

SPLOŠNA BOLNIŠNICA TRBOVLJE
Rudarska cesta 9, 1420 TRBOVLJE



STRATEŠKI RAZVOJNI NAČRT SPLOŠNE BOLNIŠNICE TRBOVLJE ZA OBDOBJE 2025 – 2030



Trbovlje, julij 2025

VSEBINA

NAGOVOR DIREKTORJA.....	3
1 POSLANSTVO SB TRBOVLJE	4
2 VIZIJA SB TRBOVLJE	4
3 TEMELJNE VREDNOTE BOLNIŠNICE.....	4
4 PREDSTAVITEV SPLOŠNE BOLNIŠNICE TRBOVLJE	5
4.1 Razvojni mejniki Splošne bolnišnice Trbovlje.....	6
4.2 Vloga in pomen Splošne bolnišnice Trbovlje.....	9
4.3 Prepoznani procesi SB Trbovlje	10
5 SWOT ANALIZA.....	12
6 STRATEŠKI CILJI.....	12
6.1 RAZVOJ STROKE IN DELO S PACIENTI	14
6.1.1 <i>Pedriatrija</i>	14
6.1.2 <i>Kirurgija</i>	15
6.1.3 <i>Ginekologija</i>	16
6.1.4 <i>Internistika</i>	16
6.2 OPTIMIZIRANJE ORGANIZACIJE DELA IN POSTOPKOV	17
6.3 RAZVOJ KADROV.....	18
6.4 KAKOVOST IN VARNOST	20
6.5 SODELOVANJE S FAKULTETAMI IN ŠOLAMI	20
6.6 RAZISKOVALNA DEJAVNOST	20
6.7 OBVLADOVANJE POSLOVANJA	20
6.8 INVESTICIJE	21
6.9 VLAGANJE V INFRASTRUKTURO	21
7 ZAKLJUČEK	21

NAGOVOR DIREKTORJA

Splošna Bolnišnica Trbovlje je ena manjših regijskih bolnišnic in je izrednega pomena za dostopnost zdravstvenih storitev v Zasavju in s tem tudi za kakovost življenja regionalnega prebivalstva.

Sorazmerna majhnost prinaša nekaj prednosti, saj je lahko fleksibilna in bližje potrebam prebivalcev; vendar po drugi strani prinaša tudi številne izzive, saj je potrebno s precej manjšim kadrovskim bazenom pokriti vse bolnišnične in poslovne funkcije na podoben način kot druge, dva ali trikrat večje bolnišnice. Tudi tako imenovana ekonomija obsega v tem primeru bolnišnici ni v korist, zato moramo biti pri organizaciji poslovanja še posebej skrbni in pospeševati vidike, ki so bolnišnici v korist, ter zmanjševati tveganja tam, kjer je bolnišnica zaradi svoje majhnosti bolj izpostavljena.

Ko smo pristopili k prenovi dosedanje Strategije (za obdobje 2019-2024), smo prvenstveno upoštevali našete vidike; Trboveljska bolnišnica ni mlada ustanova, saj ravno letos praznuje stoletnico, zaradi tega imamo veliko uspešne prakse ter uveljavljene tradicije, zato revolucionarne spremembe niso potrebne. Potrebno pa je iti v korak s časom in ojačati nekatere dejavnosti, kot to zahteva razvoj medicinske stroke ter tehnologije, nekatere druge, predvsem ambulantne dejavnosti, ki zaradi obsega ne morejo zagotavljati zadostne kakovosti, pa se bo v večji meri prenašalo k zavodom na primarnem nivoju ali sosednjim regijskim bolnišnicam. Marsikateri postopek je strokovno zelo zahteven in zahteva veliko specializacijo kadra, zato je prihodnost naših regijskih bolnišnic tudi v smiselni in razumni specializaciji. Tudi bolnišnica v Trbovljah se, navkljub svoji sorazmerni majhnosti, uspešno specializira za določene vrste posegov in zdravljenj, v prihodnosti pa bomo to še dodatno poglobili.

Z vidika organizacijske kulture bomo v bodoče pri razvoju težili predvsem v smeri storitveno orientirane organizacije, kar posledično pomeni čim večjo usmerjenost k prijaznosti procesov do naših pacientov, z vidika splošne organizacije pa bo naš dolgoročni cilj doseči čim višjo odličnost v poslovanju. Oboje se dosega z uveljavitvijo sistema stalnih izboljšav, ki je in bo moral še v večji meri postati stalnica v vodenju organizacije in delu vseh zaposlenih.

Direktor SB Trbovlje
mag. Marjan Podgoršek

1 POSLANSTVO SB TRBOVLJE

Kot splošna bolnišnica na sekundarni in primarni ravni opravljanja zdravstvenih dejavnosti skrbimo za najboljšo oskrbo pacientov na območju Zasavja in širše. Sočasno skrbimo za preprečevanje obolenosti in ohranjanje zdravja občanov, katerih potrebe uresničujemo tudi s povezovanjem z drugimi zdravstvenimi organizacijami. Ob tem pa skrbimo tudi za dobre pogoje za razvoj zaposlenih ter za njihov strokovni razvoj.

2 VIZIJA SB TRBOVLJE

SB Trbovlje bo z nadaljnjim zagotavljanjem visokega standarda zdravstvene oskrbe pacienta, uvajanjem novih diagnostičnih in terapevtskih metod ter s strokovnim izpopolnjevanjem zaposlenih in kvalitetnim raziskovalnim delom, postala v slovenskem prostoru še bolj priznana in ugledna bolnišnica. Z optimizacijo temeljnih procesov zdravstvene nege in oskrbe ter optimizacijo ostalih podpornih procesov bo dosegala pozitivne finančne rezultate.

V sodelovanju z lokalnimi zdravstvenimi ustanovami v Zasavju in drugimi deležniki bo še naprej imela pomembno vlogo pri razvoju kakovostne in vsem dostopne zdravstvene oskrbe v regiji.

3 TEMELJNE VREDNOTE BOLNIŠNICE

Osnovne vrednote, ki zaznamujejo naše delo, smo opredelili z vidika bolnika, sodelavcev, ustanove in okolja.



Vidik bolnika:

Naše delo in dejanja vodi skrb za pacienta, njegovo počutje in zdravje. Pri delu s pacienti smo prijazni, vljudni in spoštljivi ter skrbimo za njihovo dostojanstvo. Trudimo se prepoznati tudi čustva pacientov in delovati empatično. Naloge izpolnjujemo profesionalno, strokovno in z vso odgovornostjo.



Vidik sodelavcev:

Spoštujemo razlike med zaposlenimi in enakopravno obravnavo zaposlenih. Spodbujamo odprto komunikacijo v timih, kreativnost in samoiniciativnost. Poudarjamo spoštljiv odnos do sodelavcev, ne glede na položaj zaposlenega v bolnišnici. Konflikte rešujemo mirno in spoštljivo, v duhu iskanja skupnih rešitev.



Vidik ustanove:

Sprejemamo nove ideje in nudimo podporo zaposlenim pri uresničevanju le-teh. S tem omogočamo razvoj in napredek naše bolnišnice.



Vidik okolja:

Skrbimo za varno ravnanje z odpadki in zdravo delovno okolje.

4 PREDSTAVITEV SPLOŠNE BOLNIŠNICE TRBOVLJE

Splošna bolnišnica Trbovlje je ena izmed 10 slovenskih splošnih bolnišnic in opravlja dejavnost na primarnem in sekundarnem nivoju.

