

## **PRIJAVA ZA DIREKTORJA ZDRAVSTVENEGA DOMA TRŽIČ PROGRAM DELA IN RAZVOJA ZDRAVSTVENEGA DOMA V LETIH 2017 – 2021**

### **UVOD**

V Zdravstvenem domu Tržič (ZDT) sem brez prekinitve zaposlen od leta 1985 kot zdravnik, hkrati sem v ZDT opravljal tudi številne druge zadolžitve in funkcije, od predsednika Delavskega sveta do vodje službe NMP. Od 1. avgusta leta 2001 sem direktor ZDT. V petnajstih letih kar ga vodim, je ZDT kot ustanova in zdravstvo kot dejavnost v Tržiču zelo napredovalo tako v strokovnem, organizacijskem kot tudi v poslovnem in materialnem smislu. Omenjam le nekatere največje uspehe oziroma dosežke in pridobitve ZDT v tem obdobju:

- Novo uvedene ali razširjene obstoječe dejavnosti v ZDT: medicina dela, diabetološka ambulanta, razširitev okulistične, ortopedske, fizioterapevtske, patronažne in zdravstveno vzgojne dejavnosti, vodenje večine diabetikov in pacientov na antikoagulantni terapiji pri izbranih osebnih zdravnikih, ambulanta za ultrazvok, referenčne ambulante, nove diagnostične metode, zdravstveno vzgojna in druga preventivna dejavnost, mentorstvo, pridobitev logopeda itd.
- Napredek, širitev in krepitev službe NMP in reševalne službe (prenovljeni prostori dežurne ambulante, širitev kadra in voznega parka (skupno imamo kar tri NRV-nujna reševalna vozila), novo vozilo dežurnega zdravnika, vozilo za sanitetne prevoze, sodobna medicinska oprema, redna izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, skrajšani odzivni časi ekipe in izboljšani drugi kazalci kakovosti dela v NMP.
- Kadri: izboljšali smo odnose v kolektivu, ki so vzorni. Dodana vrednost je projekt promocije zdravja v kolektivu, ki ga izvajamo zelo aktivno. Uspešno rešujemo kadrovske težave tudi na v Sloveniji najbolj deficitarnem področju - pri zdravnikih, saj imamo končno zasedena vsa zdravniška mesta. Skrbimo tudi za prihodnost - imamo 3 specializantke družinske medicine in dve specializantki pediatrije. Kadrovsko smo okrepili in razširili reševalno službo, fizioterapijo, zdravstveno vzgojo, patronažno službo, referenčne ambulante, laboratorij...
- Štirje zdravniki smo že glavni mentorji za družinsko medicino, pet nas je nosilcev referenčnih ambulant, vsi vodimo antikoagulantno terapijo in del diabetološke obravnave svojih pacientov.
- Prostorske pridobitve: dvigalo, novi prostori patronažne in zdravstveno vzgojne službe, multimedijaska učilnica, sejna soba s knjižnico, prenovljena fizioterapija in okulistična ambulanta, prenovljene družinske in referenčne ambulante, pisarna in skladišče glavne sestre, prenovljen RTG oddelek z digitalizacijo, novo in

- prenovljeno staro parkirišče s prostori in olajšanim dostopom za invalide, klimatizacija večine delovnih prostorov, prostor za selektivno zbiranje odpadkov, novi prostori administracije in dežurne ekipe...
- Nova oprema: rentgen z digitalizacijo, laserji, diagnostični in terapevtski ultrazvok, urgentni ultrazvok, nove laboratorijske aparature, oprema okulistične ambulante, vozila patronažne službe in zdravstveno vzgojnega centra, informacijska oprema, video nadzor, nov sodoben centralni sistem ogrevanja na zemeljski plin itd.
  - Povečan obseg in kakovost izobraževanja vseh zaposlenih, aktivno sodelovanje (kot predavatelji) nekaterih zaposlenih na domačih in tujih strokovnih srečanjih.
  - Poslovna uspešnost – pozitivno poslovanje, odkar smo dobili vrnjeni neutemeljeno odvzeti program nujnih reševalnih prevozov.
  - Razno: izboljššan pretok informacij v kolektivu - redni kolegiji in sestanki vodstva in različnih služb. Že osem let redno vsak mesec izhaja interno glasilo Utrip ZDT, katerega urednik sem. Strokovna knjižnica ZDT je vse bogatejša, naročeni smo na več pomembnih strokovnih publikacij...

