

**Občina Cerknica** | Cesta 4. maja 53 | SI - 1380 Cerknica  
Tel: (01) 70 90 610, Fax: (01) 70 90 633



---

**Soglasje k imenovanju kandidata za direktorja Zdravstvenega doma dr.  
Božidarja Lavriča Cerknica**



Številka: 014-2/2026  
Datum: 27. 5. 2026

OBČINSKI SVET  
OBČINE CERKNICA

**ZADEVA:** Soglasje k imenovanju kandidata za direktorja Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča - Cerknica

**NAMEN:** Obravnava in sprejem sklepa

**ZAKONSKA OSNOVA:** 29. člen Zakona o zdravstveni dejavnosti (Uradni list RS, št. 23/05 – uradno prečiščeno besedilo, 15/08 – ZPacP, 23/08, 58/08 – ZZdrS-E, 77/08 – ZDZdr, 40/12 – ZUJF, 14/13, 88/16 – ZdZPZD, 64/17, 1/19 – odl. US, 73/19, 82/20, 152/20 – ZZUOOP, 203/20 – ZIUPOPDVE, 112/21 – ZNUPZ, 196/21 – ZDOsk, 100/22 – ZNUZSZS, 132/22 – odl. US, 141/22 – ZNUNBZ, 14/23 – odl. US, 84/23 – ZDOsk-1, 102/24 – ZZKZ, 32/25 in 112/25 – odl. US); 18. člen Odloka o ustanovitvi Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča-Cerknica (Uradni list RS, št. 7/2026)  
Statut občine Cerknica (Ur. l. RS, št. 2/17- UPB1);  
Poslovnik občinskega sveta (Ur. l. RS, št. 2/17- UPB1);

**PREDLAGATELJ:** Svet Zavoda dr. Božidarja Lavriča Cerknica

**POROČEVALEC:** Bogdana Bizjak, višja svetovalka

**MATIČNO TELO:** Komisija za mandatna vprašanja, volitve in imenovanje

**PREDLOG SKLEPA:** Občinski svet občine Cerknica podaja soglasje k imenovanju Blaža Pirnat, mag. jav. upr., dipl. zn., za direktorja Zdravstvenega doma Dr. Božidarja Lavriča – Cerknica za mandatno obdobje štirih let

#### O b r a z l o ž i t e v :

Svet zavoda Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča Cerknica je dne 21. 5. 2026 zaprosil Občino Cerknica za podajo soglasja k imenovanju kandidata Blaža Pirnata za direktorja Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča- Cerknica.

Na podlagi 29. člena Zakona o zdravstveni dejavnosti direktorja javnega zdravstvenega zavoda imenuje in razrešuje svet zavoda s soglasjem ustanovitelja. V postopku javnega razpisa kandidat za direktorja predloži program dela, vizijo in strategijo razvoja javnega zdravstvenega zavoda za naslednje mandatno obdobje.

Direktor javnega zdravstvenega zavoda je imenovan za štiri leta z možnostjo ponovnega imenovanja.

Skladno z 18. členom Odloka o ustanovitvi Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča Cerknica direktorja imenuje in razrešuje svet zavoda s soglasjem vseh ustanoviteljic. Občine

ustanoviteljice se morajo v roku 60 dni od poziva sveta zavoda pisno opredeliti do imenovanja ali razrešitve direktorja, sicer se šteje, da z imenovanjem oziroma razrešitvijo soglašajo. Direktorja imenuje svet zavoda na podlagi izvedenega javnega razpisa in po predhodno pridobljenem pisnem soglasju vseh občin ustanoviteljic.

Svet zavoda Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča Cerknica je dne 10. 4. 2026 objavil javni razpis za direktorja zavoda, na katerega sta se pravočasno prijavila dva kandidata. V postopku pregleda prijav je bilo ugotovljeno, da oba kandidata izpolnjujeta razpisne pogoje. Naknadno je eden od kandidatov od kandidature odstopil, zato se je svetu zavoda predstavil le preostali kandidat.

Svet zavoda je po izvedenem postopku sprejel sklep, s katerim je soglasno izbral in potrdil kandidata Blaža Pirnata za direktorja Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča Cerknica za mandatno obdobje 2026–2030 ter občine ustanoviteljice zaprosil za podajo soglasja k imenovanju.

Direktor zdravstvenega doma je poslovodni organ zavoda in je odgovoren za organiziranje ter zakonito poslovanje zavoda. Njegove pristojnosti določa 15. člen Odloka o ustanovitvi javnega zdravstvenega zavoda. Med ključnimi nalogami direktorja so predvsem zagotavljanje izvajanja sklepov sveta zavoda, skrb za zakonitost poslovanja, priprava razvojnih in finančnih dokumentov zavoda, organizacija dela ter vodenje kadrovskih in poslovnih procesov.

Direktor je odgovoren tudi za pripravo in izvajanje programa razvoja zavoda, pripravo finančnega načrta in programa dela, spremljanje materialnega in finančnega poslovanja ter pripravo ukrepov za stabilizacijo poslovanja v primeru negativnega poslovnega rezultata. Poleg tega mora zagotavljati učinkovito organizacijo zdravstvene dejavnosti, izboljševati dostopnost zdravstvenih storitev ter izvajati aktivnosti za obvladovanje čakalnih dob in optimizacijo delovnih procesov.

Glede na navedeno se Občinskemu svetu Občine Cerknica predlaga v sprejem sklep o podaji soglasja k imenovanju Blaža Pirnata za direktorja Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča Cerknica.

Pripravila:  
Bogdana Bizjak

Občina Cerknica  
Župan  
Marko Rupar

Priloga:

1. Dopis Sveta zavoda št.: 030-7/2026-3-2025/2029 z dne 21.05.2026
2. Program dela ZD dr. Božidarja Lavriča Cerknica za obdobje od 2026- 2030 (Blaž Pirnat)

## **PREDLOG**

Na podlagi 29. člena Zakona o zdravstveni dejavnosti (Uradni list RS, št. 23/05 – uradno prečiščeno besedilo, 15/08 – ZPacP, 23/08, 58/08 – ZZdrS-E, 77/08 – ZDZdr, 40/12 – ZUJF, 14/13, 88/16 – ZdZPZD, 64/17, 1/19 – odl. US, 73/19, 82/20, 152/20 – ZZUOOP, 203/20 – ZIUPOPDVE, 112/21 – ZNUPZ, 196/21 – ZDOsk, 100/22 – ZNUZSZS, 132/22 – odl. US, 141/22 – ZNUNBZ, 14/23 – odl. US, 84/23 – ZDOsk-1, 102/24 – ZZKZ, 32/25 in 112/25 – odl. US) in 18. člena Odloka o ustanovitvi Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča- Cerknica (Uradni list RS, št. 7/2026) je Občinski svet občine Cerknica na svoji \_\_\_ redni seji dne \_\_\_\_\_ sprejel

## **SKLEP**

### **o podaji soglasja k imenovanju direktorja Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča- Cerknica**

1.

Občinski svet Občine Cerknica podaja soglasje k imenovanju Blaža Pirnata mag. jav. upr., dipl. zn., za direktorja javnega zavoda Zdravstveni dom dr. Božidarja Lavriča- Cerknica za mandatno obdobje štirih let.

2.

Ta sklep začne veljati z dnem sprejema.

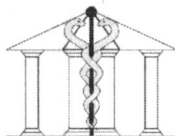
Številka: 014-0002/2026

Dne: \_\_\_\_\_


**Občinski svet občine Cerknica**  
**ŽUPAN**  
**Marko Rupar**

Vročiti:

1. Svet Zavoda
2. Spis



**OBČINA CERKNICA**  
**Cesta 4. maja 53**  
**1380 Cerknica**

		OBČINA CERKNICA	
DATUM	25 -05- 2026	SIG. ZNAK:	
VREDN.:	PRILOGE:		
ŠIFRA ZADEVE:			

Št. 030-7/2026/3-2025/2029  
Cerknica, 21.05.2026

**ZADEVA: Vloga za izdajo soglasja k imenovanju kandidata Blaža Pirnata za direktorja Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča - Cerknica**

V skladu z 18. členom Odloka o ustanovitvi Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča – Cerknica (Uradni list RS, št. 7/2026 z dne 04.02.2026) vas prosimo za soglasje k imenovanju kandidata Blaža Pirnata za direktorja Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča – Cerknica za mandatno obdobje štirih (4) let.