Na **primarnem nivoju** se izvajata dejavnosti:

- zdravstveno varstvo žensk (dispanzer za ženske),
- fizioterapevtske storitve.

Na **sekundarnem nivoju** je dejavnost razdeljena na:

1. specialistično bolnišnično dejavnost, v katero sodijo:
 - akutna bolnišnična obravnava pacientov,
 - neakutna bolnišnična obravnava pacientov (zdravstvena nega),
 - spremstvo staršev v primeru hospitalizacije otrok (spremstvo otrok do vključno 14 leta in doječe matere),
2. specialistično ambulantno dejavnost na internističnem, kirurškem, ortopedskem, urološkem, nevrološkem, anesteziološkem, pediatričnem, ginekološkem, radiološkem, ultrazvočnem področju ter na področju CT diagnostike in
3. dializno dejavnost.

V bolnišnici opravljamo tudi druge zdravstvene in nezdravstvene dejavnosti.

V Splošni bolnišnici Trbovlje se **zdravstvena dejavnost** izvaja na oddelkih, v enotah ali v službah, **nezdravstvena dejavnost** pa se opravlja v enotah ali v službah.

Za izvajanje akutne in neakutne bolnišnične dejavnosti imamo **organiziranih pet oddelkov**:

- Interni oddelek z Enoto za žilne pristope,
- Kirurški oddelek,
- Pediatrični oddelek,
- Ginekološko porodni oddelek in
- Oddelek za neakutno bolnišnično obravnavo (t. i. negovalni oddelek).

Druge zdravstvene dejavnosti se izvajajo na naslednjih **strokovno medicinskih področjih**:

- na Oddelku za anestezijo in reanimacijo,
- v Urgentnem centru Trbovlje,
- na Oddelku za dializo,
- na Oddelku za radiologijo,
- na Oddelku za fizikalno terapijo in rehabilitacijo,

- na Oddelku za laboratorijsko diagnostiko,
- na Oddelku za raziskovalno delo in izobraževanje ter
- v Bolnišnični lekarni.

V bolnišnici je kot samostojni oddelek organizirana tudi Enota za intenzivno nego in terapijo, ki je sestavljena iz internističnega in kirurškega dela.

Kot samostojna služba je organizirana Centralna inštrumentarska služba s sterilizacijo.

V okviru temeljnih oddelkov delujejo naslednje specialistične ambulante:

- kirurške ambulante,
- internistične ambulante,
- ginekološke ambulante,
- pediatrične ambulante,
- urgentni center.

Poleg zgoraj naštetih ambulant v bolnišnici delujejo tudi naslednje ambulante:

- ortopedska ambulanta,
- nevrološka ambulanta,
- urološka ambulanta,
- alergološka ambulanta
- anesteziološka ambulanta (predoperativna),
- RTG, CT in UZ ambulanta.

Nezdravstvene dejavnosti se opravljajo v:

- splošnih službah: Splošna, kadrovska in upravno pravna služba, Finančno računovodska in plansko analitska služba ter Služba za informatiko,
- službi za vodenje čakalnih seznamov in administracije (zdravstvena administracija z arhivom, enota za organizacijo socialne mreže, enotna točka naročanja in bolnišnična recepcija),
- službah oskrbe (Služba za javna naročila in nabavo, Služba za higieno, Služba za prehrano in Tehnično vzdrževalna služba).

Služba za kakovost deluje kot samostojna služba.

4.1 Razvojni mejniki Splošne bolnišnice Trbovlje¹

Razvoj zdravstva v Zasavju je bilo v preteklosti tesno povezano z rudnikom in rudarji.

1925: Rudarji so v t. i. bratovske skladnice plačevali del zaslužka za bolniško, nezgodno in pokojninsko zavarovanje ter zavarovanje za primer brezposelnosti. V Trbovljah je bratovska skladnica zgradila novo, lastno bolnišnico z 92 posteljami, poleg nje pa manjšo stavbo za dezinfekcijo, mrtvašnico in ropotarnico. Bolnišnica še ni imela upravnih prostorov in skladišč.



¹ povzeto po: Ivančič Lebar, I. (2008). *Zgodovina zasavskega zdravstva*, Zasavski muzej Trbovlje in Letna poročila SBT

- 1931:** Obnovijo bolnišnično kapelo.
- 1940:** Za zdravnika, sestre in kurjača zgradijo stanovanjsko poslopje. Po izselitvi sester in kurjača v izpraznjenih kletnih prostorih uredijo lekarno, jedilnico za osebje in manjše skladišče. Za dvigalo zgradijo prizidek. V nadstropjih uredijo lične kuhinje.
- 1941:** Nemška oblast čez noč spremeni bolnišnico bratovske skladnice v splošno bolnišnico. Dobi ime Rudarska bolnišnica in spada pod rudarsko upravo v Gradcu. Rudarji in njihovi svojci so še vedno imeli prednost pri sprejemu, morali pa so sprejemati tudi ostale člane socialnega zavarovanja in privatnike trboveljskega okraja. Število bolniških postelj se je zvišalo na 120, število bolniških sob pa je ostalo enako (19). Bolnišnica je dobila svojo upravo. Ker začne število bolnikov naglo naraščati, se večja tudi osebje, še posebej se širi kirurgija s travmatologijo. V bolnišnici opravljajo akutne in programske operacije. V kletnih prostorih uredijo hladilnico, v drugem nadstropju pa dodatno zdravniško sobo. Posodobijo tudi bolnišnično lekarno.
- 1945:** Bolnišnica preide v lastništvo Federalnega zavoda za socialno zavarovanje v Ljubljani.
- 1948:** Premestitev porodnišnice iz pritličja v prvo nadstropje zaradi večanja števila porodov.
- 1953:** Ustanovitev samostojnega ginekološko – porodniškega oddelka ter ureditev rentgenskega oddelka.
- 1954:** Zaradi potreb se izvede reorganizacija bolnišničnih oddelkov in sicer delitev kirurški in internistični odderek, istočasno se prostori bolnišnične kapele in dežurnega zdravnika preuredijo v aseptične operacijske prostore.
- 1956:** Ustanovitev transfuzijske postaje.
- 1963:** Zaključi se petletna gradnja zgradbe pediatrije.
- 1968:** Zaključi se gradnja levega prizidka k bolnišnici.
- 1975:** Svečano odprtje novega prizidka.
- 1984:** Zgrajen je dializni odderek.
- 2012:** Med zgradbama bolnišnice in pediatrije se zgradi povezovalni objekt, kjer se uredijo novi prostori pediatričnega oddelka, v njegovih bivših prostorih pa se uredi moderen dializni center. Svečana otvoritev novega pediatričnega in novega dializnega oddelka, ter ustanovitev oddelka za neakutno bolnišnično obravnavo v novo urejenih kletnih prostorih.
- 2015:** Zaključek gradnje prizidka in otvoritev Urgentnega centra Trbovlje, ki z delovanjem prične s 1. 1. 2016. V prizidku je v prvem nivoju urejen Urgentni center Trbovlje, v spodnjem nivoju pa bolnišnična kapelica, prostor za slovo, mrtvašnica, ambulate in pisarne.



