# SREDNJEROČNI PROGRAM DELA / RAZVOJA

## DOMA STAREJŠIH OBČANOV ČRNOMELJ

## za obdobje 2018-2023

Program razvoja oz. dela Doma starejših občanov Črnomelj zajema naslednja področja:

1. **poslanstvo doma, vizija in strategija**
   1. dolgoročno poslanstvo
   2. vizija
2. **vodilni team**
   1. ključni ljudje v teamu
3. **značilnosti lokalnega okolja**
   1. opis preteklosti, sedanjosti in prihodnosti
   2. delež na področju izvajanja dejavnosti varstva starejših
   3. konkurenčne prednosti
4. **priložnosti**
   1. občutljivost na potrebe uporabnikov
   2. narava storitvene dejavnosti
5. **poslovni koncept**
   1. temelji za delovanje doma
6. **konkurenca**
   1. zbir konkurentov
   2. konkurenčne prednosti
7. **cilji**
   1. 5 letni cilji
   2. specifični, merljivi cilji
   3. cilji tržnega deleža
   4. cilji donosa
8. **viri**
   1. tehnični
   2. kadrovski
   3. finančni
   4. zunanji
9. **riziki in pričakovane koristi**
   1. riziki postavljenih ciljev
   2. definiranje rizikov
   3. zunanja vprašanja, ki lahko vplivajo na načrtovanje strateške usmeritve
   4. notranja vprašanja, ki vplivajo na načrtovanje strateške usmeritve
10. **zaključek**
    1. kratkoročni cilji
    2. dolgoročni cilji
    3. posledice nedoseganja ciljev
11. **POSLANSTVO, VIZIJA IN STRATEGIJA**

Dom starejših občanov Črnomelj je javni zavod, ki na osnovi določil Zakona o zavodih in Zakona o socialnem varstvu izvaja storitve institucionalnega varstva starejših.

Razvoj doma temelji na srednjeročnih nacionalnih programih razvoja socialnega varstva in strategijah varstva starejših ter Strateškem razvojnem načrtu organizirane skrbi za starejše, Skupnosti socialnih zavodov Slovenije in akta o ustanovitvi ter ostalih aktih doma.

* 1. **dolgoročno poslanstvo**

Dom starejših občanov Črnomelj je ustanovila Vlada Republike Slovenije. Ustanovila ga je z namenom zagotavljanja institucionalnega varstva za starejše in zagotavljanja storitev za starejše, ki živijo na področju, kjer se nahaja dom.

Na ta način dom:

1. Zagotavlja obseg in vrste storitev v skladu z namenom ustanovitve doma
2. zagotavlja izvajanje celovite skrbi za starejše, ki stalno in začasno bivajo v domu in starejše, ki želijo pomoč na domu, skladno z njihovimi pričakovanji, željami in potrebami
3. preusmerja metode dela iz asistence uporabnikom v podporo za samostojno izvajanje aktivnosti
4. razvija skrb za starejše v okolju, kjer deluje in to v skladu s potrebami starejših ljudi, pri čemer vključuje v svoje delovanje tudi druge izvajalce, ki delujejo na področju zagotavljanja skrbi za starejše in se z njimi vsestransko povezuje,
5. zagotavlja strokovni razvoj in rasti vseh zaposlenih
6. zagotavlja kakovost v celotni organizaciji

7. posluje po ekonomskih načelih, ki bodo veljala za domove za starejše

* 1. **vizija**

Vizija doma, ki temelji na njegovem poslanstvu, predstavlja dolgoročne cilje, ki jih bo dom dosegal z izvajanjem svoje dejavnosti.

