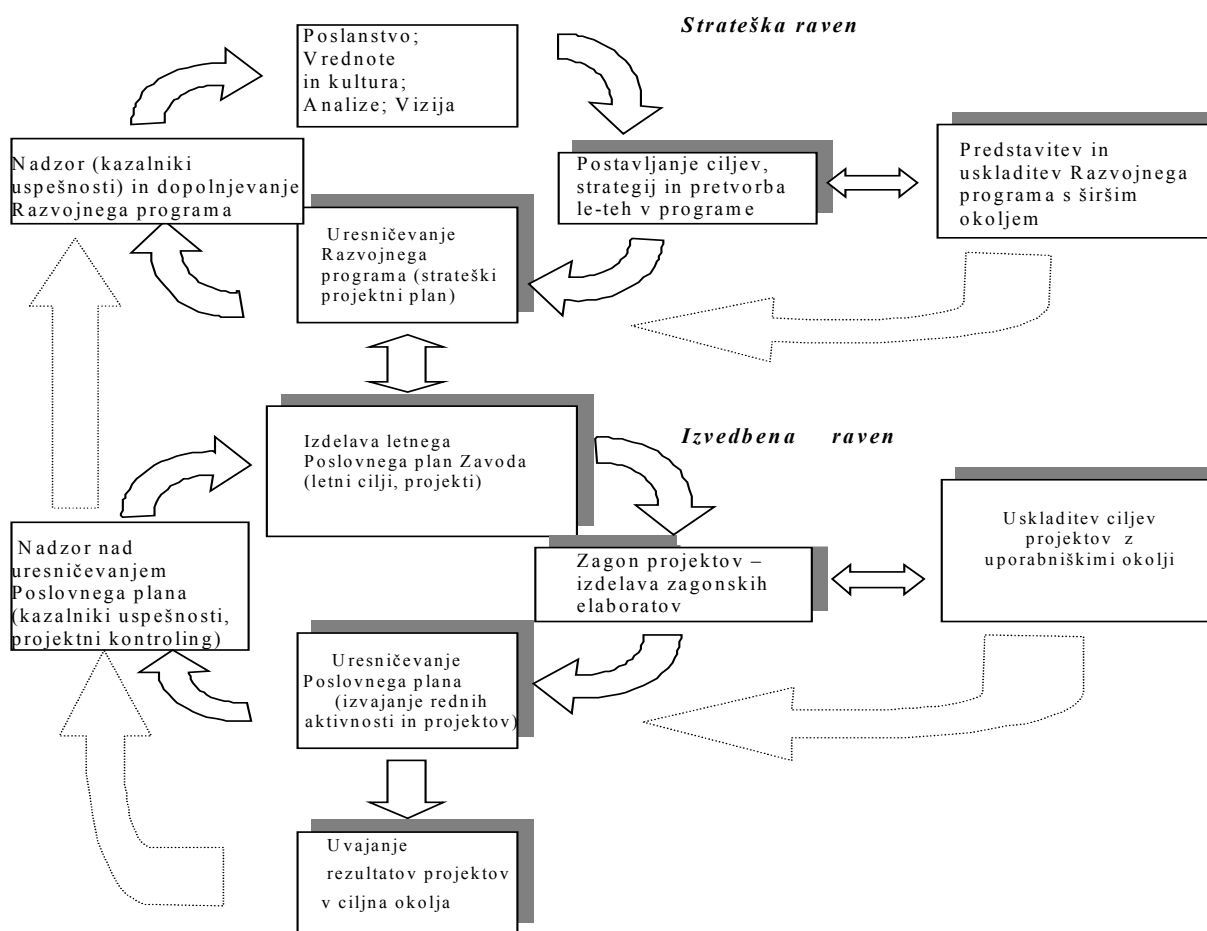


2. METODOLOGIJA – STRATEŠKI MANAGEMENT

Za področje zdravstvenega varstva so značilne stalne in vse bolj dinamične spremembe, ki so pogojene s hitrim razvojem znanosti in tehnologije, demografskimi trendi, naraščajočo zahtevnostjo pacientov, itd. Uspešno obvladovanje teh sprememb zahteva visoko sposobnost odzivanja na izzive, prilagodljivost in usklajenost vseh partnerjev v sistemu zdravstvenega varstva. V takšnih okoljih sta za zagotavljanje dolgoročno uspešnega poslovanja in razvoja posameznih poslovnih subjektov ključni sestavini upravljanja strateški in projektni management.