- 2016:** Nakup mobilnega RTG aparata in operacijske mize, celostna prenova levega kirurškega in internega oddelka in enote za intenzivno nego in terapijo, ureditev telovadnice za fizioterapijo, blagoslov bolnišnične kapele.
- 2017:** Izgradnja zračne cevne pošte za transport biološkega materiala med laboratorijem in UC, EIN, dializo ter pediatrijo; posodobitev opreme za endoskopijo, zaključek požarne sanacije in ureditev dovoznih poti, intervencijskih površin, parkirišč in ekološkega otoka.
- 2018:** Razširitev zračne cevne pošte še na druge oddelke, nakup dodatnega UZ aparata za interni oddelek, ureditev Info točke za naročanje; v maju 2018 pričetek energetske sanacije bolnišnice (ureditev toplotne postaje, zamenjava radiatorjev, sanacija temeljev in sten, zamenjava oken, izolacijo fasade, ureditev podstrešja in namestitvev solarnega sistema na stavbi pediatrije).

- 2019:** V avgustu se zaključijo dela v okviru energetske sanacije



(slavnostna prireditev v oktobru 2019); dobimo nov rentgenski aparat (teledirigirani RTG aparat z diaskopijo, digitalnim detektorjem in digitalno subtrakcijo, ki omogoča kvalitetnejše in predvsem uporabniku prijaznejše slikanje pljuč v stoječem položaju).



- 2020:** v letu epidemije COVID 19 (razglasitev epidemije v RS s 12.3.2020, preklic s 31.05.2020) so vsi napori in sredstva namenjena v pridobivanje opreme, namenjene zdravljenju COVID-nih bolnikov (respiratorji, prenosni UZ aparat, monitorji življenjskih funkcij, sanitetni material,...), prenovimo prostore neakutne bolnišnične obravnave v začasni Covid oddelek.



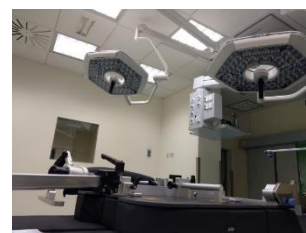
- 2021:** Popolna prenova prostorov lekarne.

- 2022:** Nakup nove operacijske mize z razsvetljavo in posodobitev operacijskih sob, nakup novega sodobnega ginekološkega stola, pričetek prenove IT omrežja.

- 2023:** Dobimo nov klasičen digitalni rentgenski aparat z eno RTG



cevjo in tremi detektorji za zajem slike (dva vgrajena (miza in stenski stativ) in en mobilni (za slikanje v posteljah)), prenovimo endoskopski center, kupimo laser za operacije (kirurške in ginekološke), kupimo plazma sterilizator; nadaljujemo s prenovo IT omrežja.



- 2024:** Nakup monitorja življenjskih funkcij (kirurški oddelek), nadgradimo telefonsko centralo, nakup in posodobitev programske opreme (kadrovske evidence, obračun plač, za podporo nabavnim in finančnim procesom v podjetju in bolnišničnega informacijskega sistema); nadaljujemo s prenovo IT omrežja.

4.2 Vloga in pomen Splošne bolnišnice Trbovlje

Zasavska statistično regija je po površini (485 km²) najmanjša, po številu prebivalcev in gostoti naseljenosti pa druga najmanjša regija v državi. V zasavski statistični regiji živi cca. 3 % prebivalcev Slovenije. Povprečna starost prebivalcev v regiji (45,2 leta) je višja od povprečne starosti prebivalcev v Sloveniji (44,1 leta).² V Zasavsko statistično regijo spadajo naslednje občine: Trbovlje, Zagorje ob Savi, Hrastnik in Litija.

Težka industrija ter rudarstvo sta pustili posledice tudi na zdravju ljudi. Zaradi večkrat preseženih mejnih vrednosti onesnaženosti zraka ima veliko prebivalcev Zasavja respiratorna obolenja, zaradi vse hitrejšega tempa življenja in tudi vožnje na delo v oddaljena mesta pa prihaja do izčrpanosti in preobremenjenosti ter bolezni sodobnega časa.

Prioritete pri delovanju SBT so vezane na dejstvo, da je bolnik s svojimi potrebami središče sistema zdravstvenega varstva in so:

- zagotoviti strokovno, kakovostno in varno nujno medicinsko pomoč na nivoju regije, ki jo bolnišnica pokriva;
- zagotoviti zdravljenje na področjih, kjer je pojavnost visoka in lahko občanom na ta način zagotovimo zdravljenje znotraj lastne regije;
- na posameznih področjih razviti dejavnost v smeri specializacije, ki bo omogočila visok strokovni razvoj in izvajanje storitev za bolnike izven regije (na primer na področju žilnih pristopov).

Bolnišnica se mora v okviru svojega razvoja prilagajati demografskim spremembam, ki se kažejo skozi večanje povprečne starosti prebivalstva, večjo pojavnostjo rakavih obolenj, povečanemu deležu ljudi s prekomerno težo, presnovnimi motnjami, nevrološkimi boleznimi in podobno. Na konkretnem nivoju moramo zato biti še bolj kot v preteklosti usmerjeni k celoviti obravnavi bolnika, kar nam v vse večji meri omogočajo tudi nove metode in tehnologije zdravljenja, ki jih mora bolnišnica v čim večji meri uvajati. Za dosego navedenega je pomembna tudi čim boljša povezanost in sodelovanje oddelkov znotraj bolnišnice, ki sodelujejo pri zdravljenju bolnikov. Kjer je to potrebno in možno si je potrebno pomagati tudi s sodelovanjem z drugimi zdravstvenimi zavodi in zasebniki na področju regije, vse z namenom čim boljše oskrbe bolnikov.

Vpliv bolnišnice na zunanje okolje je zelo velik, kljub temu da je regija majhna. Bolnišnica namreč sodi med največje zaposlovalce v regiji, saj zaposluje več kot 350 oseb (večinoma iz Zasavja) in jim nudi stabilno delovno okolje. Vsako leto pa omogoča tudi zaposlitve preko javnih del.

² podatki so za leto 2023; vir: Statistični urad RS, Zasavska regija. <https://www.stat.si/obcine/sl/Region/Index/5>

Finančno likvidno poslovanje bolnišnice vpliva tudi na poslovne partnerje in njihovo plačilno sposobnost, s tem pa tudi na pravočasne in redne dobave, ki so pogoj za delovanje bolnišnice.

S svojo ozaveščenostjo o pomembnosti na področju odpadkov, bolnišnica vpliva in pripomore k čistejšemu okolju, kar je v zasavski regiji še kako pomembno.

S krajšimi čakalnimi dobami skrbi za hitrejše vračilo zaposlenih v njihova delovna okolja (posledica je manjši izpad družinskih dohodkov zaradi absentizma, ter posledično tudi manjši stroški zaposlovalcev in manjša obremenitev javnih financ pri dolgotrajnih bolniških odsotnostih).

Močan vpliv pa ima tudi kot učna ustanova, saj zagotavlja nemoteno izvajanje izobraževalnih procesov Zasavskih srednjih šol, dijakom in študentom zdravstvenih smeri omogoča, da v domačem kraju opravljajo klinične vaje, praktično usposabljanje ter strokovni praktikum.