Cilji so dolgoročno naravnani in se nanašajo na:

1. delovanje doma, ki bo temeljilo na socialno-ekonomskih načelih, s prilagajanjem ponudbe zmožnostim in potrebam stanovalcev in možnostim družbene podpore
2. razvijanje skrbi za starejše v domovih in na domu ter drugih oblik skrbi za starejše
3. razvijanje nove oblike in načine skrbi za starejše ter sodobne metodološke pristope za specifične potrebe posameznih skupin stanovalcev
4. uveljavljanje vlogo doma kot osnovnega lokalnega nosilca razvoja organizirane skrbi za starejše
5. tekoče uvajanje novih dejavnosti, ki bodo zagotovile visoko kakovost storitev, hkrati pa omogočale poslovanje po ekonomskih načelih
6. zagotavljanje stalne integracije zdravstvene nege na način, ki omogoča visoko raven kakovosti in celovitost izvajanja skrbi za starejše
7. razvijanje zmogljivosti v skladu s potrebami in tržnimi zmožnostmi okolja ter zagotavljanjem dodatnih investicijskih sredstev
8. usposabljanje in izobraževanje zaposlenih

Dolgoročni cilji doma so naravnani h kakovosti storitev, k nadaljnjemu razvoju, k uporabniku usmerjenim procesom in sledi Resoluciji o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2013-2020.

1. **VODILNI TEAM**

Realizacija dolgoročnega programa / razvoja doma bo zaupana teamu, ki že sedaj sodeluje pri vodenju zavoda in ima potrebno znanje ter izkušnje pri vodenju doma.

Strokovnost dela doma bo zagotavljal strokovni svet.

* 1. **ključni ljudje v teamu**

Vodilni team bodo sestavljali:

* Valerija Lekić Poljšak, direktorica
* Alenka Vipavec Mahmutović, namestnica direktorice za področje zdravstvene nege in oskrbe
* Simon Bahor, pomočnik direktorice za finance in investicije
* Ksenija Pezdirc, vodja splošno kadrovske službe

Pri delu teama bodo sodelovali še:

* Silvester Janković, vodja tehnične službe
* Olga Plut, dietna kuharica-vodja kuhinje

Strokovni svet bodo sestavljali strokovni delavci in sodelavci, ki jih določa statut doma in sicer:

* Valerija Lekić Poljšak, direktorica
* Alenka Vipavec Mahmutović, namestnica direktorice za zdravstveno nego in oskrbo
* Mira Vlašič, diplomirana socialna delavka
* Petra Simčič, diplomirana delovna terapevtka
* Marija Bartolj, diplomirana medicinska sestra-vodja tima
* Damjana Kolbezen Žepič, diplomirana fizioterapevtka.

1. **ZNAČILNOSTI LOKALNEGA OKOLJA**
   1. **opis preteklosti, sedanjosti in prihodnosti**

Dom starejših občanov Črnomelj deluje na območju Upravne enote Črnomelj, ki zajema občini Črnomelj in Semič. Za obe občini je značilno, da dosega delež prebivalcev, starejših od 65 let že presegel 16 %, kar po mednarodnem kriteriju pomeni, da so prebivalci obeh občin stari.

V preteklosti je živelo na področju, kjer deluje dom sorazmerno velik del mladih, ki so skrbeli tudi za starejše (starše, sorodnike, sosede). Visoka zaposlenost je omogočala sožitje generacij in potrebe po namestitvah v dom so bile manjše. Delež manjših potreb je bil tudi v nižjem številu starejših ljudi.

Sedanja situacija je drugačna. Število starejših se je povečalo. Nezaposlenost je sorazmerno visoka, ekonomska moč prebivalcev slaba. Navedeno se odraža tudi na področju varstva starejših. Zaradi njihovega večjega števila in obremenitev svojcev z zaposlitvijo in preživetjem je povpraševanje po sprejemu v dom v porastu. Svojci starejših se odločajo izključno za bivanje v domu, druge oblike pomoči (pomoč na domu, dnevno varstvo, strokovna pomoč) zanje niso sprejemljive, ker predpostavljajo, da bodo družinski člani skrbeli za starejše člane, strokovne pomoči pa bodo deležni občasno.

V bodoče se bo število starejših od 65 let povečevalo. Pojavile se bodo potrebe po storitvah, ki bodo omogočale starejšim življenje na lastnem domu. V domu bodo bivali predvsem tisti, ki kljub pomoči ne bodo mogli živeti na svojem domu.