Model strateškega managementa Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju Zavod) sestavljata dva med seboj povezana procesa, in sicer:

- strateško planiranje;
- uresničevanje strategij in nadzor.

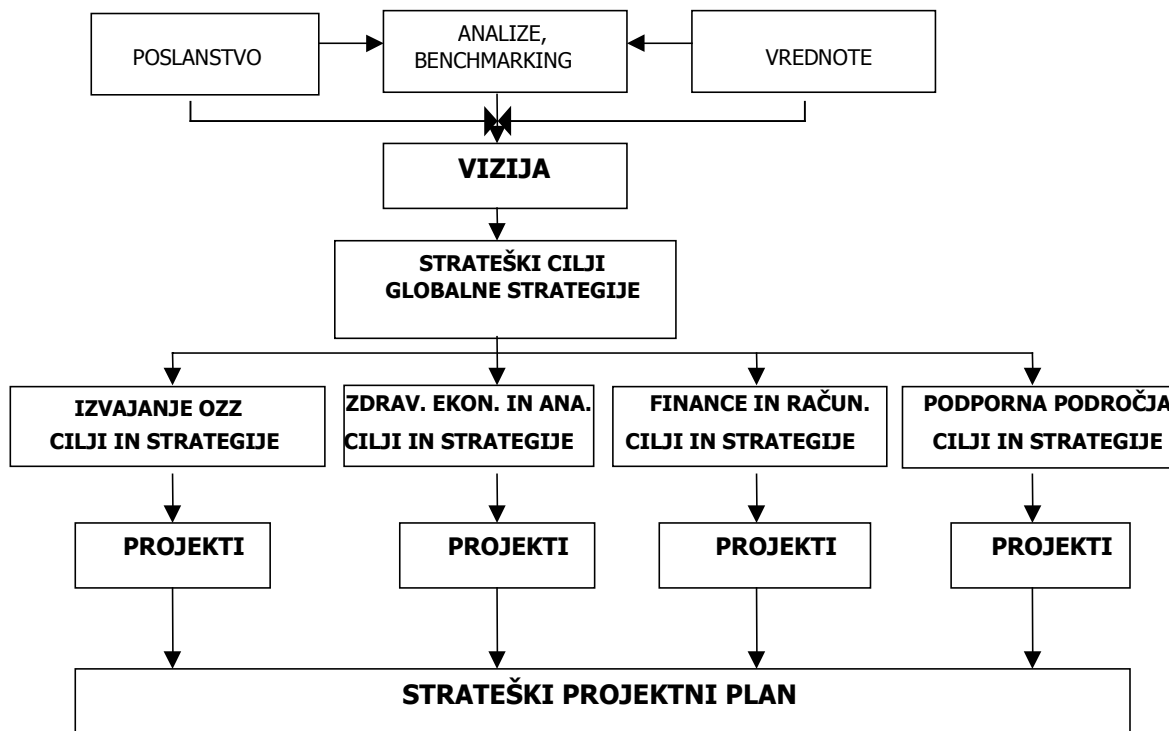


Slika 1. Model strateškega managementa v Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije

Poudariti velja, da je Zavod nepridobitna organizacija. Osnovni namen oz. njeno poslanstvo je izvajanje javnih pooblastil v korist vseh in v skladu z zakonom. Tako definiran osnovni namen nepridobitne organizacije seveda ne izključuje presežka prihodkov nad odhodki, ki je prav tako kot dobiček pri pridobitnih organizacijah eden njenih ciljev. Izključuje le njegovo distribucijo med ustanovitelje oz. člane. Presežek se v celoti uporablja za realizacijo osnovnega namena nepridobitne organizacije.

2.1. Proces strateškega planiranja

Rezultat procesa strateškega planiranja je Strateški razvojni program Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju Razvojni program), ki ga na novo oblikujemo vsaj vsakih pet let, ažuriramo pa enkrat letno pred začetkom izdelave letnega Poslovnega plana Zavoda (v nadaljevanju Poslovni plan).