Prosimo vas, da se pisno opredelite v roku 60 dni od tega poziva (18. člen prvi odstavek Odlok o ustanovitvi Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča – Cerknica, Uradni list RS, št. 7/2026 z dne 04.02.2026).

**Obrazložitev:**

Dne 20.05.2026 je bila 7. redna seja sveta zavoda in po 6. točki dnevnega reda Razgovor s kandidatom za prosto delovno mesto Direktor Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča – Cerknica.

Kandidatka je nepreklicno odstopila od kandidature za direktorja, zato je svet nadaljeval s sejo in poslušal predstavitev drugega kandidata. Po predstavitvi kandidata so člani sveta zavoda sprejeli sklep št. 6/7: Svet Zavoda soglasno izbere in potrjuje kandidata Blaža Pirnata za direktorja Zdravstvenega doma Dr. Božidarja Lavriča – Cerknica za mandatno obdobje 2026 – 2030. Svet zavoda dr. Božidarja Lavriča Cerknica predlaga ustanoviteljicam Občini Bloke, Občini Cerknica in Občini Loška dolina, da za Blaža Pirnata podajo soglasje k imenovanju.

Mandat sedanji direktorici se izteče 22.06.2026, zato vas prosimo, da vlogo obravnavate prioriteto.

S spoštovanjem.

Predsednica sveta zavoda Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča - Cerknica  
Judith Unetič, univ.dipl.ekon.



Priloga:

- Izvleček 7. redne seje z dne 20.05.2026

**Zdravstveni dom  
Dr. Božidarja Lavriča -  
Cerknica**  
Cesta 4. maja 17  
1380 CERKNICA



☎ : 01/70 50 100  
fax: 01/ 70 50 118  
e-mail: [info@zd-cerknica.si](mailto:info@zd-cerknica.si)

Št. 030-7/2026/2-2025/2029

Datum: 21.05.2026

**Občina Bloke  
Občina Cerknica  
Občina Loška dolina**

**Izvelek iz zapisnika 7. redne seje sveta zavoda ZD Cerknica z dne 20.05.2026 ob 15:00**

**Dnevni red:**

Ostalo izpuščeno.

5. Razgovor s kandidatom za prosto delovno mesto Direktor Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča - Cerknica

Ostalo izpuščeno

&

**SKLEP ŠT. 7/6: Svet Zavoda soglasno izbere in potrjuje kandidata Blaža Pirnata za direktorja Zdravstvenega doma Dr. Božidarja Lavriča – Cerknica za mandatno obdobje 2026 – 2030.**

**Svet zavoda dr. Božidarja Lavriča Cerknica predlaga ustanoviteljicam Občini Bloke, Občini Cerknica in Občini Loška dolina, da za Blaža Pirnata podajo soglasje k imenovanju.**

Na podlagi 18. člena Odloka o ustanovitvi Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča – Cerknica (Uradni list RS, št. 7/2026 z dne 04.02.2026) **vas naprošamo za podajo soglasja k imenovanju kandidata Blaža Pirnata za direktorja Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča – Cerknica.**

Pripravila  
Veronika Zabukovec,  
mag. pos. ved.

Predsednica sveta zavoda  
Judith Unetič  
univ.dipl.ekon.





**PROGRAM DELA ZDRAVSTVENEGA DOMA DR:  
BOŽIDARJA LAVRIČA - CERKNICA  
ZA OBDOBJE OD 2026 DO 2030**

April 2026

Pripravil: Blaž Pirnat mag. jav. upr., dipl. zn.

*B. Pirnat*

## KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	Zdravstveni dom .....	1
1.2	Vizija, poslanstvo in vrednote.....	1
1.2.1	Vizija .....	1
1.2.2	Poslanstvo .....	2
1.2.3	Vrednote .....	3
1.3	Poslovna politika.....	4
1.3.1	Poslovni cilji.....	4
1.3.2	Načela poslovanja.....	5
1.3.3	Operativne usmeritve .....	6
2	PROGRAM DELA ZDRASTVENI DOM 2026-2030 .....	7
2.1	VIDIK PACIENTA.....	8
2.2	VIDIK ZAPOSLENEGA .....	9
2.3	VIDIK DIREKTORJA (UPRAVE, USTANOVITELJA).....	10
3	DOLGOROČNO ZASTAVLJENI CILJI.....	11
4	KADROVSKI NAČRT .....	12
5	PLAN IZOBRAŽEVANJ IN DODATNIH STROKOVNIH IZPOPOLNJEVANJ .....	14
6	ZAKLJUČEK.....	15



# **1 UVOD**

## **1.1 Zdravstveni dom**

Zdravstveni dom dr. Božidarja Lavriča Cerknica predstavlja osrednjo javno zdravstveno ustanovo na primarni ravni za prebivalce občin Cerknica, Loška dolina in Bloke. Kot nosilec osnovnega zdravstvenega varstva zagotavlja neprekinjeno izvajanje preventivnih, kurativnih, rehabilitacijskih in nujnih zdravstvenih storitev ter ima ključno vlogo pri zagotavljanju zdravstvene varnosti lokalnega prebivalstva.

Zavod pokriva razmeroma obsežno in geografsko razgibano območje, ki vključuje več zdravstvenih enot (Cerknica, Stari trg, Nova vas) ter terensko delo patronažne službe. Na območju približno 484 km<sup>2</sup> zagotavlja zdravstveno oskrbo za okoli 17.000 prebivalcev .

Območje delovanja zavoda zaznamujejo:

razpršena poselitev z več manjšimi naselji in slabšo prometno dostopnostjo,  
večja oddaljenost od sekundarnih in terciarnih zdravstvenih ustanov,  
nadpovprečen delež starejšega prebivalstva,  
povečane potrebe po patronažni oskrbi in nujni medicinski pomoči,  
kadrovski izzivi, zlasti na področju družinske medicine in zdravstvene nege.

Te značilnosti pomembno vplivajo na organizacijo dela, razporeditev kadrov ter načrtovanje razvoja zavoda. Poseben poudarek je zato na zagotavljanju dostopnosti storitev tudi prebivalcem oddaljenih območij ter na učinkoviti organizaciji nujne medicinske pomoči in patronažne dejavnosti.

Primarna raven zdravstvenega varstva ima v slovenskem zdravstvenem sistemu ključno vlogo pri zagotavljanju dostopnosti, zgodnjega odkrivanja bolezni, obvladovanja kroničnih stanj ter razbremenjevanja sekundarne in terciarne ravni. V tem okviru Zdravstveni dom Cerknica predstavlja temelj zdravstvenega sistema na Notranjskem in pomembnega nosilca javnega zdravja v lokalnem okolju.

## **1.2 Vizija, poslanstvo in vrednote**

### **1.2.1 Vizija**

Zdravstveni dom dr. Božidarja Lavriča Cerknica je sodobna, strokovno stabilna in organizacijsko prilagodljiva zdravstvena ustanova, ki prebivalcem občin Cerknica, Loška dolina in Bloke zagotavlja varno, dostopno in kakovostno primarno zdravstveno oskrbo.

Vizija zavoda temelji na razvoju učinkovitega in odzivnega zdravstvenega sistema, ki je sposoben prilagajanja specifičnim geografskim in demografskim značilnostim območja. Zaradi razpršene poselitve, večje oddaljenosti posameznih krajev ter starajoče se populacije je ključnega pomena organizacija dela, ki omogoča enakovredno dostopnost zdravstvenih storitev vsem prebivalcem.

Zdravstveni dom Cerknica si prizadeva postati zgled uspešnega delovanja zdravstvenega doma v ruralnem okolju, kjer so v ospredju strokovna samostojnost, učinkovita organizacija dela ter

povezovanje različnih zdravstvenih dejavnosti v celovito obravnavo pacienta. S stalnim izboljševanjem kakovosti, uvajanjem sodobnih pristopov ter odgovornim upravljanjem virov zavod utrjuje svojo vlogo ključnega nosilca zdravstvene varnosti na Notranjskem.

