

# Poslovno finančni načrt

Poslovno finančni načrt  
2011

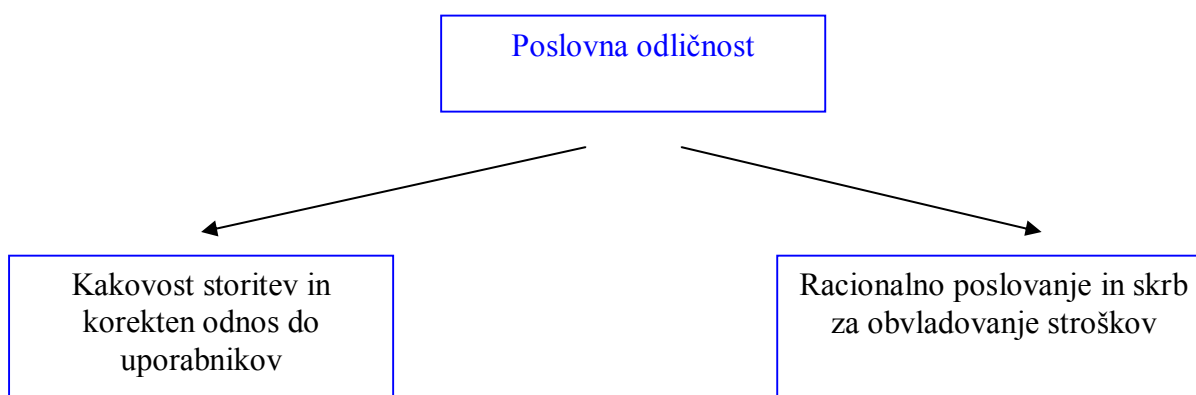


## KAZALO

<b>1. Temeljni cilji strateškega načrtovanja .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Poslanstvo .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Vizija.....</b>	<b>6</b>
<b>4. Dolgoročni cilji zavoda.....</b>	<b>7</b>
<b>5. Poslovni načrt 2011 .....</b>	<b>8</b>
5.1 zdraviliška dejavnost in dodatni programi - oskrbni dnevi .....	8
5.2 bolnišnična dejavnost: motnje hranjenja in čustvovanja - primeri .....	9
5.3 kadrovsko področje .....	10
5.4 organizacija.....	10
5.5 pravno področje.....	10
5.6 vzdrževanje in investicije .....	10
5.7 drugo.....	11
<b>6. Zaključek.....</b>	<b>11</b>
<b>7. Obrazložitev finančnega načrta za leto 2011.....</b>	<b>13</b>
Tabela 1: Planirani letni obseg zdravstvenih programov.....	8
Tabela 2: Realizacija oskrbnih dni 2010 in načrtovana realizacija 2011 .....	8
Tabela 3: Realizacija oskrbnih dni 2010 in načrtovana realizacija 2011 .....	9
Tabela 4: Ocena vrednosti planiranih aktivnosti .....	11
Tabela 5: Finančni načrt 2011 .....	14
Graf 1: Realizacija oskrbnih dni 2010 in načrtovana realizacija 2011 .....	9
Slika 1: Poslovna odličnost .....	3
Slika 2: Zdravstveni programi .....	4
Slika 3: Finančni viri.....	5
Slika 4: Poslovna kultura.....	5