Slika 2. Proces strateškega planiranja

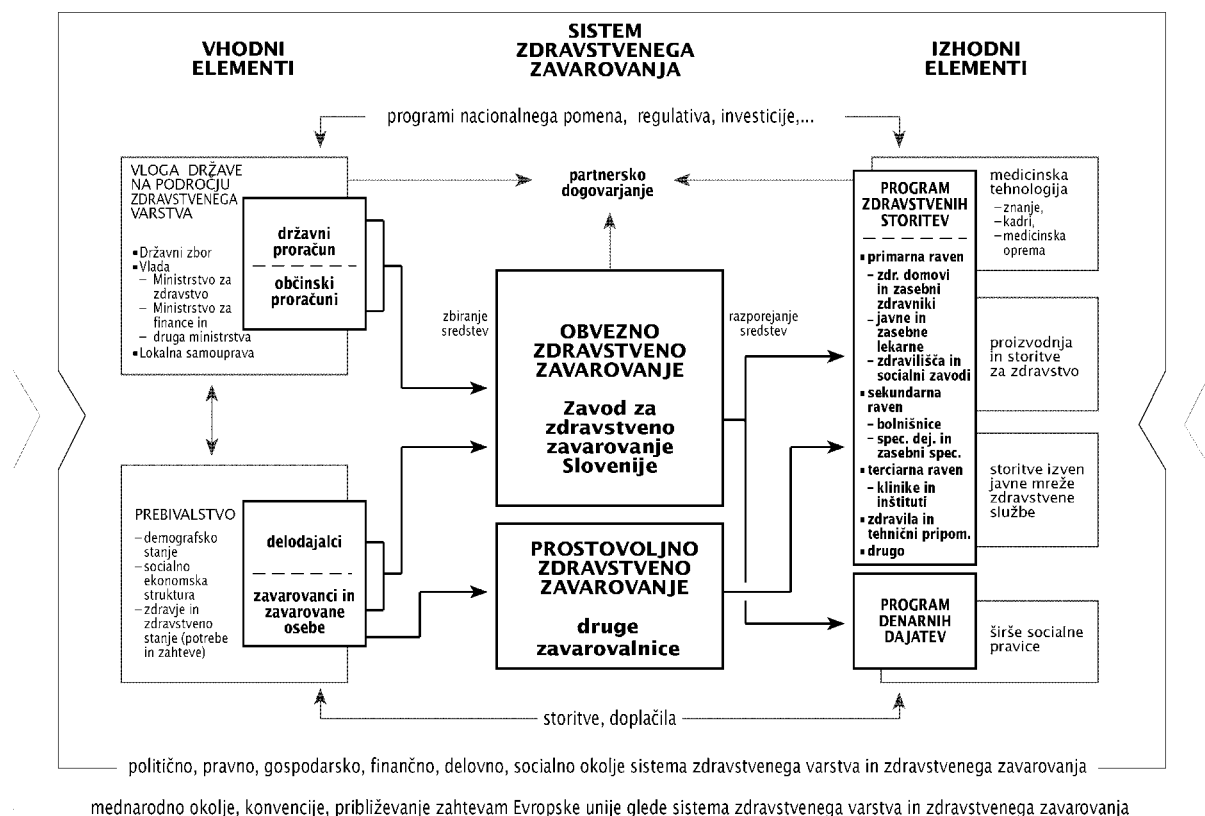
Poslanstvo Zavoda izhaja iz javnih pooblastil in pristojnosti ter odgovornosti, zaradi katerih je država Zavod ustanovila (Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju).

Ključne vrednote in organizacijsko kulturo Zavoda smo opredelili na pravih strokovnega in poslovnega obnašanja, načinu komuniciranja, medsebojnih odnosih kot tudi morali. Uveljavljene vrednote bodo vplivale na obnašanje zaposlenih in način poslovanja Zavoda.

Pomemben korak procesa strateškega planiranja so analize, benchmarking in projekcije. Pogoji za celovito strateško planiranje so kakovostne analize, v katerih so upoštevani oz. analizirani vsi dejavniki, ki neposredno ali posredno vplivajo na delovanje sistema obveznega zdravstvenega zavarovanja. Celoto vseh dejavnikov zunanjega okolja in odnosov med njimi ponazarja Slika 3, ki v demografskem, socialnem, zdravstvenem, pravnem, političnem, ekonomskem in finančnem smislu določajo sistem zdravstvenega zavarovanja ter vlogo Zavoda v njem. Za te dejavnike smo zbrali in analizirali podatke.