Večje bo tudi število starejših, ki bodo živeli sami, ker se veča število mladih, ki se šolajo izven občine in s tem iščejo priložnosti za zaposlitev drugje. Ekonomska sposobnost starejših ljudi bo slaba, kar bo posledica nezaposlenosti in zgodnjega upokojevanja v zadnjih 20. letih.

* 1. **delež na področju izvajanja dejavnosti varstva starejših**

Dom starejših občanov bo lahko nudil bivanje največ do 7 % starejših od 65 let, za ostale pa bosta organizirana v prvi vrsti pomoč na domu in bivanje v dnevnem centru. Zagotovljena bo tudi strokovna pomoč v vseh oblikah, ki omogočajo starejšim živeti doma.

Dom bo osrednji nosilec organizirane skrbi za starejše in bo imel največji vpliv ter vlogo na področju varstva starejših v lokalnem okolju, kjer deluje.

* 1. **konkurenčne prednosti**

Dom ima konkurenčne prednosti, ki izhajajo iz njegove tradicije in preteklega koncepta organizirane skrbi za starejše. Ima ustrezen objekt, opremo, kadre, znanje in izkušnje, tradicijo in vizijo razvoja. Koncept je sodoben, naravnan na potrebe, želje in pričakovanja uporabnikov. Sistem vodenja kakovosti, zagotavlja dvig konkurenčnosti.

Razvojna naravnanost je zagotovilo, da bo delovanje doma dinamično in ne rutinsko.

1. **PRILOŽNOSTI**

Priložnosti doma izhajajo iz dobrega poznavanja področja delovanja: nudenja oskrbe in zdravstvene nege starejših ljudi. Poleg tega pa ima dom dober renome na področju varstva starejših ljudi.

* 1. **občutljivost na potrebe uporabnikov**

Dejavnost doma bo usmerjena k uporabniku, ob upoštevanju sodobnih načel na področju življenja starejših ljudi. Delovanje bo izhajajo iz določil evropske socialne listine, ki govori, da imajo starejši ljudje v institucijah pravico do ohranjanja sloga življenja, do aktivnega vključevanja v okolje, kjer so živeli in delali in pravico do soodločanja o življenju v domu.

Bodoči razvoj bo temeljil na organiziranju pogojev, ki bodo čim bolj podobni življenju doma; kolikor bo to v instituciji mogoče.

* 1. **narava storitvene dejavnosti**

Storitve oskrbe, zdravstvene nege in ostale storitve so občutljive. Izvajajo se za ljudi, ki so zaradi stanja v katerem so (slabo splošno stanje, slabo zdravstveno stanje, ekonomska in socialna odvisnost) zelo občutljivi in ranljivi. Zaradi navedenega je osnovnega pomena odnos izvajalcev storitev (zaposlenih) do uporabnika. Ta mora biti strokovno na visokem nivoju, human in prilagojen potrebam posameznika. To terja visok nivo morale zaposlenih, ki je odvisna od zadovoljstva pri delu, kar je temelj uspešnega delovanja doma.

1. **POSLOVNI KONCEPT**

Poslovanje doma bo temeljilo na izvajanju storitev, ki bodo naravnane na potrebe okolja kjer deluje. Glede na pretekle izkušnje in upoštevanje demografskih in ekonomskih kazalcev je možno v bodoče pričakovati velik delež starejših, ki bodo prihajali v dom zaradi težkega zdravstvenega stanja. Način plačevanja oskrbnih stroškov se bo spremenil in bo bolj odvisen od plačil uporabnikov. Na področju plačevanja stroškov zdravstvene nege bo zavarovanje za dolgotrajno oskrbo povzročilo bistvene spremembe v poslovanju domov za starejše. Institucije ne bodo več deležne plačila storitev po pogodbah. Plačila bodo namenjena individualnim zavarovancem, ki se bodo sami odločali, kjer bodo kupili storitve zdravstvene nege. Bolj konkurenčni izvajalci bodo v prednosti in dom bo zagotavljal konkurenčnost z izvajanjem paketov storitev, ki bodo prilagojene povpraševanju v okolju kjer deluje dom.

