

## KAZALO

1 Temeljni cilji strateškega načrtovanja .....	3
2 Vrednostna analiza poslovanja (SWOT).....	5
3 Poslanstvo.....	6
4 Vizija .....	6
4 Poslovni načrt 2006.....	7
4.1 Oskrbni dnevi .....	7
4.2 Kadrovsko področje .....	8
4.3 Organizacija .....	8
4.4 Pravno področje.....	9
4.5 Vzdrževanje in investicije .....	9
4.6 Javna naročila .....	9
4.7 Drugo.....	9
5 Zaključek.....	10
5 Obrazložitev finančnega načrta za leto 2007 .....	12

## KAZALO SLIK

Slika 1: Poslovna odličnost .....	3
Slika 2: Zdravstveni program .....	3
Slika 3: Finančni viri .....	4
Slika 4: Poslovna kultura.....	4

## KAZALO TABEL

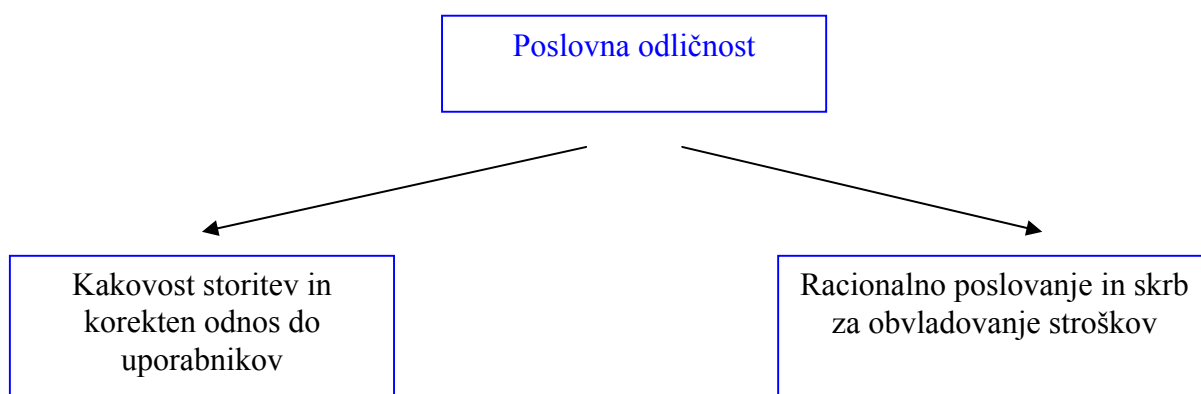
Tabela 1: Realizacija oskrbnih dni 2006 in načrtovana realizacija 2007 .....	8
Tabela 2: Ocena vrednosti planiranih aktivnosti.....	10
Tabela 3: Finančni načrt 2007 .....	13

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Realizacija oskrbnih dni 2006 in načrtovana realizacija.....	8
--	---

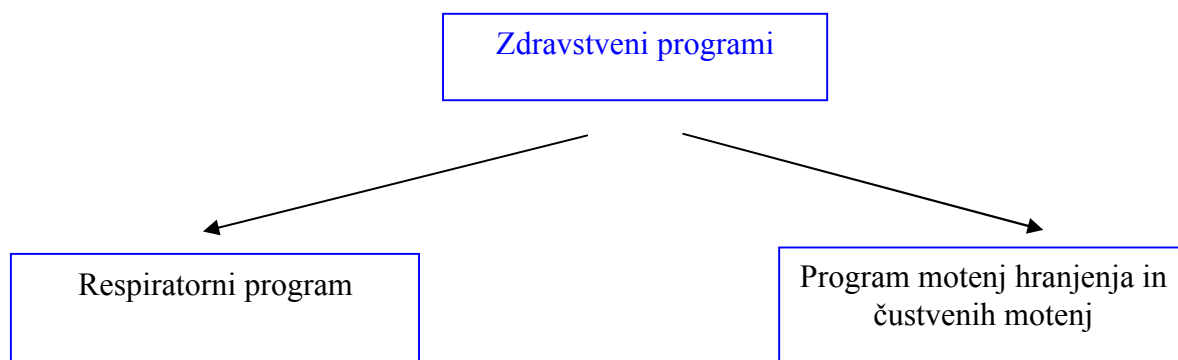
## 1 Temeljni cilji strateškega načrtovanja