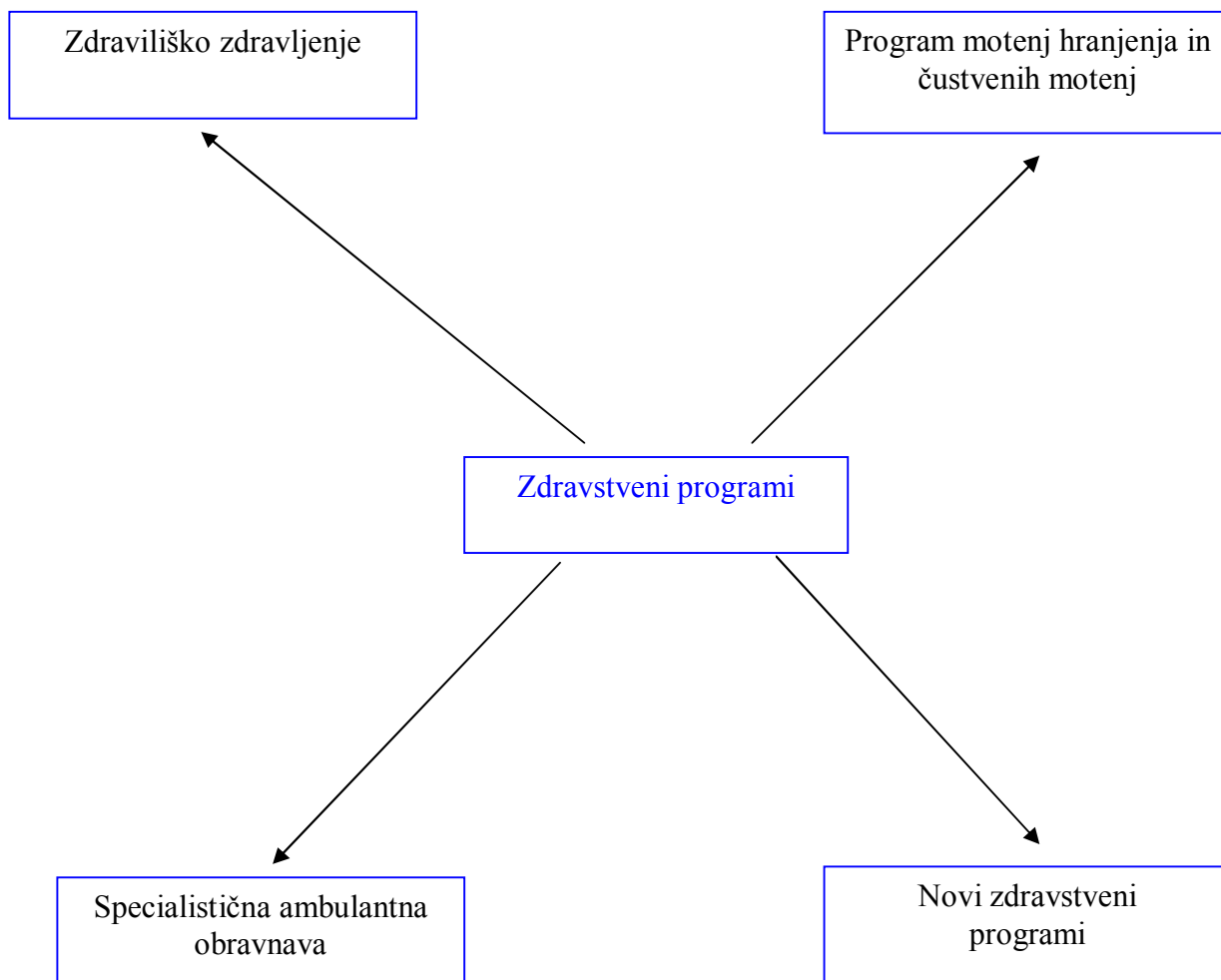
## 1. Temeljni cilji strateškega načrtovanja