4.3 Prepoznani procesi SB Trbovlje

V bolnišnici smo prepoznali štiri glavne procese in znotraj njih podrejene procese glede na specifiko oddelka, ambulante oz. službe:

1 PROCES OBRAVNAVE HOSPITALNEGA BOLNIKA

- 1.1 proces obravnave internističnega bolnika
- 1.2 proces obravnave kirurškega bolnika
- 1.3 proces obravnave bolnic na področju reproduktivnega zdravja
- 1.4 proces obravnave bolnika v operacijski dvorani
- 1.5 proces intenzivističnega bolnika
- 1.6 proces obravnave otrok in mladostnikov
- 1.7 proces obravnave neakutnega bolnika
- 1.8 proces obravnave bolnika z vidika anestezije in reanimacije
- 1.9 proces obravnave dializnega bolnika
- 1.10 proces obravnave urgentnega bolnika

2 PROCES OBRAVNAVE AMBULANTNEGA BOLNIKA

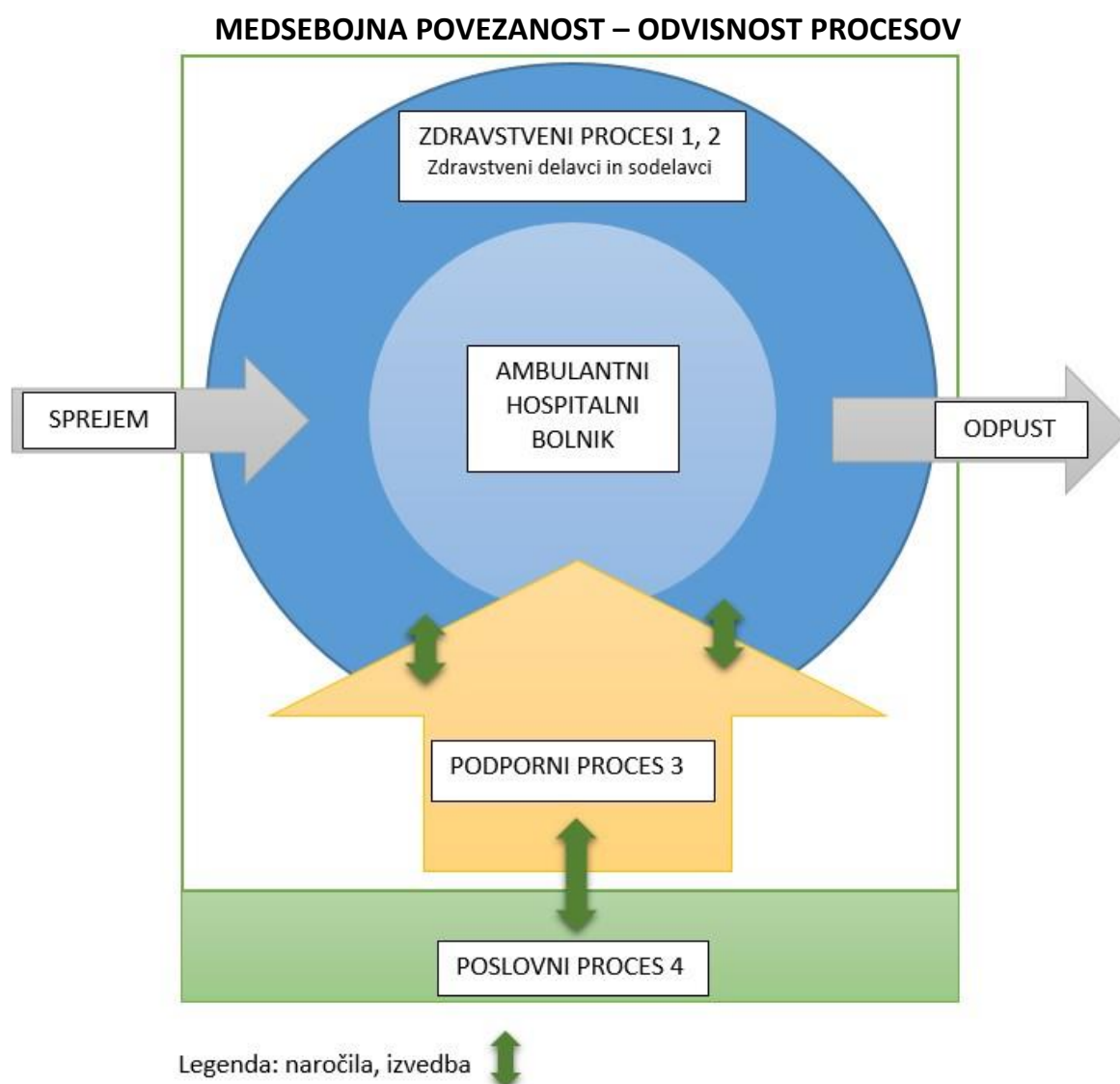
3 PODPORNİ PROCESI

- 3.1 proces zagotavljanja hrane
- 3.2 proces vzdrževanja fizičnega okolja
- 3.3 proces zagotavljanja tehnične podpore oddelkom in službam
- 3.4 proces nabave, skladiščenja in izdaje materiala ter nabave opreme
- 3.5 proces ravnanja s perilom
- 3.6 proces varovanja zunanjega okolja
- 3.7 proces varovanja notranjega okolja
- 3.8 proces obvladovanja zdravstvene administracije
- 3.9 proces nabave, hranjenja in odstranjevanja zdravil ter ostalega zdravstvenega materiala

- 3.10 proces zagotavljanja zdravil in ostalega zdravstvenega materiala na oddelke
- 3.11 proces preprečevanja in obvladovanja bolnišničnih okužb
- 3.12 proces zagotavljanja laboratorijske dejavnosti
- 3.13 proces fizikalne rehabilitacije
- 3.14 proces radiološke in ultrazvočne diagnostike

4 POSLOVNI PROCESI

- 4.1 proces upravljanja s človeškimi viri
- 4.2 proces izobraževanja in usposabljanja
- 4.3 proces obvladovanja delovanja informacijske tehnologije
- 4.4 proces ekonomsko obvladovanje poslovanja
- 4.5 proces obravnave pacientovih pravic
- 4.6 proces upravljanja in vodenja
- 4.7 proces upravljanja s tveganji
- 4.8 proces vodenja zdravstvene nege



5 SWOT ANALIZA

SWOT analiza podaja slabosti in prednosti bolnišnice ter njene glavne izzive in preteče nevarnosti.

	POZITIVNO	NEGATIVNO
	Prednosti	Slabosti
Notranji dejavniki	- prepoznana po žilnih pristopih - večja fleksibilnost zaradi majhnosti (lažje uvajanje sprememb) - kratke čakalne dobe - osebni (individualni) pristop pri obravnavi pacienta (ni številka) - možnost izbire zdravstvenega osebja (zdravnika, babice ...)	- pomanjkanje kadra in neugodna starostna struktura kadra - sorazmerno slabo razvit informacijski sistem - omejene možnosti nagrajevanja nadpovprečno uspešnih sodelavcev - slabe prometne povezave in geografska izoliranost
	Priložnosti	Nevarnosti
Zunanji dejavniki	- izboljšanje organizacijske klime in kadrovske situacije - povezovanje sorodnih oddelkov znotraj bolnišnice (sinergije) - izboljšanje prepoznavnosti bolnišnice - sinergije z drugimi zdravstvenimi ustanovami v Zasavju - uvajanje dodatnih specialnih znanj - izobraževanje in usposabljanje pod mentorstvom - nadgradnja raziskovalne dejavnosti - razvoj telemedicinske dejavnosti - digitalizacija zdravstva in uporaba umetne inteligence	- spremenljive in nasprotujoče si sistemske usmeritve v zvezi z razvojem zdravstva - pomanjkanje ustreznih strokovnjakov znotraj regije ovira razvoj bolnišnice - sorazmerna majhnost bolnišnice ovira učinkovito in ekonomično delovanje - slaba prometna povezava s terciarnimi bolnišnicami - izgorelost zaposlenih

6 STRATEŠKI CILJI

Glavni cilj s pomočjo katerega bomo lahko dosegali vse ostale cilje je:

S finančnega vidika skrbimo za poslovno učinkovitost, tako da bodo prihodki izravnani z odhodki v celotnem obdobju veljavnosti strateškega razvojnega načrta.