1. Temeljni cilj strateškega načrtovanja je nenehno prizadevanje k dvigu kakovosti storitev, izboljšanju organizacije zavoda in nova ponudba zdravstvenih in dodatnih storitev, ki povečujejo zadovoljstvo uporabnikov, izboljšujejo poslovne rezultate in povečujejo razpoznavnost zavoda v okolju.



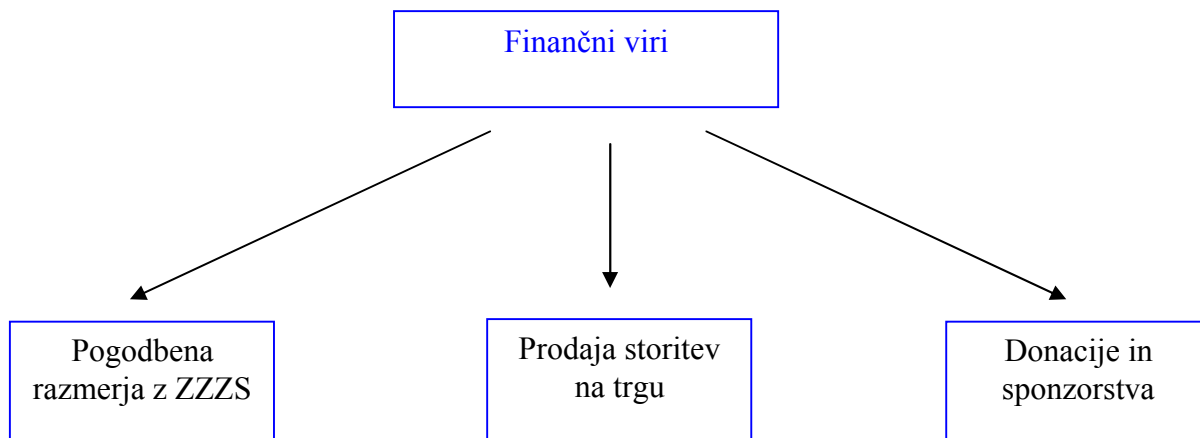
Slika 1: Poslovna odličnost

2. Drugi cilj je širitev zdravstvenih storitev in indikacij, ki so v danih okvirih javnega zdravstvenega sistema in sposobnostih zavoda zanimiva in družbeno potrebna.