Okoliščine in perspektive za delovanje zdravstvenega doma so vse bolj zahtevne in težko predvidljive: slabe, negotove in spreminjajoče se razmere v slovenskem zdravstvu, hkrati pa so pričakovanja javnosti vse večja, vse višje so tudi strokovne zahteve, podaljšuje se starostna doba, zaostreni so pogoji poslovanja.

Kljub naštetemu sem prepričan, da na temelju svojih dosedanjih dosežkov in izkušenj na strokovnem, organizacijskem in poslovnem področju tako v medicini kot v drugih dejavnostih, lahko še naprej uspešno vodim ZDT v korist in zadovoljstvo Tržičanov in drugih uporabnikov zdravstvenih storitev, kot tudi zaposlenih v njem.

## PROGRAM DELA IN RAZVOJA

Osnovno vodilo mojega programa je *združitev kakovosti zdravstvenega varstva in poslovne uspešnosti* oziroma zadovoljstvo uporabnikov naših storitev in zadovoljstvo članov našega kolektiva. Program je usklajen tudi s strateškim poslovnim načrtom OZG ter vizijo vodstva Osnovnega zdravstva Gorenjske za obdobje 2015 – 2019:

Še naprej si bom prizadeval za doseganje **ciljev**, med katerimi so najpomembnejši:

1. **Ohranitev zdravstvenega doma** kot temeljne organizacije za izvajanje zdravstvenega varstva v občini Tržič,
2. **Zagotavljanje čim boljše dostopnosti** oziroma čim širšega nabora kakovostnih zdravstvenih storitev za Tržičane in druge uporabnike ZDT v prostorih ZDT (kadri, oprema...),
3. **Izboljšanje kakovosti delovanja ZDT** na vseh področjih,
4. **Krepitev deficitarnih področij** (fizioterapija, patronaža, paliativa, zdravstveno vzgojni center...) predvsem na podlagi prizadevanj za večji odkup s strani ZZSZ,
5. **Izboljšanje sodelovanja z Občino Tržič**,
6. **Nadaljnji strokovni razvoj ZDT** kot ustanove in zaposlenih kot posameznikov,
7. **Poslovna uspešnost ZDT** (racionalizacija delovanja, dodatni viri prihodkov, pretehtano investiranje, izboljšanje pogojev za delo itd.),

8. **Reševanje prostorske stiske** nekaterih dejavnosti ZDT predvsem s pridobitvijo prostorov ZZZS v sodelovanju z Občino Tržič.
9. Enakopraven položaj in aktivno sodelovanje ZDT v javnem zavodu Osnovno Zdravstvo Gorenjske (OZG) – skupni projekti, nadzori itd.,
10. Nadaljevanje in nadgradnja komunikacije in dobrega sodelovanja s strokovno in laično javnostjo v občini, regiji in državi (Bolnišnice, Lekarne, Dom Petra Uzarja, Gorska reševalna služba, Center za socialno delo, lokalne skupnosti, ZZZS, MZ itd.),
11. **Kadri:** skrb za potrebne širitve, izobraževanje in izkoriščenost vseh kadrov.
12. Ohranjanje dobrega sodelovanja z že prisotnim zasebnim sektorjem.
13. **Širitve in nove dejavnosti:** znižanje glavarine v družinski medicini, uvedba psihologa ali/in psihoterapevta, fizioterapija iz 3.5 na 4 ali 4.5 fizioterapevta, ultrazvok iz 0.4 na 0.5 ali 0.6, RTG iz 0.14 na 0.15 ali 0.16, protibolečinska ambulanta (0.2 tima), nenujni reševalni prevozi s spremstvom n sanitetni prevozi, okulistika iz 0.4 na 0.6.
14. **Postopna energetska sanacija ZDT.**
15. **Sodelovanje pri projektih OZG.**

