosti veliko postorila na področju čakalnih dob, ki so krajše od povprečnih čakalnih dob in s tem poskrbela za hitrejšo vrnitev zaposlenih v svoja delovna okolja, kar vse skupaj nakazuje na širši pomen njenega delovanja.

Splošna bolnišnica dr. Jožeta Potrča Ptuj opravlja zdravstvene storitve sekundarne ravni, ki obsegajo specialistično ambulantno dejavnost in hospitalno dejavnost. Poleg ambulantne in hospitalne dejavnosti zavod opravlja še bolnišnično lekarniško dejavnost ter ostale registrirane dejavnosti, ki so skladne z Uredbo o standardni klasifikaciji dejavnosti, in sicer naslednje:

- G 47.730 Trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah s farmacevtskimi izdelki.
- H 52.210 Spremljajoče storitvene dejavnosti v kopenskem prometu.
- I 55.209 Druge nastanitve za krajši čas.
- I 56.102 Okrepčevalnice in podobni obrati.
- I 56.103 Slaščičarne in kavarne.
- I 56.290 Druga oskrba z jedmi.
- L 68.200 Oddajanje in obratovanje lastnih in najetih nepremičnin.
- M 72.110 Raziskovalna in razvojna dejavnost na področju biotehnologije.
- M 72.190 Raziskovalna in razvojna dejavnost na drugih področjih naravoslovja in tehnologije.
- M 72.200 Raziskovalna in razvojna dejavnost na področju družboslovja in humanistike.
- P 85.590 Drugo nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje.
- Q 86.100 Bolnišnična zdravstvena dejavnost.
- Q 86.220 Specialistična zunaj bolnišnična zdravstvena dejavnost.

- Q 86.909 Druge zdravstvene dejavnosti.
- Q 87.100 dejavnost nastanitvenih ustanov za bolniško nego.
- S 96.010 Dejavnost pralnic in kemičnih čistilnic.

4.1 SPLOŠNI PODATKI

IME: SPLOŠNA BOLNIŠNICA DR. JOŽETA POTRČA PTUJ

SEDEŽ: Potrčeva cesta 23, 2250 Ptuj

MATIČNA ŠTEVILKA: 5054796

DAVČNA ŠTEVILKA: 35767294

ŠIFRA UPORABNIKA: 27863

ŠIFRA DEJAVNOSTI: 86.100

ŠTEVILKA TRANSAKCIJSKEGA RAČUNA: 01100-6030278670

TELEFON, FAX: (02) 749-14-00, (02) 749-16-30

SPLETNA STRAN: http://www.sb-ptuj.si

USTANOVITELJ: Republika Slovenija

4.2 ORGANI BOLNIŠNICE

Organi bolnišnice so:

- svet zavoda,
- direktor,
- strokovni direktor,
- strokovni svet,
- posvetovalni organi,
- kolegij glavnih sester in vodij enot,
- disciplinska komisija,
- drugi organi in komisije.

4.3 RAZVOJNI MEJNIKI SPLOŠNE BOLNIŠNICE PTUJ

Splošna bolnišnica Ptuj ima dolgoletno tradicijo bolnišničnega zdravljenja, saj njeni zametki sežejo v leto 1315. V nadaljevanju so navedeni najpomembnejši razvojni mejniki SB Ptuj.

1315: Zametki institucionalnega zdravstvenega varstva z ustanovitvijo meščanskega špitala za 12 oskrbovancev na Ptuju.

1840: Adaptacija stare špitalske stavbe v kateri je začela delovati prva javna občinska bolnica.

1874: Dokončana gradnja nove bolnišnice na današnji lokaciji s tremi oddelki in 100 posteljami.

1974: Izgrajen prizidek kirurškega oddelka, ki vključuje operacijske prostore, Oddelek za intenzivno terapijo, nego in anestezijo, Travmatologijo, Lekarno in Transfuzijo.

1981: Izgrajen prizidek k Internemu oddelku.

1986: Izgrajen prizidek k Rentgenskemu oddelku.

1991: Izgrajen prizidek Ginekološko porodnega oddelka.

1991: Iz združenega TOZD-a, ki je združeval Zdravstveni dom Ptuj in Bolnišnico Ptuj se ustanovita dva samostojna zdravstvena zavoda.

1993: S Sklepom o preoblikovanju Splošne bolnišnice dr. Jožeta Potrča Ptuj v javni zdravstveni zavod začne bolnišnica poslovati kot samostojni javni zdravstveni zavod, katerega ustanovitelj je Republika Slovenija, ustanoviteljske pravice in obveznosti pa izvršuje Vlada RS.

1994: Prenovljen stari porodni oddelek za potrebe Otroškega oddelka.

1997: Izgrajen vezni hodnik med Kirurškim in Internim oddelkom.

2022: Pričetek gradnje Urgentnega centra.

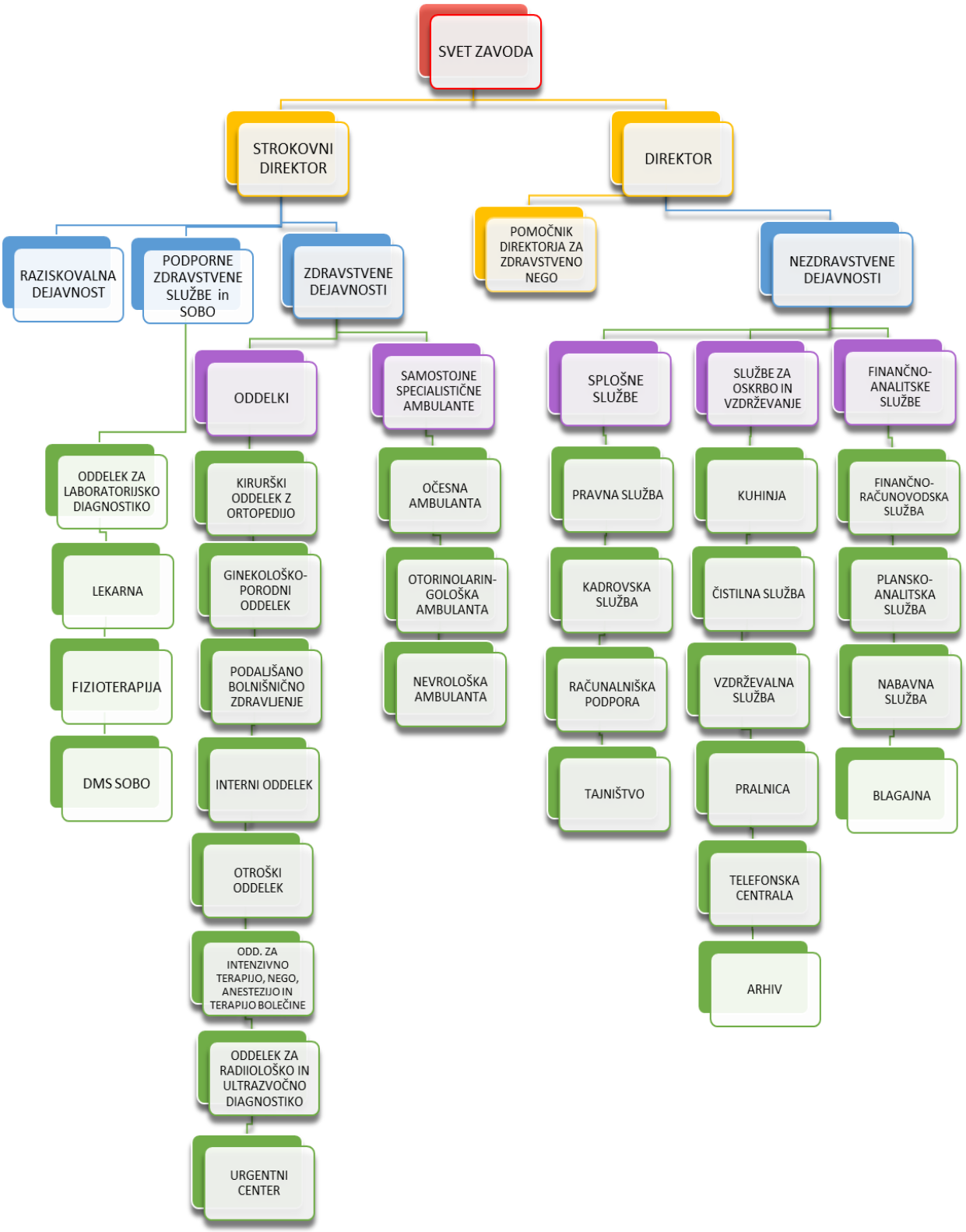
4.4 ORGANIZIRANOST SPLOŠNE BOLNIŠNICE PTUJ

V SB Ptuj je delo organizirano v okviru služb, oddelkov in enot na področju zdravstvenih in upravno tehničnih dejavnosti. Organizacijo oddelkov, služb in enot zdravstvenih dejavnosti ter organizacijo služb in enot upravno tehničnih dejavnosti določa direktor.

Struktura oddelkov in ambulant je naslednja:

- Interni oddelek s specialističnimi ambulantami.
- Kirurški oddelek s specialističnimi ambulantami.
- Ginekološko – porodni oddelek s specialističnimi ambulantami.
- Otroški oddelek s specialističnimi ambulantami.
- Oddelek ITN ter anestezijo in terapijo bolečine s specialističnimi ambulantami.
- Oddelek za podaljšano bolnišnično zdravljenje.
- Oddelek za RTG in UZ diagnostiko.
- Fizioterapija.
- Lekarna.
- Oddelek za laboratorijsko diagnostiko.

Podrobnejšo organizacijo določa Pravilnik o organizaciji, pristojnostih, pooblastilih in odgovornostih v SB dr. Jožeta Potrča Ptuj. Organigram na sliki 2 prikazuje celotno organiziranost zavoda. Zavod kot celoto organizacijsko vodi direktor skladno z določili Statuta Splošne bolnišnice Ptuj. Zdravstvene dejavnosti kot celoto organizacijsko vodi strokovni vodja skladno z določila Statuta in sicer na delovnem mestu strokovnega direktorja za polovični delovni čas. Direktor lahko imenuje enega ali več pomočnikov za vodenje posameznega zaokroženega področja dela. Trenutno je imenovana samo pomočnica direktorja za področje zdravstvene nege.



Slika 2: Organigram Splošne bolnišnice Ptuj

5. ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA V LUČI NACIONALNIH DOKUMENTOV

Strateški razvojni načrt 2023–2028 SB Ptuj sledi smernicam najpomembnejših razvojnih dokumentov v državi, dotikajoč se področja zdravja državljanov in zdravstvenega sistema. Krovna nacionalna strategija razvoja države Slovenije je zapisana v **Strategiji razvoja Slovenije 2030**, ki je bila sprejeta v letu 2017.

Resolucija o nacionalnem planu zdravstvenega varstva 2016-2026 »Skupaj za družbo zdravja« postavlja v ospredje kakovostno in vsem dostopno javno zdravstvo, katerega srčika sta pacient in izvajalec. Tudi Svetovna zdravstvena organizacija (angl. WHO – World Health Organization) izpostavlja pomen univerzalne dostopnosti zdravstvene oskrbe in jo opredeljuje kot pomembno človekovo pravico. Univerzalna dostopnost do zdravstvenih storitev se kaže tako v številu zdravstvenih ustanov kot tudi v družbeni solidarnosti s tistimi državljani, ki potrebujejo zdravstveno oskrbo.

Strateški cilji SB Ptuj na področju informatike in digitalizacije pa sledijo najnovejši **Strategiji digitalizacije zdravstva v Sloveniji 2022-2027.**

5.1 STRATEGIJA RAZVOJA SLOVENIJE 2030

Pritiske na finančno vzdržnost sistema zdravstvenega varstva povečujejo tudi demografske spremembe. Spreminja se starostna struktura prebivalstva, kar povečuje izdatke za zdravje in dolgotrajno oskrbo. Iz tega razloga Strategija razvoja Slovenije 2030 kot krovni razvojni dokument naslavlja prednostne naloge in ukrepe za doseganje dolgoročnih razvojnih ciljev RS tudi na področju zdravja. Kot strateško usmeritev je na prvo mesto postavila zdravo in aktivno življenje svojih državljanov.