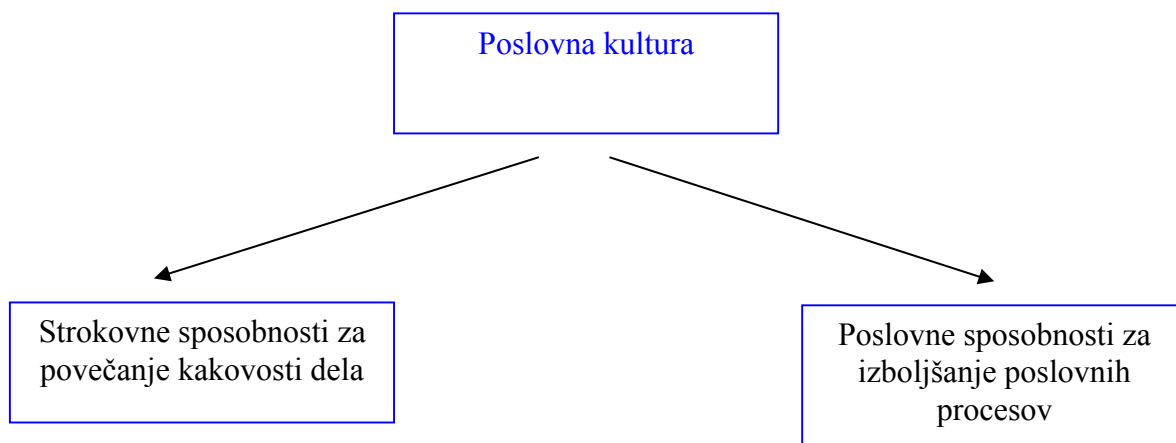
Slika 2: Zdravstveni program

3. Tretji cilj je nadaljevanje z agresivnim marketingom tržno usmerjenih storitev.



Slika 3: Finančni viri

4. Četrti cilj je zasledovanje nove poslovne kulture, ki temelji na višji poslovni iniciativnosti in odgovornosti na delovnem mestu.



Slika 4: Poslovna kultura

## 2 Vrednostna analiza poslovanja (SWOT)

Vrednotenje poslovanja zavoda temelji na SWOT analizi, ki opredeljuje prednosti in slabosti poslovanja ter išče v protislovjih poslovne rešitve (priložnosti) in njihova tveganja.

### PREDNOSTI

- edino srednjegorsko klimatsko zdravilišče za otroke in mladostnike v Sloveniji
- neokrnjena narava
- edinstveni klimatski pogoji (mešanje morskih in visokogorskih alpskih tokov) in ugodne mikroklimatske razmere
- prostoren objekt
- hitrejša rekonvalescenca otrok ob minimalni uporabi medikamentov
- možnost nadaljevanja bolnišničnega zdravljenja
- zamik cvetenja
- otroci so lahko na zdravljenju v spremstvu staršev
- tradicija obravnave otroških bolezni
- možnosti za dodatne ponudbe in programe
- dobra obravnava pacientov
- dobra komunikacija med medicinskim osebjem in bolniki
- bližina Ljubljane

### POMANJKLJIVOSTI

- nepoznavanje menedžerskih tehnik pri vodenju
- prepoznavnost zdravilišča
- nezadostna strokovna podpora
- pomanjkanje investicijskih vlaganj
- omejeno število samostojnih enot (apartmajev, garsonjer in individualnih sob)
- dostopnost in povezanost posameznih oddelkov
- opremljenost prostorskih kapacitet
- nezadostna infrastruktura
- turistična orientiranost

### PRILOŽNOSTI

- dopolnjevanje zdravstvenih storitev
- širjenje zdravstvenih programov
- širjenje indikacij
- raziskovalna dejavnost
- izobraževanje o astmi za uporabnike in druge zainteresirane
- povezovanje z zunanji inštitucijami (Pediatrična klinika Ljubljana, Klinični oddelek za mentalno zdravje Ljubljana, društvo Astma in šport ...)
- povezava z nosilci programov za zdravo življenje (Cindi, IVZ ...)
- organizacija prireditev
- trženje mini kongresnih uslug farmacevtskim podjetjem
- povečanje tržnih dejavnosti
- več kot 41.000 slovenskih otrok in mladostnikov je astmatikov
- incidenca in prevalenca astme, pa tudi drugih alergijskih bolezni v svetu in pri nas naraščata
- obnovitvena rehabilitacija
- razpoznavna epidemija na področju motenj prehranjevanja in hranjenja

- ekonomska situacija vedno večjega števila družin se slabša, slabšanje socialno - ekonomskega stanja družin je pogosto povezano z večjo obolevnostjo, večjo incidenco zanemarjanja, pa tudi trpinčenja otrok
- otroci, ki živijo v slabih, nezdravih bivalnih razmerah, obolevajo pogosteje
- otroci iz mestnih in industrijskih okolij obolevajo pogosteje
- pridobivanje sponzorskih in donatorskih sredstev
- povečanje razpoznavnosti zavoda
- povezanost kakovosti in ekonomike
- prenos ustanoviteljstva na Republiko Slovenijo