Rezultati teh analiz so opredelili »Kaj bo Zavod moral narediti?«. Analizirali smo tudi dejavnike notranjega okolja Zavoda (razpoložljivost virov, obstoječo organizacijo, obstoječ informacijski sistem, oceno uspešnosti uresničevanja planov v preteklosti itd.). Rezultati teh analiz so opredelili predvsem »Kaj je Zavod zmožen narediti in kaj mora narediti za povečanje svoje učinkovitosti in uspešnosti?« Z natančno

določitvijo in analizo dejavnikov smo zagotovili povezanost med cilji, strategijami in okoljem. Na podlagi zbranih in analiziranih podatkov ter informacij smo se odločali o viziji, ciljih, strategijah in projektih.



Slika 3. Sistem zdravstvenega zavarovanja v R Sloveniji

Prvi niz odločitev se je nanašal na vizijo, to je sliko Zavoda v prihodnjih 5–10 letih. Vizijo uporabljamo kot pripomoček za motiviranje in usmerjanje zaposlenih.

Sledila je postavitve strateških ciljev. To so 3-5 letni cilji, ki so pomembni za Zavod kot celoto in bodo, če bodo izpolnjeni, pomenili kakovostni preskok v poslovanju Zavoda - obveznega zdravstvenega zavarovanja. Globalne strategije (v nadaljevanju GS) pa opredeljujejo poti za doseganje strateških ciljev. Strateški cilji pokrivajo naslednje vidike:

- odgovornost do strank (zavarovanci, izvajalci zdravstvenih storitev¹ itd.) in družbenega okolja – dvig kakovosti oz. uvedba novih storitev v dobro strank Zavoda in družbenega okolja;
- financiranje – zagotavljanje stabilnega poslovanja obveznega zdravstvenega zavarovanja, zagotavljanja potrebnih finančnih virov za obvezno zdravstveno zavarovanje, obvladovanje odhodkov za obvezno zdravstveno zavarovanje ter službo Zavoda itd.;
- notranji poslovni procesi – izboljšanje notranje učinkovitosti in uspešnosti poslovnih procesov Zavoda (organizacija, informacijska podpora, notranje kontrole itd.);
- učenje in rast – izboljšanje usposobljenosti, zadovoljstva, motiviranosti kadrov.

¹ V besedilu Razvojnega programa izraz izvajalci predstavlja javne zdravstvene zavode, zasebne zdravstvene delavce s koncesijo, zdravilišča in socialne zavode, ki opravljajo zdravstveno dejavnost ter dobavitelje medicinsko tehničnih pramočkov, ki imajo sklenjeno pogodbo z Zavodom.

Ti vidiki so ključnega pomena za dolgoročno uspešno delovanje in razvoj obveznega zdravstvenega zavarovanja. V središču je vidik odgovornosti in odnosa do zavarovancev².

Natančnejše strateške odločitve smo sprejeli pri določanju ciljev področij in funkcij Zavoda (izvajanje obveznega zdravstvenega zavarovanja, zdravstvena analitika in ekonomika, finance in računovodstvo, kartica zdravstvenega zavarovanja, kadri in organizacija, odnosi z javnostmi, pravo, informatika) in oblikovanju strategij. Pri določanju ciljev smo upoštevali tudi sprejemljivost in izvedljivost le-teh za širše okolje zdravstvenega varstva (partnerje v sistemu zdravstvenega varstva). Kompleksnejše razvojne cilje, ki jih je potrebno uresničevati s projektnim pristopom, smo že v fazi strateškega planiranja pretvorili v programe projektov oz. projekte.

Vse projekte smo nato združili in uskladili v strateškem projektnem planu, ki predstavlja enoten načrt med seboj povezanih projektov za izvajanje Razvojnega programa in njihovo vključevanje v letne Poslovne plane. V strateškem projektnem planu so poleg internih projektov zajeti in upoštevani tudi eksterni projekti. To so projekti, v izvajanje katerih morajo biti vključeni zunanji partnerji oz. katerih nosilec ni Zavod, vendar s svojo vsebino posegajo na področja delovanja obveznega zdravstvenega zavarovanja ter zahtevajo Zavodovo aktivno sodelovanje v izvedbi.