## PROGRAM podrobneje

### 1. Ohranitev ZDT v okviru OZG kot temeljne organizacijske oblike izvajanja zdravstvenega varstva v občini Tržič:

Menim, da je ZDT v tudi sedanjih družbenih razmerah najprimernejši način organiziranja primarnega zdravstvenega varstva v občini Tržič, zato si bom za njegovo ohranitev in razvoj prizadeval po najboljših močeh. Seveda pa je in bo potrebno organiziranost ter delovanje ZDT stalno prilagajati družbenim spremembam, potrebam in zahtevam uporabnikov ter razvoju medicine in drugih z našim delom povezanih področij. OZG kot regijska primarna zdravstvena organizacija, ki povezuje vse zdravstvene domove in nekatere druge zdravstvene dejavnosti, je po mojem mnenju v sedanjih okoliščinah optimalna organizacija primarnega zdravstva za Gorenjsko.

### 2. Zagotavljanje čim širšega nabora kakovostnih zdravstvenih storitev za Tržičane in druge uporabnike ZDT v prostorih ZDT:

Glede na vse večje število starostnikov, gibalno oviranih, socialno ogroženih in drugih prebivalcev Tržiča, ki imajo težave s prevozom v druge kraje, si že ves čas svojih treh dosedanjih mandatov uspešno prizadevam, da bi čim več osnovnih zdravstvenih dejavnosti izvajali na lokaciji in v prostorih ZDT, seveda ob upoštevanju standardov kakovosti in principa cost – benefit. To pomeni predvsem zagotavljanje ustreznih strokovnjakov, prostorov in medicinske opreme. Potrebne nove dejavnosti v ZDT so: fizioterapija na domu, protibolečinska ambulanta, psihološka in psihoterapevtska služba, supervizija zaposlenih, eventuelno katera od deficitarnih specialističnih dejavnosti npr. dermatologija in psihiatrija. Osnovna težava pri vpeljevanju novih dejavnosti je predvsem financiranje, saj so širitve s strani ZZZS težko dosegljive. Možnost predstavlja samoplačniška dejavnost, kar pa je v zahtevnih socialno ekonomskih razmerah v gospodarsko šibki občini težavno. Druga možnost je projektno delovanje, financirano s

strani občinskega proračuna ali drugih virov (razpisi, sponzorstva). To smo v preteklosti uspešno izvedli npr. na področju psihoterapije v sodelovanju z inštitutom KROG.

### **3. Izboljšanje kakovosti delovanja ZDT na vseh področjih:**

Kakovost bo ena temeljnih opredelitev delovanja ZDT tudi v prihodnje. Merili bomo zadovoljstvo pacientov in zaposlenih, izvajali strokovne nadzore in svetovanja, omogočili zaposlenim ustrezno izobraževanje in usposabljanje na vseh za kakovost dela pomembnih področjih, pridružili se bomo projektom pridobivanja standardov kakovosti v okviru OZG...

### **4. Krepitev deficitarnih področij (fizioterapija, patronaža, paliativa, zdravstveno vzgojni center...):**

V navezi z vodstvom OZG smo v preteklosti že dosegli povečanje odkupa nekaterih dejavnosti, na različne načine si prizadevamo to doseči tudi za zgoraj navedene in nekatere druge dejavnosti ZDT.

### **5. Izboljšanje sodelovanja z Občino Trzič:**

Dosedanje sodelovanje z Občino Trzič je bilo pretežno dobro, v prihodnje si želimo še boljšega, kar je možno doseči predvsem na podlagi boljše komunikacije, opredelitve prioritete, večjega pretoka informacij in idej med vodstvom ZDT, Občine in Občinskim svetom.