#### NEVARNOSTI

- zmanjšanje števila odobrenih predlogov s strani ZZZS
- zmanjševanje pomena zdraviliškega zdravljenja otrok in mladostnikov
- neustrezna bilanca stanja, ki onemogoča vlaganja
- nezainteresiranost javnosti
- enačenje zdraviliškega zdravljenja in letovanja (52. člen Pravil obveznega zdravstvenega zavarovanja)
- nepodpora države

### 3 Poslanstvo

V poslanstvu je opredeljena naša vsakodnevna dejavnost, naš temeljni namen poslovanja, osnovna usmeritev in vloga zavoda v okolju.

Zagotavljamo kvalitetno zdravstveno obravnavo otrok in mladostnikov na zdravljenju.

Namen naše dejavnosti je najboljša možna oskrba stacionarnih oskrbovancev in enodnevnih gostov.

Osnovna razlika našega današnjega poslanstva, v primerjavi s tem, kako želimo biti prepoznavni v prihodnosti, se nanaša na širjenje programov in indikacij. Menimo, da je naša komperativna prednost geografska lega zavoda ter specifična in neokrnjena narava. Načrtovane poslovne rasti ne moremo dosegati le na osnovi obstoječega programa, temveč moramo slediti strategiji programske širitve.

Vsa naša dejavnost je usmerjena v utrjevanje in povečevanje svoje vloge v zdravstvenem sistemu kot zgled odličnosti na področju zdravstvene obravnave otrok in mladostnikov.

Smisel našega obstoja vidimo v zadovoljnih bolnikih, v uspešnih in zadovoljnih zaposlenih, zadovoljni širši družbeni skupnosti ter v zadovoljnem poslovnem okolju.

### 4 Vizija

Vizija zajema celoto naših dolgoročnih teženj ter usmeritev in pričakovanj, ki jih želimo doseči v prihodnosti.

Za doseg zastavljenih strateških ciljev zavoda se bomo osredotočili na razvoj respiratornega programa in vpeljavo novih aktualnih programov.

Zavod že tradicionalno velja za destinacijo kjer se zdravijo otroci in mladostniki, ki imajo respiratorne težave. Zato smo prepričani, da imamo na tem področju dovolj znanja in izkušenj, da lahko ta segment v prihodnosti še razširimo. Respiratorni program nameravamo oplemenititi z edukacijo, s spodbujanjem zdravega in aktivnega življenjskega sloga, s psihosocialnim pomenom zdravljenja in obnovitveno rehabilitacijo.

Aktualne zdravstvene programe predstavljata programa motnje hranjenja in čustvovanja ter motnje prehranjevanja.

V okviru dodatnih programov (šole v naravi, programi zimovanj in letovanj za vrtce, enodnevni izleti, pravljичni programi ...) in tudi otrokom na zdraviliškem zdravljenju bo zavod ponudil nov pravljичni program Zlatolaska in trije medvedi ter razširil pravljичni program Muce Copatarice s poligonom in mačjimi igrami.

Prav tako bo zavod v letu 2007 ponudil otrokom tematska predavanja, ki bodo prilagojena starosti otrok (zdrava prehrana, spolnost, droge, fizična in psihična sprostitev duha ...).

## 4 Poslovni načrt 2007

### 4.1 Oskrbni dnevi

Na podlagi sprememb indikacij za zdraviliško zdravljenje otrok in mladostnikov in izvajanja obnovitvene rehabilitacije za otroke in mladostnike z astmo, zavod pričakuje rast realiziranih oskrbnih dni respiratornega programa za 10%.

V letu 2007 bo zavod pričel z izvajanjem novega programa motenj hranjenja in čustvenih motenj. Zavod pričakuje prve paciente po omenjenem programu v mesecu juliju. Zavod načrtuje, da bo iz naslova novega programa motenj hranjenja in čustvenih motenj v letu 2007 dosegel 1.236 oskrbnih dni.

