

Misija



Vizija



**STRATEŠKI PLAN
RAZVOJA
POLIKLINIKE SUVAG
ZA RAZDOBLJE OD
2021. – 2025.**

Zagreb, prosinac 2020.

**STRATEŠKI PLAN RAZVOJA
POLIKLINIKE SUVAG
ZA RAZDOBLJE OD 2021. - 2025.**

SADRŽAJ

UVOD.....	3
Djelatnost Poliklinike SUVAG.....	5
Ustrojstvo Poliklinike SUVAG.....	6
Izvori financiranja.....	6
MISIJA I VIZIJA	7
Misija	7
Vizija.....	7
Vrijednosti.....	7
ANALIZA STANJA I OKRUŽENJA	7
SWOT ANALIZA	8
PREGLED POSTIGNUĆA USTANOVE 2013. – 2020.	9
Ključne mjere razvoja rehabilitacijskih programa i usluga za razdoblje od 2013. do	9
2020. godine.....	9
Ključne mjere razvoja ustanove za razdoblje od 2013. do 2020. godine.....	10
PLAN RAZVOJA	11
MONITORING I EVALUACIJA	18

UVOD

Poliklinika za rehabilitaciju slušanja i govora SUVAG javna je zdravstvena ustanova u kojoj cca 300 zaposlenika pruža usluge specijalističko-konzilijarne zdravstvene zaštite iz djelatnosti otorinolaringologije, neurologije, pedijatrije i psihijatrije, fizikalne medicine i rehabilitacije, koja uključuje dijagnostičku obradu i medicinsku rehabilitaciju osoba s oštećenjem sluha i govora, nerazvijenim i nedovoljno razvijenim govorom, kao i osoba s poremećajima glasa i govora uz primjenu verbotonalne metode. Također, pruža usluge odgoja i obrazovanja djeci s oštećenjem sluha, slušanja, govora i jezika uz primjenu verbotonalne metode te obavlja znanstveno istraživačku djelatnost u području verbotonalnog sistema. Pored toga Poliklinika SUVAG provodi i stručno usavršavanje za primjenu verbotonalne metode u zemlji i inozemstvu te učenje jezika prema načelima verbotonalnog sustava, a u cilju unapređivanja verbotonalne teorije i prakse te obrazovanja odraslih.

Za provođenje specijalističko-konzilijarne zdravstvene zaštite Poliklinika SUVAG sklapa ugovor s Hrvatskim zavodom za zdravstveno osiguranje.

Osnovana je Odlukom Izvršnog vijeća Sabora Narodne Republike Hrvatske broj: 21451/1-1961 od 09. prosinca 1961. godine (NN, br. 50/61.) kao Centar za rehabilitaciju sluha i govora, odnosno za rehabilitaciju osoba oštećena sluha i govora uz primjenu verbotonalne metode te za razvoj verbotonalnog sistema autora akademika Petra Guberine, znanstvenika svjetskog ugleda i utemeljitelja zagrebačkog SUVAG-a.

Od 1974. do 1994. godine djeluje pod nazivom Centar SUVAG, kada postaje vlasništvo Grada Zagreba, s punim nazivom Poliklinika za rehabilitaciju slušanja i govora SUVAG. Od 1996. godine registrirana je i kao ustanova koja obavlja znanstveno-istraživačku djelatnost u području humanističkih i medicinskih znanosti, a od 1997. godine je članica Hrvatske akademske i istraživačke mreže CARNet.

Rješenjem Republičkog sekretarijata za školstvo i obrazovanje Socijalističke Republike Hrvatske, Broj: 02-2501/2-1963 od dana 16. 12. 1963. godine, odobren je početak rada specijalnih odjeljenja Osnovne škole u sastavu Centra za rehabilitaciju sluha i govora u Zagrebu (Današnja Poliklinika SUVAG).

Rješenjem Ministarstva znanosti i tehnologije, KLASA: 640-02/96-01/036, UR.BROJ: 533-02-207/96-2 od 20. kolovoza 1996. godine, Poliklinika SUVAG upisana je u Upisnik

znanstvenoistraživačkih pravnih osoba Ministarstva znanosti i tehnologije kao druga pravna osoba koja obavlja i znanstvenoistraživačku djelatnost, pod rednim brojem 0207/1966, u znanstvenom području humanističkih i medicinskih znanosti.

Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa izdalo je suglasnost, KLASA: 601-02/05-03/00188, URBROJ:533-10-05-2, od dana 09. rujna 2005. godine, Poliklinici SUVAG na ustroj programa predškolskog odgoja i obrazovanja djece oštećena sluha i/ili govora – verbotonalni model pri zdravstvenoj ustanovi.