SB Trbovlje si je za naslednje petletno obdobje zadala **strateške cilje** na naslednjih področjih:

1. Razvoj stroke in delo s pacienti
2. Optimiziranje organizacije dela in postopkov
3. Razvoj kadrov

4. Kakovost in varnost
5. Sodelovanje s fakultetami in šolami
6. Obvladovanje poslovanja
7. Investicije
8. Vlaganje v IT-infrastrukturo

Bolnišnica že več let posluje z izgubo, ki se je iz leta v leto še povečevala, kar je pripeljalo do precejšnih likvidnostnih težav in situacije, ko se obveznosti dobaviteljem plačuje z zamudo, občasno pa prihaja tudi do izvršb. Zato je uspešno kratkoročno reševanje likvidnostnih težav predpogoj za izvedbo vseh ostalih izboljšav v poslovanju, ki morajo v doglednem času bolnišnico pripeljati iz izgube. V zvezi s tem bolnišnica za poplačilo obveznosti najema kratkoročna in srednjeročna posojila. V času pisanja tega Programa znaša obseg zapadlih in neplačanih obveznosti 1,1 mio EUR. Za vsa nova javna naročila je potrebno določati daljše pogodbene roke plačila (90 dni).

Izboljšave, ki so potrebne za doseg optimalne smotrnosti poslovanja bolnišnice lahko razdelimo v tri glavne sklope:

I. Ukrepi za zmanjšanje stroškov poslovanja: primarna področja zmanjševanja stroškov glede na opravljeno oceno stanja:

- **Stroški dela**: zmanjšati je potrebno obseg zunanjih podjemnih pogodb, saj je cena dela opravljenega na tak način precej dražja od cene redno zaposlenih. Razporejanje zaposlenih znotraj urnikov mora biti bolj smotno, opraviti je potrebno revizijo razporeditve angažiranih kadrovskih kapacitet;
- **Stroški zdravil**: izvajati spremljanje stroškov po bolnikih in s tem izboljšanje nadzora nad procesom naročanja in porabe zdravil in optimizirala nabavo zdravil;
- **Stroški zunanjih preiskav**: uvesti/predpisati je potrebno strokovne standarde znotraj posameznih dejavnosti, ki bodo omogočali strokovno odločanje v manjšem obsegu opravljenih preiskav;
- **Stroški energentov in gretja**: optimizirati porabo s postopki energetskih izboljšav;
- **Stroške zavarovanj**: znižati strošek zavarovanj (je nad povprečjem slovenskih bolnišnic), prevetriti zavarovanja in zavarovati najbolj izpostavljeno opremo;
- **Stroški nenujnih bolnišničnih prevozov**: reorganizacija tega področja;
- **Stroški popravila medicinske opreme**: pri nabavi opreme in sklepanju vzdrževalnih pogodb je potrebno slediti načelu TCO (stroški v obdobju življenjske dobe); izboljšati ravnanje zaposlenih z drago medicinsko opremo z izobraževanji in uvedbo skrbništev;
- **Stroški financiranja in zamudnih obresti**: z najemom likvidnostnih sredstev pri zakladnici.

II. Ukrepi za povečanje obsega storitev:

- Povečanje obsega operacij **žilnih pristopov**;
- Zmanjšanje obsega **abstinence pacientov**.

III. Ukrepi za izboljšanje učinkovitosti zaračunavanja storitev:

- **Nadgradnja procesov v smeri poznavanja celotne cene obravnave posameznega bolnika**: povezava programov za materialno in bolnišnično poslovanje in vnos porabe zdravil in ostalih preparatov na posameznega bolnika;
- **Nabava simulatorja obračunov za ZZZS**: programske opreme, ki omogoča simulacijo različnih variant obračunov in s tem izbiro za bolnišnico najugodnejšega načina obračuna;
- **Zagotovitev celovitosti obračunavanja storitev**: obračunavanje storitev tujcem.

Vsekakor pa bo za doseg zastavljenega cilja ključno vlogo odigrala tudi **digitalizacija zdravstva**, vključno z **uporabo umetne inteligence**: pri izvajanju zgoraj zapisanih ukrepov bomo težili k čim hitrejši uvedbi sprememb, ki jih bo prinesel ***Zakon o digitalizaciji zdravstva*** (ki je v času pisanja te strategije še v pripravi) in katerega cilj je, da se z digitalno izmenjavo podatkov in uporabo sodobne informacijske tehnologije izboljša delovanje celotnega zdravstvenega sistema, tako bodo lahko zdravstvene storitve potekale hitreje in učinkoviteje.

Ključne novosti predloga zakona:

- obvezno posredovanje zdravstvene dokumentacije v centralni elektronski zdravstveni zapis (CeZZ).
- dostop do CeZZ posameznega pacienta za vse člane zdravstvenega tima (glede na pooblastila)
- vzpostavitev javnega podjetja, ki bo skrbelo za vzdrževanje in razvoj informacijskih rešitev v zdravstvu (obdelovalec podatkov, delovanje po navodilih upravljavcev)
- poenotenje zbirk podatkov (trenutno več kot 80 različnih zbirk podatkov, po uveljavitvi bo približno 30 vsebinsko poenotenih zbirk)

Vezano na digitalizacijo zdravstva sta pomembna še dva dokumenta: *Digitalna Slovenija 2030 - Krovna strategija digitalne preobrazbe Slovenije do leta 2030* (marec 2023) in *Nacionalni program spodbujanja razvoja in uporabe umetne inteligence v Republiki Sloveniji do leta 2025* (27.5.2021 potrdila Vlada RS) – v pripravi za obdobje 2026–2030 (v fazi ocenjevanja, v kolikšni meri obstoječa vizija, prioriteta področja in strateški cilji obstoječega še ustrezajo prihodnjim izzivom in priložnostim).

6.1 RAZVOJ STROKE IN DELO S PACIENTI

6.1.1 Pediatrija

Na področju neonatalne ambulante širimo dejavnost z izvajanjem UZ možganov, saj je zdravnica, ki ga izvaja, že opravila potrebno usposabljanje. S kadrovsko okrepitvijo razvijamo dejavnost na področju ambulantne otroške kardiologije; izvajamo UZ srca, EKG

in ergometrijo; gre za deficitarno dejavnost, veliko je mladih športnikov, ki potrebujejo tovrstne preglede.

Vzporedno z izvajanjem UZ diagnostike kolkov pri novorojenčkih na našem radiološkem oddelku, načrtujemo to diagnostično metodo dodatno izvajati tudi na pediatričnem oddelku (ob uspešni zaposlitvi zdravnika z ustrezno usposobljenostjo).

Potrebni pogoji:

- Usposabljanje obstoječega kadra.
- Zaposlitev 2 novih specialistov.