* 1. **temelji za delovanje doma**

Delovanje doma bo temeljilo na konceptu, na katerem je deloval do sedaj. Prilagajal se bo potrebam okolja, razvijal bo storitve, ki bodo aktualne za starejše ljudi, celotno dejavnost bo usmeril k uporabniku, spremljal bo zadovoljstvo uporabnikov in korektivno ukrepal v primerih odstopanj.

Poslovni koncept doma bo temeljil na državni regulativi za področje delovanja javnih zavodov oz. socialnovarstvenih javnih zavodov.

Kvaliteta delovanja bo zagotovljena z uvedbo sistema vodenja kakovosti, po standardu ISO 9001:2015 in upoštevanju posameznih načel evropskega modela kakovosti za domove za starejše E-Qalin, ob uporabi Sistema uravnoteženih kazalnikov uspešnosti (balanced scorecard).

1. **KONKURENCA**

Dom ima v okolju monopol, ker ni drugih izvajalcev institucionalnega varstva starejših. Monopol bo ostal tudi v bodoče, ob počasnem razvoju konkurenčnih oblik pomoči in oskrbe na domu. .

* 1. **zbir konkurentov**

Največja cenovna konkurenca sta trenutno sosednji »družinski« dom na Hrvaškem in dom v Metliki po konceptu delovanja pa sta obe instituciji manj konkurenčni. Pomoč na domu, ki jo izvaja lokalni center za socialno delo je konkurenčen na področju izvajanja dejavnosti na domu uporabnikov, na področju zahtevnejše pomoči na domu kot je zdravstvena nega ali rehabilitacija pa konkurence ni. Obstoječa patronažna služba v tem trenutku domu ne predstavlja konkurence, v bodoče pa bo zaradi zavarovanja za dolgotrajno nego lahko predstavljala glavnega konkurenta.

* 1. **konkurenčne prednosti**

Konkurenčne prednosti doma izhajajo iz njegove tradicije, renomeja in zagotavljanja pogojev za konkurenčno delovanje v lokalnem okolju.

Ima solidne infrastrukturne pogoje, ima dovolj usposobljenega kadra, delno ustrezen objekt, dobro opremo in dobro lokacijo ter način financiranja dejavnosti.

1. **CILJI**
   1. **5 letni cilji**

V naslednjih 5 letih bo dom dosegel naslednje cilje:

* Prenovo štirih etaž (»B« stran) skladno s tehničnimi standardi
* ukinitev štiriposteljnih sob
* preureditev etaž (»A« stran);
* dvig strokovne usposobljenosti zaposlenih za uvajanje sodobnih pristopov dela s starejšimi;
* skladno s potrebami okolja razširitev dejavnosti s ponudbo storitev pomoč na domu, dnevnega, nočnega in občasnega bivanja, programom priprave na starost in izvajanjem tržnih dejavnosti;
* organiziranjem dejavnosti na način, da bo dom center za pomoč starejšim: od drobnih storitev na domu, do bivanja težkih bolnikov
  1. **specifični, merljivi cilji**

V naslednjih letih bodo uresničeni naslednji cilji, ki izhajajo iz strateških usmeritev doma:

* obseg in struktura oskrbe ter zdravstvene nege bosta na nivoju leta 2017; po oceni je dom dosegel zgornjo mejo težkih bolnikov, ki lahko bivajo v domu za starejše;
* število zaposlenih bo usklajeno s standardi in normativi, pri čemer bo prednostno zaposlovanje novih strokovnih delavcev za izvajanje socialnovarstvenih storitev; prioriteta v dodatni zaposlitvi socialnega delavca ali psihologa, ostalo bodo nadomestne zaposlitve ali popolnitve kadra, ki izhaja iz standardov in normativov;
* izobraževanje in dodatno strokovno usposabljanje bo organizirano znotraj doma, na področjih, ki so neposredno povezana z delom v domu in so povezana s počutjem stanovalcev: komuniciranje, medsebojni odnosi, »asistenca pri izvajanju, pred izvajanjem namesto stanovalca«, zagotavljanje kvalitete storitev; organizirana bo najmanj 1 vrsta usposabljanja na leto, za vse delavce doma;
* organizacijski razvoj po načelih učeče se organizacije in vseživljenjskega učenja;
* razvijanje sistema vodenja kakovosti z uporabo sodobnih poslovodnih pripomočkov (ISO, E-Qalin, BSC, Benchmarking, Level Based Budgeting).
  1. **cilji tržnega deleža**