Občina kot lastnica stavbe ZD bi morala imeti še pomembnejšo vlogo pri financiranju projektov obnove ZD in razvoja zdravstva, tudi na podlagi aktivnega pridobivanja sredstev na različnih državnih in mednarodnih razpisih.

### **6. Strokovni razvoj ZDT kot ustanove in zaposlenih kot posameznikov:**

Izobraževanju zaposlenih v ZDT namenjamo veliko sredstev in časa, kar nam bo vodilo tudi v prihodnje. Poudarek bo na internih izobraževanjih, ki so finančno in časovno najracionalnejša, na pridobivanju sponzorskih in drugih sredstev za dodatna izobraževanja in usposabljanja, na omogočanju potrebnega šolanja različnih profilov npr. za nacionalne poklicne kvalifikacije, pa tudi na aktivni vlogi (predavateljstvo, priprava in vodenje različnih oblik izobraževanja in usposabljanja izven ZDT). Projekt osebnega učnega načrta (personal learning plan) mora zajeti vse zaposlene v skladu s potrebami njihovih delovnih mest. Predvidevam še več sodelovanja s strokovnim direktorjem in ostalimi enotami OZG, različnimi ustanovami in sponzorji. Skrbel bom tudi za nadaljnji razvoj strokovne knjižnice ZDT.

### **7. Poslovna uspešnost ZDT (racionalizacija delovanja, dodatni viri prihodkov, pretehtano investiranje, izboljšanje pogojev za delo itd.):**

Moja osnovna vodila pri poslovnem delu vodenja ZDT bodo tudi v prihodnje:

- varčnost in racionalnost na vseh področjih, vendar ne na račun kakovosti,
- aktiven pristop k zagotavljanju dodatnih finančnih in drugih sredstev,
- racionalizacija organizacije, čim boljša izkoriščenost časa, znanj in kompetenc zaposlenih,
- tesno sodelovanje z vodstvom OZG, stalen pretok informacij.

Marsikaj smo v zadnjem desetletju izboljšali, so pa še možnosti od pretehtane politike investiranja do racionalnejše uporabe prostorov, materiala in drugih virov. npr. energije. Možnosti: še natančnejše spremljanje vseh stroškovnih mest, načrt varčevanja in racionalizacije vključno s kontrolo, motiviranje zaposlenih za ukrepanje in sodelovanje z idejami (informiranost, stimulacija), enotna strokovna doktrina, svetovanje, oddajanje prostih terminov nekaterih prostorov za druge z zdravstvom povezane dejavnosti, priključitev k različnim občinskim, regionalnim in drugim projektom npr. v turizmu in športu ipd.

#### **8. Reševanje prostorske stiske nekaterih dejavnosti ZDT (ambulanta NMP, okulistična ambulanta...):**

Potrebujemo dodatne prostore, predvsem za delovanje ambulante za NMP. V sodelovanju z Občino Trzič si prizadevamo pridobiti prostore ZZZS v stavbi ZDT, sredstva za to smo pridobili s prodajo severnega trakta stavbe ZDT zasebnicam.

#### **9. Enakopraven položaj in aktivno sodelovanje ZDT v javnem zavodu Osnovno Zdravstvo Gorenjske (OZG) – skupni projekti, nadzori itd. Dosedanji dobri, korektni in konstruktivni odnosi z vodstvom OZG so zagotovilo za doseganje tega cilja.**

#### **10. Izboljšanje komunikacije in sodelovanja s strokovno in laično javnostjo na nivoju občine, regije in države (Bolnišnice, Lekarne, Dom Petra Uzarja, Gorska reševalna služba, Center za socialno delo, društva bolnikov, lokalne skupnosti, ZZZS, Ministrstvo za zdravje itd.):**

Sodelovanje z naštetimi in drugimi organizacijami je bilo že doslej dobro, z nekaterimi tudi odlično. Imam še veliko idej za izboljšanje tega sodelovanja.