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



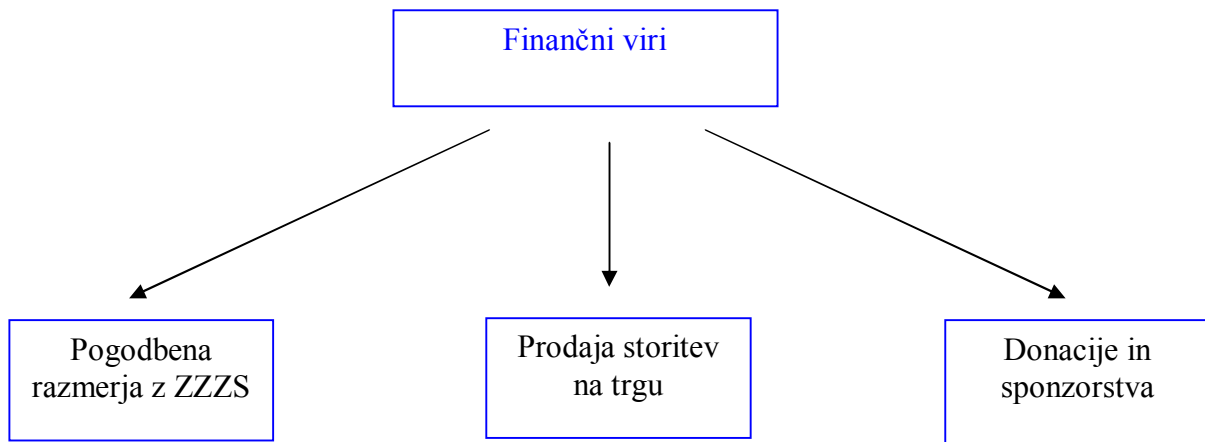
Slika 1: Poslovna odličnost

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



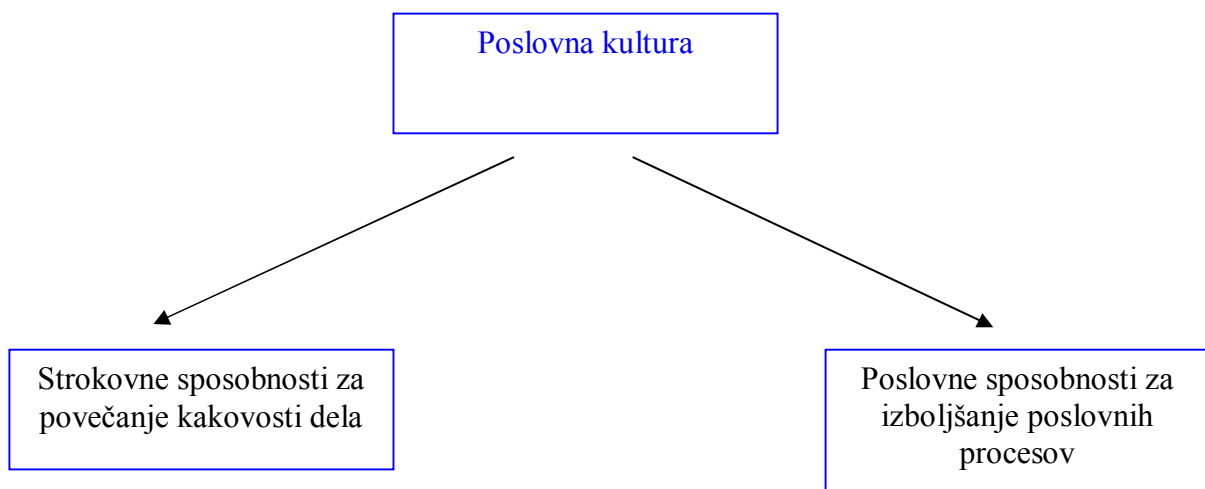
Slika 2: Zdravstveni programi

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. Poslanstvo

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

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 komparativna 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.

## 3. Vizija

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.

Poleg zdraviliškega zdravljenja bomo delovali tudi na novih področjih v programu motenj hranjenja in/ali čustvovanja, saj so dolgoletne raziskave pokazale, da so za preprečevanje razvoja čustvenih in vedenjskih motenj najbolj učinkovite aktivnosti prav pri mladih. Zatorej stremimo tudi k novim zdravstvenim programom, ki bodo pomagali otrokom in mladostnikom.

**Zavod želi aktivno sodelovati pri skrbi za duševno zdravje otrok, saj se zavedamo se pomembnosti prepoznavanja duševnega zdravja pri otrocih in mladih.**

Promocija duševnega zdravja in zgodnje prepoznavanje duševnih motenj lahko bistveno izboljšata prognozo. Povečana skrb za otroke in mladostnike na področju duševnega zdravja je zato izjemnega pomena.