Cilji tržnega deleža bodo naslednji:

* ohraniti delež oskrbe in zdravstvene nege na nivoju leta 2017;
* do leta 2022 doseči polno zasedenost kapacitet dnevnega centra – 15 obiskovalcev;
* izvajanje pomoči na domu
* izvajanje storitev za zunanje uporabnike (ZN, FTH, razvoz kosil, storitve pranja in šivanja)
  1. **cilji donosa**

Donos bo odvisen o predpisov, ki urejajo področje financiranja in plačevanja storitev, ki jih izvaja dom. Glede na to, da je dejavnost doma neprofitna in bo v bodoče še bolj regulirana s predpisi za določanje cen storitev, bo uspeh ohraniti obstoječi obseg finančnih sredstev.

Tržni delež bo tudi v bodoče omejen, saj podeželsko okolje omejuje možnosti prodaje dodatnih storitev (gostinske storitve, servisne storitve).

Z uporabo uravnoteženih kazalnikov uspešnosti zagotoviti čiv večje koristi uporabnikov , ob upoštevanju danih in omejenih virov.

1. **VIRI**

Dom bo zagotavljal vire, ki mu bodo omogočali izvajati osnovno in dejavnost, dodatno pa v omejenem obsegu.

* 1. **tehnični**

Tehnični viri, ki bodo zagotovljeni so:

* ustrezen objekt
* ustrezna oprema
* ustrezni energetski viri
* ustrezne komunikacijske povezave
* ustrezen informacijski sistem.
  1. **kadrovski**

Kadrovski viri bodo zagotovljeni z naslednjim:

* število delavcev, ki bo določeno s standardi in normativi
* strokovno usposobljeni delavci
* strokovna rast in razvoj kadrov
  1. **finančni**

Finančni viri bodo zagotovljeni s sistemom financiranja dejavnosti in sicer:

* plačila iz oskrbnin
* plačila zdravstvene zavarovalnice za program zdravstvene nege, rehabilitacije in dela zdravnika specialista ter zagotavljanje inkontinenčnih pripomočkov
* plačila dodatnih storitev za izvajanje storitev izven standarda ter storitev za zunanje uporabnike
  1. **zunanji**

Nabava zunanjih virov se bo nanašala na dobavo

* blaga
* storitev
* gradbenih del.

1. **RIZIKI IN PRIČAKOVANE KORISTI**

Riziki doseganja postavljenih ciljev so sprejemljivi in jih bo možno obvladovati.

* 1. **riziki postavljenih ciljev**

Riziki so možni na naslednjih področjih:

* izvajanje osnovne dejavnosti
* izvajanje dodatnih storitev
* zagotavljanje infrastrukturnih virov
* sprememba načina oblikovanja cen storitev oz. sistema plačevanja opravljenih storitev
* sprememba statusa doma.
  1. **definiranje rizikov**

Riziki so lahko naslednji.

* pojav konkurenčnejših izvajalcev osnovne dejavnosti
* padec kupne moči starejših
* prenizka investicijska sredstva
* težave v poslovanju zaradi stroškov, ki ne bi bili pokriti s ceno storitev
* nadaljevanje centralizacije in regulacije s strani ustanovitelja
* pravnoorganizacijsko preoblikovanje doma v drugo pravnoorganizacijsko obliko
* učinki uvedbe sistema zavarovanja za dolgotrajno oskrbo.
  1. **Zunanja vprašanja, ki lahko vplivajo na načrtovanje strateške usmeritve**

Zunanja vprašanja, ki lahko vplivajo na načrtovanje strateške usmeritve smo razvrstili v pozitivna in negativna.

Med pozitivne dejavnike prištevamo naslednje:

* demografski podatki nakazujejo, da se delež starejših povečuje,
* dom razpolaga s kapacitetami, ki zadoščajo za pokrivanje potreb starejših v občini Črnomelj,
* življenjski pogoji odjemalcev v domu se izboljšujejo,
* visoko strokovno usposobljen kader, ki izvaja storitve v domu,
* Sprejeta Resolucija o nacionalnem programu varstva starejših je veljavna in nerealizirana ter kot takšna lahko služi kot začetek razprav.