Rješenjem Gradskog ureda za obrazovanje, kulturu i šport, KLASA: UP/I-601-02/05-01/2, URBROJ: 251-10-51-07-11, od 16. veljače 2007. godine, utvrđeno je da su pri Poliklinici SUVAG ispunjeni propisani uvjeti i odobreno je ostvarivanje programa predškolskog odgoja i obrazovanja djece oštećena sluha i/ili govora - verbotonalni model, u sklopu ustrojstvene jedinice Centra za predškolski odgoj i obrazovanje SUVAG koji djeluje od osnutka ustanove (današnji Dječji vrtić Poliklinike SUVAG).

Rješenjem Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa, KLASA: UP/I-602-07/10-03/00013, URBROJ:533-09-11-2009 od 20. travnja 2011. godine, odobreno je Poliklinici SUVAG izvođenje programa obrazovanja odraslih, i to programa učenja stranih jezika (engleski opći i poslovni jezik, njemački opći i poslovni jezik, talijanski, francuski i španjolski opći jezik).

Rješenjem Ministarstva znanosti i obrazovanja, KLASA: UP/I-602-07/20-03/00089, URBROJ: 533-05-20-0004 od 29. travnja 2020. godine, odobreno je Poliklinici SUVAG izvođenje programa obrazovanja odraslih, i to programa učenja stranih jezika (engleski opći i poslovni jezik, njemački opći i poslovni jezik, talijanski, francuski i španjolski opći jezik, ruski opći jezik, portugalski opći jezik i hrvatski za strance).

Rješenjem Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta, KLASA: UP/I-602-07/12-03/00082, URBROJ: 533-09-12-003, od 11. svibnja 2012. godine, odobreno je Poliklinici SUVAG izvođenje programa obrazovanja odraslih, i to programa usavršavanja za poslove stručnjaka/inje za rad s osobama oštećena sluha i/ili govora primjenom verbotonalne metode.

Rješenjem Ministarstva zdravlja, KLASA: UP/I-500-05/13-01/19, UR.BROJ: 534-10-1-1-1/4-13-1, od 26. ožujka 2013. godine, utvrđeno je da je Odluka o usklađivanju djelatnosti Poliklinike SUVAG sukladna Zakonu o ustanovama i Zakonu o zdravstvenoj zaštiti.

Sustav upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001:2008 uspostavljen je u Poliklinici SUVAG zaprimanjem akreditiranog certifikata dana 22. travnja 2013. godine. Uvedenim sustavom upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001, Poliklinika SUVAG dokazuje sposobnost pružanja usluga koje ispunjavaju zahtjeve i očekivanja korisnika usluga kao i ostalih zainteresiranih strana. Dokumentirani sustav upravljanja omogućava dosljednu primjenu zakona i propisa te redovito održavanje i poboljšavanje sustava, prema danoj normi ISO 9001:2015.

Rješenjem Ministarstva financija, Porezne uprave, Područnog ureda Zagreb, Ispostave Zagreb – Medveščak, KLASA: UP/I-410-23/13-16/01, UR.BROJ: 513-07-01-65/12-04 od 04. lipnja 2013. godine, utvrđeno je da Poliklinika SUVAG nije obveznik poreza na dobit.

Djelatnost Poliklinike SUVAG

SUVAG je skraćena riječi Systeme Universel Verbotonal d' Audition Guberina (sistem univerzalnog verbotonalnog slušanja Guberina), a verbotonalni sistem originalni je znanstveni pristup problemu govorne komunikacije.

Temeljem rješenja Državnog zavoda za intelektualno vlasništvo od dana 29. studenog 2007. godine zaštićeni su znak Poliklinike SUVAG (figurativni znak SUVAG-plavo-bijeli znak s nazivom SUVAG) i naziv SUVAG (verbalni žig u slovima standardnog oblika).

Usklađujući se s novom zakonskom regulativom, Poliklinika SUVAG registrirana je za obavljanje sljedećih djelatnosti:

- specijalističko-konzilijarne zdravstvene zaštite koja uključuje: dijagnostičku obradu i medicinsku rehabilitaciju osoba s oštećenjem sluha i govora, nerazvijenim i nedovoljno razvijenim govorom, kao i osoba s poremećajima glasa i govora, uz primjenu verbotonalne metode, osim bolničkog liječenja,
- odgoja i obrazovanja djece sa slušno-govornim oštećenjem i govorno-jezičnim poremećajima, uz primjenu verbotonalne metode,
- znanstveno-istraživačke djelatnosti po načelima verbotonalnog sistema,
- provođenje stručnog usavršavanja za primjenu verbotonalne metode u zemlji i inozemstvu, te učenje jezika i obrazovanje odraslih u cilju unapređivanja verbotonalne teorije i prakse.

Djelatnost Poliklinike SUVAG upisana je u registar Trgovačkog suda u Zagrebu pod MBS: 080181201.