Cilj zdravega in aktivnega življenja bo RS dosegla pretežno z naslednjimi ukrepi in aktivnostmi:

- *S prilagajanjem družbenih podsistemov spremenjeni starostni strukturi prebivalstva na področju trga dela, socialne zaščite, zdravja, izobraževanja idr.*
- *Z zagotavljanjem dostopnosti do kakovostnih in pravočasnih zdravstvenih storitev in storitev dolgotrajne oskrbe, do kakovostnega bivalnega okolja za vse socialne skupine ter s spodbujanjem večje stanovanjske mobilnosti prebivalstva.*

- *Z ozaveščanjem in izobraževanjem prebivalcev o pomenu zdravega življenjskega sloga, zlasti o telesni aktivnosti in zdravi prehrani, z obvladovanjem tveganega vedenja, s skrbjo za duševno zdravje ter s preprečevanjem bolezni.*
- *Z zmanjševanjem tveganja za zdravje ljudi, ki izhajajo iz onesnaženosti okolja in podnebnih sprememb, ter s spremembo potrošniških vzorcev, ki vplivajo na zagotavljanje kakovosti življenja za vse generacije in zmanjšujejo obremenjevanje okolja.*

Analiza stanja zdravstvenega sistema, ki ga je Vlada RS obravnavala na koalicijskem vrhu februarja 2023 je pokazala mnoge razpoke v delovanju zdravstvenega sistema, zato so koalicijski partnerji sprejeli zaveze, da bodo na področju zdravstva in drugih strukturnih reform delovali sistemsko. Postavili so terminski načrt zakonodajnih ukrepov do konca 2023 ter izvedbenih ukrepov do leta 2025. Posamezne operativne razvojne cilje iz SRN 2023 – 2028 SB Ptuj bomo skozi taktično planiranje (planiranje na letnem nivoju) po potrebi uskladili z omenjenimi državnimi ukrepi na zdravstvenem področju.

5.2 RESOLUCIJA O NACIONALNEM PLANU ZDRAVSTVENEGA VARSTVA 2016-2026 »SKUPAJ ZA DRUŽBO ZDRAVJA«

Veljavni nacionalni plan zdravstvenega varstva (do leta 2026) je kot temeljne vrednote našega zdravstvenega sistema v ospredje postavil: (1) univerzalnost, (2) dostop do kakovostnega zdravstvenega varstva ter (3) enakost in solidarnost. Cilji slovenskega zdravstvenega sistema, kot jih opredeljuje Resolucija, so med drugim naslednji:

- Boljše zdravje prebivalstva.
- Odziven, uspešen in stabilen zdravstveni sistem, ki se fleksibilno prilagaja potrebam prebivalstva.
- Večji prispevek zdravstva k razvoju Slovenije.
- Večje zadovoljstvo izvajalcev in uporabnikov zdravstvenih storitev.

Resolucija predvideva ukrepe na naslednjih prednostnih področjih za razvoj javnega zdravja in zdravstvene dejavnosti:

1. *<u>Krepitev in varovanje zdravja ter preprečevanje bolezni.</u> Gre za prizadevanja na področju javnega zdravja, ko z določenimi pristopi nagovarjamo celotno populacijo in posamezne skupine prebivalcev z namenom izboljševanja zdravja.*

2. *Optimizacija zdravstvene oskrbe. Gre za prizadevanja na področju zdravstvene dejavnosti, ko na različnih ravneh zdravstvenega varstva, ki vključuje preventivne storitve in programe, zdravljenje, rehabilitacijo in reintegracijo.*
3. *Povečanje uspešnosti sistema zdravstvenega varstva. Gre za prizadevanja, da bi z izboljšanjem procesov vodenja in upravljanja zagotovili najboljše rezultate in povečali učinkovitost.*
4. *Pravično, solidarno in vzdržno financiranje zdravstvenega varstva. Gre za prizadevanja, da bi zagotovili finančno stabilen zdravstveni sistem, v katerem bi za razpoložljive finančne vire vsem prebivalcem v Sloveniji lahko zagotavljali najboljšo možno zdravstveno oskrbo.*

Izvajanje Resolucije zahteva sodelovanje med različnimi deležniki znotraj zdravstva in izven njega. Mnogokrat pa se dogaja, da ravno veliko število deležnikov z različnimi interesi onemogoča napredek pri izvajanju Resolucije.

5.3 STRATEGIJA DIGITALIZACIJE ZDRAVSTVA V SLOVENIJI 2022-2027

Naš zdravstveni sistem poleg strukturnih problemov pestita še dve največji težavi: pomanjkanje kadra ter zastareli in nepovezani informacijski sistemi. Zato ne preseneča odločitev Vlade RS, ki si je za cilj zadala pomembno nalogo, da bo do leta 2027 e-zdravje osredotočeno na potrebe pacienta in bo omogočalo boljše zdravje za vse državljane Slovenije. Kot je zapisala: » … *e-zdravje bo s prenovo procesov in infrastrukture dolgoročno najbolj učinkovit, dostopen in vzdržen sistem digitalnega zdravja v EU*«. Namen zdravstvene politike je, da zdravstveni sistem postane čimbolj digitaliziran že do konca leta 2023 oz. do 1. januarja 2024. Posebej sta izpostavljeni dve področji:

- nacionalna uvedba celovitega e-Kartona
- uvedba strateškega ogrodja za zdravljenje na daljavo (tele-zdravje).

Med storitve tele-zdravja so uvrščene: (1) tele-svetovanja, (2) pomoč na daljavo/nadzor na daljavo, (3) tele-rehabilitacija in (4) presejanje na daljavo.

Aktivnosti bodo potekale preko racionalizacije pretoka podatkov in optimizacijo obstoječih informacijskih sistemov – kar bo vse prispevalo k boljši oskrbi pacientov.

Podlaga za izvajanje aktivnosti v okviru digitalne preobrazbe bo zakon o e-zdravju oz. o digitalizaciji in v okviru reforme, ki naj bi zagledala luč sveta v začetku leta

2024. Toliko pozornosti tej temi niti ne preseneča, saj je digitalizacija v zdravstvu prioritetna tema tudi v EU.

Hrbtenico e-zdravja podpira sedem stebrov:

- **Upravljanje** – strateški steber upravljanja opredeljuje model upravljanja e-zdravja na nacionalni in lokalni ravni.
- **Financiranje** – strateški steber financiranja opredeljuje model financiranja zdravstvenih storitev, delovanja nacionalne centralne enote in investicij v lokalne rešitve.
- **Storitve** – strateški steber storitev je razdeljen na dva dela. Prvi del je usmerjen v uporabnika (uporabniki jih neposredno vidijo). Drugi del pa so storitve, ki omogočajo interakcijo uporabnikov (podpora in razvoj storitev).
- **IT-infrastruktura** – strateški steber IT-infrastrukture omogoča zagotavljanje storitev e-zdravja in vključuje arhitekturo, podatke, interoperabilnost in opremo. Cilj je graditi na obstoječi infrastrukturi.
- **Delovna sila** – strateški steber delovne sile obravnava umestitev in kontinuiran razvoj interdisciplinarne delovne sile, ki bo vključena v model upravljanja e-zdravja. Obravnava tudi pridobivanje in ohranjanje ustreznega števila zaposlenih.
- **Zakonodaja** – strateški steber zakonodaje opredeljuje potrebne zakonodajne spremembe za uveljavitev sprememb, ki so opredeljene v zgornjih strateških stebrih.

Strategija digitalizacije zdravstva kot pomembnega področja ne izpusti obravnave o zagotavljanju kakovosti. Izboljšanje kakovosti zdravstvene oskrbe zahteva intervencije na različnih področjih, kot so: vodenje, informiranje, aktivno vključevanje pacientov, organizacijska zmogljivost ter predpisi in standardi.

6. ANALIZA STANJA NOTRANJEGA OKOLJA

Uvodoma moramo poudariti, da sta bili v obdobju 2018 - 2022 kar 2 leti v celoti podrejeni epidemiji SARS – CoV – 2 (covid-19) in strogim ukrepom, ki jih je epidemija »prinesla« zdravstvenim ustanovam. Primerjava vseh kazalnikov poslovanja bolnišnice ni popolnoma enaka primerjavam iz prejšnjih srednjeročnih obdobij, nam pa zato prikaže še en vidik: primerjavo, kako je SB Ptuj delovala in poslovala v običajnih letih in v letih omenjene epidemije.

SB Ptuj glavnino svojega prihodka ustvari na osnovi letne pogodbe z Zavodom za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS) in sicer na področju bolnišnične in ambulantne dejavnosti sekundarnega nivoja. Del svojih storitev ponuja na trgu, kar predstavlja cca. 3% prihodkov bolnišnice. Skozi celotno obdobje je skladno s finančnimi zmožnostmi nenehno posodabljala potrebno medicinsko in ostalo opremo ter skrbela za primerno investicijsko vzdrževanje, kar posebej prikazujemo v poglavju o investicijah in investicijskem vzdrževanju v analiziranih letih.

Pri svojem delovanju SB Ptuj sodeluje s pomembnimi deležniki, ki so poleg Ministrstva za zdravje, NIJZ-ja, NLZOH-ja. ZZZS-ja še lokalna skupnost, zdravstveni zavodi na primarni, sekundarni in terciarni ravni ter izobraževalnimi ustanovami. Je učni zavod za izvajanje praktičnega pouka dijakov srednjih strokovnih izobraževalnih programov (tehnik zdravstvene nege in laboratorijski tehnik), srednjega poklicnega izobraževanja (bolničar – negovalec) in študentov visokošolskih strokovnih študijskih programov (zdravstvena nega, fizioterapija, radiologija, laboratorijska biomedicina) ter študentov univerzitetnega študijskega programa medicina. Smo pooblaščen zavod za izvajanje strokovnih izpitov pripravnikov s srednjo strokovno izobrazbo.

Skozi vsa leta se lahko pohvalimo z motiviranim in usposobljenim kadrom, kar nam omogoča zelo dobro realizacijo načrtovanih programov. Znanje prenašamo na mlade ter promoviramo kulturo kakovostne in varne zdravstvene obravnave.

SB Ptuj je edina regionalna bolnišnica, ki v času priprave Strateškega razvojnega načrta za obdobje 2023 – 2028 še vedno nima zgrajenega urgentnega centra. Dela na projektu oz. sami gradnji urgentnega centra smo pričeli v prvi polovici leta 2022. Izgradnja UC-ja za SB Ptuj pomeni nadaljnji prostorski in strokovni razvoj, ki bo omogočil nadgradnjo zdravstvene dejavnosti, predvsem na področju urgentne medicine.

6.1 PRIHODKI IN ODHODKI TER POSLOVNI REZULTAT BOLNIŠNICE PO LETIH

Splošna bolnišnica Ptuj je po letu 2018 poslovala s presežkom prihodkov nad odhodki.

V letu 2019 so se prihodki v primerjavi z letom poprej povečali za cca. 10%, odhodki pa samo za 6,6%.

Leti 2020 in 2021 je zaznamovala epidemija korona virusa, ki je predvsem v prvem letu popolnoma spremenila procese dela, saj je Vlada RS z odlokom ustavila izvajanje ne-nujnih zdravstvenih storitev. Uvesti smo morali dodatno epidemiološko triažo na vstopih v bolnišnico ter povečati nabave osebne zaščitne varovalne opreme. Zaradi epidemije je prišlo do sprememb strukture in višine realiziranih prihodkov in odhodkov. Dodatno smo morali zaposlenim izplačevati dodatek za ogroženost v času epidemije, ki pa je bil v celoti refundiran s strani državnega proračuna.

Iz zgoraj omenjenih razlogov so prihodki v letu 2022 nekoliko manjši kot leto poprej, vendar še vedno izkazujemo pozitiven poslovni rezultat.