#### 4. Dolgoročni cilji zavoda

Poslanstvo zavoda je zdravljenje in rehabilitacija otrok in mladostnikov s kroničnimi obolenji in motnjami, preventivno zdravljenje ter izvajanje dodatnih dejavnosti za potrebe slovenskih otrok in mladostnikov. Zavod izvaja svojo dejavnost v korist vseh slovenskih otrok kot uporabnikov in v korist družbe kot celote, s čimer se veča kakovost življenja. Dolgoročno se povečuje tudi kakovost nacionalnega gospodarstva, kajti zdravi otroci in mladostniki so osnovni pogoj za zdrave in sposobne delavce, ki prispevajo h kakovosti nacionalnega gospodarstva.

*Dolgoročni cilji zavoda zajemajo:*

- ohranitev javnega zavoda za potrebe slovenskih otrok in mladostnikov,
- povečanje deleža tržne dejavnosti (trženje jahalnice na področju učenja jahanja, počitniški pedagoški tabori, priprave seminarjev in kongresov, team building programov)

*Na strokovnem področju:*

- razvoj kadrov (krepitev strokovnega kadra, sposobnost za timsko delo, za motiviranje, zavest odgovornosti, sposobnost odločanja, bogastvo idej, sposobnost prilagajanja, sposobnost reševanja konfliktov, iniciativnost in sposobnost uveljavljanja ...),
- strokovni razvoj programa s področja motenj hranjenja in čustvenih motenj,
- razvoj terapevtskih aktivnosti s konji v okviru programov Šole zdravega odraščanja in programa Rehabilitacije in reintegracije oseb z motnjami hranjenja in čustvenimi motnjami,
- vzpostavitev specialistične ambulantne dejavnosti,
- uvedba kliničnih poti,
- uvedba novih programov, ki izboljšajo kvaliteto življenja otrokom z kroničnimi težavami.

*Na raziskovalnem področju:*

- evalvacija programa s področja motenj hranjenja in čustvovanja, v okviru evalvacije bo potekala raziskovalna naloga s strokovnimi članki objavljenimi v strokovni literaturi.

*Krepitev povezav in sodelovanja:*

- redno strokovno sodelovanje z ustanovami, ki opravljajo terciarno dejavnost (Pediatrična klinika Ljubljana in Psihiatrična klinika Ljubljana,
- sodelovanje z oddelki, ki opravljajo sorodno dejavnost (Klinični oddelek za mentalno zdravljenje ...).

*Na področju financiranja:*

- skrb za optimalno financiranje zdravstvenih programov s strani Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije,
- kandidature na razpisih Evropske unije, namenjenih za financiranje investicij in programov.

*Na področju prostorske ureditev in opreme (izgradnje):*

- priprava projektne dokumentacije za sanacijo celotnega kompleksa zavoda,
- ureditev psihiatrične ambulante.

## 5. Poslovni načrt 2011

Dolgoročni strateški načrt smo razdelili na kratkoročni letni načrt dela.

Zavod je leta 2010 podpisal pogodbo o izvajanju programa zdravstvenih storitev za obdobje 2010-2014 z Zavodom za zdravstveno zavarovanje Slovenije.

**Tabela 1: Planirani letni obseg zdravstvenih programov**

ZDRAVILIŠKA DEJAVNOST	
- stacionarno zdraviliško zdravljenje (število dni)	2.840
<b>BOLNIŠNIČNA DEJAVNOST</b>	
- invalidna mladina (Program zgodnje obravnave otrok in mladostnikov rizičnih za razvoj motenj hranjenja in čustvenih motenj)	200
- psihiatrija (Rehabilitacija in reintegracija oseb z motnjami hranjenja in/ali čustvenimi motnjami )	96

Zavod poleg zdravstvenih programov izvaja tudi dodatne programe (spremstvo otrok, šole v naravi, prodaja obrokov ...).

### 5.1 Zdraviliška dejavnost in dodatni programi - oskrbni dnevi

Zavod v letu 2011 pričakuje, da bo realizacija zdraviliškega zdravljenja 6 % nad ravnjo leta 2010.

Zavod pričakuje, da bo realizacija iz naslova spremstva otrok v letu 2011 povečala za 2 %, glede na leto 2010.