Ustrojstvo Poliklinike SUVAG

Radi obavljanja poslova iz djelatnosti Poliklinike SUVAG ustrojene su sljedeće ustrojstvene jedinice:

1. Odjel medicinske dijagnostike i rehabilitacije slušanja i govora, unutar kojeg su kao niže ustrojstvene jedinice ustrojene:

- Služba za medicinsku dijagnostiku i funkcionalnu terapiju slušanja
- Logopedska služba za dijagnostiku i terapiju
- Služba za medicinsku rehabilitaciju djece predškolske dobi
- Služba za medicinsku rehabilitaciju djece školske dobi
- Centar za umjetnu pužnicu i ranu rehabilitaciju djece s oštećenjem sluha
- Centar za ranu rehabilitaciju i podršku u zajednici

2. Odjel odgoja i obrazovanja djece oštećena sluha i/ili govora uz primjenu verbotonalne metode, unutar kojeg su kao niže ustrojstvene jedinice ustrojene:

- Dječji vrtić Poliklinike SUVAG
- Osnovna škola Poliklinike SUVAG

3. Odjel za istraživanje i razvoj, unutar kojeg su kao niže ustrojstvene jedinice ustrojene:

- Služba za istraživanje i razvoj
- Škola stranih jezika Poliklinike SUVAG
- Knjižnica Poliklinike SUVAG

Radi obavljanja stručno-administrativnih i pomoćnih poslova u Poliklinici SUVAG ustrojene su sljedeće ustrojstvene jedinice:

- Služba pravnih, kadrovskih i pomoćnih poslova
- Ekonomsko-financijska služba.

Izvori financiranja

Poliklinika SUVAG Zagreb ostvaruje 56% godišnjeg ukupnog prihoda od HZZO-a, 22% od Ministarstva znanosti i obrazovanja, 15 % iz lokalnog proračuna, a 7% pružanjem usluga na tržištu i iz ostalih izvora. Prihod od HZZO-a ostvaruje se temeljem ugovora o provođenju specijalističko-konzilijarne zdravstvene zaštite. Ministarstvo znanosti i obrazovanja podupire

odgojno-obrazovne programe. Tržišna aktivnost Poliklinike SUVAG Zagreb uključuje pružanje usluga tečajeva stranih jezika i verbotonalne edukacije stručnjaka u zemlji i inozemstvu.

MISIJA I VIZIJA

Misija

Pridonijeti zdravlju i dobrobiti osoba s oštećenjem sluha, slušanja, govora i jezika, pružajući najvišu razinu kvalitete dijagnostičkih i rehabilitacijskih usluga, usluga odgoja i obrazovanja, verbotonalne edukacije stručnjaka, podučavanja stranih jezika te usluga u okviru znanstvenoistraživačke djelatnosti.

Vizija

Postati centar izvrsnosti usmjeren k napretku u svim područjima djelovanja kako bismo pružili najkvalitetnije usluge, u skladu sa suvremenim trendovima.

Vrijednosti

Sukladno dugogodišnjoj tradiciji predanog rada, usmjereni smo na dobrobit, sigurnost i integritet svih naših korisnika. Uvažavajući njihove potrebe i individualnost, uz pružanje visoke kvalitete usluga, ostvarujemo njihovo povjerenje. Svi naši zaposlenici posvećeni su poslovnom i stručnom profesionalizmu, izvrsnosti, inovativnosti te odgovornosti.

ANALIZA STANJA I OKRUŽENJA

Analiza stanja i okruženja za potrebe pripreme strateškog plana napravljena je na način da se kombinirala metoda analize jakih i slabih strana, prilika i prijetnji (SWOT) s elementima PEST analize, odnosno analize društveno-političkog, ekonomskog i tehnološkog okruženja.

1. SWOT ANALIZA

	SNAGE	SLABOSTI
UNUTARNJE OKRUŽENJE	<ul style="list-style-type: none"> - registrirana za obavljanje više djelatnosti - prepoznatljivost organizacije na lokalnoj, županijskoj, državnoj i svjetskoj razini - motiviranost za prenošenje znanja - fleksibilnost organizacije - politička neovisnost - respektabilni rezultati u pružanju novih usluga - suvremeni trend u interdisciplinarnosti - znanstveno-istraživački rad - dobra suradnja sa stručnim i znanstvenim institucijama u zemlji i svijetu - dobra suradnja s državnim tijelima i tijelima lokalne i područne (regionalne) samouprave - otvorena komunikacija i povjerenje, kontinuirano osposobljavanje zaposlenika - prometna dostupnost 	<ul style="list-style-type: none"> - ograničeni uvjeti organizacije znanstvenog rada - nedovoljna produkciju stručnih i znanstvenih radova - oporunizam nad kulturom kritičkog dijaloga - aktualno nedovoljan broj nacionalnih i međunarodnih istraživanja - nedostatak (formalno) osiguranog vremena za istraživanje - izostanak financiranja ili nedostatan financiranje projekata uz nemogućnost zapošljavanja odgovarajućeg broja novaka
VANJSKO OKRUŽENJE	PRILIKE	PRIJETNJE
	<ul style="list-style-type: none"> - aktivna uloga u kreiranju politike prema osobama s oštećenjem sluha i/ili govora - sudjelovanje u planiranju razvoja zdravstvenih usluga - vodeća uloga u stručnom usavršavanju i osposobljavanju stručnjaka za rad s osobama s oštećenjem sluha i/ili govora primjenom verbotonalne metode - prikaz rada u sklopu stručnih posjeta - kadrovsko osnaživanje - usavršavanje kadrova i usvajanje novih metoda rada - suradnja s državnim tijelima, tijelima lokalne i područne (regionalne) samouprave, stručnim i znanstvenim institucijama u zemlji i svijetu - širenje suradnje s nevladinim organizacijama u zemlji i svijetu - korištenje fondova EU - diversifikacija poslovnih aktivnosti (upotpunjavanje ili proširenje usluga) 	<ul style="list-style-type: none"> - loša gospodarska situacija - ekonomska kriza - pandemije - političke promjene - prevelika centralizacija - stalne promjene zakonskih okvira - nedostatak kulture cjeloživotnog učenja - politika zapošljavanja