Tabela 1 prikazuje prihodke in odhodke ter presežek prihodkov nad odhodki oz. presežek odhodkov nad prihodki za obdobje 2018-2022.

Tabela 1: Prihodki, odhodki in poslovni rezultat v obdobju 2018-2022

	2018	2019	2020	2021	2022
Celotni prihodki (EUR)	27.261.393	29.996.260	38.450.886	39.868.015	**37.523.198**
Celotni odhodki (EUR)	27.812.423	29.639.808	34.881.005	37.665.826	**37.439.057**
Poslov. rezultat (EUR)	-551.030	356.452	3.569.881	2.202.189	**74.868**
Delež primanjkljaja oz. presežka v celotnih prihodkih (%)	-2,02%	1,2%	9,3%	5,5%	**0,2%**

6.2 KAZALNIKI POSLOVNE UČINKOVITOSTI

V Tabeli 2 izpostavljamo najpomembnejše kazalnike poslovne učinkovitosti po letih.

Tabela 2: Kazalniki poslovne učinkovitosti

	2018	2019	2020	2021	2022
Dnevi vezave zalog	41,23	36,29	46,52	50,76	**40,77**
Odpisanost opreme	0,84	0,84	0,79	0,77	**0,77**
Koeficient plačilne sposobnosti	2,11	1,89	2,11	0,21	**0,07**
Koeficient zapadlih obveznosti	2,03	2,23	3,56	0,00	**0,00**
Kazalnik zadolženosti	0,62	0,60	0,53	0,34	**0,32**

Nihanje kazalnika »Dnevi vezave zalog« med posameznimi leti jasno prikaže nekatere situacije, v katerih se je znašla večina bolnišnic v obdobju 2018-2022. Padec dni vezave zalog v letu 2019 je posledica optimizacije zalog, ki jo je od nas »zahteval« interventni sanacijski zakon. V letih 2020 in 2021 pa smo morali zaradi epidemije SARS – COV – 2 zaloge ponovno povečevati zaradi nabave osebne varovalne opreme in ostalega materiala. V letu 2022 pa smo lahko zaradi umiritve epidemiološke situacije ponovno bolje optimizirali stanje zalog.

Stopnja odpisanosti opreme predstavlja razmerje med popravkom vrednosti opreme in nabavno vrednostjo opreme. Kazalnik se je skozi leta zmanjševal, kar pomeni višja investicijska vlaganja v opremo.

Koeficient plačilne sposobnosti je povprečno število dejanskih dni za plačilo obveznosti glede na povprečno število dogovorjenih dni. Kazalnik je z leti postajal učinkovitejši – obveznosti praktično poravnavamo v dogovorjenih rokih.

Koeficient zapadlih obveznosti, ki predstavlja kvocient med zapadlimi neplačanimi obveznostmi do dobaviteljev na zadnji dan v letu z mesečnim prometom do dobaviteljev, pove, da SB Ptuj nima zapadlih obveznosti.

Kazalnik zadolženosti, ki kaže razmerje med tujimi viri ter obveznostmi do virov sredstev, je skozi vsa leta postopoma padal.

6.3 KADROVSKA SITUACIJA V BOLNIŠNICI

Na področju kadrovskih virov je situacija skozi leta »večni lov na kader«, predvsem zdravnike in medicinske sestre.

Tabela 3 prikazuje zaposlenost v letih 2018 - 2022. V teh letih smo povečali število zaposlenih zdravnikov, ne-zdravstvenih in zdravstvenih delavcev, medtem ko število zaposlenih na področju zdravstvene nege ostaja na nivoju iz leta 2019.

Tabela 3: Število zaposlenih v letih 2018-2022

	2018	2019	2020	2021	2022
Zdravniki	77	73	75	82	81
Zdravstvena nega	253	258	255	262	258
Zdravstveni delavci in sodelavci	41	47	51	53	57
Farmacevtski delavci	6	6	8	9	10
Ne-zdravstveni delavci	104	103	107	107	140
Javna dela	3	0	3	12	7
Dolgotrajno odsotni delavci	22	33	42	36	39
SKUPAJ	**508**	**522**	**542**	**563**	**594**

Strokovno usposabljanje oz. izobraževanje je formalna zahteva, ki jo zaposleni morajo izpolnjevati. Tabela 4 prikazuje obseg strokovnih izobraževanj in izpopolnjevanj po letih.

Tabela 4: Strokovna izobraževanja in izpopolnjevanja po letih

	2018	2019	2020	2021	2022
Ure	4.737	7.287	2.008	2.081	4.888

Iz tabele je razviden upad strokovnega izobraževanja in izpopolnjevanja v letih 2020 in 2021 zaradi epidemije COVID-19.

6.4 KAKOVOST IN VARNOST

Splošna bolnišnica Ptuj na področju kakovosti in varnosti izvaja mnoge aktivnosti:

- spremljanje kazalnikov kakovosti,
- uvajanje novih in posodabljanje obstoječih KP-jev,
- izvedba vodstvenih pregledov,
- izvedba notranjih presoj,
- upravljanje s tveganji,
- izvajanje MM konferenc,
- spremljanje zadovoljstva pacientov in zaposlenih,
- obravnavanje pritožb in pohval,
- spremljanje in obvladovanje bolnišničnih okužb idr.

V Tabeli 5 prikazujemo rezultate zadovoljstva bolnikov in zaposlenih po letih. Splošno zadovoljstvo bolnikov z obravnavo v bolnišnici dosega skozi vsa leta zelo dobro oceno. Vzporedno NIJZ izvaja raziskavo o izkušnjah z obravnavo v bolnišnici (anketa PREMS). Rezultati obeh anket so primerljivi in se bistveno ne razlikujejo med seboj.

Redno spremljamo predpisane kazalnike kakovosti, prav tako redno izvajamo samoocenitev na področju NNJF. Bolnišnica ima vzpostavljeno strukturo za celovito obvladovanje poslovnih in medicinskih tveganj. Centralni register tveganj ima bolnišnica izdelan že od leta 2009 in ga redno posodablja ter nadgrajuje.

Predpisana notranja revizija poslovanja se izvaja s strani zunanjega izvajalca.

Zadovoljstvo zaposlenih izvajamo s SiOK-ovo anketo zadovoljstva zaposlenih.

Tabela 5: Prikaz rezultatov anket po letih

	2018	2019	2020	2021	2022
Splošno zadovoljstvo pacientov – lastna anketa, (lestvica 1-5)	-	4,2	3,8	4,4	**4,2**
Zadovoljstvo pacientov (PREMS), (lestvica1-10)	-	-	-	9,3	**9,35**
Zadovoljstvo zaposlenih – SiOK anketa (lestvica 1-5)	3,55	3,57	3,66	3,67	**3,57**

6.5 INVESTICIJE IN INVESTICIJSKO VZDRŽEVANJE

Tabela 6 prikazuje vrednosti načrtovanih in realiziranih sredstev za investicije. Bolnišnica je vsa leta posodabljala opremo in investirala v adaptacijo prostorov skladno z razpoložljivimi sredstvi.

Tabela 6: Pregled vrednosti investicij po letih

	2018	2019	2020	2021	2022
Načrtovana sredstva za investicije (EUR)	776.278	1.201.127	1.935.566	1.904.510	**2.975.645**
Realizacija sredstev za investicije (EUR)	875.846	1.079.915	2.136.203	1.750.476	**2.514.851**

Tabela 7 prikazuje večje investicije in investicijsko vzdrževanje v letih 2018 in 2019, pri čemer je nabavna vrednost vsake postavke vsaj 10.000 EUR. Investicij, ki so po vrednosti manjše od tega zneska, ne prikazujemo.

Tabela 7: Večje investicije v letih 2018 in 2019

Leto	Investicije in investicijsko vzdrževanje
2018	• endoskopska linija s sistemom za dokumentacijo • prenova kopalnic in sanitarij • pleskanje po bolnišnici • terapevtski histeroskopi • refraktometer • video laringoskop • baterijska vrtalka • dializni aparat (4X) • profesionalni pomivalni stroj • zamenjava laboratorijskega informacijskega sistema • monitor BARCO • mobilni RTG aparat • aparat OCT • obnova sistema za pripravo ultra čiste vode
2019	• laboratorijski informacijski sistem • nadgradnja programa MEDIS • adaptacija in servis kisikovih priključkov • mamograf – RTG cev • UZ aparat (2X) • CTG aparat • aparat za EMG preiskave • delovna postaja za ORL ambulanto • analizator • medicinska oprema za rehabilitacijo kardioloških pacientov • endoskopska linija • artroskopski stolp • SPIDER 2 sistem za stabilizacijo • anestezijski aparat (2X) • dializni aparat (2X) • bolniške postelje (navadne in električne) • diskovno polje za varnostno kopijo podatkov • zamrzovalna in hladilna komora • nadgradnja sistema za pripravo ultra čiste vode • nadgradnja klimata

Tabeli 8 in 9 prikazujeta večje investicije v letih 2020 in 2021 (letih epidemije Covida-19). V teh letih je bolnišnica nabavljala precej potrebne opreme za obvladovanje Covida-19, kot so: dezinfektorji, respiratorni ventilatorji, dodatni infuzorji, monitorji, dodatna osebna zaščitna oprema, šotor za vstopno točko idr.

Tabela 8: Večje investicije v letu 2020

Leto	Investicije in investicijsko vzdrževanje
2020	• zamenjava strehe po neurju – interni oddelek • prenova sob kirurgija – napeljava kisika in osvetlitve • trafo postaja • asfaltni plato okrog trafo postaje • nadgradnja mamografa • RTG mobilni aparat ELARA • nadgradnja RTG aparata Siemens Mobilett • UZ aparat (2X) • CT aparat Toshiba - Aquilion – nadgradnja • CT avtomatski injektor • Sistem za barvanja krvnih razmazov (RAL Stainer) • urinski analizator • plinski analizator • inkubator transportni • ventilator medicinski (11X) • oprema za oskrbo z medicinskim kisikom • sistem za dovajanje kisika • operacijska svetilka (2X) • laser za kronične rane • elektro-kirurška enota (kutor) • vrtalka žaga ortopedija • fleksibilna endoskopija • šotor – vstopna točka za Covid-19 • video procesor in izvor svetlobe • anestezijski aparat (2X) • monitor invazivni hemodinamski • operacijska miza • porodna postelja za pacientke s Covid-19 • dezinfektor (5X) • stretcher (2X) • infuzijska črpalka (19X) • monitor Vista (3X) • držalo za kamero Mofixx • računalniki (47X) • parnokonvekscijska pečica • pomivalni stroj • osebno dostavno vozilo • nadgradnja pomivalnega tračnega stroja

Tabela 9: Večje investicije v letu 2021

Leto	Investicije in investicijsko vzdrževanje
2021	• RTG in prizidek • vodovodna dela v kletnih prostorih • slikopleskarska dela in talne obloge • prenova sanitarij in kopalnic • C-LOK • UZ aparat (2X) • UZ sonda (2X) • analizator BCSXP • digitalna mikroskopija Cellavision DC-1 • CTG aparat • mikroskop za gledanje krvnih razmazov • ventilator respiratorni • nadgradnja ventilatorja • operacijska luč (3X) • endoskopski monitor • kontejnerji za inštrumente • Gubbini • dializni aparat (5X) • operacijska miza • monitor • infuzijska črpalka (10X) • miza operacijska travmatološka • miza operacijska • porodna postaja • hidravlična bolniška postelja (22X) • električna bolniška postelja (19X) • voziček prelagalni (5X) • bolniške nočne omarice (50X) • ležalnik dializni (4X) • počivalnik (4X) • računalnik (39X) • pomivalni stroj za belo posodo • mehčalna naprava za vodo

Tabela 10: Večje investicije v letu 2022

Leto	Investicije in investicijsko vzdrževanje
2022	• popravilo talnih oblog hodnika • obnova COB • prenova lekarne • vzdrževalna dela na cesti • UZ aparat • prenosni analizator i-stat • CTG aparat • varioflow • kirurška enota • endoskopski stolp za abdominalno kirurgijo • očala operacijska pametna • oddajnik za pametna operacijska očala • mešalec za zdravila • hladilnik za zdravila • bolniška postelja električna (7X) • komora prehodna • komora zaščitna mikrobiološka • digestorij • postelja bolniška hidravlična (15X) • stol pregledni ginekološki • delovne postaje – računalniki in monitorji (5X) • prenosnik (3X) • vrtni traktor • kirurgija – pohištvo • pralni stroj • klimatski sistem v čistem prostoru • omara za zdravila • regal modularni lekarniški • omara za shranjevanje vnetljivih snovi • voziček transportni • klimatski sistem – VRF sistem • pohištvo – lekarna

V letu 2022 je bilo za investicije porabljenih največ sredstev v zadnjih petih letih. Takšna višina realiziranega investicijskega zneska gre predvsem na račun prenove bolnišnične lekarne.