6.1.2 Kirurgija

Strategija razvoja kirurške dejavnosti je usmerjena v štiri področja:

- *Področje abdominalne kirurgije.*

Na področju operacije kil sledimo smernicam, ki vključujejo uporabo najnovejših materialov, predvsem mrežic – tudi z endoskopskim pristopom. Naš lasten kader se usposablja za izvajanje onkoloških operativnih posegov v abdomnu (v sodelovanju s specialisti UKC Ljubljana). Načrtujem vzpostavitev konzilija (internist – gastroenterolog, kirurg, onkolog), kjer bo bolnik prejel celostno obravnavo v naši ustanovi, vključno do časovnice zdravljenja na onkološkem inštitutu (kemoterapija, obsevanje).

- *Področje žilne kirurgije.*

Na področju žilne kirurgije načrtujemo pridobitev naziva »žilni kirurg« za 2 zdravnika, ki se že usposabljata za to delo, prav tako načrtujemo v program žilne kirurgije usmeriti enega zdravnika specializanta. Načrtujemo uvedbo znotrajžilnega zdravljenja na nivoju stegenjskih arterij in zgornjih arterij goleni. Pridobili smo fotonski laser, ki omogoča kvalitetno zdravljenje bolnikov z varikoznim sindromom.

- *Področje travmatologije.*

Na področju travmatologije načrtujemo večji odstotek osteosintez proksimalnega humerusa in večji odstotek totalnih endoprotez kolka.

- *Področje ortopedske/kirurgije*

Ker gre za novo področje, bomo pričeli s postopki pridobitve programa in nato za to področje ustrezno usposobili kirurga (sodelovanje z zunanjim izvajalcem po pogodbi, ki bo naše lastne zaposlene usposobil na področju izvajanja ortopedskih posegov na kolčnem in kolenskem sklepu).

Potrebni pogoji:

- Usposabljanje obstoječega kadra.
- Pridobitev MR naprave, ki bo omogočala kompletno paleto preiskav vključno z MR preiskavo srca.

6.1.3 Ginekologija

Izpopolnjevali in nadgrajevali bomo prenatalno diagnostiko. Pomembna je za nosečnice, ki so družinsko obremenjene za kromosomske anomalije ter nosečnice, starejše od 37 let. Uvedli smo specialistični tridimenzionalni/štiridimenzionalni (3D/4D) za morfološki pregled ploda, s to preiskavo se ocenjuje razvoj vseh organskih sistemov in preverja tveganje za kromosomske abnormalnosti. Razvoj prenatalne diagnostike bomo povezali z razvojem diagnostične kardiološke pediatrične dejavnosti. Z nabavo fotonskega laserja bomo izvajali tudi posege za zdravljenje urinske inkontinence. Težnja je tudi omogočiti porodnicam 24 urno obporodno analgezijo ter možnost epiduralne analgezije. Ob pridobitvi sredstev bomo z izgradnjo nove porodne sobe porodnicam lahko ponudili tudi možnost rojevanja v kadi.

Potrební pogoji:

- Usposabljanje obstoječega kadra.
- Zaposlitev dodatnega anesteziologa.
- Prenova porodne sobe.

6.1.4 Internistika

Strategija razvoja internistične dejavnosti je usmerjena v štiri področja:

- zagotavljanje trenutnega obsega akutnega programa,
- zagotavljanje trenutnega obsega negovalnega oddelka,
- ustanovitev specializiranih oddelkov za posamezna področja v okviru internistike,
- ohranitev naziva mednarodnega raziskovalnega in edukacijskega centra na nivoju EŽP.

Prizadevali si bomo za uravnotežen razvoj naslednjih subspecialističnih dejavnosti znotraj internistike:

- *Kardiovaskularne medicine z žilnimi pristopi:*
Razvijali bomo neinvazivno kardiološko diagnostiko ter angiologijo z invazivno znotrajžilno diagnostiko ter izpopolnjeno morfološko diagnostiko v sodelovanju z oddelkom za radiologijo ter lastno revaskularizacijo v sodelovanju z oddelkom za kirurgijo.
- *Nefrologije z nadomestnim zdravljenjem ledvične funkcije:*
Usmerjeno v kvalitetnejšo ambulantno in hospitalno obravnavo. Nujen bo razvoj peritonealne dialize in izvajanje UZ doppler renalnega žilja.
- *Hematologije:*
Najmlajše področje v SB Trbovlje, usmerjeno v aktivno ambulantno diagnostično in terapevtsko dejavnost v okviru dnevne bolnišnice.
- *Gastroenterologije:*
Ponovna pridobitev programa SVIT, vezano tudi na dodatno izobraževanje gastroenterologinj.

- *Diabetologije:*

Razvoj usmerjen predvsem v moderno peroralno in parenteralno terapijo ter edukacijo bolnikov in svojcev, kot tudi v razvoj modernih tehnologij avtomatskega določanja vrednosti krvnega sladkorja preko vgrajenih merilcev in zdravljenja s pomočjo inzulinskih črpalk, kar je vezano na licence za pridobitve dovoljenj za izvajanje teh aktivnosti. Nadaljevanje obravnav v prehranski ambulanti, ki je podporni člen zdravljenja bolnikov z kroničnimi boleznimi in bolniki z rakom v kombinaciji z protibolečinsko ambulanto.

- *Povečanje obsega dela v drugih programih:*

Razširili bomo CT preiskave, vključno z novo uvedeno preiskavo CT koronarnega ožila, sprva za potrebe hospitala, v doglednem časovnem obdobju pa tudi za zunanje potrebe. Načrtujemo uvedbo kardiološke rehabilitacije in CPET (ob pridobitvi programa, potrebni kadrovski zasedbi in manjši investiciji). Sodelovanje v kliničnih študijah, Endoskopska ambulanta.

Potrebni pogoji:

- Pridobiti novo področje pulmologije.
- Zaposlitev pulmologa.
- Usposabljanje obstoječega kadra.
- Zagotovitev materialnih in prostorskih pogojev.

6.2 OPTIMIZIRANJE ORGANIZACIJE DELA IN POSTOPKOV

Pri razvoju bolnišnice bomo posebno pozornost posvetili sledečim usmeritvam:

- fleksibilna organiziranost: ker bolnišnica spada med manjše, je za uspeh pomemben fleksibilen način načrtovanja in zasedanja kadrov po deloviščih, kjer je to mogoče;
- kjer je to mogoče, je potrebno doseči, da se vsaka naloga izvede na strokovno najnižjem nivoju, ki je še dovolj usposobljen za njeno izvedbo, s čimer bomo omogočili več časa specialistom za opravljanje specialističnih nalog, s čimer se večja strokovna in stroškovna učinkovitost celotne organizacije;
- aktivno spremljanje zasedenost po posameznih deloviščih in v primeru neaktivne izvedbe prerazporejati kader na druga bolj obremenjena delovišča;
- postavitve skupnega ambulantnega dela (poliklinika), s čimer se bo zagotovila večja optimizacija kadra, opreme in prostorov;
- postavitve skupne dnevne bolnišnice;
- uvedba brezpapirnega poslovanja, kot npr. naročanje s pomočjo IK tehnologije;
- uvedba koordinatorja operativnega programa, ki bo skrbel za racionalno uporabo operacijskih dvoran in razpoložljivega kadra;
- optimizacija preskrbe bolnišničnih oddelkov in ambulant z zdravili ter medicinsko potrošnim materialom.

Potrební pogoji:

- Zagotovitev materialnih in prostorskih pogojev.
- Posodabljanje IT-sistemov.