Zaključak:

Kako bi se uklonili nedostaci i umanjio utjecaj prijetnji te kako bi se snage i prilike adekvatno iskoristile za daljnji razvoj SUVAG-a, ključno je ulaganje u ljudske potencijale.

2. PEST ANALIZA

PEST analiza je metoda analize poslovnog okruženja i predstavlja temelj za strateško planiranje.



POLITIČKO I PRAVNO OKRUŽENJE	EKONOMSKO OKRUŽENJE	SOCIJALNO OKRUŽENJE	TEHNOLOŠKO OKRUŽENJE
<ul style="list-style-type: none"> - globalna politička i ekonomska nestabilnost - stalna promjena zakonske regulative - slabo provođenje reformi i zakona - nedosljednost u politici - rigidnost i tromost državnih tijela - spora decentralizacija - nestabilna politička situacija 	<ul style="list-style-type: none"> - nizak kreditni rejting - visoke kamatne stope - visoka stopa nezaposlenosti - destimulativna porezna politika - nizak nivo ekonomskog razvoja - pad BDP - loša politika plaća 	<ul style="list-style-type: none"> - veliki broj korisnika socijalne pomoći i proračunskih izdvajanja - depopulacija stanovništva (pad nataliteta i migracija) - „odljev mozgova“ - loša regionalna povezanost - povećana stopa siromaštva - porast bogatstva pojedinaca - promjene sustava vrijednosti 	<ul style="list-style-type: none"> - niska razina izdvajanja za nove tehnologije - slabo ulaganje u istraživanje i razvoj - sporost reformi obrazovanja i znanosti - nizak nivo inovativnosti - zaostajanje za svjetskim tehnološkim trendovima

PREGLED POSTIGNUĆA USTANOVE 2013. – 2020.

Poliklinika SUVAG realizirala je u razdoblju od 2013. do 2020. godine određene mjere/aktivnosti koje su bile predviđene za navedeno razdoblje. Također je realizirala i druge odgovarajuće mjere/aktivnosti kako bi omogućila bolje i nesmetano funkcioniranje ustanove, što između ostalog uključuje i one mjere/aktivnosti koje su povezane s pandemijom bolesti COVID-19 uzrokovanom koronavirusom SARS-CoV-2.

Riječ je o sljedeći mjera/aktivnostima:

Tablica 1. Ključne mjere razvoja rehabilitacijskih programa i usluga za razdoblje od 2013. do 2020. godine

Ključne mjere razvoja rehabilitacijskih programa i usluga za razdoblje od 2013. do 2020. godine			
1.	Uspostavljanje mreže ranih intervencija		
1.1.	Uspostavljanje mobilne službe u sklopu programa ranih intervencija za djecu s	1.2.	Uspostavljanje mobilne službe u sklopu programa ranih

	oštećenjem sluha		intervencija za djecu s govorno-jezičnim teškoćama
2.	Uspostavljanje ambulantnog multidisciplinarnog rehabilitacijskog programa za osobe s afazičkim i dizartričnim teškoćama		
3.	Razvoj sustava telemedicine u pružanju usluga iz područja djelatnosti ustanove		
4.	Razvoj sustava telerehabilitacije u pružanju usluga iz područja odgojno-obrazovne rehabilitacijske djelatnosti (rehabilitacija na daljinu)		

Tablica 2. Ključne mjere razvoja ustanove za razdoblje od 2013. do 2020. godine

Ključne mjere razvoja ustanove za razdoblje od 2013. do 2020. godine	
1.	Sveobuhvatna strategija komunikacije
2.	Unapređenje kvalitete usluga
2.	Unapređenje znanstveno-istraživačkog rada
2.	Uspostavljanje Savjetovališta Poliklinike SUVAG

Tablica 3. Provedene aktivnosti vezane uz opremu, prostor i usluge za razdoblje od 2013. do 2020. godine