7. SWOT ANALIZA

SWOT-analiza je namenjena celovitemu ocenjevanju organizacije. Z njeno pomočjo smo ugotovili prednosti in slabosti SB Ptuj v primerjavi z drugimi bolnišnicami. Istočasno pa smo izpostavili priložnosti in nevarnosti, ki prežijo na delovanje bolnišnice iz zunanjega okolja, s katerimi se bo bolnišnica morala soočiti v prihodnosti.

Tabela 11: SWOT analiza - prednosti in slabosti

	POZITIVNO	NEGATIVNO
Notranji dejavniki	**Prednosti**	**Slabosti**
	- močna osredotočenost na pacienta - dobro klinično delo na oddelkih - dobro medsebojno sodelovanje med sorodnimi oddelki - optimalna velikost bolnišnice za obvladovanje zdravstvenih storitev kar omogoča bolj individualiziran pristop do pacientov ter lažje uvajanje sprememb (boljša komunikacija) - relativno kratke čakalne dobe - pridobitev moderne kardiološke ambulante za otroke SV Slovenije ter načrtovana nova pulmološko alergološka ambulanta - multidisciplinarnost zdravstvene obravnave - kontinuirano uvajanje novih diagnostičnih metod in novih metod zdravljenja pod nadzorom ustreznih strokovnih komisij - prepoznano dobro vodenje sodelavcev - strokovno usposobljen kader - prepoznavnost bolnišnice v širšem območju - spremljanje prihodkov in odhodkov po stroškovnih mestih - organizacija brezplačnih internih izobraževanj - razvojna usmerjenost (novi programi) - dostopna samoplačniška dejavnost - učna bolnišnica - pogosta analiza kakovosti dela na nekaterih oddelkih - dobro strokovno in kadrovsko sodelovanje s krožečimi specializanti in sekundariji	- prostorske omejitve, ki otežujejo uvedbo novih programov - zastareli in ne-vzdrževani prostori - iztrošenost in zastarelost medicinske in druge opreme - pomanjkanje in preobremenjenost kadra (zdravnikov in medicinskih sester) - problematika neurejenega parkiranja - majhnost bolnišnice, kar vpliva na organizacijo dela - premalo izražena kultura varnosti - ne-prepoznava problemov s strani izvajalcev - stroški urejanja prostorov in plačila kadrov - velik odstotek odsotnosti - premajhen finančni sektor - zanemarjanje osnovne dejavnosti - občutek zapostavljenosti oddelkov - občutek neenakosti med zaposlenimi - nezmožnost nagrajevanja pedagoške aktivnosti

Tabela 12: SWOT analiza - priložnosti in nevarnosti

	POZITIVNO	NEGATIVNO
Zunanji dejavniki	**Priložnosti**	**Nevarnosti**
	- izboljšanje pogojev dela (tudi s končanjem izgradnje UC-ja in nujno prostorsko posodobitvijo bolnišnice) - ustrezna ureditev parkiranja v sodelovanju z lokalno skupnostjo - optimizacija delovnih procesov - posodobitev informacijskih sistemov (predvsem v povezavi s portalom zVEM) - še boljše sodelovanje z ustanovami na terciarnem nivoju - razvoj tele-medicinske dejavnosti - uvajanje dodatnih specialnih znanj - prenos kompetenc zdravnikov na medicinske sestre in babice - izboljšanje organizacijske klime in kadrovske situacije - izboljšanje prepoznavnosti bolnišnice - iskanje virov financiranja - motivacija vodij - opraviti več dela - večja usmerjenost k rešitvam - razvoj zaposlenih v smislu osebnostne rasti - pridobitev veljave finančnega sektorja - optimalnejša izkoriščenost virov - aktivni pristop k zaposlovanju	- odliv kadra (zdravniškega in ostalega) - pomanjkanje specializantov in neustreznost razpisovanja specializacij - izgorelost kadra - slab priliv tujih zdravnikov predvsem zaradi zahtev po visoki stopnji znanja slovenskega jezika - spreminjajoče se politične usmeritve v zvezi z razvojem zdravstvenega sistema - pomanjkanje medicinskih pripomočkov in zdravil - nestabilnost financiranja dejavnosti in finančna nevzdržnost - povečevanje tožbenih zahtevkov - postavljanje ekonomike pred pacienta - nepripravljenost na demografske spremembe - geopolitični položaj (bližina meje, migranti, prometne nesreče idr.) - želja po prevzemu s strani večje bolnišnice - toga zakonodaja - neprepoznava s strani ustanovitelja - pomanjkanje vodstvenih kadrov - nesodelovanje izvajalcev - toga politika ZZZS - naveličanost ob neugodnem povratnem odzivu - potreba po zagotovitvi večjega deleža sredstev za generalno obnovo bolnišnice - nizka rodnost, ki je problem ginekološko porodniške dejavnosti v Sloveniji - nizko vrednotenje ambulantnih storitev in nekaterih SPP-jev

V Tabelah 11 in 12 predstavljamo analizo prednosti in slabosti našega notranjega okolja ter izzive in nevarnosti, ki izhajajo iz zunanjega okolja. Analiza se nanaša na zdravstveno in ne-zdravstveno dejavnost. Opravljena SWOT analiza predstavlja izhodišče za pripravo strateških ciljev.

8. POSLANSTVO, VIZIJA IN VREDNOTE SPLOŠNE BOLNIŠNICE PTUJ

8.1 POSLANSTVO

Izjava o poslanstvu

Izvajamo kakovostno bolnišnično in ambulantno zdravstveno oskrbo na sekundarni in primarni ravni zdravstvene dejavnosti, prvenstveno orientirane na potrebe prebivalcev Spodnjega Podravja, pa tudi širše.

Smo promotor zdravstvene vzgoje in zdravega življenjskega sloga ter skrbimo za preprečevanje obolevnosti in ohranjanja zdravja prebivalcev regije kar uresničujemo tudi s povezovanjem z drugimi zdravstvenimi organizacijami znotraj regije in širše v Sloveniji.

Prizadevamo si ostati družbeno odgovoren akter v regiji. Skrbimo za zadovoljstvo uporabnikov in zaposlenih, kar dosegamo s prijaznimi odnosi, timskim delom, visoko strokovno usposobljenostjo ter ohranjanjem visokega nivoja ugleda bolnišnice.

Smo učni zavod za izobraževanje kadrov različnih zdravstvenih profilov.

8.2 TEMELJNE VREDNOTE

Temeljne vrednote

1. Strokovnost
2. Prijaznost
3. Odgovornost in skrb za pacienta
4. Varnost
5. Spoštovanje
6. Zaupanje

8.2.1 STROKOVNOST

Pri svojem delu smo strokovni. Prisegamo na znanja in našo usposobljenost, ki ju stalno nadgrajujemo. Strokovna znanja si delimo med seboj. V največji možni meri si prizadevamo za čim bolj strokovno obravnavo pacientov in s tem na uspešne izide zdravljenja.

8.2.2 PRIJAZNOST

S pacienti in med zaposlenimi gradimo korekten odnos. Do pacientov pristopamo predano, prijazno in s pozitivno naravnanostjo. Konflikte rešujemo konstruktivno s stalno usmerjenostjo v rešitve.

8.2.3 ODGOVORNOST IN SKRB ZA PACIENTA

Pri svojem delu ravnamo odgovorno do pacientov, svojcev in tudi sodelavcev. Odgovorni smo za svoje lastno zdravje in zdravje drugih. Naše delovanje usmerjajo visoka etična merila. Skrbimo za varovanje osebnih podatkov in občutljivih informacij.

8.2.4 PARTNERSKI ODNOS

S pacienti razvijamo partnerski odnos, jih korektno informiramo in dosledno upoštevamo njihovo voljo.

Tudi sodelavci smo med seboj partnerji, ki razumejo prednosti timskega dela. Vsak član tima lahko izraža svoje mnenje in podaja svoje predloge. Komuniciramo spoštljivo in odkrito.

8.2.5 SPOŠTOVANJE

Smo spoštljivi, odgovorni in profesionalni tako v odnosu do pacientov in njihovih svojcev kot tudi v odnosu do sodelavcev in drugih deležnikov vključenih v najširši proces zdravstvene obravnave pacientov.

8.2.6 ZAUPANJE

Zaupanje gradimo s svojo držo, ko odgovorno stojimo za svojimi dejanji in besedami. S profesionalnimi in odgovornimi dejanji vzpostavljamo vzajemno zaupanje med zaposlenimi in uporabniki naših storitev ter med zaposlenimi samimi.

8.3 VIZIJA

Vizija Splošne bolnišnice Ptuj do leta 2028

Leta 2028 smo sodobna splošna in učna bolnišnica za prebivalce SV Slovenije, kar dokazujemo z uveljavljenimi standardi kakovosti. Zdravimo po najnovejših smernicah ter kontinuirano uvajamo nove terapevtske in diagnostične metode.

Izvajamo kakovostno bolnišnično in specialistično ambulantno zdravstveno oskrbo na primarni in sekundarni ravni zdravstvene dejavnosti za prebivalce Spodnjega Podravja in širše.

Ostajamo osrednja zdravstvena ustanova v regiji in izvajamo dejavnosti, ki ohranjajo naš status ter sledimo novim trendom v procesih zdravljenja in diagnostike. Naša skrb je prvenstveno posvečena usmerjenosti na bolnika, na zaposlene in sprotno reševanje organizacijskih problemov.

Smo promotor zdravja in si prizadevamo ostati družbeno odgovoren akter v regiji.

Uvedli smo sub-specializirana področja dela na vseh naših oddelkih, prisotnost kliničnega farmacevta z brezšivno skrbjo, redne analize neželenih dogodkov ter skrajšali čakalne dobe.

Delujemo kot dobri gospodarji, v celoti realiziramo plan dogovorjen z ZZZS in dosegamo dolgoročno uravnoteženo finančno poslovanje, s čimer omogočamo še večji nadaljnji razvoj ustanove.

9. STRATEŠKI CILJI NA KLJUČNIH PODROČJIH DELA

V procesu priprave Strateškega razvojnega načrta 2023-2028 smo izluščili osem ključnih področij našega dela v naslednjem srednjeročnem obdobju:

A) Razvoj stroke
B) Optimizacija organizacije dela
C) Kadrovanje, izobraževanje in razvoj zaposlenih
D) Kakovost in varnost
E) Krepitev statusa učnega zavoda
F) Obvladovanje poslovanja
G) Investicije in investicijsko vzdrževanje
H) Vlaganje v IT-infrastrukturo in sisteme digitalizacije

V nadaljevanju na posameznem ključnem področju dela prikazujemo sprejete strateške cilje, pot oz. strategijo za doseganje cilja ter terminski plan za implementacijo cilja.

9.1 STRATEŠKI CILJI NA PODROČJU RAZVOJA STROKE

Z doseganjem strateških ciljev na področju razvoja stroke bomo širili področja dela, uvajali nove postopke ter nove metode zdravljenja in diagnostike. Tabela 13 predstavlja zbir strateških ciljev na področju razvoja stroke. Omenjeni cilji med drugim kažejo tudi na dejstvo, da so oddelki in specialistične ambulante vodeni z različnimi ambicijami in motivi ter usposobljenostjo kadra, zato je pričakovati asimetričen razvoj bolnišnice. Pri tem pa je pomembno, da razvoj poteka od baze, iz delovnih procesov, ne pa diktirano od nadrejenih. Vodstvo bolnišnice pa mora razvoj podpirati v materialnem in nematerialnem smislu. Ključnega pomena je pravočasna prepoznava sprememb v okolju in hitro odzivanje bolnišnice nanje.