2.2. Uresničevanje Razvojnega programa in nadzor

Zavod bo Razvojni program prilagajal spremembam v okolju (zakonodaja, Plan zdravstvenega varstva itd.). Razvojni program predstavlja glavni vsebinski vhod za pripravo Poslovnih planov. Izdelava Poslovnega plana za naslednje leto se prične v tekočem letu po sprejetju Poslovnega poročila Zavoda oz. v mesecu aprilu. Cilji in strategije Razvojnega programa se v Poslovnih planih razgradijo na letne cilje in konkretne aktivnosti za doseg le-teh. V Poslovne plane so vključeni tudi projekti strateškega projektnega plana. Za načrtovane projekte se v fazi izdelave Poslovnega plana pripravijo zagonski elaborati. Ti predstavljajo ustanovne akte projektov in osnovo za njihovo izvajanje ter nadzor nad izvajanjem. Proces izdelave zagonskega elaborata projekta je standardiziran in zajema naslednje korake:

- pripravo vsebine projekta;
- pripravo izvedbenega (časovnega) načrta projekta;
- pripravo organizacije vodenja in izvajanja projekta;
- pripravo ekonomike (finančnega načrta) projekta itd.

Ko je zagonski elaborat projekta izdelan, ga podrobno prouči vodstvo Zavoda. Če so v zagonskem elaboratu podani ustrezni strokovni predlogi glede vsebine, dinamike, organizacije in ekonomike projekta, ki dajejo strokovna zagotovila za uspešno izvedbo projekta, generalni direktor izda delovni nalog projekta, kar pomeni začetek izvajanja projekta.

Uspešnost uresničevanja Razvojnega programa in poslovnih planov nadziramo mesečno z nadzorom nad izvajanjem projektov, dvakrat letno pa z metodo kazalnikov uspešnosti poslovanja. V ta namen smo izdelali Katalog kazalnikov uspešnosti poslovanja Zavoda. V njem je opredeljenih 29 kazalnikov (gibal) uspeha, ki so ključnega pomena za dolgoročno poslovno uspešnost in razvoj obveznega zdravstvenega zavarovanja. To so:

- kazalniki poslovanja s strankami Zavoda in družbenim okoljem: zadovoljstvo zavarovancev in izvajalcev zdravstvenih storitev (ankete), uvajanje novih storitev za stranke Zavoda (npr. širjenje poslovnih funkcij na samopostrežnih terminalih in na kartici zdravstvenega zavarovanja) itd.;
- finančni kazalniki: obvladovanje odhodkov obveznega zdravstvenega zavarovanja (struktura, trendi...), izterjava oz. obvladovanje plačevanja prispevkov, izterjava povračil škode, obvladovanje sistemskih sprememb itd.;

² V besedilu Razvojnega programa uporabljamo pojem zavarovanci za zavarovance iz Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju in po njih zavarovane osebe.

- kazalniki notranjih poslovnih procesov: informacijska podpora poslovnim procesom, razpoložljivost strojne in programske opreme (število, vrste, vzroki in trajanje izpadov), število in vrste prenovljenih poslovnih procesov, usklajenost poslovanja Zavoda z zakonodajo (poročilo računskega sodišča), itd.;
- kazalniki učenja in rasti: delovno ozračje (zadovoljstvo zaposlenih – anketa, povprečno število dni odsotnosti z dela), strokovnost in usposobljenost zaposlenih (izobrazbena struktura, število dni za usposabljanje na zaposlenega) itd.

Analize kazalnikov v dogovorjenih terminih opozarjajo na potrebne ukrepe v primeru odstopanja od načrtovanih ciljev in zagotavljajo podlage za dopolnjevanje Razvojnega programa.

3. POSLANSTVO

Zavod³ skladno z javnimi pooblastili izvaja obvezno zdravstveno zavarovanje.

Zavod je nosilec socialne varnosti na področju zdravstvenega varstva. Zavarovancem zagotavlja pravice do zdravstvenih storitev (vključno z zdravili in medicinskimi tehničnimi pripomočki) ter pravice do denarnih prejemkov, predpisanih z zakonom.

Slovenija ima socialno zdravstveno zavarovanje, v katerega so vključeni vsi prebivalci Slovenije. V bazi zavarovancev je bilo ob koncu leta 2001 registriranih 1.954.765 oseb.