Provedene aktivnosti vezane uz opremu, prostor i usluge za razdoblje od 2013. do 2020. godine	
<i>Projekti energetske učinkovitosti</i>	
1.	Zamjena vanjske stolarije na centralnom objektu
2.	Zamjena unutarnje stolarije u centralnom objektu
3.	Grijanje i hlađenje centralnog objekta
4.	Rekonstrukcija radijatorskog grijanja u objektu predškolske rehabilitacije i edukacije
5.	Toplinska obnova fasade objekta predškolske rehabilitacije i edukacije
<i>Projekti prostornog uređenja</i>	
1.	Preoblikovanje ulaznog prostora, hodnika i porte centralnog objekta
2.	Opremanje Odjela za medicinsku dijagnostiku i rehabilitaciju
3.	Rekonstrukcija i nadogradnja postojećeg objekta predškolske rehabilitacije i edukacije
4.	Rekonstrukcija dječjeg igrališta - multisentorni park

Tablica 4. Provedene aktivnosti vezane uz razvoj ljudskih potencijala za razdoblje od 2013. do 2020. godine

Provedene aktivnosti vezane uz razvoj ljudskih potencijala za razdoblje od 2013. do 2020. godine	
1.	Unapređenje sustava zapošljavanja, razvoja karijere i zadržavanja uspješnih stručnjaka
2.	Unapređenje znanja, vještina i ponašanja svih zaposlenika
3.	Poboljšanje sustava stimuliranja izvrsnosti u radu zaposlenika
Unapređenje kvalitete stručnog i znanstveno-istraživačkog rada te transfera znanja	

1.	Povećanje sudjelovanja u stručnim i znanstveno-istraživačkim projektima
2.	Jačanje prijenosa znanja kroz primijenjena istraživanja i stručni rad, formalne i neformalne programe obrazovanja i osposobljavanja
3.	Povećanje objavljivanja rezultata znanstvenih istraživanja u visokovrijednim publikacijama
4.	Povećanje mobilnosti i umreženosti stručnjaka/istraživača u zemlji i inozemstvu



U svom radu Poliklinika SUVAG rukovodi se vrijednostima kao što su:

- povezanost kliničke prakse, znanosti i obrazovanja prema međunarodnim mjerilima kvalitete
- suradnja s ostalim ustanovama s područja zdravstva, obrazovanja, socijalne skrbi i znanosti te tijelima državne, lokalne i područne (regionalne) samouprave u svrhu uspostavljanja i provedbe razvojnih, stručnih i znanstvenih programa od strateškog interesa za Republiku Hrvatsku
 - javnost i otvorenost rada stručnjaka i znanstvenika zaposlenih u Poliklinici SUVAG čiji se radovi objavljuju u odgovarajućim domaćim i međunarodnim publikacijama, prikazuju na domaćim i međunarodnim stručnim i znanstvenim skupovima, kao i u medijima
- odgovornost Poliklinike SUVAG da svojim djelovanjem doprinosi društveno-gospodarskom razvoju Republike Hrvatske
- neovisnost, osiguravajući slobodu i autonomiju stručnog i znanstveno-istraživačkog djelovanja u skladu s pravilima struke i pravnim okvirom.

PLAN RAZVOJA

Djelatnici Poliklinike SUVAG Zagreb sudjeluju u interdisciplinarnim, multidisciplinarnim i transdisciplinarnim stručnim i znanstveno-istraživačkim timovima pridonoseći ostvarivanju

ciljeva europskog stručnog i istraživačkog prostora. Uključivanje u ovaj prostor pretpostavlja unapređenje kvalitete struke i znanstvenog istraživanja putem stvaranja boljih uvjeta za rad i razvoj karijere stručnjaka i znanstvenika te uspostavljanje okvira za slobodni protok znanja kroz transparentnost i otvorenost tržišta rada. Poštuje se načelo transparentnog i otvorenog zapošljavanja stručnjaka, osiguravaju se privlačna radna mjesta i uvjeti rada te potiče razvijanje i usavršavanje vještina i istraživačkog iskustva. Predviđa se redovito planiranje i sustavno praćenje provedbe rada Poliklinike SUVAG.

Razmatranjem dobivenih rezultata temeljem anketiranja zaposlenika te SWOT i PEST analize, iz kojih su proizašli strateški ciljevi, došlo se do zaključaka o aktivnostima, područjima rada i budućoj ulozi Poliklinike SUVAG. S tim u vezi ističe se nastavak započetih procesa na:

- razvijanju verbotonalne metode i kontinuiranoj edukaciji stručnjaka, posebice mladih, za primjenu iste u dijagnostičkom, rehabilitacijskom, edukacijskom i znanstveno-istraživačkom radu,
- zapošljavanju stručnjaka uz sustavni pristup planiranju njihovih stručnih i znanstvenih karijera ka postizanju izvrsnosti prema međunarodnim kriterijima, osmišljavanju, razradi i provođenju sustava sudjelovanja znanstvenika u nastavnim procesima na domaćim i stranim sveučilištima,
- provođenju sustavne obuke u stjecanju praktičnih i znanstvenih vještina te domaćem i međunarodnom certificiranju stručnjaka i znanstvenika,
- informatičkom razvoju Poliklinike SUVAG u cilju podrške praktičnom radu, stručnim aktivnostima i znanstvenim istraživanjima,
- investiranju u objekte i opremu u cilju stvaranja suvremenih uvjeta poslovanja i omogućavanja porasta kvalitete stručnih i znanstveno-istraživačkih aktivnosti,
- povećanju znanstvene, stručne i administrativne podrške obećavajućim stručno-istraživačkim timovima,
- godišnjem praćenju i vrednovanju ostvarenih rezultata na razini odjela/službi,
- internom i vanjskom auditu sustava upravljanja kvalitetom u Poliklinici SUVAG,
- aktivnostima na osuvremenjivanju informatičke podrške i obuke stručnjaka, znanstvenika i administrativnih djelatnika u radu sa suvremenim informatičkim alatima,
- primjenu zelene tehnologije uz učinkovito iskorištavanje obnovljivih energija, održivu gradnju, usvajanje digitalnih vještina i brža primjena novih tehnologija, otvaranje

zelenih radnih mjesta, pokretanje istraživačkih projekata na spomenutu temu, educiranje djelatnika o zelenim temama.

Plan razvoja Poliklinike za rehabilitaciju slušanja i govora SUVAG, Zagreb, za razdoblje od 2021. do 2025. godine definira sljedeće glavne ciljeve:

- unaprjeđenje sustava upravljanja ljudskim potencijalima,
- jačanje organizacijskog razvoja i dizajna
- rekonstrukcija i proširenje postojećih kapaciteta
- jačanje prepoznatljivosti u stručnoj, znanstvenoj, ali i široj javnosti,
- unaprjeđenje sustava upravljanja kvalitetom rada,
- stabilno i održivo financijsko poslovanje,
- unaprjeđenje kvalitete komunikacije,
- unaprjeđenje informatizacije.

Strateški cilj 1. - *Unaprjeđenje sustava upravljanja ljudskim potencijalima*

Uz unaprjeđenje kvalitete stručnog rada, znanstvenih istraživanja i prijenos znanja, jačanje organizacijskog razvoja, kao i prepoznatljivosti Poliklinike SUVAG prema javnosti i korisnicima usluga, istraživanja i transfere znanja, važan strateški cilj razvoja Poliklinike SUVAG je razvoj ljudskih potencijala. Pojam „ljudski potencijali“ odnosi se na znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivaciju, predanost poslu. Razvoja ljudskih potencijala ima odgovornost za zadržavanje postojeće zaposlenosti, kao i generiranje novih radnih mjesta te usklađivanje investiranja u fizički kapital i investiranja u razvoj znanja i vještina.

Kvaliteta stručnjaka održava se njihovom dobrom povezanošću, umreženošću s odgovarajućim stručnim i istraživačkim institucijama, razmjenom znanja i iskustava na radionicama i seminarima, sudjelovanjem na domaćim i međunarodnim skupovima i uključenošću u domaće i međunarodne projekte.

Poliklinika SUVAG pruža mogućnost rada u poticajnom stručnom i akademskom okruženju - podržava se inicijativa mladih stručnjaka, otvaraju se nova područja praktičnog i istraživačkog rada, omogućuje se kontinuirana edukacija za primjenu verbotonalne metode, sudjelovanje na stručnim i znanstvenim skupovima, studijski boravci i putovanja, učenje stranih jezika i sl. za sve djelatnike, uz novčanu potporu Poliklinike SUVAG u okviru

raspoloživih sredstava utvrđenih godišnjim financijskim planom i planom stručnog usavršavanja.

Postojeća struktura zaposlenih omogućava ostvarivanje plana razvoja kadrova u Poliklinici SUVAG te ciljeva za koje su se zajednički opredijelili svi djelatnici. Razvoj ljudskih potencijala je jedan od temeljnih strateških ciljeva koji će se ostvarivati daljnjim sustavnim aktivnostima na podizanju kvalitete stručnog i znanstveno-istraživačkog rada kroz obrazovanje i edukaciju u najvećoj mogućoj mjeri, dodatnim motiviranjem djelatnika, jačanjem fleksibilnosti i inovativnosti u radu jačanjem timskog rada kroz aktivnosti jačanja timskog duha. Također, cilj će se ostvariti ukoliko se potiču ulaganja u „zelena radna mjesta“ osiguravajući pritom zaposlenicima dostojan rad s odgovarajućim dohotkom, zdravim uvjetima rada, poštivanjem radničkih prava i njihovim sudjelovanjem u donošenju odlukama. Posebna pažnja posvetit će se napredovanju tj. stjecanju viših znanstvenih zvanja znanstvenika, kao i sustavnom obrazovanju i znanstvenom napredovanju stručnjaka, planiranju njihovih karijera, omogućavanju njihovog kontinuiranog obrazovanja i usavršavanja.