Med negativne dejavnike prištevamo naslednje:

* gospodarska kriza,
* zmožnost plačevanja storitev odjemalcev,
* metodologija cene storitev s strani ZZZS, ki ne upošteva dejansko cene storitev,
* država oziroma ustanovitelj, ne zagotavlja svojih obveznosti skladno z zakonodajo,
* neupoštevanje stroke v sprejemanju zakonodaje.
  1. **Notranja vprašanja, ki vplivajo na načrtovanje strateške usmeritve**

Notranja vprašanja in strateške usmeritve temeljijo na vrednotah, kot so kakovost, odgovornost, strokovnost in znanje, inovativnost, spoštovanje, spodbujanje timskega in projektnega dela.

Notranja vprašanja in strateške usmeritve so prikazane na osnovi SWOT analize.

**SWOT analiza notranjih vprašanj:**

|  |  |
| --- | --- |
| **prednost**i | **slabosti** |
| * Dom obnavlja opremo in prostore * Porast števila vlog iz domačega okolja * Ustrezno izobražen in usposobljen kader * Dom je ednina institucija v okolju, ki lahko izvaja celostno oskrbo starejših v domu in na domu * Vzpostavljen SVK ISO 9001:2015 | * Izvajanje storitev je oteženo, zaradi neustreznega kadrovskega normativa * Določeni prostori so zastareli in otežujejo pogoje za delo zaposlenih in ne zagotavljajo dovolj kvalitetnih pogojev za bivanje uporabnikov |
| **priložnosti** | **nevarnosti** |
| * Uveljaviti vlogo doma kot osnovnega nosilca lokalnega nosilca razvoja organizirane skrbi za starejše * Tekoče uvajanje novih dejavnosti | * Nerazumevanje in nezainteresiranost državnih in lokalnih služb * Nevarnost zagotavljanja kadrov |

1. **ZAKLJUČEK**
   1. **kratkoročni cilji**

Kratkoročni cilji, ki bodo doseženi v letu 2018 so opredeljeni v Planu dela za leto 2018 .

* 1. **srednjeročni cilji**

Srednjeročni cilji izhajajo iz strategije razvoja, terjajo pa 5 letno planiranje:

* Dokončanje prenov na etažah »B« stran
* Začetek prenov »A » stran
* preureditev kuhinje in spremljajočih prostorov - do leta 2022
* dvig strokovne usposobljenosti zaposlenih za uvajanje sodobnih pristopov dela s starejšimi; stalna naloga – stalna letna naloga
* razširitev dejavnosti s ponudbo programov in storitev, pomoč na domu, organiziranje dnevnega, nočnega in občasnega bivanja, programom priprave na starost in izvajanjem tržnih dejavnosti; stalna naloga – stalna letna naloga
* organiziranjem dejavnosti na način, da bo dom center za pomoči starejšim: od drobnih storitev na domu, do bivanja težkih bolnikov – stalna letna naloga
  1. **posledice nedoseganja ciljev**

V primeru nedoseganja postavljenih ciljev je možno pričakovati naslednje posledice:

* upad povpraševanja po storitvah
* znižanje prihodkov doma
* presežni delavci
* omejitev ali prepoved opravljanja posamezne vrste dejavnosti (kuhinja, zunanje dejavnosti)
* nižanje konkurenčnosti
* vprašljivost obstoja zavoda

Nevarnost nedoseganja ciljev bo minimalna in bo obvladljiva. Strategija razvoja je naravnana tako, da so riziki minimalni. Vodstveni team bo sposoben predvideti nevarnosti ter pravočasno preventivno in korektivno ukrepati.

Program dela / razvoja bo podrobno razdelan v letnih programih dela, ki jih bo pripravila direktorica in predlagala v sprejem svetu zavoda.

V Črnomlju, 30.3.2018

Valerija Lekić Poljšak

direktorica