#### **11. Kadri:**

Za dobro delovanje zdravstvenega doma so poleg pretehtanega, v prihodnost usmerjenega kadrovskega načrtovanja zelo pomembni odnosi vodstva do zaposlenih, medsebojni odnosi v kolektivu, odnos zaposlenih do ustanove, do dela in do uporabnikov storitev. Tej kompleksni problematiki še naprej nameravam posvetiti veliko pozornosti. Med že izvajanimi in načrtovanimi ukrepi na tem področju naštevam le nekatere:

- individualni pogovor z vsakim zaposlenim (pripombe, reševanje morebitnih težav, ideje...),
- stalno dostopnost direktorja za komunikacijo z zaposlenimi,
- redna delovna srečanja s predstavniki/vodji posameznih skupin/služb,
- projekti za dvig motivacije in zadovoljstva, na prvem mestu projekt promocije zdravja v kolektivu, ki je odlično sprejet,
- različne oblike stimulacij (ne samo finančnih) za kvalitetno delo,
- vsem zaposlenim, zlasti strokovnim delavcem, ki bodo želeli sodelovati na projektih, ki presegajo ožjo dejavnost ZDT (na nivoju OZG, republike) nameravam to omogočiti in jih podpreti
- organizirano izobraževanje za vse zaposlene v ZDT, tudi iz področja komunikacije in odnosov v kolektivih,

- večjo obveščenost (pretok informacij) zaposlenih o dogajanjih v zdravstvenem domu in OZG,
- uvajanje medicije in drugih konstruktivnih načinov reševanja morebitnih nesoglasij ali sporov

Plače: veljavni plačni sistem je rigiden in omejevalen. V okviru zaenkrat omejenih možnosti nameravam zaposlene nagrajevati ter motivirati.

Dodatno zaposlovanje bo potekalo samo na podlagi skrbno pretehtanih možnosti in načrtov o širitvi dela ter pričakovanih strokovnih in finančnih rezultatih.

## **12. Sožitje in konstruktivno sodelovanje z zasebnim sektorjem:**

Sodelovanje z zasebniki mora temeljiti na sožitju, sodelovanju, fair playu in zdravi konkurenčnosti. Dosedanje sodelovanje je dobro. Ne nasprotujem zasebništvu, zelo pomembno pa je razmerje med javnim in zasebnim zdravstvom. Menim, da je v Trziču to razmerje trenutno še sprejemljivo, da pa nadaljnja privatizacija zdravstva v tržiški občini v sedanjih razmerah ni potrebna in ne koristna. Po eni strani bi otežila ali celo ogrozila delovanje in razvoj ZDT (delovna mesta, javno zdravstveni programi, skupne službe in dejavnosti npr. NMP), po drugi strani pa bi ZDT z vizijo, ki jo predstavljam v tem projektu, lahko konkuriral tudi v nekaterih primerjalnih prednostih zasebnega sektorja (racionalno delo, boljši stik z uporabniki itd.)

## **13. Širitve in nove dejavnosti:**

### **a. DRUŽINSKE AMBULANTE: nadaljnje znižanje glavarine**

Utemeljitev: Realizacijo priznanega programa stalno presegamo. Potrebe prebivalstva so vedno večje, v družinske ambulante se seli tudi vedno več dela, ki so ga doslej opravljale bolnišnice in specialisti, žal pa povečanemu obsegu dela ne sledijo tudi priznana sredstva.

### **b. PSIHOLOG - PSIHOTERAPEVT: dodatno 0,5 tima**

Utemeljitev: Zaradi socialnih in drugih stisk ter druge specifične »sodobnega« življenja so potrebe po psihološki pomoči vedno večje. V Trziču z izjemo logopeda (0,5 tima) tovrstne pomoči nimamo, bila pa bi zelo koristna, kar je v preteklosti že dokazal tudi časovno omejeni projekt psihosocialne pomoči, ki smo ga ob podpori Občine Trzič izvajali tri leta.