Poseben poudarek vizije je na krepitvi patronažne dejavnosti, učinkoviti organizaciji nujne medicinske pomoči ter razvoju preventivnih programov, ki odgovarjajo na potrebe lokalnega prebivalstva.

### **Strateška vizija do leta 2030**

Zdravstveni dom Cerknica bo:

- Kadrovsko stabilen in razvojno usmerjen zavod,
- Organizacijsko učinkovit in prilagojen razpršenemu terenu,
- Prepoznaven po visoki ravni strokovnosti in varnosti obravnave,
- Zanesljiv partner lokalnim skupnostim na področju preventive in promocije zdravja,
- Zgled dobre prakse izvajanja primarne zdravstvene dejavnosti v ruralnem okolju.

### **Merljivi cilji vizije do leta 2035**

Zdravstveni dom bo uresničeval svojo vizijo skozi jasno opredeljene cilje:

- Postopno skrajševanje čakalnih dob, predvsem na področju družinske medicine, pediatrije in fizioterapije,
- Zagotavljanje stabilne kadrovske zasedbe ključnih dejavnosti, zlasti družinske medicine, patronaže in nujne medicinske pomoči,
- Izboljšanje dostopnosti zdravstvenih storitev na celotnem območju delovanja, vključno z oddaljenimi kraji,
- Digitalna nadgradnja procesov z večjim deležem e-storitev in boljšo komunikacijo s pacienti,
- Krepitev preventivnih programov in javnozdravstvenih aktivnosti v sodelovanju z lokalnimi skupnostmi,
- Ohranjanje visoke ravni zadovoljstva pacientov in zaposlenih.

## **1.2.2 Poslanstvo**

Poslanstvo Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča Cerknica je zagotavljati celovito, kakovostno in varno primarno zdravstveno oskrbo, ki temelji na strokovnih smernicah, zakonodajnem okviru ter dejanskih potrebah prebivalcev občin Cerknica, Loška dolina in Bloke.

Zavod deluje kot ključni nosilec zdravstvene dejavnosti v lokalnem okolju ter povezuje preventivo, kurativo, rehabilitacijo in promocijo zdravja v enovit sistem obravnave pacienta. Posebnost območja, ki ga zaznamujejo razpršena poselitve, večja oddaljenost posameznih krajev ter starajoča se populacija, zahteva prilagojen pristop, usmerjen v zagotavljanje dostopnosti zdravstvenih storitev vsem prebivalcem, ne glede na kraj bivanja.

Pomemben del poslanstva zavoda je zagotavljanje neprekinjene zdravstvene oskrbe, zlasti na področju nujne medicinske pomoči ter patronažne dejavnosti, ki imata ključno vlogo pri obravnavi



prebivalcev na terenu. Zavod si prizadeva za zgodnje odkrivanje bolezni, učinkovito obvladovanje kroničnih stanj ter podporo starejšim in ranljivim skupinam prebivalstva.

Pri svojem delovanju zdravstveni dom namenja posebno pozornost tudi krepitvi preventivnih programov in ozaveščanju prebivalstva o pomenu zdravega življenjskega sloga. Sodelovanje z lokalnimi institucijami, kot so šole, vrtci, domovi za starejše in različna društva, omogoča celovit pristop k izboljšanju zdravja skupnosti.

Temelj delovanja zavoda je pacient, ki je obravnavan strokovno, spoštljivo in odgovorno. Zdravstveni dom Cerknica si prizadeva za vzpostavitev partnerskega odnosa s pacienti, ki temelji na zaupanju, razumevanju in aktivnem sodelovanju pri skrbi za lastno zdravje.

### **1.2.3 Vrednote**

Zdravstveni dom dr. Božidarja Lavriča Cerknica pri svojem delovanju sledi temeljnim vrednotam, ki usmerjajo strokovno delo, odnose med zaposlenimi ter odnos do pacientov in širše skupnosti. Te vrednote predstavljajo osnovo zaupanja in dolgoročne uspešnosti zavoda.

Strokovnost je temelj delovanja zavoda in pomeni zagotavljanje zdravstvenih storitev v skladu z najnovejšimi medicinskimi smernicami ter stalno strokovno izpopolnjevanje zaposlenih. Zavod si prizadeva za upoštevanje standardiziranih postopkov in zagotavljanje visoke ravni strokovne odgovornosti pri obravnavi pacientov.

Dostopnost predstavlja eno ključnih vrednot, saj zavod deluje na geografsko razpršenem območju. Cilj je zagotavljati pravočasen in enakovreden dostop do zdravstvenih storitev vsem prebivalcem, ne glede na kraj bivanja, pri čemer ima pomembno vlogo prilagojena organizacija dela in terensko izvajanje dejavnosti.

Varna in kakovostna oskrba je neločljivo povezana z odgovornim delom zdravstvenega osebja. Zavod sistematično obvladuje tveganja, spodbuja kulturo poročanja o neželenih dogodkih ter zagotavlja stalno izboljševanje kakovosti zdravstvenih storitev.

Sodelovanje in povezanost sta ključna za učinkovito delovanje zavoda. Zdravstveni dom aktivno sodeluje z lokalnimi skupnostmi, izobraževalnimi ustanovami, socialnovarstvenimi zavodi in drugimi zdravstvenimi institucijami, saj le povezano delovanje omogoča celovito obravnavo pacientov.

Spoštovanje in empatija sta temelj odnosa do pacientov in med zaposlenimi. Zavod zagotavlja prijazen, spoštljiv in individualno prilagojen pristop, ki upošteva zdravstvene, socialne in osebne okoliščine posameznika.

Odgovornost se kaže v transparentnem in gospodarno naravnanim upravljanju javnih sredstev ter v odgovornem odnosu do pacientov, zaposlenih in ustanovitelja. Zavod si prizadeva za dolgoročno stabilnost in zaupanje vseh deležnikov.

Inovativnost in razvoj pa pomenita pripravljenost na upoštevanje novih pristopov, digitalnih rešitev in organizacijskih izboljšav, ki omogočajo učinkovitejše delo ter boljšo dostopnost in kakovost zdravstvenih storitev.

### **1.3 Poslovna politika**

Poslovna politika Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča Cerknica temelji na zagotavljanju trajnostnega, kakovostnega in finančno stabilnega izvajanja primarne zdravstvene dejavnosti za prebivalce občin Cerknica, Loška dolina in Bloke.

Osrednje vodilo poslovanja zavoda je odgovorno upravljanje javnih sredstev ob hkratnem zagotavljanju visoke ravni strokovnosti, varnosti in dostopnosti zdravstvenih storitev. Pri tem zavod deluje v skladu z veljavno zakonodajo, programskimi usmeritvami financerjev ter razvojnimi potrebami lokalnega okolja.

Zaradi posebnosti območja, ki ga zaznamujeta razpršena poselitev in večja oddaljenost posameznih krajev, ima poslovna politika zavoda pomembno vlogo pri zagotavljanju enakovredne dostopnosti zdravstvenih storitev. To zahteva preiščljeno organizacijo dela, učinkovito razporeditev kadrov ter prilagajanje obsega in strukture programov dejanskim potrebam prebivalstva.

Pomemben vidik poslovne politike je tudi zagotavljanje stabilnega delovanja nujne medicinske pomoči in patronažne dejavnosti, ki sta zaradi značilnosti območja ključni za varno in pravočasno obravnavo pacientov. Zavod si prizadeva ohraniti ustrezno raven teh dejavnosti ter jih razvojno nadgrajevati v skladu z obremenitvami in potrebami terena.

Poslovna politika vključuje tudi aktivno spremljanje kazalnikov uspešnosti, racionalno upravljanje stroškov ter iskanje dodatnih virov financiranja, ki omogočajo razvoj zavoda brez ogrožanja osnovne javne dejavnosti. Pri tem ostaja ključno usmerjanje sredstev v področja, ki neposredno vplivajo na kakovost oskrbe, dostopnost storitev ter zadovoljstvo pacientov in zaposlenih.

Zdravstveni dom Cerknica svojo poslovno politiko uresničuje skozi tri medsebojno povezane cilje: zagotavljanje dolgoročne finančne stabilnosti, izboljšanje organizacijske učinkovitosti ter spodbujanje razvojne naravnosti zavoda. Le usklajeno delovanje na vseh treh področjih omogoča stabilno, kakovostno in trajnostno izvajanje zdravstvene dejavnosti v lokalnem okolju...