6.3 RAZVOJ KADROV

Pogoj za uspešno delovanje in razvoj bolnišnice je tudi usposobljen in kakovosten kader, ta pa je lahko pri svojem delu zadovoljen in uspešen pri doseganju ciljev, če bolnišnica zagotavlja dobro in učinkovito organizacijo dela.

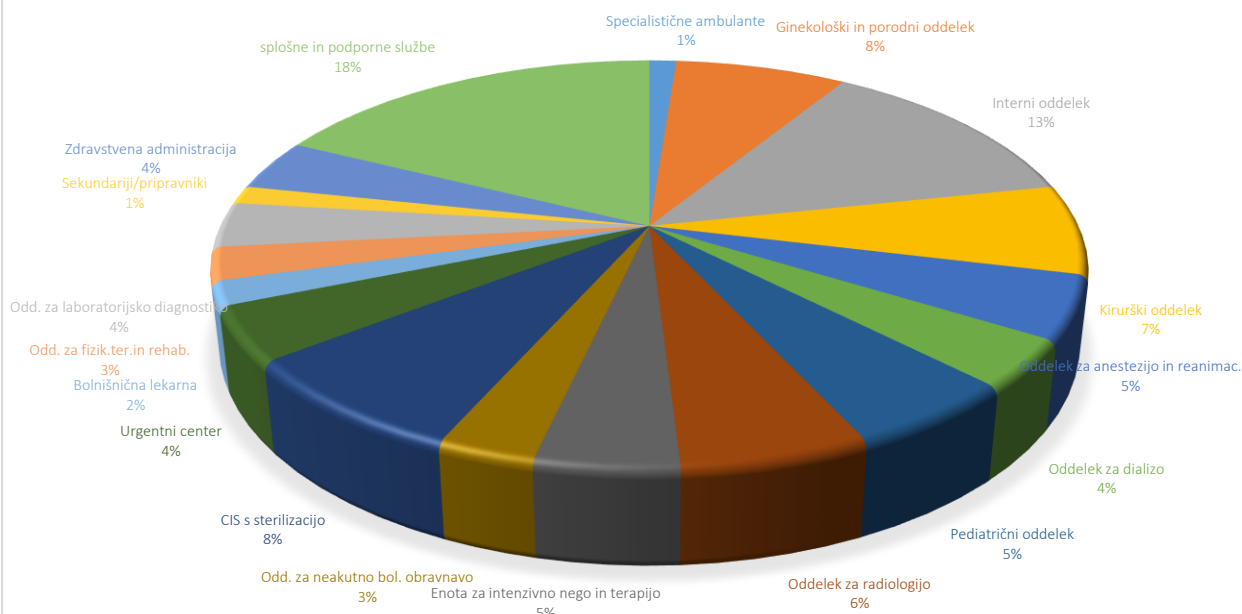
Pri razvoju kadrov bomo sledili sledečim usmeritvam:

- skrb za zadovoljnega sodelavca (zdravje na delovnem mestu, skrb za dobre odnose znotraj oddelkov in teamov, ipd.);
- popolnena kadrovska zasedba (zmanjšanje števila zunanjih podjemnikov, skrb za naslednike na pomembnejši funkcijah, udeležba sejmov za pridobitev novih kadrov iz tujine);
- čimbolj enakomerna obremenitev sodelavcev (merjenje obremenitev znotraj procesov, usposobljenost sester za delo v več oddelkih);
- dobro komuniciranje na horizontalnih in vertikalnih nivojih (redni kolegiji, okrožnice);
- podpora izobraževanja zaposlenih (skozi različne programe tako znotraj, kot tudi zunaj bolnišnice);
- razvoj stroškovne zavesti vseh zaposlenih v smeri zavedanja, da je slab poslovni izid problem vsakega zaposlenega in lahko vsakdo v zvezi s tem kaj pripomore.

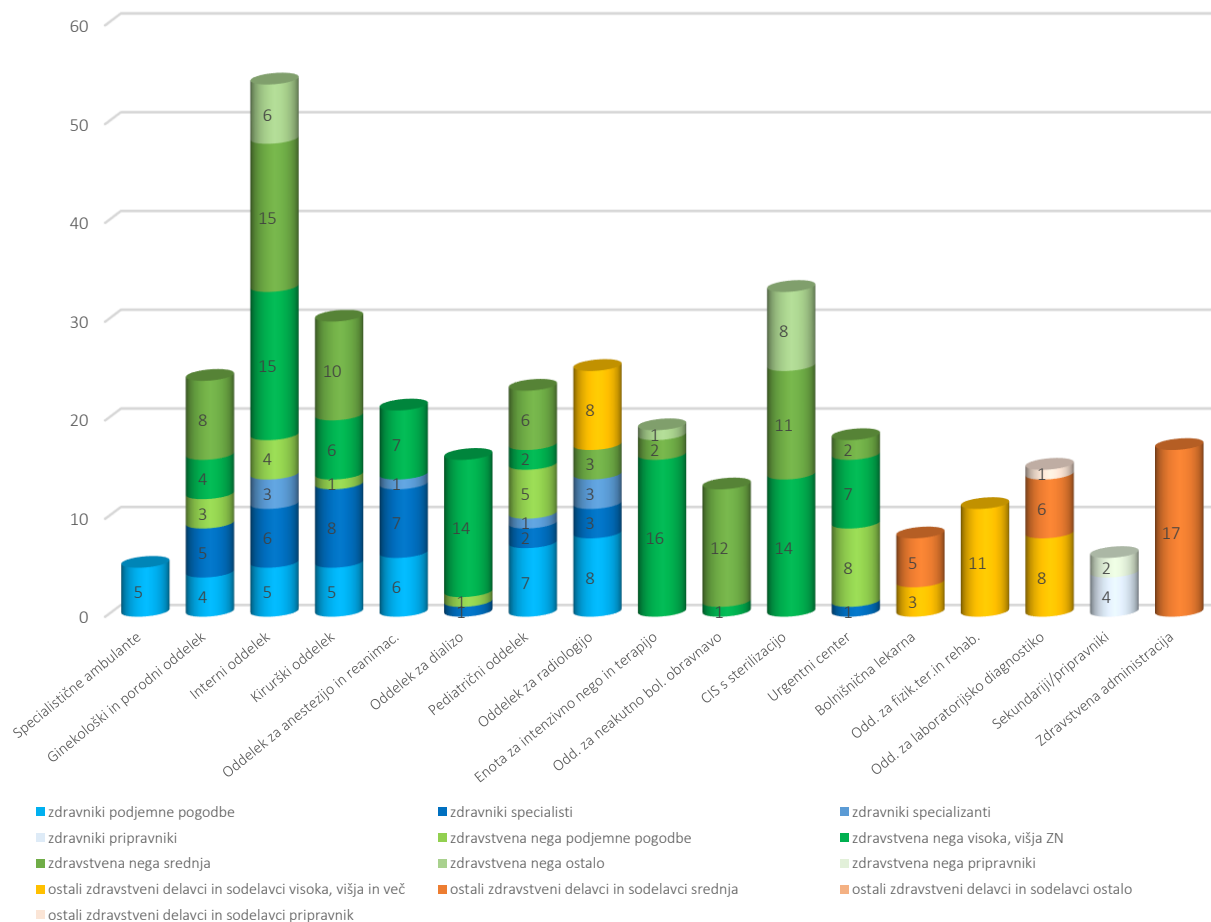
Kadrovska struktura na dan 31.12.2024:

ODDELEK/področje	zdravniki				zdravstvena nega							ostali zdravstveni delavci in sodelavci					Nezdravstveni delavci					podjemne		redno	zaposleni			
	podjemne pogodbe	specialisti	specializanti	priznani	skupaj	podjemne pogodbe	visoka, višja ZN	visoka višja babice	srednja	ostalo	priznani	skupaj	visoka, višja in več	srednja	ostalo	priznani	skupaj	visoka, višja in več	srednja	ostalo	JAVNA DELA	priznani	skupaj		skupaj podjemne	skupaj redno	% od skup. št. rednih	redno + podjemni
Specialistične ambulate	5				5							0					0						0	5	0	0,00%	5	1,19%
Ginekološki in porodni oddlek	4	5			9	3	4	8	8			23					0						0	7	25	6,98%	32	7,62%
Interni oddlek	5	6	3		14	4	15		15	6		40					0						0	9	45	12,57%	54	12,86%
Kirurški oddlek	5	8			13	1	6		10			17					0						0	6	24	6,70%	30	7,14%
Oddlek za anestezijo in reanimac.	6	7	1		14		7					7					0						0	6	15	4,19%	21	5,00%
Oddlek za dializo		1			1	1	14					15					0						0	1	15	4,19%	16	3,81%
Pediatrični oddlek	7	2	1		10	5	2		6			13					0						0	12	11	3,07%	23	5,48%
Oddlek za radiologijo	8	3	3		14				3			3	8				8						0	8	17	4,75%	25	5,95%
Enota za intenzivno nego in terapijo					0		16		2	1		19					0						0	0	19	5,31%	19	4,52%
Odd. za neakutno bol. obravnavo					0		1		12			13					0						0	0	13	3,63%	13	3,10%
CIS s sterilizacijo					0		14		11	8		33					0						0	0	33	9,22%	33	7,86%
Urgentni center		1			1	8	7		2			17					0						0	8	10	2,79%	18	4,29%
Bolnišnična lekarna					0							0	3	5			8						0	0	8	2,23%	8	1,90%
Odd. za fizioter.in rehab.					0							0	11				11						0	0	11	3,07%	11	2,62%
Odd. za laboratorijsko diagnostiko					0							0	8	6	1		15						0	0	15	4,19%	15	3,57%
Sekundarij/pripravniki				4	4					2		2					0						0	0	6	1,68%	6	1,43%
Zdravstvena administracija					0							0		17			17						0	0	17	4,75%	17	4,05%
splošne in podporne službe					0							0					0	21	8	40	5		74	0	74	20,67%	74	17,62%
SKUPAJ redno zaposleni		33	8	4	45		86		69	15	2	202	30	28	0	1	59	21	8	40	5	0	74	62	358	100,00%	420	100,00%
SKUPAJ podjemne pogodbe	40					22																		62				

Zaposleni po oddelkih (redno + podjemniki)



Zdravstveni delavci in sodelavci po oddelkih, izobrazbi in zaposlitvi



6.4 KAKOVOST IN VARNOST

Poseben poudarek bomo posvečali kakovostni in varni obravnavi pacientov. Sledili bomo smernicam standarda ISO in AACI ter nenehno izboljševali našo prakso, skladno s priporočili vsakoletne presoje ali lastnimi ugotovitvami. Izvajali bomo 4 notranje presoje letno, obravnavali nevarne dogodke in ostale odklone ter preventivno ali kurativno ukrepali. Redno bomo usposabljali notranje presojevalce in posodabljali dokumentni sistem kakovosti, kar ostaja naloga skrbnika za kakovost.

6.5 SODELOVANJE S FAKULTETAMI IN ŠOLAMI

SB Trbovlje ostaja učni zavod za mnoge srednje šole in fakultete na področju zdravstvene nege, fizioterapije, radiologije ter medicine. S kvalitetnim izvajanjem nalog učnega centra gradimo podmladek, ki se tako seznani z vsemi prednostmi naše bolnišnice in se bo lahko po zaključku šolanja zaposlil v znanem okolju, bolnišnica pa prejme kader, ki ga je sama kvalitetno priučila. V sodelovanju z Zdravniško zbornico Slovenije bolnišnica preko imenovanih mentorjev zagotavlja usposabljanje zdravnikov specializantov na kroženju.

6.6 RAZISKOVALNA DEJAVNOST

Raziskovalna dejavnost je ključna za razvoj in napredek bolnišnice in pomembna za uveljavitev in priznanje dela in kvalitete ustanove v regiji.

Preko Oddelka za raziskovalno delo in izobraževanje omogoča strokovni napredek, pridobitev strokovnih nazivov, objavljane izsledkov raziskav v strokovni literaturi in aktivno udeležbo na strokovnih srečanjih ter pridobiva finančna sredstva na razpisih za raziskovalne projekte.

Splošna bolnišnica Trbovlje je od leta 2022 pri Javni agenciji za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije vpisana v evidenco raziskovalnih organizacij (številka 8672) in ima vzpostavljeno raziskovalno skupino z nazivom Oddelek za znanstveno-raziskovalno delo (številka 8672-001).

6.7 OBVLADOVANJE POSLOVANJA

Sistem spremljanja stroškov po stroškovnih mestih bomo nadgradili s spremljanjem stroškov in prihodkov po posameznih področjih (internistika, pediatrija, kirurgija, ginekologija), ki jih bomo delili na akutno bolnišnično obravnavo in ambulantno obravnavo. Na intenzivnem oddelku bomo uvedli sistem spremljanja stroškov na pacienta.

6.8 INVESTICIJE

Prizadevali si bo za realizacijo zastavljenih investicij ter investicijskih vzdrževanj na sledečih področjih:

- kompletna prenova kuhinje in pripadajočih prostorov,
- posodobitev operacijske dvorane: predvsem prenova sistemov hlajenja in prezračevanja ter razsvetljave,
- postavitve aparata za magnetno resonanco in priprava prostora zanj,
- nakup CPET in angiografa,
- prenova porodnih prostorov,
- energetska sanacija bolnišnice v smeri nižanja stroškov tople vode in električne energije: postavitve fotovoltaične elektrarne, inštalacijo boljših toplotnih črpalk, vgradnjo LED-sijalk, itd.



6.9 VLAGANJE V INFRASTRUKTURO

Vlaganja v IT-infrastrukturo bodo znašala 0.5 do 1 % letnega prihodka. Namenili ga bomo posodabljanju in/ali nadgradnji informacijskih sistemov. Sredstva bomo namenili dodatni informatizaciji oz. optimizaciji procesov.

7 ZAKLJUČEK

Strateški razvojni načrt SB Trbovlje je temeljni dokument, ki predstavlja smernice oz. iztočnice za naše delo v dolgoročnem obdobju 2025 do 2030 in bo služil kot osnova za vsakoletno načrtovanje našega dela in programov. Usmerjen je na razvoj stroke, razvoj zaposlenih in doseganje dobrih pogojev za delo. Samo z uravnoteženim delovanjem na različnih področjih bomo dosegli potrebne sinergije – od tega pa ima lahko korist predvsem naš uporabnik oz. pacient. Vsakdo od nas se bo slej ko prej znašel tudi v tej vlogi in takrat si bomo vsi želeli, da je za nas najbolje in najvarneje poskrbljeno.