Tabela 13: Strateški cilji na področju razvoja stroke

A. RAZVOJ STROKE			
Cilj	**Opis cilja**	**Strategija**	**Časovni okvir**
A1 **Vzpostavitev pol-intenzivne enote v sklopu internega oddelka**	Za boljši nadzor bolnikov z življenjsko ogrožajočimi stanji (srčni infarkt, motnje srčnega ritma, možganska kap, akutna dihalna odpoved idr.) Zmanjšali bi potrebo po intenzivni enoti ter omogočili varnejše pogoje za paciente, ki še ne potrebujejo namestitve v intenzivno enoto.	Za postavitev potrebujemo monitorje za nadzor EKG-ja in življenjskih funkcij in njihovo povezanost s centralno računalniško enoto, kar bi omogočalo oddaljen nadzor bolnikov in intenzivne bolniške postelje, dodaten reanimacijski voziček in ventilator s funkcijo neinvazivne mehanske ventilacije ter dodatno usposobljeno medicinsko sestro v vsaki izmeni.	2025
A2 **Ambulanta za srčne spodbujevalce**	Bolniki iz Spodnje-podravske regije, ki imajo vstavljen srčni spodbujevalec, trenutno nimajo možnosti rednih kontrol v SB Ptuj.	Za postavitev ambulante moramo dobaviti zunanjo enoto za programiranje srčnih spodbujevalcev in dodatno izobraziti interniste kardiologe.	2025 - 2028
A3 **Implantacija srčnih spodbujevalcev** **CRT-D, CRT-P**	Določeni srčni bolniki potrebujejo implantacijo srčnih in resinhronizacijskih spodbujevalcev.	Za implantacijo je potrebna operacijska soba in rentgenski aparat C lok. Oboje je v SB Ptuj že na razpolago. Poseg bi lahko izvajali internisti kardiologi po predhodnem usposabljanju.	2025 - 2028
A4 **Nadaljnji razvoj Centra za zgodnjo obravnavo otrok**	Zagotoviti nadaljevanje razvoja Centra za zgodnjo obravnavo otrok v okviru razvojne ambulante.	Zagotoviti ustrezne prostore in manjkajoči kader vseh zdravstvenih profilov, planirati dodatne specializacije za zdravstveni kader.	2024 - 2028
A5 **Celovita ureditev in razvoj otroških subspecialističnih ambulant**	Uvedba nove funkcionalne diagnostike (metaholinski test, imunoterapija idr.) v pulmološko-alergološki ambulanti ter nefrološki ambulanti.	Zagotoviti ustrezne prostore, manjkajočo opremo in manjkajoči kader vseh zdravstvenih profilov ter izobraziti kader za opravljanje terciarnih dejavnosti.	2023 - 2028
A6 **Zagotavljanje 24-urne epiduralne analgezije**	Zagotavljanje epiduralne analgezije med tednom po 22. uri in med vikendi.	Zagotoviti dodatno ekipo anesteziologa in anestezijske medicinske sestre.	2024
A7 **Povečati obseg programa v protibolečinski ambulanti**	Zdravljenje kroničnih bolečin s pomočjo radiofrekvenčne ablacije.	Nabava aparata za radiofrekvenčno ablacijo (RFA), usposabljanje zaposlenih za uporabo.	2023

A8 **Povečati obseg MR preiskav in uvesti CEUS preiskavo ter interventno radiologijo žilja**	Poleg ohranitve količine in kvalitete radioloških storitev bomo povečali število MR preiskav, uvedli UZ preiskavo s kontrastnim sredstvom ter diagnostiko in terapijo ožilja (interventno radiologijo).	Nabava novih aparatov za magnetno resonanco, CT aparata, UZ aparata ter pridobitev novega kadra (diplomirana medicinska sestra in 4 specializanti v naslednjih štirih letih).	2023 - 2028
A9 **Povečanje števila hospitaliziranih bolnikov zaradi možganske kapi**	Zaplete zaradi možganske kapi bomo prepoznavali hitreje in skrbeli za dobro rehabilitacijo bolnikov po možganski kapi.	Sodelovanje pri osveščanju prebivalcev o hitri prepoznavi in potrebnem ukrepanju v primeru možganske kapi, kar je najpomembneje za dober izhod zdravljenja. V obdobju dveh let potrebna zaposlitev delovnega terapevta. Krepitev sodelovanja z Nevrološko kliniko UKC Maribor zaradi izvajanja zahtevnejših diagnostičnih in terapevtskih postopkov, s čimer se skrajša potreben čas do potrebne obravnave.	stalna naloga
A10 **Verifikacija lekarne**	Po zakonodaji je bolnišnica dolžna verificirati bolnišnično lekarno. Prenova lekarne zaključena v letu 2022.	Predpogoj je končanje urgence, v sklopu katere pridobimo dvigalo in skladišče.	2023
A11 **Širjenje farmacevtske storitve »Brezšivna skrb« na oddelke**	Klinični farmacevti v sodelovanju z zdravniki izvajajo omenjeno storitev na internem oddelku. Cilj je pokritje celotne bolnišnice s to storitvijo.	Potrebno povečati kadrovsko zasedbo (v letu 2023 dodatnega farmacevtskega tehnika, ki bo razbremenil farmacevte določenih nalog, v naslednjih letih pa še dodatno zaposliti 4 farmacevte), pridobiti računalniško opremo in dodaten prostor.	2023 - 2028
A12 **Izdaja zdravil ob odpustu pri bolnikih vključenih v »brezšivno skrb«**	Nadgradnja storitve »brezšivna skrb«, ki prispeva k izboljšani izkušnji bolnikov – prihrani jim obisk lekarne po odpustu.	Predpogoj je vzpostavljena storitev »brezšivne skrbi«, nato potrebna nabava programske in strojne opreme ter izobraževanje za delo z novo opremo.	2024
A13 **Vpeljava hitrega testiranja (POCT) na vse klinične oddelke in ambulante**	Vpeljava POCT je zahteva mednarodnega standarda SIST EN ISO 15189:2023. Potrebna vpeljava hitrega testiranja oz. preiskave ob bolniku na vseh oddelkih in ambulantah, kjer se izvaja laboratorijska diagnostika.	Potrebna nadgradnja informacijske infrastrukture (modul Arilaba-POCT).	2024

A14 **Vzpostavitev Urgentnega centra**	Urgentni center je nov oddelek v SB Ptuj. Tudi tukaj sledimo splošnim ciljem strategije in razvoja, ki veljajo za oddelke in ostale dejavnosti SB Ptuj.	Oblikovati kompetentno ekipo za delo v UC. Urgentni center ima v svoji strukturi specifično delovno mesto, t.j. mesto triažne medicinske sestre, ki se bo morala izobraziti po »manchesterskem« triažnem sistemu. Počasi se bo ustvarjala tudi manjša ekipa urgentnih zdravnikov. Pomembna je vzpostavitev sodelovanja z ostalimi oddelki. Za potrebe izvajanja nujne medicinske pomoči primarne in sekundarne ravni na eni lokaciji se bodo združile ekipe internega in kirurškega oddelka in urgentna služba Zdravstvenega doma Ptuj.	2024
A15 **Uvedba ambulante za endokrine nepravilnosti**	Zanemarjena je bila ambulanta za operativno delo na področju endokrinologije in neplodnosti.	Uvedba ambulante za diagnostiko in zdravljenje endokrinih nepravilnosti. Oprema in kader sta zagotovljena, potrebno je samo še izobraževanje s sodelovanjem terciarnega nivoja.	2025
A16 **Sodobna obravnava nosečnice**	Vse ginekološke preglede nosečnic na primarnem nivoju, ki smo ga razširili na 1,5 koncesije opravlja ginekolog.	Zagotovitev diplomiranje babice za delo v ginekološki dispanzerski ambulanti in vzpostavitev sodobne obravnave nosečnice pri kateri pet pregledov pri normalni nosečnici opravi diplomirana babica.	2023 - 2026

9.2 STRATEŠKI CILJI NA PODROČJU OPTIMIZACIJE ORGANIZACIJE DELA

Tabela 14 prikazuje strateške cilje na področju optimizacije organizacije dela. Realizacija ciljev bo poleg boljše organiziranosti prispevala k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in uporabnikov zdravstvenih storitev, saj želimo z njimi dvigniti učinkovitost obravnav na nekaterih področjih. K učinkovitosti obravnav pa bomo stremeli tudi na oddelkih, ki niso posebej izpostavili ta cilj. Generalni namen področja optimizacije organizacije dela se dotika skrajševanja čakalnih dob, ki ostajajo prioriteta tudi v naslednjem srednjeročnem obdobju.

Tabela 14: Strateški cilji na področju optimizacije organizacije dela

B. OPTIMIZACIJA ORGANIZACIJE DELA			
Cilj	**Opis cilja**	**Strategija**	**Časovni okvir**
B1 **Uvedba telemetrije**	Telemetrija omogoča oddaljen in stalen nadzor bolnikov z možnimi življenjsko ogrožajočimi motnjami srčnega ritma. Z uvedbo povišamo kakovost oskrbe bolnikov in zmanjšamo potrebo po hospitalizaciji v enoti intenzivne medicine in hkrati zmanjšamo potrebo po namestitvi Holter monitorja ter zmanjšamo število ležalnih dni za določene kardiološke bolnike.	Za izvedbo potrebna centralna računalniška enota, nameščena v delovno sobo s stalno prisotnostjo zdravnika ali ustrezno usposobljene medicinske sestre. Potrebne tudi prenosne enote za nameščanje na bolnike in brezžično omrežje.	2025
B2 **Dvig učinkovitosti obravnav na oddelku PBZ**	Povečati obrat pacientov na oddelku PBZ in zmanjšati število pacientov z izrazito dolgimi hospitalizacijami s pomočjo izboljšanega prepoznavanja in izkoriščanja rehabilitacijskega potenciala pacientov.	V idealnih razmerah dodaten kader oz. čas obravnav na področju fizioterapije in/ali delovne terapije. V veliko primerih bi zadoščal že spremljevalec oz. animator.	stalna naloga
B3 **Učinkovitost obravnave nevroloških bolnikov**	Z večjo učinkovitostjo obravnav zmanjšati število kontrolnih pregledov.	Izboljšati sodelovanje z družinskimi zdravniki, še posebej pri obravnavi bolnikov s kroničnimi nevrološkimi boleznimi. Več sodelovanja in izobraževanja zdravstvenih domov, zdravniških društev in društev medicinskih sester.	stalna naloga
B4 **Analiza in optimizacija delovnih procesov**	Namen cilja je pregledati in analizirati vse delovne procese ter delovno opremo. Z njim bomo zmanjšali obremenjenost kadra in dosegli bolj racionalno rabo opreme in materiala.	Opraviti posnetek obstoječih delovnih procesov in ugotoviti morebitne izboljšave (optimizacija). Na osnovi analize optimizirati procese, ki se dotikajo posameznih organizacijskih enot, prav tako opraviti pregled funkcionalnosti opreme.	2024
B5 **Ločitev nevrofizioterapije za otroke**	Nevrofizioterapija z zgodnjo obravnavo otrok je posebna veja, ki spada pod okrilje otroškega oddelka in je trenutno priključena oddelku za fizioterapijo. Delo	Ločitev nevrofizioterapije za otroke od klasične oddelčne in ambulantne fizioterapije z namenom, da se ustvari oddelek oz. tim za zgodnjo nevrološko obravnavo otrok.	2025

	nevrofizioterapevtk je povezano s timom, katerega vodja je specialistka pediatrije. Delo obeh zvrsti fizioterapije se ne prepleta, prihaja do zmešnjave pri nabavah materiala, obračunu plač ipd.		