Strateški cilj 2. - *Jačanje organizacijskog razvoja i dizajna*

„Osnovno vjerovanje u organizacijskom razvoju je da rad u timovima predstavlja osnovne blokove u građenju organizacije. Drugo temeljno uvjerenje je da timovi moraju upravljati svojom kulturom, procesima, sustavima i odnosima, ukoliko žele biti efektivni. Teorija, istraživanje i praksa potvrđuju središnju ulogu timova u organizacijskom uspjehu. Timovi i timski rad dio su temelja organizacijskog razvoja“ (French i Bell¹, 1995 : 87).

U Poliklinici SUVAG uvijek se poticao i podržavao timski rad, bilo da je riječ o multidisciplinarnom, interdisciplinarnom ili transdisciplinarnom, olakšavajući time stvaranje rješenja za složene probleme osobe/korisnika usluga. U osnaženom timskom radu u uvjetima egalitarne suradnje raznih struka svatko ima dio odgovornosti u ostvarenju zajedničkog cilja, boljeg uspjeha rehabilitacije korisnika usluga, što je „moto“ Poliklinike SUVAG u budućem djelovanju.

Tim potiče i razvija snage, vještine, znanja i iskustva članova značajno doprinoseći njegovoj efektivnosti rada. Budući da kvalitetno funkcioniranje zahtijeva sposobnost praćenja i selekcije novih informacija, sagledavanja pojava iz različitih uglova, otvorenost za nova

¹ French, W.L., Bell, C.H. (1995) Organization Development. New Jersey: Prentice-Hall.

iskustva, sposobnost adaptacije na promjene, timski način rada se pokazao brži, operativniji i kreativniji.

Organizacijski dizajn obuhvaća oblike organizacijske kompetencije, razvoj i ponašanje, organizacijsku učinkovitost i kulturu te promjene. Njegovi elementi su specifični izbori, odluke o dizajnu organizacijskih radnih mjesta (pozicija zaposlenih), formalizacija ponašanja u organizaciji, grupiranje organizacijskih jedinica, veličine organizacijske jedinice, sustav kontrole i planiranja te odlučivanja, problem centralizacije-decentralizacije i dr. Okvir organizacijskog dizajna koji je poznat pod nazivom "model zvijezde" je krovni koncept koji po varijanti užeg fokusiranog shvaćanja uključuje usmjerenost na temu strukture organizacije i na pitanja organizacijskih procesa.

Redefiniranjem i inoviranjem planova i programa te s tim u vezi i kriterija za ulazak u iste, utjecat će se između ostalog na grupiranje i veličinu organizacijskih jedinica, sustav kontrole i odgovornosti, te kvalitetu stručnog i znanstvenog rada.

Strateški cilj 3. – *Rekonstrukcija i proširenje postojećih kapaciteta*

Osigurati obnovu i proširenje postojećih objekata u skladu s gotovo nultim energetske standardom ili energetske najvišim tehnički mogućim standardom te napraviti plan za postupnu obnovu cijelog javnog (posebice zdravstvenog) sektora po istim načelima i uvjetima.

Na taj bi se način osigurala veća dostupnost usluga, posebice zdravstvenih za sve korisnike s naglaskom na smanjenje listi čekanja za pojedine dijagnostičke i terapijske postupke.

Strateški cilj 4. - *Jačanje prepoznatljivosti Poliklinike SUVAG u stručnoj, znanstvenoj, ali i široj javnosti*

Poboljšati sustavnu provedbu učinkovitog i uspješnog predstavljanja rada domaćoj i međunarodnoj javnosti uključujući i korisnike Poliklinike SUVAG. Osobito, poboljšati javnu percepciju ističući kvalitetu djelovanja i osnaživati identitet same ustanove.

Poticati produkciju stručnih i znanstvenih radova koji evaluiraju verbotonalnu metodu. Osigurati formalno vrijeme unutar radnog vremena za provođenje znanstvenih i stručnih istraživanja.

Strateški cilj 5. - *Unaprjeđenje sustava upravljanja kvalitetom rada*

Sustav upravljanja kvalitetom služi kao alat za učinkovitu organizaciju poslovnih procesa, mjerenje i analizu rezultata, kao i za upravljanje promjenama. Temelji se na kontinuiranom

praćenju i procjeni svakodnevnih aktivnosti svih zaposlenika kroz evaluaciju standarda kvalitete, unutarnju ocjenu strukture i rada pojedinih ustrojstvenih jedinica, ocjenu uprave, provedbu i kontrolu izvršenja preventivnih radnji i dr.

Najčešće dimenzije kojima se opisuje kvaliteta rada su:

- dimenzija učinkovitosti - opisuje stupanj usklađenosti provedenih usluga s prihvatljivim društvenim i/ili profesionalnim normama ili očekivanjima korisnika usluga
- dimenzija djelotvornosti odnosi se na provođenje dijagnostičkih i terapijskih postupaka te postizanje željenih ishoda uz minimalnu potrošnju vremena i resursa
- dimenzija pristupačnosti (arhitektonska, komunikacijska, socijalna) odnosi se na osiguranje univerzalnog dizajna vanjskog i unutarnjeg okruženja
- dimenzija dostupnosti odnosi se na stupanj do kojeg se korisnicima omogućava pravovremeni pristup.