#### **1.3.1 Poslovni cilji**

Poslovni cilji Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča Cerknica so usmerjeni v zagotavljanje kakovostne, varne in dostopne zdravstvene oskrbe ter v stabilno in učinkovito delovanje zavoda. Pri njihovem oblikovanju se upoštevajo značilnosti lokalnega okolja, zlasti razpršena poselitev, večja oddaljenost posameznih krajev ter kadrovske izzivi, ki vplivajo na organizacijo dela.

Eden temeljnih ciljev zavoda je stalno izboljševanje kakovosti zdravstvenih storitev. To vključuje dosledno upoštevanje strokovnih smernic, uvajanje standardiziranih postopkov ter redno spremljanje kazalnikov uspešnosti. Poseben poudarek je namenjen tudi spremljanju zadovoljstva pacientov in uvajanju izboljšav na podlagi njihovih povratnih informacij.

Pomemben cilj zavoda je zagotavljanje ustrezne dostopnosti zdravstvenih storitev. Zaradi razpršenosti območja je ključno, da so storitve organizirane na način, ki omogoča pravočasen dostop tudi prebivalcem oddaljenih krajev. To vključuje optimizacijo delovnih procesov, prilagajanje razporedov dela ter krepitev dejavnosti, ki se izvajajo na terenu, zlasti patronažne službe. Hkrati si zavod prizadeva postopno skrajševati čakalne dobe ter izboljševati komunikacijo s pacienti.

Na področju finančnega poslovanja je cilj zagotoviti dolgoročno stabilnost zavoda. To pomeni odgovorno načrtovanje prihodkov in odhodkov, redno spremljanje realizacije finančnega načrta ter racionalno upravljanje stroškov. Zavod si bo prizadeval tudi za pridobivanje dodatnih sredstev iz različnih virov, zlasti za razvojne projekte in izboljšanje pogojev dela.

Pomemben vidik poslovnih ciljev predstavlja tudi razvoj kadrov. Zavod si prizadeva zagotoviti zadostno število ustrezno usposobljenih zaposlenih ter izboljšati delovne pogoje, ki omogočajo njihovo dolgoročno stabilnost in zadovoljstvo. Posebna pozornost bo namenjena pridobivanju kadra na področjih, kjer se pojavljajo primanjkljaji, ter razvoju strokovnih kompetenc zaposlenih.

Na področju infrastrukture in organizacije dela je cilj postopno izboljševanje prostorskih pogojev, posodobitev opreme ter digitalizacija procesov. S tem se bo povečala učinkovitost dela in izboljšala kakovost obravnave pacientov, hkrati pa se bo razbremenilo zdravstveno osebje administrativnih obremenitev.

Zdravstveni dom Cerknica si bo prizadeval tudi za krepitev preventivnih programov in promocije zdravja. V sodelovanju z lokalnim okoljem bo razvijal aktivnosti, ki prispevajo k zgodnjemu odkrivanju bolezni, obvladovanju kroničnih stanj ter izboljšanju splošnega zdravstvenega stanja prebivalstva.

S celovitim uresničevanjem navedenih ciljev bo zavod zagotavljal stabilno, kakovostno in razvojno naravnano delovanje, ki bo prilagojeno potrebam lokalnega prebivalstva in izzivom zdravstvenega sistema

### **1.3.2 Načela poslovanja**

Delovanje Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča Cerknica temelji na načelih, ki zagotavljajo zakonito, odgovorno in učinkovito izvajanje zdravstvene dejavnosti ter krepijo zaupanje pacientov, zaposlenih in širše skupnosti.

Temeljno načelo poslovanja zavoda je zakonitost in transparentnost. Vse poslovne in strokovne odločitve se sprejemajo v skladu z veljavno zakonodajo, strokovnimi smernicami in načeli dobrega upravljanja. Zavod si prizadeva za odprto in pregledno delovanje, ki omogoča jasno spremljanje rezultatov ter odgovorno ravnanje z javnimi sredstvi.

Pomembno načelo predstavlja učinkovita in racionalna raba virov. Zdravstveni dom upravlja s finančnimi, kadrovskimi in materialnimi viri na način, ki omogoča optimalno izvajanje zdravstvenih storitev ob hkratnem zagotavljanju dolgoročne finančne vzdržnosti. Pri tem posebno pozornost namenja prilagajanju organizacije dela glede na obremenitve terena in razpoložljive kadrovske zmogljivosti.

V središču delovanja zavoda je pacient, zato je uporabniška usmerjenost eno ključnih načel. Zdravstveni dom si prizadeva za zagotavljanje dostopnih, kakovostnih in pravočasnih zdravstvenih storitev ter za vzpostavitev partnerskega odnosa s pacienti, ki temelji na zaupanju, spoštovanju in učinkoviti komunikaciji.

Družbena odgovornost zavoda se odraža v aktivni vlogi pri ohranjanju in izboljševanju zdravja prebivalstva. Zavod sodeluje z lokalnimi skupnostmi in drugimi institucijami ter prispeva k razvoju preventivnih programov, promociji zdravja in zmanjševanju neenakosti v dostopu do zdravstvenih storitev.



Načelo stalnega izboljševanja pomeni, da zavod kontinuirano spremlja rezultate svojega dela, analizira procese ter uvaja spremembe, ki prispevajo k večji kakovosti, varnosti in učinkovitosti. Pri tem spodbuja tudi inovativne pristope in uporabo sodobnih rešitev, ki omogočajo boljše organizacijo dela in večjo dostopnost za paciente.

S celostnim upoštevanjem navedenih načel Zdravstveni dom Cerknica zagotavlja stabilno in odgovorno delovanje ter ustvarja pogoje za dolgoročni razvoj in izboljšanje zdravstvene oskrbe v lokalnem okolju.

### **1.3.3 Operativne usmeritve**

Operativne usmeritve Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča Cerknica so usmerjene v učinkovito izvajanje zdravstvene dejavnosti, izboljšanje dostopnosti storitev ter prilagajanje organizacije dela specifičnim značilnostim območja. Temeljijo na dejanskih potrebah prebivalstva ter na analizi obremenjenosti posameznih dejavnosti.

Pomemben poudarek operativnega delovanja zavoda predstavlja razvoj kapacitet, ki mora slediti potrebam prebivalstva in značilnostim terena. Zaradi razpršene poselitve in večje oddaljenosti posameznih krajev je ključno zagotavljati ustrezno organizacijo dela, ki omogoča dostopnost zdravstvenih storitev tudi na oddaljenih območjih. Pri tem bo zavod posebno pozornost namenjal krepitvi dejavnosti družinske medicine, patronažne službe ter nujne medicinske pomoči, ki imajo osrednjo vlogo pri zagotavljanju zdravstvene oskrbe na terenu.

Digitalizacija procesov predstavlja pomemben element izboljšanja učinkovitosti dela. Zavod bo nadaljeval z uvajanjem in nadgradnjo elektronskih storitev, kot so e-naročanje, digitalna komunikacija s pacienti in boljša dostopnost zdravstvenih informacij. S tem se bo izboljšala organizacija dela, zmanjšale administrativne obremenitve zaposlenih ter povečala preglednost storitev za paciente.

Krepitev sodelovanja z drugimi zdravstvenimi ustanovami in lokalnimi partnerji je ključna za zagotavljanje celostne obravnave pacientov. Zdravstveni dom bo aktivno sodeloval z bolnišnicami, drugimi zdravstvenimi domovi ter socialnovarstvenimi institucijami, kar omogoča boljšo koordinacijo obravnave in učinkovitejšo izrabo razpoložljivih virov.

Poseben poudarek bo namenjen tudi spremljanju zadovoljstva pacientov in kakovosti storitev. Zavod bo redno izvajal ankete ter analiziral povratne informacije, ki bodo služile kot podlaga za izboljšanje organizacije dela, komunikacije in dostopnosti zdravstvenih storitev.

Za zagotavljanje stabilnega delovanja bo zavod izvajal ukrepe za dolgoročno finančno vzdržnost, ki vključujejo skrbno načrtovanje finančnih sredstev, spremljanje realizacije ter prilagajanje poslovanja dejanskim potrebam in razmeram v okolju.