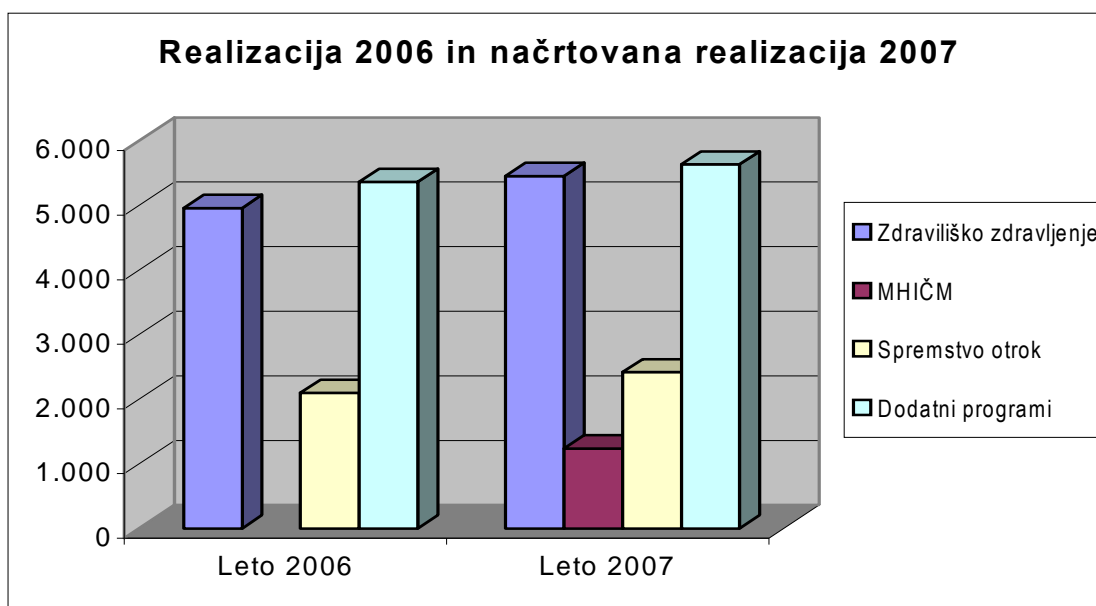
Na podlagi povečanja realizacije respiratornega programa in začetka izvajanja novega programa zavod predvideva tudi povečanje realizacije oskrbnih dni iz naslova spremstva za 15%.

Zavod predvideva, da se bo trend večanja realizacije dodatnih programov nadaljeval tudi v letu 2007, zavod pričakuje rast v višini 5%.

**Tabela 1: Realizacija oskrbnih dni 2006 in načrtovana realizacija 2007**

	<i>Leto 2006</i>	<i>Leto 2007</i>	<i>Index</i>
<i>Zdraviliško zdravljenje</i>	4.954	5.450	1,10
<i>MHIČM</i>		1.236	
<i>Spremljavo otrok</i>	2.098	2.413	1,15
<i>Dodatni programi</i>	5.358	5.626	1,05
<i>Skupaj</i>	12.410	14.725	1,19

**Graf 1: Realizacija oskrbnih dni 2006 in načrtovana realizacija 2007**



## 4.2 Kadrovsko področje

- Kadrovanje glavne medicinske sestre (zdravstvenika).
- Zagotavljanje zunanjih strokovnjakov za potrebe izvajanja programa motenj hranjenja in čustvovanja (zdravnik-psihoaterapevt, psiholog, dietetik in socialni pedagog).

## 4.3 Organizacija

- Predstavitve programa motnje hranjenja in čustvovanja na RSK za pediatrijo in RSK za psihiatrijo.
- Izpolnitev vprašalnika za predlagatelje novosti in predstavitev novega programa na Zdravstvenem svetu RS.
- Umestitev programa motnje hranjenja in čustvovanja v področni dogovor za bolnišnice.