9.3 STRATEŠKI CILJI NA PODROČJU KADROVANJA, IZOBRAŽEVANJA IN RAZVOJA ZAPOSLENIH

Tabela 15 prikazuje strateške cilje na področju kadrovanja, izobraževanja in razvoja zaposlenih. To je področje, ki je poleg strokovnega razvoja drugo najobsežnejše področje in bo zahtevalo precej angažiranja tako s strani oddelkov kot s strani kadrovske službe.

Tabela 15: Strateški cilji na področju kadrovanja, izobraževanja in razvoja zaposlenih

C. KADROVANJE, IZOBRAŽEVANJE IN RAZVOJ ZAPOSLENIH			
Cilj	**Opis cilja**	**Strategija**	**Časovni okvir**
C1 **Dvig zadovoljstva, motivacije in usposobljenosti zaposlenih**	Zadovoljstvo zaposlenih vpliva na zadovoljstvo bolnikov in kakovost oskrbe.	Izboljšati organizacijsko klimo (vsakoletno merjenje klime) s pomočjo dobre informiranosti in transparentnosti informacij ter skrbjo za učinkovito, spoštljivo in profesionalno komunikacijo. Zagotoviti primerne vodstvene kompetence vodstvenemu kadru (vsaj 2 usposabljanji na leto) ter zagotavljati primerno delovno okolje (prostori, klimatizacija) za zaposlene.	stalna naloga
C2 **Aktivna politika iskanja kadrov**	Aktivna politika iskanja kadrov se pričenja že zelo zgodaj s sodelovanjem z univerzami, ko za zaposlitev motiviramo že študente, v nadaljevanju sodelovanje z ostalimi šolami, Zdravniško zbornico, MZ-jem idr.	Bolnišnica naj ostane licencirana za vse vrste profilov, ki jih zaposluje. Na ta način tudi omogoča karierni razvoj tistim zaposlenim, ki se želijo preizkusiti v vlogi mentorjev in učiteljev. Aktivno bo pridobivala nove specializante. Vodstvo naj spodbuja vse oblike dodiplomskega povezovanja in aktivne udeležbe na strokovnih srečanjih.	stalna naloga
C3 **Ustrezno število kadrov - učinkovit sistem upravljanja s kadri**	Kadrovski primanjkljaj je velik. Predvsem interni oddelek se srečuje s povečanim številom zahtevnejših in nepokretnih bolnikov, kar pomeni večjo obremenjenost negovalnega kadra (sms). Učinkovit sistem upravljanja s kadri bo omogočil enakomerno zasedenost delovnih mest z ustreznimi in usposobljenimi kadri.	Na podlagi analiz v bolnišnici in primerjave med bolnišnicami ugotoviti realne potrebe po novih kadrih. Poiskati načine za večjo pripravljenost kadra zaposliti se v SB Ptuj in s primernimi ukrepi preprečiti odhode kadra (izboljšanje pogojev dela, izobraževanja, ustrezna komunikacija ipd.) Z izhodnimi intervjuji sproti ugotavljati razloge za odhode. Zagotavljati izobraževanja in usposabljanja. Z aktivno kadrovsko politiko bomo sprotno zagotavljali potrebno vrsto in število kadra z namenom reševanje problema deficitarnosti.	stalna naloga

C4 **Izobraževanje za EUZ prebavil**	V bolnišnici že imamo EUZ aparat, za izvedbo preiskave pa potrebujemo zunanjega izvajalca.	Preiskavo želimo izvajati z lastnimi zaposlenimi, za kar pa je potrebno daljše izobraževanje.	2024
C5 **Kontinuiran razvoj in uvajanje novega znanja**	Skrbeti za stalno strokovno rast. Izpeljati vsa izobraževanja, ki so planirana v vsakoletnem Finančnem načrtu bolnišnice.	Kontinuirano izobraževanje za vse poklicne profile v bolnišnici. Dati večji poudarek na interna izobraževanja (predavanja, oddelčni sestanki) ter strokovna srečanja v Sloveniji in/ali tujini.	stalna naloga
C6 **Uvedba respiratornega fizioterapevta na oddelku za intenzivno nego**	SB Ptuj nima zaposlenega fizioterapevta s specialnimi respiratornimi znanji, ki je za oddelek intenzivne nege nujen.	Zaposliti dodatnega respiratornega fizioterapevta ali pa izobraziti že zaposlenega v tej smeri.	2024
C7 **Krepitev pripadnosti bolnišnici**	Krepitev pripadnosti bolnišnici omogoča zavedanje vsakega posameznika, da s svojim delom pripomore k realizaciji programa in uresničitvi vizije bolnišnice.	Zagotovitev rednega izobraževanja. Redno seznanjanje zaposlenih s cilji bolnišnice, njenim poslovanjem in upravljanjem.	stalna naloga

9.4 STRATEŠKI CILJI NA PODROČJU KAKOVOSTI IN VARNOSTI

Tabela 16: Strateški cilji na področju kakovosti in varnosti

D. KAKOVOST IN VARNOST			
Cilj	**Opis cilja**	**Strategija**	**Časovni okvir**
D1 **Namestitev defibrilatorja na krilo III**	Za potrebe reanimacije bolnikov, ki so hospitalizirani na internem oddelku obstaja samo en defibrilator, nameščen v lekarni internega oddelka v prvem nadstropju. V primeru srčnega zastoja in reanimacije na krilu III je zaradi dislociranosti podaljšan čas do uporabe defibrilatorja.	Zagotoviti dodaten defibrilator na tretjem krilu.	2023
D2 **Hitra prepoznava ogroženosti in ustrezen odziv na oddelku PBZ**	Pri poslabšanju stanja pacientov na oddelku PBZ sta ključnega pomena hitro prepoznavanje poslabšanja stanja in ustrezen odziv.	Z internimi in eksternimi izobraževanji pridobiti oz. obnoviti znanja na področju prepoznave in obravnave kritičnih stanj. Smiselno tudi določi protokole odzivanja v popoldanskem in nočnem času v sodelovanju z internim in kirurškim oddelkom.	stalna naloga
D3 **Dvig kakovosti nemedicinske obravnave**	Pri pacientih izboljšati kakovost preživljanja časa na oddelku PBZ.	Z ustrezno animacijo bi izboljšali psihično kondicijo pacientov in učinkovitost rehabilitacijskih obravnav. Rabili bi dodaten kader (lahko tudi prostovoljci), animatorje, spremljevalce, TV sprejemnike.	2024
D4 **Kakovostna in varna zdravstvena obravnava**	Zagotavljanje visoko kakovostne in varne zdravstvene oskrbe in s tem povečati zadovoljstvo pacientov ter skrbeti za zdravje državljanov.	Z ustreznim nadgrajevanjem sistema kakovosti in varnosti, s povečanjem programov in skrajševanjem čakalnih dob, promocijo zdravja, z analiziranjem in upoštevanjem pacientovih potreb in zagotovitvijo primernih bivalnih prostorov, z razvojem in nadgradnjo obstoječih dejavnosti (razvojni načrti posameznih oddelkov). Na oddelku AITN razvojni načrt 2023 predvideva izdelavo protokolov za zaplete, novo označevanje zdravil po ISO	stalna naloga

		standardih ter ponovno uvedbo servisa za nadzor pooperativne bolečine. Zelo pomembno je izvajanje analiz dogodkov, tako uspešnih kot neuspešnih. Delovišče UC-ja spada med tvegana delovišča, kjer je kultura varnosti zelo pomembna, napake se morajo obravnavati sistemsko.	
D5 **Izvedba zunanje presoje sistema kakovosti**	Z medsebojnim sodelovanjem zaposlenih in uspešnostjo dela, ki je skladna z vnaprej pripravljenimi standardi kakovosti bomo dosegali stalno spremljanje in prilagajanje procesov v smeri izboljševanja učinkovitosti, kakovosti in varnosti.	Pridobitev mednarodnega akreditacijskega standarda za zdravstvene organizacije.	2026
D6 **Visok standard fizioterapevtske oskrbe pacienta**	Potreba po fizioterapevtskih obravnavah (ambulantnih in oddelčnih) v SB Ptuj narašča. Temu trendu trenutno ne moremo slediti. Tudi potreba po dodatnem usposabljanju neprestano narašča.	Vsak pacient, ki potrebuje fizioterapevtsko obravnavo, mora biti maksimalno strokovno obravnavan. Za dvig kvalitete dela je treba zaposliti dodaten fizioterapevtski kader in ga tudi ustrezno usposobiti.	2023 - 2028
D7 **Zmanjšanje bolnišničnih okužb**	Bolnišnične okužbe nastanejo zaradi izpostavljenosti pri postopkih diagnostike, zdravljenja, nege in rehabilitacije ter pomembno vplivajo na obolevnost in umrljivost. Popolnoma preprečiti jih ne moremo, lahko pa jih zmanjšujemo in s tem izboljšujemo varno in kakovostno obravnavo bolnikov ter krajšamo trajanje hospitalizacij ter celo smrtnost bolnikov.	Pozornost bomo posvetili načinom za zmanjševanje bolnišničnih okužb, kot so: ustrezna doktrina izvajanja vseh zdravstvenih postopkov, maksimalna pozornost na izvajanje sterilizacije, dezinfekcije, čiščenja in rokovanja z odpadki, higiena rok idr. Poudarek bomo dali tudi na usposabljanje zaposlenih s tega področja, z uporabo zaščitnih sredstev, smotrno rabo antibiotikov ipd. Skrajševali bomo ležalno dobo, ustrezno nameščali paciente z vidika izolacij ter izvajali primerne izolacijske ukrepe.	2023-2028

9.5 STRATEŠKI CILJI NA PODROČJU KREPITVE STATUSA UČNEGA ZAVODA

SB Ptuj je akreditiran učni zavod za izvajanje mnogih programov. Ustanovo kot učni zavod pa krepimo tudi z znanstveno-raziskovalnim delom, kot npr. opravljanje raziskav, analiza lastnega dela in akademskim delom. Nekateri zaposleni zaključujejo svojo doktorsko disertacijo. Ponosni smo na to, da organiziramo kongres ginekologov in porodničarjev vsake dve leti. Tabela 17 prikazuje strateške cilje tega področja.