Obvezno zdravstveno zavarovanje se financira s prispevki, ki jih plačujejo delodajalci, delojemalci in drugi zavezanci. Država in lokalne skupnosti plačujejo za obvezno zdravstveno zavarovanje le prispevke za državljane brez dohodka.

Zbrana sredstva iz prispevkov se gibljejo v višini okrog 6,6% bruto domačega proizvoda (ali nekaj več kot 297 milijard SIT v letu 2001).

Z obveznim zdravstvenim zavarovanjem samostojno upravljajo v okviru javnih pooblastil izvoljeni predstavniki delodajalcev in zavarovancev. Za določene odločitve morajo organi upravljanja pridobiti soglasje Državnega zbora, Vlade ali Ministrstva za zdravje.

Za uresničevanje pravic do zdravstvenih storitev sklepa Zavod dogovore in pogodbe z izvajalci zdravstvenih storitev. V pogajanjih predstavlja in zastopa interese zavarovancev. Leta 2001 je Zavod sklenil pogodbe za izvajanje programov zdravstvenih storitev s 1286 javnimi zavodi in zasebniki.

Zavod ureja zdravstveno zavarovanje naših zavarovancev v tujini in tujih zavarovancev pri nas in je organ za zvezo v mednarodnih odnosih.

Zavod je ustanovitelj edine slovenske vzajemne zdravstvene zavarovalnice, ki izvaja prostovoljna zdravstvena zavarovanja. Sredstva tega prostovoljnega zavarovanja v Sloveniji dosegajo okrog 1% bruto domačega proizvoda⁴.

Služba Zavoda opravlja strokovne naloge za izvajanje obveznega zavarovanja. V njej je zaposlenih 936 delavcev, ki delajo na 55 različnih lokacijah.

Zavod je glede na vlogo, ki jo ima po zakonu, eden izmed pomembnih nosilcev razvoja zdravstvenega varstva v državi.

³ Po Zakonu o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju pomeni pojem "Zavod" področje obveznega zdravstvenega zavarovanja, ki ga upravljajo Skupščina, Upravni odbor, generalni direktor in izvaja strokovna služba.

⁴ V teh sredstvih niso upoštevani izdatki za doplačila zdravstvenih storitev, ki jih je kriil Adriatic d.d. kot tudi ne sredstva, ki so si jih za različne storitve (zobozdravstvo, očesni pripomočki, zdraviliško zdravljenje, nadstandardne storitve itd.) plačali zavarovanci sami. O vseh teh izdatkih namreč ni uradnih podatkov.

Iz navedenega sledi, da je poslanstvo Zavoda:

Na osnovi javnih pooblastil je Zavod edini nosilec in izvajalec obveznega zdravstvenega zavarovanja v Republiki Sloveniji. Zavarovancem zagotavlja pravice do zdravstvenih storitev in denarnih dajatev po načelih solidarnosti, socialne pravičnosti in nepridobitnosti. S tem zagotavlja zavarovancem zdravstveno in z njo povezano socialno varnost v primeru bolezni ali poškodbe.

4. VREDNOTE IN ORGANIZACIJSKA KULTURA

Za dosednji razvoj zdravstvenega zavarovanja in oblikovanje organizacijske kulture je za prvih deset let je značilno, da smo na Zavodu stremeli k inovativnosti, strokovnosti in odgovornosti. Upoštevali smo tradicionalna načela in vrednote kot so solidarnost, socialna pravičnost in enakopravnost zavarovancev. Samostojnost upravljanja obveznega zdravstvenega zavarovanja nam je omogočila, da smo se uspešno kosali z izzivi upravljanja s sredstvi in se odzivali na spremembe okolja. Ker se zavedamo odločilnosti sedanjega trenutka, si bomo prizadevali vzpostavljati sodelovanje in strokovno povezovanje z združevanjem vseh intelektualnih potencialov. Za ohranjanje in izpopolnjevanje ravni zdravstvene varnosti zavarovancev, želimo s tem Razvojnim programom ponovno zagotoviti podlage za dolgoročno stabilne finančne pogoje in nadaljnji razvoj. V prepričanju, da je zdravstveno varstvo in zavarovanje področje, ki zagotavlja krepitev delovne sposobnosti, vitalnosti in osebne izpopolnitve državljanov, lahko Zavod v nacionalnih projektih oblikuje kakovostne dolgoročne rešitve. Te pa lahko uresniči le z razumevanjem zakonodajnih in izvršnih teles države. Modrost modernizacije in razvoja je, da smo pri oblikovanju novosti postopni in preudarni, saj temeljni zdravstveni cilji ne smejo biti ogroženi. Stabilnost je temelj za kakovost in razvoj. Na teh osnovah in izhodiščih oblikujemo vrednote zdravstvenega zavarovanja in službe Zavoda. Za doseganje strateških ciljev si prizadevamo vzpostaviti visok nivo organizacijske kulture.