- Predstavitev novega programa strokovni javnosti.
- Organizacija Rakiškega srečanja.
- Organizacija osrednjega dogodka ob 80-letnici zdravilišča
- Organizacija športnih iger zdravega diha
- Sprejem Kodeksa ravnanja uslužbencev zavoda.

#### 4.4 Pravno področje

- Sprejem pravilnika o delovni uspešnosti.
- Sprejem Pravilnika o zavarovanju osebnih podatkov.

#### 4.5 Vzdrževanje in investicije

- Nakup 10 m<sup>3</sup> mivke za odbojgarsko igrišče in peskovnika.
- Nakup kuhinjskih pripomočkov (tehtnica, jedilni pribor, inox pulti, rešetke ...).
- Nakup za vzgojno varstveno službo (igračke, igralni kotiček, mize za predšolske otroke, daljnogled, tricikli, skiroji ...).
- Nakup medicinskih pripomočkov (tehtnica, laboratorijska oprema ...).
- Osebna računalnika in tiskalnik (medicinske sestre, vzgojiteljice).
- Nakup posteljnine (rjuhe, prevleke).
- Nakup vzglavnikov in vzmetnic.
- Nakup brisač.
- Zasaditev okrasnega drevja pri hišici Muze Copatarice.
- Sanacija plošče skladišča kurilnega olja.
- Sanacija mreže nad plezalno steno.
- Odstranitev drevesa (pred upravo).
- Kleparsko ličarsko vzdrževalna dela (Subaru).
- Izdelava in postavitve igrala.

#### 4.6 Javna naročila

- Izvedba prve faze javnega naročila za prehrambeno blago.

#### 4.7 Drugo

- Nakup in inštalacija programa za recepture.
- Nakup novega kostuma »Muca Copatarica«.
- Prenova spletne strani.
- Izdelava nove zloženke, tisk in naklada.
- Nakup strokovnih knjig in ureditev strokovne knjižnice.

Tabela 2: Ocena vrednosti planiranih aktivnosti

<b>Zap. št.</b>	<b>Aktivnost</b>	<b>Znesek</b>
1.	Organizacija Rakiškega srečanja	2.500,00
2.	Organizacija osrednjega dogodka ob 80-letnici zdravilišča	2.200,00
3.	Organizacija športnih iger zdravega diha	2.200,00
4.	Nakup 10 m <sup>3</sup> mivke za odbojgarsko igrišče in peskovnika	100,00
5.	Nakup kuhinjskih pripomočkov (tehtnica, jedilni pribor ...)	3.000,00
6.	Nakup za VVS (igrače, igralni kotichek, mize, tricikli, skiroji ...)	4.200,00
7.	Nakup medicinskih pripomočkov (tehtnica, lab. oprema ...)	4.000,00
8.	Osebna računalnika in tiskalnik (medicinske sestre, vzgojiteljice)	2.000,00
9.	Nakup posteljnine (rjuhe, prevleke)	2.000,00
10.	Nakup vzglavnikov in vzmetnic	10.000,00
11.	Nakup brisač	800,00
12.	Zasaditev okrasnega drevja pri hišici Muze Copatarice	200,00
13.	Sanacija plošče skladišča kurilnega olja	5.000,00
14.	Sanacija mreže nad plezalno steno	400,00
15.	Odstranitev drevesa pred upravo	200,00
16.	Kleparsko ličarska vzdrževalna dela (Subaru)	410,00
17.	Izdelava in postavitve igrala	1.800,00
18.	Nakup in inštalacija programa za recepture	3.000,00
19.	Nakup kostuma »Muca Copatarica«.	1.400,00
20.	Prenova spletne strani	500,00
21.	Izdelava nove zloženke, tisk in naklada	1.500,00
22.	Nakup strokovnih knjig in ureditev strokovne knjižnice	1.000,00
23.	Potrošni material za tekoče vzdrževanje	4.000,00
<b>Skupaj</b>		<b>52.410,00</b>

## 5 Zaključek

Zavod bo predvidoma 30. junija pripravil osrednji dogodek ob praznovanju 80-letnice zdravilišča in sicer v času poteka športnih iger zdravega diha.