S celovitim uresničevanjem operativnih usmeritev si Zdravstveni dom Cerknica prizadeva za učinkovito, prilagodljivo in kakovostno delovanje, ki bo odgovarjalo na potrebe prebivalstva ter zagotavljalo stabilno osnovo za nadaljnji razvoj zavoda.

## **2 PROGRAM DELA ZDRASTVENI DOM 2026-2030**

Naloge direktorja so formalno opredeljene z zakonodajo, statutom zavoda in pogodbo o zaposlitvi, vendar vodenje zdravstvenega doma presega zgolj administrativno in operativno upravljanje. Direktor je nosilec strateškega razvoja zavoda, odgovoren za njegovo stabilnost, usklajevanje interesov ključnih deležnikov ter zagotavljanje dolgoročne vzdržnosti in kakovosti delovanja.

Vodenje zdravstvenega doma v današnjih razmerah zahteva celovit pristop, ki vključuje povezovanje strokovnih, organizacijskih, finančnih in družbenih vidikov delovanja. Posebnost okolja, v katerem deluje Zdravstveni dom dr. Božidarja Lavriča Cerknica, dodatno poudarja pomen prilagodljivosti, saj je treba zagotavljati kakovostno in dostopno zdravstveno oskrbo na geografsko razpršenem območju z omejenimi kadrovskimi viri.

Od direktorja se pričakuje jasno strateško usmerjanje razvoja, učinkovito upravljanje javnih sredstev, zagotavljanje zakonitosti poslovanja ter skrb za stabilno kadrovsko strukturo. Ključna naloga je tudi vzpostavljanje in ohranjanje dobrega sodelovanja z ustanoviteljem, financerji ter širšo lokalno skupnostjo.

Pri vodenju zavoda je bistvenega pomena uravnoteženo upoštevanje interesov treh temeljnih skupin deležnikov. Prva skupina so pacienti, ki predstavljajo osrednji razlog obstoja zavoda. Njihova varnost, dostopnost do storitev, kakovost obravnave in spoštljiv odnos so temeljna merila uspešnosti delovanja zdravstvenega doma. Drugo skupino predstavljajo zaposleni, ki s svojim znanjem, izkušnjami in predanostjo omogočajo izvajanje zdravstvene dejavnosti. Njihova motivacija, strokovna usposobljenost in delovni pogoji neposredno vplivajo na kakovost oskrbe ter stabilnost organizacije. Tretjo skupino predstavljajo ustanovitelj in financerji, ki zagotavljajo institucionalni okvir delovanja ter pričakujejo zakonito, pregledno in finančno odgovorno poslovanje.

Zdravstveni dom Cerknica ima pomembno sistemsko vlogo kot osrednji izvajalec primarne zdravstvene dejavnosti na Notranjskem. Zaradi razpršene poselitve in večje oddaljenosti posameznih krajev mora zavod zagotavljati ne le strokovno kakovostno, temveč tudi organizacijsko učinkovito in prilagodljivo zdravstveno oskrbo. Poseben poudarek je na zagotavljanju dostopnosti storitev, učinkovitem delovanju nujne medicinske pomoči ter krepitvi patronažne dejavnosti.

Program dela direktorja temelji na treh medsebojno povezanih stebrih vodenja: usmerjenosti k pacientu, stabilnem in motiviranem kolektivu ter odgovornem in razvojno naravnanim upravljanju zavoda. Ti stebri niso ločeni, temveč tvorijo celovit sistem, v katerem spremembe na enem področju neposredno vplivajo na druga področja. Le usklajeno delovanje vseh segmentov omogoča dolgoročno stabilnost, kakovost in finančno vzdržnost.

Cilj predlaganega programa dela je vzpostaviti organizacijo, ki bo sposobna učinkovito odgovarjati na potrebe prebivalstva, zagotavljati stabilno kadrovsko strukturo ter razvijati zdravstvene storitve v skladu s sodobnimi strokovnimi standardi. Poseben poudarek bo namenjen izboljšanju dostopnosti zdravstvenih storitev, optimizaciji organizacije dela ter ustvarjanju spodbudnega delovnega okolja za zaposlene.

V nadaljevanju so predstavljeni ključni vidiki delovanja, dolgoročni razvojni cilji, kadrovska strategija ter načrt strokovnega izpopolnjevanja, ki skupaj predstavljajo celovit okvir za uspešno vodenje Zdravstvenega doma Cerknica v mandatnem obdobju 2026–2030.

## 2.1 VIDIK PACIENTA

Cilj Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča Cerknica je postaviti pacienta v središče zdravstvenega sistema ter zagotoviti okolje, v katerem vsak posameznik prejme varno, strokovno in dostopno zdravstveno obravnavo. Zaradi razpršene poselitve in večje oddaljenosti posameznih krajev je ključno, da je zdravstvena oskrba organizirana na način, ki omogoča enakovredno dostopnost vsem prebivalcem, ne glede na kraj bivanja.

Eden izmed temeljnih ciljev zavoda je zagotavljanje celostne zdravstvene oskrbe, ki vključuje vse faze obravnave – od preventive in zgodnje diagnostike do zdravljenja, rehabilitacije in dolgotrajne oskrbe. Pri tem ima pomembno vlogo povezovanje različnih dejavnosti znotraj zavoda, zlasti družinske medicine, patronažne službe, specialističnih ambulant ter nujne medicinske pomoči. Le usklajeno delovanje vseh služb omogoča neprekinjeno in kakovostno obravnavo pacientov.

Posebna pozornost bo namenjena pacientom, ki zaradi starosti, kroničnih bolezni ali socialnih okoliščin potrebujejo več podpore. V tem okviru ima patronažna dejavnost ključno vlogo, saj omogoča zdravstveno oskrbo na domu in s tem pomembno prispeva k dostopnosti storitev. Prav tako bo poudarek na zgodnjem odkrivanju bolezni in učinkovitem obvladovanju kroničnih stanj, kar dolgoročno zmanjšuje potrebo po zahtevnejših oblikah zdravljenja.

Pomemben vidik izboljšanja obravnave pacientov je tudi povečanje njihove informiranosti in vključevanje v proces odločanja o zdravljenju. Zdravstveni dom bo razvijal načine komunikacije, ki pacientom omogočajo boljši vpogled v njihovo zdravstveno stanje ter lažji dostop do informacij o storitvah. Pri tem bo pomembno vlogo imela tudi postopna nadgradnja digitalnih rešitev, ki bodo izboljšale naročanje, komunikacijo in preglednost zdravstvenih storitev.

Zagotavljanje varnosti pacientov ostaja ena izmed ključnih prioritet. Zavod bo nadaljeval z uvajanjem standardiziranih postopkov, rednim strokovnim usposabljanjem zaposlenih ter spremljanjem kakovosti dela. Pomemben del tega procesa predstavlja tudi zbiranje povratnih informacij pacientov, ki omogoča prepoznavanje morebitnih pomanjkljivosti in sprotno izboljševanje praks.

V prihodnjem obdobju bodo aktivnosti usmerjene tudi v izboljšanje organizacije dela, ki bo omogočala boljšo dostopnost storitev. To vključuje prilagajanje razporedov dela, izboljšanje komunikacije s pacienti ter učinkovitejšo uporabo razpoložljivih virov. Poseben poudarek bo na zagotavljanju dostopnosti nujne medicinske pomoči, ki ima zaradi značilnosti območja izjemen pomen za varnost prebivalcev.

Zdravstveni dom Cerknica si bo prizadeval tudi za krepitev preventivnih programov in promocije zdravja. V sodelovanju z lokalnimi institucijami bo razvijal aktivnosti, usmerjene v izboljšanje zdravstvene pismenosti, spodbujanje zdravega življenjskega sloga ter preprečevanje bolezni.

Uspešnost uresničevanja ciljev na področju pacienta se bo spremljala z različnimi kazalniki, kot so dostopnost storitev, čakalne dobe, zadovoljstvo pacientov ter kakovost in varnost obravnave. S stalnim spremljanjem in prilagajanjem ukrepov bo zavod zagotavljal, da zdravstvena oskrba ostaja na visoki ravni ter prilagojena potrebam lokalnega prebivalstva.