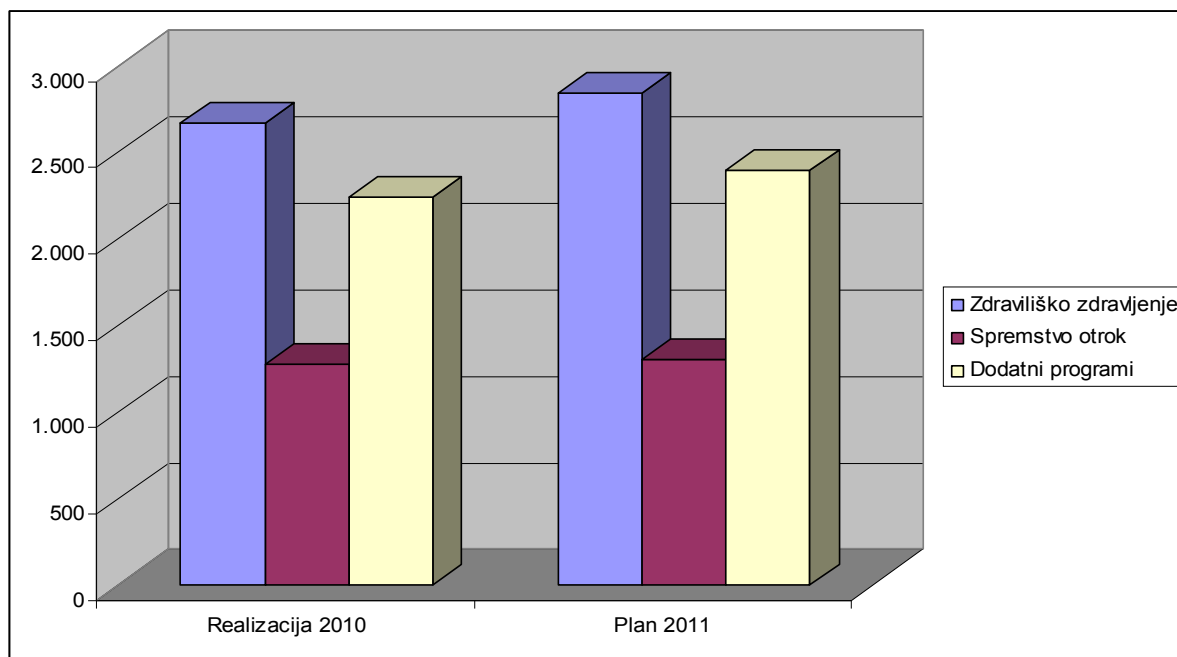
Zavod predvideva, da se bo realizacija dodatnih programov v letu 2011 povečala za 3 %.

**Tabela 2: Realizacija oskrbnih dni 2010 in načrtovana realizacija 2011**

	v oskrbnih dnevih		
	<i>Realizacija 2010</i>	<i>Plan 2011</i>	<i>Index R10/P11</i>
<i>Zdraviliško zdravljenje</i>	2.672	2.840	1,06
<i>Spremstvo otrok</i>	1.276	1.300	1,02
<i>Dodatni programi</i>	2.241	2.300	1,03
<i>Skupaj</i>	6.189	6.540	1,04



**Graf 1: Realizacija oskrbnih dni 2010 in načrtovana realizacija 2011**



## 5.2 Bolnišnična dejavnost: motnje hranjenja in čustvovanja - primeri

Program motnje hranjenja in motnje čustvovanja je sestavljen iz dveh podprogramov in sicer:

- iz prvega podprograma, ki je namenjen otrokom in mladostnikom, ki so rizični za razvoj, motenj hranjenja, tako imenovani preventivni program, ki smo ga poimenovali Šola zdravega odraščanja in
- drugega podprograma rehabilitacije oziroma reintegracije, ki je namenjen mladostnikom, ki so že zaključili bolnišnično ali ambulantno zdravljenje.

Za program rehabilitacije / reintegracije mladostnikov z motnjami hranjenja in čustvovanja ocenjujemo, da bomo v letu 2011 obravnavali 40 primerov.

V preventivnem programu, ki je namenjen otrokom, ki so rizični za razvoj motenj hranjenja in ali čustvovanja bomo v letu 2011 realizirali 200 primerov.