Tabela 17: Strateški cilji na področju krepitve statusa učnega zavoda

E. KREPITEV STATUSA UČNEGA ZAVODA			
Cilj	**Opis cilja**	**Strategija**	**Časovni okvir**
E1 **Krepitev sodelovanja z izobraževalnimi institucijami**	SB Ptuj ostaja akreditiran učni zavod za mnoge zdravstvene programe. Je učna bolnišnica za praktično izobraževanje dijakov, študentov, pripravnikov in specializantov. Je tudi pooblaščen zavod za izvajanje strokovnih izpitov zdravstvenih delavcev in sodelavcev.	Sodelovanje z obema medicinskima fakultetama, Fakulteto za zdravstvene vede Maribor in z drugimi visokošolskimi fakultetami ter s srednjimi šolami bomo še poglabljali z večjim številom mentorjev ter ustvarjanjem boljših pogojev za opravljanje praktičnega usposabljanja, pripravništev, specializacij idr.	stalna naloga
E2 **Povečanje udeležbe na strokovnih srečanjih**	Zaposleni se poleg formalnih izobraževanj usposabljajo tudi na različnih strokovnih srečanjih in mnogih učnih delavnicah.	Čim večja aktivna udeležba na strokovnih srečanjih in večji delež udeležbe na učnih delavnicah.	stalna naloga

9.6 STRATEŠKI CILJI NA PODROČJU OBVLADOVANJA POSLOVANJA

Tabela 18: Strateški cilji na področju obvladovanja poslovanja

F. OBVLADOVANJE POSLOVANJA			
Cilj	**Opis cilja**	**Strategija**	**Časovni okvir**
F1 **Sistem za sledenje perila**	Bolnišnica nima svoje pralnice in to storitev oddaja zunanjemu izvajalcu. V izogib menjavi perila z drugimi organizacijami sistem oznak potreben. Mnogi kosi perila se izgubljajo ali izginjajo in stroški le-tega niso majhni.	Vpeljati označevanje perila.	2026
F2 **Uravnoteženo finančno poslovanje**	Uravnoteženo finančno poslovanje je osnovni pogoj za dolgoročno uspešno poslovanje bolnišnice.	Skrbeti za optimalno realizacijo delovnega programa, na odhodkovni strani pa za racionalno, transparentno in gospodarno poslovanje.	stalna naloga
F3 **Ohranjanje likvidnosti bolnišnice**	Likvidnost je pomembna osnova za nemoteno poravnavanje obveznosti do dobaviteljev in zaposlenih na dan valute.	Zagotavljati uravnoteženo poslovanje, skrbeti za optimalne zaloge materiala in biti uspešen pri pridobivanju zunanjih virov financiranja investicij.	stalna naloga
F4 **Beleženje stroškov na pacienta**	S tem pokažemo dejanske stroške po posameznem pacientu in vpeljemo dodaten nadzor nad dejansko porabo materiala.	V novem informacijskem sistemu Birpis vpeljati modul za beleženje stroškov po pacientih ter vzpostaviti sistem beleženja.	2027
F5 **Povečanje tržnega deleža**	Povečanje prihodkov vpliva na pozitivno poslovanje, od česar imajo koristi zaposleni in bolniki.	Kvalitetno opravljanje tržnih dejavnosti ter določiti nove dejavnosti oz. storitve za trg. Tržni delež vsako leto povečati za 4%.	stalna naloga

F6 **Redne nabave drage medicinske opreme**	Viri za nabavo drage medicinske opreme so vedno omejeni, zato potrebno izvajati vsakoletne aktivnosti za sofinanciranje medicinske opreme.	Vsako leto pripraviti vsaj 1 dokument identifikacije (DIIP) za novo medicinsko opremo, ki je vredna več kot 200.000 EUR.	stalna naloga
F7 **Zamenjava dotrajane opreme**	Odpisanost in zastarelost opreme je ena večjih težav bolnišnice.	Na podlagi vsakoletnega planiranja realizirati vse nujno potrebne investicije.	stalna naloga

9.7 STRATEŠKI CILJI NA PODROČJU INVESTICIJ IN INVESTICIJSKEGA VZDRŽEVANJA

Potrebe po investicijah so v bolnišnici velike. Omenili smo že precejšnjo odpisanost opreme, ki zahteva takojšnje ukrepanje. Podobna situacija je ne področju investicijskega vzdrževanja. Prostori so zastareli, velikokrat neprimerni za delo. V Tabeli 19 prikazujemo strateške cilje tega področja.

Tabela 19: Strateški cilji na področju investicij in investicijskega vzdrževanja

G. INVESTICIJE IN INVESTICIJSKO VZDRŽEVANJE			
Cilj	**Opis cilja**	**Strategija**	**Časovni okvir**
G1 **Posodobljena aplikacija za pomoč pri TDM**	Therapeutic Drug Monitoring (TDM) je pomemben del delovanja kliničnih farmacevtov za natančno spremljanje in odmerjanje zdravil, ki imajo t. i. ozko terapevtsko okno. Trenutno se TDM izvaja s pomočjo zastarelega programa, ki se že več kot 5 let ne posodablja. Prav tako se dela TDM samo za 2 učinkovini – Vankomicin in Gentamicin, deloma nudijo pomoč kolegi iz UKC Maribor za Digoksin, Teofilin in Amikacin.	Nabaviti posodobljeno aplikacijo za pomoč pri TDM ter izpeljati potrebno usposabljanje.	2024
G2 **Prenova laboratorija**	Potrebna je prenova aparatov laboratorija.	Zamenjava dotrajanih aparatur	2023
G3 **Nov CT aparat**	CT aparat za potrebe urgentnega centra, obstoječi je precej oddaljen.	Za potrebe UC-ja je potreben nov CT-apara, ki bo lociran na lokaciji urgentnega centra.t	2024
G4 **Nov MR aparat**	Magnetna resonanca je postala uveljavljena slikovna diagnostična metoda.	Nakup novega aparata se izvede zaradi vse večjih potreb po slikovni diagnostiki in skrajševanju čakalnih dob.	2024

	SB Ptuj potrebuje dodatni aparat zaradi večjih potreb po slikovnih preiskavah.		
G5 **Obnova ginekološko porodnega oddelka**	Zastarela infrastruktura oddelka in glede na razvoj porodništva oddelek brez ustreznega prostora za sobivanje družine v porodnišnici.	Obnova celotnega oddelka in preureditev dveh sob na oddelku za otročnice v apartma.	2023 - 2028
G6 **Izgradnja novega operacijskega bloka s sterilizacijo in EIT**	Potrebna je prenova Enote za intenzivno terapijo in nego, sterilizacija in operacijski blok z dodatno operacijsko dvorano.	Izgradnja celovite, sodobno in prostorsko prenovljene Enote za intenzivno nego in terapijo ter urejene 4 operacijske dvorane in nova sterilizacija.	2025
G7 **Novi prostori razvojne ambulante**	Obstoječi prostori so premajhni in neustrezni.	Pridobitev ustreznih in večjih prostorov glede na vedno večje potrebe obravnav.	2024

9.8 STRATEŠKI CILJI NA PODROČJU VLAGANJA V IT-INFRASTRUKTURO IN SISTEME DIGITALIZACIJE

Tudi področje računalniške strojne in programske opreme zahteva temeljito posodobitev, ki jo bomo dosegli s sprejetimi strateškimi cilji tega področja. Prikazuje jih Tabela 20.

Tabela 20: Strateški cilji na področju vlaganja v IT-infrastrukturo in sisteme digitalizacije

H. VLAGANJE V IT-INFRASTRUKTURO IN SISTEME DIGITALIZACIJE			
Cilj	**Opis cilja**	**Strategija**	**Časovni okvir**
H1 **Zamenjava HIS hospitalnega informacijskega sistema**	HIS je hrbtenica vseh informacijskih sistemov bolnišnice. Trenutni informacijski sistem Medis ponudnika Pinna d.o.o. bo zamenjan s sodobnim informacijskim sistemom BIRPIS21 ponudnika SRC Infonet d.o.o.	Potrebno bo usklajevanje s ponudnikom, priprava na izvedbo ter nudenje podpore pri uvajanju. Namestitev aplikacije na vse delovne postaje. Potrebno bo usposabljanje za delo z novim informacijskim sistemom BIRPIS21 ter zagotovitev dodatne strežniške infrastrukture (fizični in virtualni strežniki) ter dodatne kapacitete za hrambo podatkov.	2023
H2 **Zamenjava sistema e-pošte**	Telekom ukinja svojo zastarelo in funkcijsko okleščeno e-poštno storitev Zimbra, zato je potrebno vzpostaviti nov sodobnejši sistem za e-poštno komunikacijo.	Potrebno bo zagotoviti strežniške kapacitete in vzpostaviti hibridno okolje Exchange Server v sodelovanju z zunanjim IT izvajalcem. Potrebni dodatni viri za nabavo licenc in implementacijo strežnika.	2024
H3 **Zamenjava centralnih požarnih pregrad**	Obstoječa požarna pregrada je zastarela in občasno premalo zmogljiva. V prihodnjih letih se bo internetni promet povečeval zato je treba zagotavljati ustrezen nivo kibernetske varnosti.	Zagotoviti nabavo, vgradnjo in konfiguracijo nove požarne pregrade.	2023

H4 **Nadgradnja oz. zamenjava PACS sistema**	Obstoječi PACS sistem je izven uradne podpore proizvajalca in ga je treba zamenjati oz. nadgraditi. Ni ga možno več varnostno posodobiti in postaja nekompatibilen s sodobnimi operacijskimi sistemi.	Nadgradnja /zamenjava PACS sistema v sodelovanju z zunanjim ponudnikom.	2024
H5 **Ureditev vozlišč in zamenjava dostopovnih stikal**	Obstoječa vozlišča so zapolnjena in jih ni mogoče več širiti. Komunikacijske omare so premajhne za vgradnjo novejših dostopovnih stikal. V večini vozlišč so zastarela mrežna stikala, ki jih je potrebno zamenjati in povečati hitrost povezave do podatkovnega centra na vsaj 10Gb.	Nabava in vgradnja dodatne opreme, zamenjava obstoječe zastarele opreme, zamenjava obstoječih optičnih in bakrenih povezav med vozlišči. V sodelovanju z zunanjim IT izvajalcem.	2024
H6 **Brezžično omrežje (WIFI)**	Brezžično omrežje omogoča hitrejše in enostavnejše izvajanje zdravstvenih storitev, kot tudi dostop storitev za paciente. Prav tako omogoča enostavnejše povezovanje nekaterih medicinskih naprav v omrežje za potrebe prenosa podatkov iz naprav v informacijske sisteme bolnišnice.	Potrebna analiza trenutne pokritosti bolnišnice z brezžičnim signalom, nabava dodatnih dostopnih točk in določitev mikrolokacij za njihovo montažo. Konfiguracija in montaža ter povezovanje dostopnih točk v omrežje.	2025
H7 **Uvedba nove varnostne politike in povečanje digitalne varnosti**	Digitalizacija procesov, ki jo prinašajo spremenjeni načini poslovanja in izvajanja zdravstvenih storitev, zahteva ustrezno prilagoditev in posodobitev varnostne politike. Sistem mora vključevati nadzor nad internimi procesi in delovanjem zaposlenih ter v primeru nepooblaščenih dostopov ustrezno reagirati.	Uvedba več-faktorske avtentikacije za uporabnike VPN povezav, uvedba kompleksnih gesel za vse AD uporabnike in uporabnike HIS. Uvedba celovite rešitve za zaščito pred kibernetskimi napadi s strani zunanjih ponudnikov.	2025
H8 **Prenova optičnega in bakrenega pasivnega omrežja**	Zaradi dotrajanosti optičnega in bakrenega omrežja je treba posodobiti celotno pasivno infrastrukturo v bolnišnici. Prenova potrebna zaradi zagotovitve višje hitrosti prenosa podatkov.	Zamenjava optičnega in bakrenega omrežja, nekaterih komunikacijskih omar, UPS naprave.	2028

H9 **Sprotna menjava dotrajanih delovnih postaj**	Zamenjava dotrajane strojne opreme (računalnikov in tiskalnikov).	Sprotna menjava dotrajane opreme z novo. Nameščanje in konfiguracija programske opreme in po potrebi prenos podatkov med delovnimi postajami.	2023 - 2028

9.9 POVZETEK – ZBIR STRATEŠKIH CILJEV PO PODROČJIH IN LETIH REALIZACIJE

Zbir strateških ciljev z nazivom posameznega cilja prikazuje naslednja Tabela 21. V Strateškem razvojnem načrtu 2023 – 2028 planiramo 60 strateških ciljev na osmih strateških področjih delovanja bolnišnice.