## 2.2 VIDIK ZAPOSLENEGA

Cilj Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča Cerknica je ustvariti stabilno, spodbudno in strokovno usmerjeno delovno okolje, v katerem bodo zaposleni lahko kakovostno opravljali svoje delo ter razvijali svoje strokovne potenciale. V pogojih omejenih kadrovskih virov in povečane obremenjenosti zaposlenih je zagotavljanje ustreznih pogojev za delo ključnega pomena za dolgoročno stabilnost in kakovost delovanja zavoda.

Zaposleni predstavljajo temelj zdravstvene dejavnosti, saj njihovo znanje, izkušnje in zavzetost neposredno vplivajo na kakovost obravnave pacientov. Zato je ena izmed prioritiet zavoda vzpostavitev okolja, v katerem bodo zaposleni motivirani, strokovno podprti ter vključeni v procese odločanja in razvoja.

Pomemben vidik delovanja zavoda je zagotavljanje ustrezne kadrovske strukture. Zaradi kadrovskih primanjkljajev, ki so prisotni predvsem na področju družinske medicine in zdravstvene nege, bo zavod aktivno pristopal k pridobivanju novega kadra. Pri tem bo ključno sodelovanje z izobraževalnimi institucijami ter z ustanoviteljem, zlasti pri oblikovanju spodbud za zaposlovanje, kot so štipendiranje in izboljšanje pogojev za delo in bivanje zaposlenih.

Ob tem bo zavod namenjal veliko pozornost tudi ohranjanju obstoječega kadra. Stabilnost zaposlenih je ključna za kontinuiteto dela, zato bo poudarek na izboljšanju delovnih pogojev, ustrezni organizaciji dela ter zmanjševanju preobremenjenosti. Posebno pozornost bo treba nameniti dejavnostim, ki so zaradi narave dela bolj izpostavljene stresu, kot so nujna medicinska pomoč, patronaža in ambulantno delo.

Strokovni razvoj zaposlenih ostaja ena izmed ključnih prioritiet. Zdravstveni dom bo spodbujal stalno izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje, ki omogoča spremljanje sodobnih smernic ter izboljšanje kakovosti dela. Pomemben del tega procesa bo tudi razvoj mentorskega sistema, ki omogoča prenos znanja in učinkovito vključevanje novih zaposlenih v delovno okolje.

Pomemben vidik skrbi za zaposlene predstavlja tudi skrb za njihovo psihofizično dobrobit. Zavod bo uvajal ukrepe za preprečevanje izgorelosti, spodbujal uravnoteženje delovnih obveznosti in zasebnega življenja ter omogočal podporo zaposlenim pri obvladovanju stresa. S tem se ustvarjajo pogoji za dolgoročno ohranjanje delovne sposobnosti in zadovoljstva zaposlenih.

Za učinkovito delovanje zavoda je ključna tudi dobra organizacijska kultura, ki temelji na medsebojnem spoštovanju, odprti komunikaciji in sodelovanju. Redno izmenjevanje informacij, vključevanje zaposlenih v procese odločanja ter spodbujanje timskega dela prispevajo k večji povezanosti in učinkovitosti organizacije.

Zdravstveni dom Cerknica si bo prizadeval ustvariti okolje, v katerem bodo zaposleni prepoznani kot ključni nosilci razvoja zavoda. Le z zadovoljnimi, strokovno usposobljenimi in motiviranimi zaposlenimi je mogoče zagotavljati kakovostno, varno in dostopno zdravstveno oskrbo za prebivalce lokalnega okolja.

## **2.3 VIDIK DIREKTORJA (UPRAVE, USTANOVITELJA)**

Cilj direktorja Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča Cerknica je zagotoviti dolgoročno stabilno, kakovostno in razvojno naravnano delovanje zavoda, ki bo sposobno učinkovito odgovarjati na potrebe prebivalstva ter izzive zdravstvenega sistema. Vodenje zavoda v okolju z razpršeno poselitvijo, omejenimi kadrovskimi viri in večjo oddaljenostjo posameznih krajev zahteva premišljeno, odgovorno in odločno upravljanje, ki temelji na jasni strategiji in dobrem sodelovanju z vsemi deležniki.

Uspešno vodenje zavoda temelji na uravnoteženju treh ključnih področij: zagotavljanju finančne in organizacijske stabilnosti, razvoju kadrovskih in prostorskih zmogljivosti ter aktivnem povezovanju z lokalnim okoljem in širšim zdravstvenim sistemom. Le usklajeno delovanje na vseh teh področjih omogoča dolgoročno vzdržen razvoj zavoda.

Ena izmed ključnih nalog direktorja je strateško načrtovanje razvoja zavoda. To vključuje pripravo dolgoročnih razvojnih usmeritev, ki bodo temeljile na realnih potrebah prebivalstva in dejanskih zmogljivostih zavoda. Poseben poudarek bo namenjen zagotavljanju ustrezne dostopnosti zdravstvenih storitev na celotnem območju delovanja, krepitvi dejavnosti družinske medicine ter zagotavljanju stabilnega delovanja nujne medicinske pomoči in patronažne službe. Razvoj zavoda bo usmerjen v postopno nadgradnjo obstoječih programov ter prilagajanje organizacije dela spremenjenim demografskim in strokovnim zahtevam.

Na področju finančnega upravljanja bo direktor zagotavljal odgovorno in transparentno ravnanje z javnimi sredstvi. To vključuje pripravo realnega finančnega načrta, redno spremljanje poslovanja ter racionalno upravljanje stroškov. Zavod bo aktivno iskal dodatne vire financiranja, zlasti za razvojne in investicijske projekte, pri čemer bo vsaka odločitev temeljila na presoji vpliva na kakovost storitev, dostopnost ter dolgoročno stabilnost poslovanja.

Pomemben del vodenja predstavlja tudi načrtno vlaganje v infrastrukturo in digitalni razvoj zavoda. Zaradi posebnosti območja bo potrebno postopno prilagajati prostorske kapacitete ter posodabljanje medicinsko opremo, ki omogoča varno in kakovostno obravnavo pacientov. Hkrati bo poudarek na digitalizaciji procesov, ki prispeva k večji učinkovitosti dela, boljši organizaciji ter razbremenitvi zaposlenih.

Na področju kadrov bo direktor aktivno pristopal k reševanju kadrovske problematike, ki predstavlja enega največjih izzivov zavoda. To vključuje pridobivanje novega kadra, razvoj ukrepov za zadrževanje zaposlenih ter sodelovanje z ustanoviteljem pri oblikovanju sistemskih rešitev, kot so štipendijske sheme in izboljšanje pogojev za delo in bivanje. Hkrati bo pomembno zagotavljati ustrezne delovne pogoje, ki omogočajo dolgoročno stabilnost in zadovoljstvo zaposlenih.

Sodelovanje z lokalno skupnostjo in ustanoviteljem predstavlja pomemben vidik uspešnega vodenja zavoda. Direktor bo vzpostavil aktiven in odprt dialog z občinami, lokalnimi institucijami ter drugimi deležniki, saj je usklajeno delovanje ključnega pomena za razvoj zdravstvene dejavnosti. Prav tako bo zavod krepil sodelovanje z drugimi zdravstvenimi ustanovami, kar omogoča boljšo koordinacijo obravnave pacientov in učinkovitejšo izrabo razpoložljivih virov.

Uspešnost vodenja zavoda bo temeljila na jasnih merilih, kot so finančna stabilnost, izboljšanje dostopnosti zdravstvenih storitev, stabilna kadrovska struktura, učinkovita organizacija dela ter

zadovoljstvo pacientov in zaposlenih. S stalnim spremljanjem teh kazalnikov bo mogoče pravočasno prepoznavati izzive in prilagajati ukrepe.

Zdravstveni dom Cerknica ima pomembno vlogo v lokalnem okolju, zato mora biti njegovo vodenje usmerjeno v zagotavljanje stabilnega in zanesljivega delovanja ter v razvoj, ki bo omogočal dolgoročno izboljšanje kakovosti zdravstvene oskrbe. Direktor mora pri tem delovati odgovorno, povezovalno in razvojno usmerjeno, saj le tako lahko zavod uspešno odgovarja na potrebe prebivalstva in izzive prihodnosti.