Zavod bo predvidoma v maju organiziral Rakiško srečanje. Letos bodo na Rakiškem srečanju prvič sodelovali predavatelji s področja motenj hranjenja in čustvovanja.

V letu 2007 bo za zavod ključnega pomena začetek izvajanja novega programa motenj hranjenja in čustvovanja. V ta namen bo zavod veliko pozornost namenil strokovni pripravi kadrov za izvajanje novega programa. Kadri se bodo predvsem v prvi polovici leta strokovno izpopolnjevali po sistemu kroženja na Kliničnem oddelku za mentalno zdravje Ljubljana, na Pediatrični kliniki Ljubljana, pedopsihiatrični ambulanti in pri šolski svetovalni službi.

Poleg začetka izvajanja novega programa motenj hranjenja in čustvovanja, bo zavod v letu 2007 pričel s pripravljalnimi aktivnostmi za nov program motnje prehranjevanja.

Zavod si bo prizadeval za prenos ustanoviteljstva na državo. Prenos ustanoviteljstva bi za zavod pomenil možnost pridobitve sredstev za investicijska vlaganja od države.

Za uspeh poslovnega načrtovanja v MKZ R ni ključnega pomena, ali so napovedi v tveganem in spremenljivem poslovnem okolju točne in napovedljive. Za vodstvo zavoda je odločujoče, ali bomo uspeli v zavodu uveljaviti kulturo poslovnih sprememb in vsakokratnega poslovnega učenja. Poslovnih sprememb ljudem ne moremo vsiljevati, zaposleni in drugi poslovni partnerji jih morajo sprejeti kot vizijo, vodilo in potrebo svojega poslovanja.

Za izvedbo poslovnih sprememb zavod potrebuje močno in vplivno vodstvo ter večjo vlogo in odgovornost vodij pri oblikovanju poslovnih sprememb. To pomeni:

- da ima vodstvo jasno vizijo in podjetniško strategijo razvoja zavoda,
- da vodstvo spodbuja delavce k skupnim ciljem in nanje prenaša pravice ter odgovornosti in
- da vodstvo ohranja vlogo svetovalca in koordinatorja poslovnih sprememb.

## **5 Obrazložitev finančnega načrta za leto 2007**

Finančni načrt zavoda za leto 2007 izhaja iz ocene realizacije poslovanja zavoda v letu 2006. V posameznih elementih finančnega načrta so upoštevane smernice iz spomladanskega poročila (Umar maj 2006), ki med drugim določajo povprečno rast cen življenjskih potrebščin za 2,1 za odstotka.

### **Prihodki**

Finančni načrt zavoda predvideva, da bodo v letu 2007 prihodki znašali 1.003 tisoč EUR, kar pomeni 83 odstotno nominalno rast prihodkov glede na realizacijo leta 2006.

Rast prihodkov pričakujemo pri vseh vrstah prihodkov, razen pri finančnih prihodkih, kjer ocenjujemo, da bomo v letu 2007 beležili za 73 odstotkov manj tovrstnih prihodkov. Predvidena rast prihodkov je posledica predvidevanja povečanja realizacije respiratornega programa za 11 odstotkov, spremstva otrok za 15 odstotkov in dodatnega programa za 5 odstotkov.

Pričakujemo, da bomo z mesecem julij 2007 začeli izvajati nov program z naslovom Program motenj hranjenja in čustvenih motenj ter tako pridobili 126 tisoč EUR prihodkov.

Ministrstvo za zdravje je zavodu za leto 2007 odobrilo 292,9 tisoč EUR dodatnih sredstev za pokrivanje stroškov.