**Tabela 3: Realizacija oskrbnih dni 2010 in načrtovana realizacija 2011**

<b>Motnje hranjenja in/ali čustvovanja</b>	<b>Realizacija 2010</b>	<b>Plan 2011</b>	<b>Index R10/P11</b>
Program zgodnje obravnave otrok in mladostnikov rizičnih za razvoj motenj hranjenja in čustvenih motenj	213	200	0,94
Rehabilitacija in reintegracija oseb z motnjami hranjenja in/ali čustvenimi motnjami	20	40	2,00
<i>Skupaj</i>	233	240	1,03

### 5.3 Kadrovsko področje

Ocenjujemo, da se bo število zaposlenih v letu 2011 povečalo za enega delavca v primerjavi s številom zaposlenih v letu 2010. V letu 2011 bo v zavodu zaposlenih 40 delavcev.

Zaradi zagotavljanja izvajanja zdravstvenih programov bo zavod zaposlil za polni delovni čas zdravnico psihiatrinjo.

Novo zaposlitve bodo le v primeru nadomeščanja daljših odsotnosti zaposlenih. Rednih upokojitev v letu 2011 ni predvidenih.

Organizacijsko delo poteka v treh izmenah. V nočni izmeni dela samo negovalni kader. 24. urno zdravstveno oskrbo zagotavljamo s tako imenovano pripravljenostjo zdravnika na domu.

### 5.4 Organizacija

- Priprava in implementacija komunikacijske strategije z namenom splošne prepoznavnosti zavoda.
- Organizacija dogodka ob slavnostni otvoritvi nove jahalnice.
- **Organizacija vizije vrednost zavoda.** Vsaka ustanova, podjetje potrebuje jasno vizijo. Jedro vizije so vrednote, v njej pa se zrealijo želje, cilji, pričakovanja vseh sodelujočih. Vizija je osnovna usmeritev načrtovanja in odločanja. Pomembno je, da vizijo oblikujejo vsi zaposleni, saj morajo biti osebne vrednote skladne z vizijo in s poslanstvom organizacije. Kot rezultat procesa oblikovanja vizije nastane izjava = Vizija Mladinskega klimatskega zdravilišča Rakitna.
- Izdelava novih kliničnih poti.  
Zavedamo se pomena kliničnih poti, zato bomo tudi v letu 2011 nadaljevali z začetim delom.
- Evalvacija programa s področja motenj hranjenja in čustvovanja.
- Načrt izobraževanja zaposlenih.

### 5.5 Pravno področje

V zavodu opazamo potrebo po sprejetju oz. posodobitvi naslednjih internih pravilnikov:

- Hišni red,
- Kodeks javnih uslužbencev,
- Pravilnik o potnih nalogih,
- Pravilnik o delovnem času,
- Pravilnik o uporabi službenih mobitelov,
- Pravilnik o ravnanju pri konjih,
- Pravilnik o prejemkih članov Sveta zavoda,
- Priprava in sprejem pravilnika o kršitvah delovne obveznosti in
- Posodobitev registra tveganj.

### 5.6 Vzdrževanje in investicije

V letu 2011 predvidevamo predvsem naslednje postavke vzdrževanja in investicij:

- Izgradnja jahalnice financirana v okviru Norveškega finančnega mehanizma.

**Tabela 4: Ocena vrednosti planiranih aktivnosti**

<b>Vzdrževanje:</b>	
Notranja obnovitvena dela prostorov v bolniškem delu, I. nadstropju, upravi (beljenje, brušenje parketa)	5.000,00
Zunanja popravila in vzdrževanja (označba vhoda v zdravilišče s tablo in lučjo, odstranitev dreves in popravilo ograje)	5.000,00
Sanacija kopalnic	20.000,00
Sanacija cister za kurilno olje	5.000,00
<b>Nakup osnovnih sredstev in drobnega inventarja</b>	
Nakup aparatov (CD player, TV, mobilne telefone, diktafon, ...)	1.500,00
Nakup računalnikov in tiskalnika (4 kos)	4.000,00
Nakup pisarniške opreme (stoli, mize, arhivske omare),	7.000,00
Nakup telefonskega odzivnika	500,00
Nakup zdravstvenih pripomočkov (nosila, ultrazvočni inhalator, ...)	800,00
Nakup malih gospodinjskih aparatov in ostalega drobnega inventarja v kuhinji (mikser, sklede, krožniki ...)	1.500,00
Nakup rolbe, kosilnice in traktorja s priključki	30.000,00
Izdelava projektne dokumentacije za sanacijo objektov zavoda	20.000,00