### **3 DOLGOROČNO ZASTAVLJENI CILJI**

Dolgoročni cilji Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča Cerknica so usmerjeni v zagotavljanje stabilnega in trajnostnega razvoja zavoda, izboljšanja kakovosti zdravstvene oskrbe ter povečanja dostopnosti storitev v okolju, ki ga zaznamujejo razpršena poselitve, starajoča se populacija in omejene kadrovske kapacitete. Cilji temeljijo na dejanskih potrebah prebivalstva ter so usklajeni z razvojnimi usmeritvami zdravstvenega sistema in lokalne skupnosti.

Eden ključnih razvojnih ciljev zavoda je zagotavljanje visoke kakovosti zdravstvenih storitev ter njihova postopna nadgradnja. Zdravstveni dom si bo prizadeval za celovito in strokovno obravnavo pacientov, ki bo temeljila na sodobnih strokovnih smernicah ter povezanem delovanju vseh dejavnosti. Poseben poudarek bo namenjen krepitvi družinske medicine, pediatrije ter preventivnih programov, saj prav ta področja predstavljajo temelj učinkovitega delovanja primarne ravni zdravstvenega varstva.

Pomemben razvojni poudarek predstavlja tudi izboljšanje dostopnosti zdravstvenih storitev. Zaradi geografskih značilnosti območja je ključnega pomena organizacija dela, ki omogoča pravočasen dostop do storitev tudi prebivalcem oddaljenih krajev. Zavod bo zato usmerjen v optimizacijo delovnih procesov, prilagajanje razporedov dela ter krepitev dejavnosti, ki se izvajajo na terenu, zlasti patronažne službe in nujne medicinske pomoči. Cilj je zmanjševanje čakalnih dob ter zagotavljanje enakovredne obravnave za vse prebivalce.

Na področju kadrov ostaja dolgoročni cilj zagotavljanje stabilne in ustrezno usposobljene ekipe zaposlenih. Zdravstveni dom bo aktivno pristopal k pridobivanju novega kadra, hkrati pa razvijal ukrepe za zadrževanje obstoječih zaposlenih. Poudarek bo na izboljšanju delovnih pogojev, strokovnem izpopolnjevanju ter ustvarjanju spodbudnega delovnega okolja, ki omogoča dolgoročno stabilnost in razvoj kadra.

Za zagotavljanje kakovostne zdravstvene oskrbe je nujna tudi ustrezna infrastruktura. Zavod bo postopno vlagal v izboljšanje prostorskih pogojev, posodobitev medicinske opreme ter prilagajanje organizacije dela sodobnim standardom. Poseben poudarek bo na zagotavljanju ustreznih pogojev za delo ambulant, patronažne službe ter nujne medicinske pomoči.

Pomemben del dolgoročnega razvoja predstavlja digitalizacija procesov. Zdravstveni dom bo nadaljeval z uvajanjem digitalnih rešitev, ki omogočajo boljšo organizacijo dela, izboljšano komunikacijo s pacienti ter večjo učinkovitost izvajanja storitev. Digitalizacija bo prispevala k razbremenitvi zaposlenih ter večji preglednosti in dostopnosti informacij.

Zavod bo posebno pozornost namenjal tudi finančni stabilnosti, ki je temelj za dolgoročno delovanje. To vključuje odgovorno načrtovanje prihodkov in odhodkov, racionalno upravljanje



sredstev ter aktivno iskanje dodatnih virov financiranja za razvojne projekte. Pri tem bo vsaka investicija presojana z vidika njenega vpliva na kakovost storitev, dostopnost in dolgoročno vzdržnost.

Sodelovanje z lokalno skupnostjo in drugimi partnerji ostaja pomemben element razvoja zavoda. Zdravstveni dom bo aktivno sodeloval z občinami, izobraževalnimi in socialnovarstvenimi institucijami ter drugimi zdravstvenimi ustanovami, saj le povezano delovanje omogoča celovit pristop k izboljšanju zdravja prebivalstva.

V okviru investicijskega in razvojnega načrta bo zavod usmerjen v projekte, ki bodo prispevali k izboljšanju dostopnosti, kakovosti in organizacije zdravstvene oskrbe. Poseben poudarek bo na krepitvi fizioterapevtske dejavnosti, razvoju programov duševnega zdravja, izboljšanju delovanja nujne medicinske pomoči ter nadaljnji širitvi preventivnih programov.

Vsi razvojni projekti bodo skrbno načrtovani, finančno ovrednoteni in usklajeni z ustanoviteljem. Zavod bo aktivno iskal dodatne vire financiranja, pri čemer bo vsaka investicija presojana z vidika dolgoročnega vpliva na delovanje zavoda in kakovost zdravstvene oskrbe.

S celovitim uresničevanjem dolgoročnih ciljev si Zdravstveni dom Cerknica prizadeva zagotoviti stabilno, učinkovito in razvojno naravnano delovanje, ki bo prilagojeno potrebam lokalnega prebivalstva ter izzivom sodobnega zdravstvenega sistema.

## **4 KADROVSKI NAČRT**

Kadrovski načrt Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča Cerknica je usmerjen v zagotavljanje ustreznega števila in kakovosti zaposlenih ter v stabilno in učinkovito izvajanje zdravstvenih storitev na geografsko razpršenem območju. Zaradi značilnosti okolja, ki vključujejo večjo oddaljenost posameznih krajev, starajočo se populacijo in omejene kadrovske vire, predstavlja kadrovska stabilnost enega ključnih izzivov zavoda. Temeljni cilj načrta je zagotoviti zadostne kadrovske kapacitete, razbremeniti obstoječe zaposlene ter vzpostaviti dolgoročno stabilno in motivirano delovno okolje.

Izhodišče za načrtovanje predstavlja redna in sistematična analiza kadrovskega stanja, ki vključuje pregled števila zaposlenih po posameznih dejavnostih, oceno njihove strokovne usposobljenosti ter analizo obremenjenosti posameznih timov. Posebna pozornost je namenjena dejavnostim, ki so zaradi narave dela bolj obremenjene, kot so družinska medicina, patronažna služba in nujna medicinska pomoč. Na podlagi teh analiz je mogoče pravočasno prepoznati kadrovske vrzeli ter načrtovati ustrezne ukrepe za njihovo zapolnitev.

V prihodnjem obdobju bo zavod aktivno pristopal k pridobivanju novega kadra. To vključuje sodelovanje z izobraževalnimi institucijami, vključevanje pripravnikov in specializantov ter razvoj ukrepov, ki bodo zdravstveni dom naredili privlačnejši za zaposlovanje. Pomembno vlogo pri tem ima tudi sodelovanje z ustanoviteljem, zlasti pri oblikovanju spodbud, kot so štipendijske sheme in izboljšanje pogojev za delo in bivanje zaposlenih. Cilj teh aktivnosti je zagotoviti dolgoročno kadrovska stabilnost, predvsem na področjih, kjer se že kažejo največji primanjkljaji.

Poleg pridobivanja kadra je enako pomembno njegovo stalno strokovno izpopolnjevanje. Zdravstveni dom bo zaposlenim omogočal kontinuirano izobraževanje in razvoj kompetenc, ki so potrebne za kakovostno izvajanje zdravstvene dejavnosti. Letni načrt izobraževanj bo usklajen z

razvojnimi cilji zavoda, pri čemer bo poseben poudarek namenjen praktičnim znanjem, delu na terenu ter uvajanju sodobnih strokovnih in digitalnih pristopov. Pomemben del tega procesa bo tudi razvoj mentorskega sistema, ki omogoča učinkovito uvajanje novih zaposlenih ter prenos znanja znotraj organizacije.

Za dolgoročno stabilnost zavoda je ključnega pomena ohranjanje obstoječega kadra. Zavod bo zato razvijal ukrepe za izboljšanje delovnih pogojev, organizacije dela in splošne delovne klime. Posebna pozornost bo namenjena zmanjševanju preobremenjenosti zaposlenih ter uvajanju ukrepov za preprečevanje izgorelosti, zlasti na področjih, kjer je delo bolj zahtevno in stresno. Pomemben element motivacije predstavljajo tudi sistemi prepoznavanja uspešnosti ter vključevanje zaposlenih v razvojne procese zavoda.