4.1. Vrednote zdravstvenega zavarovanja

Zavzemamo se za ohranitev solidarnosti in vzajemnosti v zdravstvenem zavarovanju.

Zavzemamo se za zdravstveno zavarovanje, v katerem odločajo predstavniki delodajalcev in delojemalcev.

Zavzemamo se za demokratično in transparentno upravljanje s sredstvi obveznega zdravstvenega zavarovanja.

Zavzemamo se za središčno vlogo zavarovanca v sistemu zdravstvenega varstva in zavarovanja.

Zavzemamo se za promocijo skrbi in odgovornosti zavarovancev za lastno zdravje in zdravje drugih. Zavzemamo se za dvig ravni zdravstvene varnosti prebivalstva.

Zavzemamo se za sodelovanje z vsemi partnerji v sistemu zdravstvenega varstva. Zavzemamo se za skupno in celovito načrtovanje in uresničevanje razvoja zdravstvenega varstva in zdravstvenega zavarovanja.

Vzpodbujamo zdrav in kakovosten način življenja.

4.2. Vrednote in organizacijska kultura Zavoda

Zaposleni v Zavodu smo odgovorni za kakovost našega dela in po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti. Prizadevamo si za izboljšanje in odličnost storitev v dobro vseh strank Zavoda in družbenega okolja.

Odgovorni smo za gospodarno rabo sredstev, ki jih plačniki prispevkov namenjajo za obvezno zdravstveno zavarovanje.

Želimo biti korak pred drugimi. Zavedamo se pomembnosti razvojno projektnega dela in se vanj aktivno vključujemo.

Zavedamo se pomembnosti iniciativnosti in nujnosti sprememb. Predloge za izboljšave dajemo vsi. Za uveljavitev svojih pobud prevzemamo tveganje.

Ponosni smo, da smo zaposleni v Zavodu. Zavod ima v okolju velik ugled, ki ga želimo še povečati. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni. Prizadevamo si za uresničevanje ciljev, strategij in projektov Razvojnega programa. Jasno oblikovane vrednote, vizijo in cilje v popolnosti sprejemamo za svoje.

Pripravljeni smo na dodaten napor, ko delo to zahteva. Cenimo dobro opravljeno delo. Dober delovni rezultat opazimo in pohvalimo. Prevzemamo odgovornost za rezultate svojega dela.

Prizadevamo si, da smo kar najboljše usposobljeni za svoje delo. Ne glede na starost, delovno dobo in položaj, se učimo.

Med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo. Prizadevamo si za dobre odnose, morebitne konflikte rešujemo konstruktivno. O sodelavcih ne govorimo za njihovim hrbtom.

Prizadevamo si za dosledno spoštovanje pravnih norm in visokih standardov v profesionalni etiki in morali. Z osebnimi in poslovnimi podatki ravnamo skrbno in dosledno, v skladu s sprejetimi predpisi.

Komuniciranje temelji na dialogu, je sproščeno in prijateljsko. Obljubimo le tisto, kar lahko izpolnimo.

Vodje skrbimo za informiranost sodelavcev in cenimo njihovo delo. Z njimi se redno pogovarjamo o rezultatih dela in o usmeritvah za nadaljnje delo. Uspešnost vrednotimo po dogovorjenih kriterijih. Prizadevamo si, da sodelavci napredujejo v skladu z njihovim znanjem in sposobnostmi. Sprejemamo utemeljene pripombe na naše delo. Odločitve sprejemamo pravočasno. Sodelavce vzpodbujamo k samoiniciativnosti in samostojnosti. Vzgajamo svoje naslednike.