## 5.7 Drugo

- Izdelava projektne dokumentacije za sanacijo objekta D.
- Kandidatura na EU projektih (Švicarski mehanizem, Norveški finančni mehanizem ...)
- Izdelava novih zloženok, tisk in naklada.

Vložili bomo veliko naporov za pridobivanje sredstev za sanacijo objekta D.

## 6. Zaključek

V letu 2011 bo zavod namenil veliko pozornosti razvoju zdravstvenih programov. Zavedamo se, da brez razvoja kadrov, ki sodelujejo v programih zavoda, strokovnega razvoja ne bo mogoče izvesti. Zato si je zavod v 2011 zastavil prednostno nalogo to je razvoj kadrov v smislu timskega sodelovanja. Zavod bo pristopil k organizaciji vizije vrednot, kajti vrednote posameznika morajo biti usklajene z vrednotami zavoda. Vsaka organizacija mora zagotavljati zaposlenim občutek varnosti, pripadnosti, smiselnosti, ciljnosti in identitete, da bi na njihovi osnovi gradila občutek lastne vrednosti. Zavedanje, da smo soodvisni drug od drugega se v kolektivu šele gradi. Kolektiv je tako močen, kot je močen njegov najšibkejši člen. Skupinska zavest, občutek pripadnosti, omogoča razvoj zavesti o sebi, je temelj vsake kulture sožitje skupnosti, ne sebičnost in samoljubje.

Veliko napora bomo v letu 2011 namenili za pripravo in implementacijo komunikacijske strategije, saj ocenjujemo, da je zavod še vedno premalo oz. neprepoznaven v okolju. V okviru te naloge bo zavod med drugim tudi aktivno sodeloval pri promociji duševnega zdravja otrok.

Zavod bo v letu 2011 izvedel izgradnjo pokrite jahalnice, kar za zavod pomeni večjo investicijsko vlaganje. Izgradnja le-te bo pomenila velik napredek pri pogojih dela in razvoju terapevtskega jahanja.

Zavod bo v letu 2011 pristopil k izdelavi projektne naloge za sanacijo stavbe D, temu pa bo sledilo veliko naporov za pridobivanje sredstev za izvedbo sanacije.

V okviru razvoja novih zdravstvenih programov zavod želi aktivno sodelovati s Pediatrično kliniko v Ljubljani. V okviru tega sodelovanja bo zavod v letu 2011 izvajal tudi Program učenja otrok in mladostnikov z motnjami mikcije, tako imenovana Šola lulanja.

Zavod bo v letu 2011, program formalno pravno umestil v pogodbo o financiranju v okviru obstoječe pogodbe z ZZZS.

## **7. Obrazložitev finančnega načrta za leto 2011**

Finančni načrt zavoda za leto 2011 izhaja iz ocene realizacije poslovanja zavoda v letu 2010.

### **Prihodki**

Finančni načrt zavoda predvideva, da bodo v letu 2011 prihodki znašali 1.255.700,00 €, kar pomeni 4-odstotni padec prihodkov glede na realizacijo leta 2010.

Padec prihodkov pričakujemo predvsem iz naslova prejetih donacij, in sicer za 29 odstotkov, saj ni realno pričakovati, da bi višino prejetih donacij iz leta 2010 dosegli tudi v letu 2011.

Za 10 odstotkov pričakujemo nižje prihodke tudi iz naslova prodaje obrokov na trgu, saj smo v letu 2011 izgubili dva večja odjemalca, to sta Vrtec Brezovica in Slovenska vojska.

Rast prihodkov pričakujemo le na prihodkih iz naslova zdraviliškega zdravljenja, in sicer za 6 odstotkov. Na Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije bomo vložili vlogo za povečanje vrednosti točke zdraviliškega zdravljenja.