### **Odhodki**

Zavod predvideva, da bodo v letu 2007 odhodki znašali 1.003 tisoč EUR, kar pomeni 15 odstotno rast glede na realizacijo odhodkov leta 2006.

Ocenjujemo, da se bo strošek materiala povečal za 14 odstotkov glede na preteklo leto in sicer za obdobje od januarja do junija pričakujemo 5 odstotno rast v skladu z rastjo prihodkov, od meseca julija do decembra pa za 20 odstotkov, ker pričakujemo, da bomo z mesecem julijem pričeli izvajati program Motenj hranjenja in čustvenih motenj.

Pri stroških storitev ne pričakujemo rasti, ker smo že v letu 2006 beležili 105 odstotno rast.

Pri stroških dela pričakujemo 16 odstotno rast. Razlog je v zaposlitvi dodatnih sodelavcev. Za izvajanje novega programa predvidevamo nove zaposlitve in sicer z mesecem januarjem smo zaposlili dodatno zdravnico, od meseca julija dalje pa predvidevamo, da bomo zaposlili še glavno sestro, psihologa in specialnega pedagoga.

Tabela 3: Finančni načrt 2007

	<i>Realizacija</i>	<i>Plan</i>	<i>Nominalna</i>	<i>Realna</i>
	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>Delež</i>	<i>rast</i>
<i>Prihodki</i>	<i>EUR</i>	<i>EUR</i>		<i>rast</i>
<i>Prihodki od poslovanja</i>	<b>528,6</b>	<b>997,2</b>	<b>99,33</b>	<b>1,89</b>
<i>Prihodki ZDRAVILIŠKO ZDRAVLJENJE</i>	332,5	369,1	36,77	1,11
<i>Prihodki NOV PROGRAM</i>	0,0	126,4	12,59	0,00
<i>Prihodki DODATNA SREDSTVA</i>	0,0	292,9	29,17	0,00
<i>Prihodki SPREMSTVO</i>	32,0	36,8	3,66	1,15
<i>Prihodki DODATNI PROGRAMI</i>	105,2	110,4	11,00	1,05
<i>Prihodki PRODAJA OBROKOV</i>	43,7	44,6	4,44	1,02
<i>Prihodki OD PRODAJE NA TRGU</i>	15,3	17,0	1,70	1,11
<i>Finančni prihodki</i>	<b>13,4</b>	<b>2,7</b>	0,27	0,20
<i>Izredni prihodki</i>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	0,40	1,00
<i>Prevrednotovalni poslovni prihodki</i>	<b>3,7</b>	<b>0,0</b>	0,00	0,00
<b><i>Celotni prihodki</i></b>	<b>549,7</b>	<b>1003,8</b>	<b>100</b>	<b>1,83</b>
<b><i>Odhodki</i></b>				
<b><i>Stroški materiala in storitev</i></b>	<b>283,4</b>	<b>305,4</b>	<b>30,44</b>	<b>1,08</b>
<i>Stroški materiala</i>	166,8	189,5	18,89	1,14
<i>Stroški storitev</i>	116,5	115,8	11,55	0,99
<b><i>Stroški dela</i></b>	<b>547,8</b>	<b>635,6</b>	<b>63,36</b>	<b>1,16</b>
<b><i>Amortizacija</i></b>	<b>38,7</b>	<b>61,4</b>	<b>6,12</b>	<b>1,59</b>
<i>Finančni odhodki</i>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>	0,08	1,00
<i>Izredni odhodki</i>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	0,00	0,00
<i>Prevrednotovalni poslovni odhodki</i>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	0,00	0,00
<b><i>Celotni odhodki</i></b>	<b>870,7</b>	<b>1003,2</b>	<b>100</b>	<b>1,15</b>
<b><i>Presežek prihodkov</i></b>		<b>0,6</b>		
<b><i>Presežek odhodkov</i></b>	<b>321,0</b>			
<i>v obračunskem obdobju (celo število)</i>	30	34		
<i>Število mesecev poslovanja</i>	21	12		