Kadrovski načrt bo tesno povezan z dolgoročnimi razvojnimi cilji zavoda. Širitev zdravstvenih programov, krepitev dejavnosti na terenu ter prilagajanje organizacije dela bodo neposredno vplivali na potrebe po kadru, zato bo načrtovanje kadrovskih virov potekalo usklajeno z razvojnimi usmeritvami zavoda in spremembami v zdravstvenem sistemu.

Vsi kadrovski postopki bodo potekali v skladu z veljavno zakonodajo in standardi dobrega upravljanja. Zavod bo redno spremljal zakonodajne spremembe ter ustrezno prilagajal kadrovske politike, pri čemer bo po potrebi sodeloval tudi z zunanjimi strokovnjaki.

Za učinkovito delo obstoječega kadra bo zdravstveni dom posebno pozornost namenjal tudi organizaciji dela in notranji komunikaciji. Redni sestanki, kolegiji in strokovni timi bodo omogočali usklajevanje dela ter pravočasno izmenjavo informacij. Hkrati se bodo izvajala interna usposabljanja, namenjena strokovnemu razvoju zaposlenih ter ohranjanju njihovega zdravja in delovne sposobnosti. Aktivnosti s področja varstva pri delu in promocije zdravja zaposlenih bodo pomemben del skrbi za dolgoročno stabilnost kadra.

S celovitim pristopom h kadrovskemu načrtovanju si Zdravstveni dom Cerknica prizadeva zagotoviti stabilno, strokovno usposobljeno in motivirano ekipo, ki bo sposobna odgovarjati na potrebe prebivalstva ter zagotavljati visoko raven zdravstvene oskrbe na celotnem območju delovanja.

## **5 PLAN IZOBRAŽEVANJ IN DODATNIH STROKOVNIH IZPOPOLNJEVANJ**

Plan izobraževanj in dodatnih strokovnih izpopolnjevanj Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča Cerknica je usmerjen v zagotavljanje visoke ravni strokovnosti zaposlenih ter neprekinjenega izboljševanja kakovosti zdravstvenih storitev. V okolju, ki ga zaznamujejo razpršena poselitve, delo na terenu ter omejene kadrovske kapacitete, predstavlja stalno strokovno izpopolnjevanje ključni element za zagotavljanje varne, učinkovite in dostopne zdravstvene oskrbe.

Načrt izobraževanj temelji na sistematični analizi potreb, ki vključuje pregled kadrovske strukture, oceno obremenjenosti posameznih dejavnosti ter razgovore z zaposlenimi. Poseben poudarek je na dejavnostih, ki so zaradi narave dela bolj izpostavljene zahtevnim pogojem, kot so družinska medicina, patronažna služba in nujna medicinska pomoč. Pomemben vir informacij predstavljajo tudi spremembe v zakonodaji, strokovne smernice ter razvoj novih zdravstvenih praks, ki zahtevajo stalno prilagajanje znanj zaposlenih.

Razvoj izobraževalnih programov poteka v sodelovanju z internimi in zunanjimi strokovnjaki, pri čemer se uporablja kombinacija različnih oblik učenja, kot so strokovne delavnice, praktična usposabljanja, e-izobraževanja in udeležba na strokovnih srečanjih. Poseben poudarek bo namenjen vsebinam, ki so ključne za delo na primarni ravni in na terenu, kot so obravnava kroničnih bolnikov, delo z ranljivimi skupinami, komunikacija s pacienti, nujna medicinska pomoč ter uporaba sodobnih digitalnih rešitev.

Izvajanje izobraževanj bo prilagojeno organizaciji dela, tako da bo zaposlenim omogočeno sodelovanje brez večjih motenj v delovnem procesu. Pri tem bo zagotovljena ustrezna organizacijska in tehnična podpora, hkrati pa se bo spodbujalo aktivno vključevanje zaposlenih v izobraževalne procese. Pomemben del načrta predstavlja tudi razvoj mentorskega sistema, ki omogoča učinkovito uvajanje novih zaposlenih ter prenos znanja in izkušenj znotraj zavoda.

Učinkovitost izobraževalnih programov se bo redno spremljala in vrednotila. Po izvedbi posameznih aktivnosti se bodo zbirale povratne informacije udeležencev, spremljal pa se bo tudi vpliv pridobljenih znanj na kakovost dela, varnost obravnave in organizacijo procesov. Na podlagi teh ugotovitev se bodo programi sproti prilagajali in nadgrajevali.

Izobraževalne aktivnosti bodo tesno povezane z dolgoročnimi cilji zavoda, predvsem na področju izboljšanja dostopnosti zdravstvenih storitev, krepitve dejavnosti na terenu ter uvajanja novih strokovnih in tehnoloških rešitev. Spremljanje trendov v zdravstvu bo omogočalo pravočasno vključevanje sodobnih pristopov, ki bodo prispevali k večji učinkovitosti dela in boljši obravnavi pacientov.

S celovitim in načrtnim pristopom k izobraževanju zaposlenih si Zdravstveni dom Cerknica prizadeva zagotavljati visoko raven strokovne usposobljenosti kadra ter ustvarjati pogoje za dolgoročni razvoj zavoda. Strokovno usposobljen, prilagodljiv in motiviran kader predstavlja temelj kakovostne, varne in dostopne zdravstvene oskrbe, zato ostaja vlaganje v znanje ena izmed ključnih razvojnih prioritet zavoda.

## 6 ZAKLJUČEK

V tem dokumentu sem na podlagi razpoložljivih podatkov ter poznavanja delovanja primarne zdravstvene dejavnosti predstavil svoje videnje razvoja in delovanja Zdravstvenega doma dr. Božidarja Lavriča Cerknica. Ključne usmeritve sem razdelil na tri medsebojno povezane vidike: vidik pacientov, vidik zaposlenih in vidik vodenja zavoda. Gre za področja, ki se med seboj dopolnjujejo in prepletajo, zato je dolgoročno uspešnost mogoče zagotoviti le z uravnoteženim in usklajenim pristopom.

Posebno pozornost sem namenil ključnim izzivom, s katerimi se zavod sooča, predvsem na področju zagotavljanja zadostnih kadrovskih kapacitet, izboljšanja dostopnosti zdravstvenih storitev ter prilagajanja organizacije dela značilnostim geografsko razpršenega območja. Predlagani ukrepi so usmerjeni v postopno, a odločno krepitev zmogljivosti zavoda, izboljšanje delovnih pogojev zaposlenih ter zagotavljanje kakovostne in varne obravnave pacientov.

Med pomembnejšimi razvojnimi usmeritvami izpostavljam pripravo dolgoročne strategije razvoja, aktivno reševanje kadrovske problematike, vlaganje v znanje in opremo ter krepitev sodelovanja z lokalno skupnostjo in drugimi zdravstvenimi zavodi. Ob tem ostaja ključno tudi ohranjanje stabilnosti obstoječih procesov ter njihova postopna nadgradnja, predvsem z vidika dostopnosti zdravstvenih storitev in učinkovitosti organizacije dela.

Zavedam se, da se bodo ob prevzemu funkcije poleg opredeljenih izzivov pojavile tudi dodatne naloge, ki jih bo treba reševati sproti. Zato je pomembno vzpostaviti organizacijo dela, ki omogoča prilagodljivost, učinkovito uporabo virov ter pravočasno odzivanje na potrebe pacientov in zaposlenih. Poseben poudarek bo namenjen ustvarjanju spodbudnega delovnega okolja, v katerem bodo zaposleni lahko razvijali svoje strokovne potenciale in z zavzetostjo opravljali svoje delo.

Ob tem pa ostaja temeljno vodilo delovanja zavoda pacient. Zdravstveni dom Cerknica mora tudi v prihodnje zagotavljati dostopno, kakovostno in varno zdravstveno oskrbo, ki temelji na strokovnosti, spoštovanju in zaupanju ter je enakovredno dostopna vsem prebivalcem, ne glede na kraj bivanja.

Prepričan sem, da je s skupnim sodelovanjem zaposlenih, ustanovitelja in širšega okolja mogoče uresničiti zastavljene cilje ter nadalje razvijati Zdravstveni dom Cerknica kot stabilno, učinkovito in razvojno naravnano zdravstveno ustanovo.