Pri ostalih prihodkih ne pričakujemo sprememb glede na leto 2010.

### **Odhodki**

Zavod predvideva, da bodo v letu 2011 odhodki znašali 1.244.830,00 €, kar pomeni 4-odstotni padec glede na realizacijo odhodkov leta 2010.

Ocenjujemo, da bo strošek materiala ostal na ravni leta 2010.

Strošek storitev bo v letu 2011 nižji za 23 odstotkov v primerjavi s preteklim letom. Največji prihranek ocenjujemo na področju svetovanja, v višini 46 odstotkov glede na leto 2010. Razlog je v tem, da smo v letu 2010 naročili raziskavo statike stavbe D, tega stroška v letu 2011 ne načrtujemo.

Velik prihranek pričakujemo tudi na stroških iz naslova podjemnih storitev in sicer za 23 odstotkov. Zaradi redne zaposlitve zdravnice specialiste psihiatrije, ne bomo več potrebno delo pedopsihiatrinje preko podjemne pogodbe.

Pri stroških dela pričakujemo 4-odstotno rast. Razlog je v redni zaposlitvi zdravnice-psihiatrinje.

Na področju poslovanja nam bo tudi v 2011 vodilo usmerjenost v racionalizacijo poslovanja in optimizacijo stroškov, pozorno in sprotno bomo spremljali poslovne dogodke in njihove učinke.

Tabela 5: Finančni načrt 2011

<i>Prihodki</i>	<i>realizacija 2010</i>	<i>Plan 2011</i>	<i>Index R10/P11</i>
<b>Prihodki od poslovanja</b>	<b>1.298.922,89</b>	<b>1.253.700,00</b>	<b>0,97</b>
Prihodki ZDRAVILIŠKO ZDRAVLJENJE	201.606,16	214.000,00	1,06
Prihodki MOTNJE HRANJENJA IN ČUSTVOVANJA	778.429,74	776.000,00	1,00
Prihodki DONACIJE ZA POKRIVANJE STROŠKOV	169.977,57	120.000,00	0,71
Prihodki SPREMSTVO	19.146,63	19.000,00	0,99
Prihodki DODATNI PROGRAMI	63.899,15	64.300,00	1,01
Prihodki PRODAJA OBROKOV	55.500,82	50.000,00	0,90
Prihodki OD PRODAJE NA TRGU	10.362,82	10.400,00	1,00
<b>Finančni prihodki</b>	<b>3.905,36</b>	<b>2.000,00</b>	<b>0,51</b>
<b>Drugi prihodki</b>	<b>1.181,24</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Prevrednotovalni poslovni prihodki</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Celotni prihodki</b>	<b>1.304.009,49</b>	<b>1.255.700,00</b>	<b>0,96</b>
	<i>realizacija 2010</i>	<i>Plan 2011</i>	<i>Index R10/P11</i>
<b>Stroški materiala in storitev</b>	<b>465.585,84</b>	<b>397.830,00</b>	<b>0,85</b>
Stroški materiala	178.620,97	177.830,00	1,00
Stroški storitev	286.964,87	220.000,00	0,77
<b>Stroški dela</b>	<b>739.858,05</b>	<b>770.000,00</b>	<b>1,04</b>
Amortizacija	74.585,96	75.000,00	1,01
<b>Drugi stroški</b>	<b>305,28</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Finančni odhodki</b>	<b>1.417,62</b>	<b>1.000,00</b>	<b>0,71</b>
<b>Drugi odhodki</b>	<b>8.069,91</b>	<b>400,00</b>	<b>0,05</b>
<b>Prevrednotovalni poslovni odhodki</b>	<b>551,58</b>	<b>600,00</b>	<b>1,09</b>
<b>Celotni odhodki</b>	<b>1.290.374,24</b>	<b>1.244.830,00</b>	<b>0,96</b>
<b>Presežek prihodkov</b>	<b>13.635,25</b>	<b>10.870,00</b>	<b>0,80</b>
<b>Presežek odhodkov</b>			
v obračunskem obdobju (celo število)	31	31	
Število mesecev poslovanja	12	12	