### **c. FIZIOTERAPIJA: iz obstoječih 3.50 na 4.00 ali še bolje na 4.50.**

Utemeljitev: potrebe po fizioterapevtskih storitvah so vedno večje, hkrati smo v Trziču po številu fizioterapevtov na število prebivalcev pod republiškim povprečjem, v bližini tudi nimamo nobenega termalno rehabilitacijskega centra. S pretehtano uporabo fizioterapevtskih storitev lahko zmanjšamo stroške za zdravila, skrajšujemo bolniški stalež itd. čakalne dobe za napotitev pod hitro so daljše od 1 meseca, kar je strokovno nesprejemljivo!

### **d. RTG: iz obstoječih 0.14 na 0.15 ali 0.16**

Utemeljitev: kljub racionalni uporabi RTG diagnostike že več let presegamo priznani program. V ZD Trzič opravljamo tudi vedno večji del RTG diagnostike, ki so jo včasih

izvajale bolnišnice, kar je pacientom prijazneje in hkrati omogoča boljše delo izbranim osebnim zdravnikom. Lanska realizacija je bila 108%, letošnja doslej je 107%.

**e. ULTRAZVOK: iz obstoječih 0.4 na 0.5 ali 0.6**

Utemeljitev: ultrazvok je vse pogosteje uporabljano diagnostično sredstvo v družinski medicini, potrebe v Trziču naraščajo, čakalne dobe se daljšajo: pod hitro napoteni pridejo pacienti na vrsto šele po treh mesecih, naročeni pod redno pa čakajo 4 do 5 mesecev.

**f. PROTIBOLEČINSKA AMBULANTA: 0.2 tima**

Utemeljitev: te dejavnosti doslej v Trziču nismo imeli. Potrebe po njej naraščajo zaradi vse večjega števila hudih kroničnih in terminalnih bolnikov, ki jih zdravimo v domačem okolju. Za večino takih bolnikov je prevoz v protibolečinsko ambulanto v oddaljeni ustanovi npr. v splošni bolnišnici Jesenice ali v UKC zelo neprijeten, obremenjujoč ali celo nemogoč, hkrati to obremenjuje reševalno in druge službe.

**g. NENUJNI REŠEVALNI PREVOZI S SPREMLJEVALCEM**

Utemeljitev: potrebe zelo naraščajo, že več let zapovrstjo zelo presegamo plan (odkup) – v letu 2015 za 54%, v letu 2016 pa doslej kar za 126%!

**h. OKULISTIKA: iz obstoječih 0.4 na 0.5 ali še bolje na 0.6**

Utemeljitev: čakalna doba na pregled pod redno je dva meseca in pol, pod hitro pa mesec in pol. V letu 2015 smo imeli realizacijo 115%.

**14. Postopna energetska sanacija stavbe ZDT:**

Lastnica stavbe ZDT je sicer Občina Trzič, vendar kot uporabniki stavbe skrbimo za njeno stalno vzdrževanje, obnavljanje in modernizacijo. Del energetske sanacije smo že izpeljali z vgradnjo sodobnega ogrevalnega sistema na plin. Za ostalo (menjava oken, ovoj fasade...) smo zaradi pasivnosti oziroma nezainteresiranosti Občine zamudili najugodnejši čas za razpise za sofinanciranje, zato si bomo v prihodnje prizadevali za postopno, delno energetska sanacijo najbolj problematičnih delov stavbe. Računamo na vsaj delno sofinanciranje s strani Občine Trzič.

**15. Sodelovanje pri projektih OZG:**

Tako kot doslej nameravam biti aktivno vključen tudi pri projektih, ki zadevajo OZG kot celoto – z idejami in aktivnim sodelovanjem npr. pri viziji razvoja OZG, promociji zdravja v OZG, novih dejavnostih, strokovnem razvoju itd.

Poudarjam, da gre le za izvleček programa vodenja ZDT in sodelovanja v OZG v naslednjem pet letnem obdobju, podrobnosti so zaradi obsega in preglednosti izpuščene.

Prim. dr. Iztok Tomazin, dr. med. spec., v Trziču 14.10.2016