Tabela 21: Zbir strateških ciljev

Številka cilja	Oznaka cilja	Naziv cilja
1	A1	Vzpostavitev pol-intenzivne enote v sklopu internega oddelka
2	A2	Ambulanta za srčne spodbujevalce
3	A3	Implantacija srčnih spodbujevalcev (CRT-D, CRT-P)
4	A4	Nadaljnji razvoj Centra za zgodnjo obravnavo otrok
5	A5	Celovita ureditev in razvoj otroških subspecialističnih ambulant
6	A6	Zagotavljanje 24-urne epiduralne analgezije
7	A7	Povečati obseg programa v protibolečinski ambulanti
8	A8	Povečati obseg MR preiskav in uvesti CEUS preiskavo ter interventno radiologijo žilja
9	A9	Povečanje števila hospitaliziranih bolnikov zaradi možganske kapi
10	A10	Verifikacija lekarne
11	A11	Širjenje farmacevtske storitve »Brezšivna skrb« na oddelke
12	A12	Izdaja zdravil ob odpustu pri bolnikih vključenih v »brezšivno skrb«
13	A13	Vpeljava hitrega testiranja (POCT) na vse klinične oddelke in ambulante
14	A14	Vzpostavitev Urgentnega centra
15	A15	Uvedba ambulante za endokrine nepravilnosti
16	A16	Sodobna obravnava nosečnice
17	B1	Uvedba telemetrije
18	B2	Dvig učinkovitosti obravnav na oddelku PBZ
19	B3	Učinkovitost obravnave nevroloških bolnikov
20	B4	Analiza in optimizacija delovnih procesov
21	B5	Ločitev nevrofizioterapije za otroke
22	C1	Dvig zadovoljstva, motivacije in usposobljenosti zaposlenih
23	C2	Aktivna politika iskanja kadrov
24	C3	Ustrezno število kadrov - učinkovit sistem upravljanja s kadri
25	C4	Izobraževanje za EUZ prebavil
26	C5	Kontinuiran razvoj in uvajanje novega znanja

27	C6	Uvedba respiratornega fizioterapevta na oddelku za intenzivno nego
28	C7	Krepitev pripadnosti bolnišnici
29	D1	Namestitev defibrilatorja na krilo III
30	D2	Hitra prepoznava ogroženosti in ustrezen odziv na oddelku PBZ
31	D3	Dvig kakovosti nemedicinske obravnave
32	D4	Kakovostna in varna zdravstvena obravnava
33	D5	Izvedba zunanje presoje sistema kakovosti
34	D6	Visok standard fizioterapevtske oskrbe pacienta
35	D7	Zmanjšanje bolnišničnih okužb
36	E1	Krepitev sodelovanja z izobraževalnimi institucijami
37	E2	Povečanje udeležbe na strokovnih srečanjih
38	F1	Sistem za sledenje perila
39	F2	Uravnoteženo finančno poslovanje
40	F3	Ohranjanje likvidnosti bolnišnice
41	F4	Beleženje stroškov na pacienta
42	F5	Povečanje tržnega deleža
43	F6	Redne nabave drage medicinske opreme
44	F7	Zamenjava dotrajane opreme
45	G1	Posodobljena aplikacija za pomoč pri TDM
46	G2	Prenova laboratorija
47	G3	Nov CT aparat
48	G4	Nov MRI aparat
49	G5	Obnova ginekološko porodnega oddelka
50	G6	Izgradnja novega operacijskega bloka s sterilizacijo in EIT
51	G7	Novi prostori razvojne ambulante
52	H1	Zamenjava HIS hospitalnega informacijskega sistema
53	H2	Zamenjava sistema e-pošte
54	H3	Zamenjava centralnih požarnih pregrad
55	H4	Nadgradnja oz. zamenjava PACS sistema
56	H5	Ureditev vozlišč in zamenjava dostopovnih stikal
57	H6	Brezžično omrežje (WIFI)
58	H7	Uvedba nove varnostne politike in povečanje digitalne varnosti
59	H8	Prenova optičnega in bakrenega pasivnega omrežja
60	H9	Sprotna menjava dotrajanih delovnih postaj

Posamezni strateški cilji so kompleksni in podpirajo oz. se raztezajo preko več ključnih področij dela, kar prikazuje Tabela 22. Kompleksni cilji zahtevajo

angažiranost ne samo na primarnem strateškem področju, temveč tudi na nekaterih ostalih ali pa imajo na ta področja določen vpliv. Skladno s kompleksnostjo cilja se podaljšuje tudi čas njegove realizacije.

Tabela 22: Povezovanje strateških ciljev in strateških področij

Cilj	Razvoj stroke	Optimizacija organizacije dela	Kadrovanje izobraževanje in razvoj zaposlenih	Kakovost in varnost	Krepitev statusa učnega zavoda	Obvladovanje poslovanja	Investicije	Vlaganje v IT-infrastrukturo in sisteme digitalizacije
A1	•	•	•	•			•	•
A2	•		•					
A3	•		•					
A4	•		•				•	
A5	•		•				•	
A6	•		•					
A7	•		•				•	
A8	•		•				•	
A9	•		•	•	•			
A10	•						•	
A11	•		•	•			•	
A12	•		•	•			•	
A13	•							•
A14	•	•	•	•			•	
A15	•		•					
A16	•		•					
B1	•	•	•					•
B2		•	•					
B3		•	•					
B4		•						
B5		•						
C1			•				•	
C2			•					
C3			•					
C4			•					
C5			•					
C6	•		•	•				
C7			•					
D1				•			•	

D2			•	•				
D3			•	•			•	
D4			•	•			•	
D5				•				
D6			•	•				
D7			•	•				
E1					•			
E2	•		•		•			
F1						•		
F2		•				•		•
F3		•				•		•
F4		•				•		•
F5						•		
F6						•		
F7						•		
G1	•		•	•			•	
G2							•	
G3			•				•	
G4			•				•	
G5							•	
G6							•	
G7							•	
H1			•					•
H2								•
H3								•
H4								•
H5								•
H6		•						•
H7								•
H8								•
H9		•						•

Legenda:

•	Razvoj stroke
•	Optimizacija organizacije dela
•	Kadrovanje, izobraževanje in razvoj zaposlenih

•	Kakovost in varnost
•	Krepitev statusa učnega zavoda
•	Obvladovanje poslovanja
•	Investicije
•	Vlaganje v IT-infrastrukturo in sisteme digitalizacije

Terminski plan realizacije posameznega cilja prikazuje Tabela 23. Večina ciljev je kompleksnih in bo njihova realizacija potekala skozi več let ali pa predstavljajo stalno nalogo. Z rdečo barvo so označeni cilji na katerih je potrebno delati po posameznih letih ali pa jih v tistem letu realizirati.

Tabela 23: Terminski plan realizacije strateških ciljev

Cilj	2023	2024	2025	2026	2027	2028
A1						
A2						
A3						
A4						
A5						
A6						
A7						
A8						
A9						
A10						
A11						
A12						
A13						
A14						
A15						
A16						
B1						
B2						
B3						
B4						
B5						
C1						
C2						
C3						

C4						
C5						
C6						
C7						
D1						
D2						
D3						
D4						
D5						
D6						
D7						
E1						
E2						
F1						
F2						
F3						
F4						
F5						
F6						
F7						
G1						
G2						
G3						
G4						
G5						
G6						
G7						
H1						
H2						
H3						
H4						
H5						
H6						
H7						
H8						
H9						

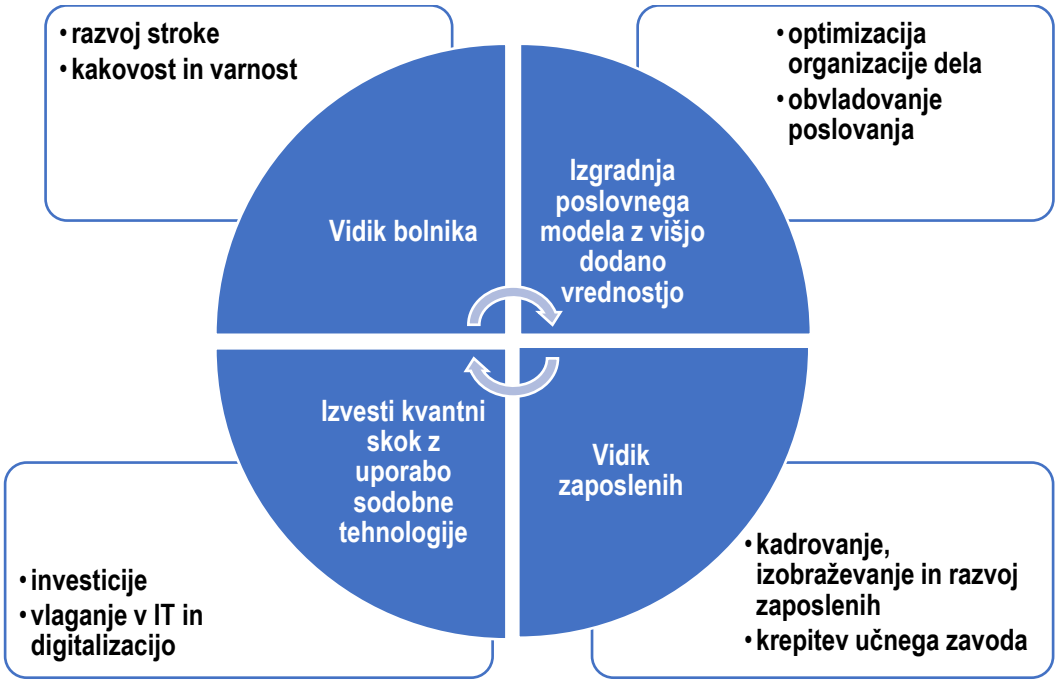
Z realizacijo načrtovanih strateških ciljev želimo vplivati na celovito delovanje bolnišnice, predvsem želimo doseči: (1) zadovoljne paciente in njihove svojce, (2) zadovoljne in visoko usposobljene zaposlene, (3) kakovostno in varno zdravstveno obravnavo, (4) učinkovito informacijsko, komunikacijsko in tehnološko podporo, (5) zadostno prostorsko infrastrukturo in (6) finančno stabilnost.

10. ZAKLJUČEK

V SB Ptuj smo skozi proces priprave Strateškega razvojnega načrta 2023 – 2028 zelo smelo in pogumno zastavili 60 strateških ciljev na osmih pomembnih strateških področjih in s tem zajeli celotno delovanje bolnišnice. Število ciljev po strateških področjih je naslednje:

- Razvoj stroke – 16 ciljev
- Optimizacija organizacije dela – 5 ciljev
- Kadrovanje, izobraževanje in razvoj zaposlenih – 7 ciljev
- Kakovost in varnost – 7 ciljev
- Krepitev statusa učnega zavoda – 2 cilja
- Obvladovanje poslovanja – 7 ciljev
- Investicije in investicijsko vzdrževanje – 7 ciljev
- Vlaganja v IT-infrastrukturo in sisteme digitalizacije – 9 ciljev.

Menimo, da bodo cilji omogočili dokaj enakomeren strateški razvoj bolnišnice, kajti strateški cilji in strateška področja delovanja SB Ptuj naslavljajo štiri najpomembnejše vidike, t.j. vidik bolnikov, vidik zaposlenih, vidik poslovanja ter posebej izpostavljen vidik investiranja v sodobne naprave in sodobno tehnologijo. Zavedamo se, da implementacija Strateškega razvojnega načrta ni zgolj seštevek posameznih dogodkov, temveč je proces, ki bo potekal v luči vseh štirih zgoraj omenjenih perspektiv. Proces strateškega managementa, kot se bo izvajal v SB Ptuj je prikazan na Sliki 3.



Slika 3: Procesni model strateškega managementa v Splošni bolnišnici Ptuj

Temeljni fokus na bolnika bomo ohranjali s cilji na področju razvoja stroke z maksimalno skrbjo za kakovost in varnost zdravstvenih storitev. Pri tem ne bomo zanemarjali zaposlenih. Po najboljših močeh bomo skrbeli za ustrezno število kadra ter s primernim izobraževanjem in usposabljanjem skrbeli za njegov razvoj, tako na področju strokovnih kompetenc kot tudi splošnih in medosebnih kompetenc. Pri tem nam bo v pomoč tudi krepitev učnega zavoda, saj bomo večali število mentorjev in predavateljev. Z nabavami sodobne medicinske in informacijske tehnologije ter adaptacijami in izgradnjo novih prostorov bomo glede na trenutno situacijo dejansko izvedli kvantni preskok iz trenutno slabše opremske in prostorske situacije. Z obvladovanjem poslovanja, ki ga bo spremljala optimizacija delovnih procesov pa je naša želja oz. cilj zgraditi poslovni model z višjo dodano vrednostjo. Dodana vrednost je ključni kazalnik uspešnega gospodarjenja, na katero lahko vplivamo z boljšo organizacijo, cenejšo nabavo idr. Gre za logiko ustvarjanja »dodane vrednosti« za naše odjemalce, t.j. bolnike.