Sukladno certifikaciji prema zahtjevima norme ISO 9001:2015, u sljedećem razdoblju, planira se nastavak usmjerenosti na pitanja koja se odnose na sigurnost korisnika i zaposlenika te na upravljanje rizicima u procesima planiranja, provedbe i upravljanja.

Želi se povećati zadovoljstvo korisnika putem djelotvorne primjene sustava upravljanja kvalitetom, njegova trajnog poboljšavanja i poboljšavanja dijagnostičko-rehabilitacijskih te edukacijskih procesa putem osnovnih značajki kvalitete pružanja usluga, utemeljenih na kliničkom iskustvu: primjerenost, raspoloživost, djelotvornost, učinkovitost, pravičnost, temeljenost na dokazu/znanju, usredotočenost na korisnika uključujući fizički, psihološki i socijalni integritet, uključenost i sigurnost korisnika, pravovremenost/dostupnost usluge.

S obzirom na navedeno, Poliklinika SUVAG želi i dalje:

- dokazati svoju sposobnost dosljednog pružanja zdravstvenih i edukacijskih usluga koje udovoljavaju zahtjevima korisnika, zahtjevima zakona, propisa i profesionalnim standardima,
- povećati zadovoljstvo korisnika primjenom i trajnim poboljšanjem sustavom upravljanja,
- poboljšati kompetencije i uvjete rada zaposlenika,

- smanjiti ukupne troškove smanjenjem troškova kvalitete, učinkovito upravljati rizicima/smanjenje rizika.

Strateški cilj 6. - *Stabilno i održivo financijsko poslovanje*

S obzirom na poslovanje, mikroekonomske i makroekonomske uvjete, financijska sredstva često nisu dostatna za pokrivanje svih rashoda koji se pojavljuju prilikom pružanja kvalitetne usluge. Stoga kombinacijom prihoda od HZZO-a i vlastitih prihoda trebao bi se osigurati dovoljan proračun neophodan za uspješno poslovanje i daljnji razvoj.

Strateški cilj 7. - *Unaprjeđenje kvalitete komunikacije*

Osnovni preduvjet za poslovnu uspješnost je efikasno komuniciranje. Ciljevi komunikacije uključuju jačanje upravljačkih kapaciteta, podizanje razine interne i eksterne komunikacije, postignuća veće reputacije te opće povećanje efikasnosti djelovanja.

Učinkovita komunikacija unutar Poliklinike SUVAG nužna je za osiguranje dobre koordinacije posla, analizu informacija relevantnih za donošenje poslovnih odluka te stručno unaprjeđenje timskog rada.

Komunikacija s pacijentima je od posebne važnosti u funkcioniranju ustanove. Proces komunikacije povezan je s rezultatima i ishodom rehabilitacije utječući time na bolju suradljivost korisnika usluga. Kvalitetna dvosmjerna komunikacija umanjuje mogućnost pogrešaka i propusta u radu, mogućih pritužbi korisnika ili narušavanje ugleda same ustanove. S tim u vezi potrebno je unaprijediti kvalitetu komunikacije kroz sudjelovanje u specijaliziranim edukacijama za poboljšanje komunikacijskih vještina i poslovnog komuniciranja. Naime, edukacijom zaposlenika za korištenje novih informacijskih tehnologija poboljšat će se i olakšati komunikacija.

Strateški cilj 8. - *Unaprjeđenje informatizacije*

Unaprjeđenja u informatizaciji korisnici usluga dobit će kroz bolju i učinkovitiju komunikaciju sa sustavom te između autoriziranih djelatnika međusobno. Dijelovi sustava koji su već implementirani značajno su doprinijeli podizanju kvalitete usluga, a daljnja nadogradnja dodatno će poboljšati kvalitetu. Proces informatizacije u Poliklinici SUVAG treba omogućiti:

- zadovoljstvo korisnika tijekom pružanja usluga
- unaprjeđenje komunikacije s korisnicima

- izvođenje naprednih analiza iz podataka dobivenih od korisnika usluga te njihovu vizualizaciju i interpretaciju
- zaštitu podataka
- nove mogućnosti za uvođenje promjena – telemedicina (primjena telemedicinskih/telerehabilitacijskih usluga),
- zelenu digitalizaciju radi brže i lakše razmjene podataka i njihovu dostupnost, povećanja sigurnosti i pouzdanosti rada informacijskog sustava i unaprjeđenja komunikacije s korisnicima usluga.

MONITORING I EVALUACIJA

Provedbu Strateškog plana pratit će Upravno vijeće Poliklinike SUVAG. Monitoring će se vršiti jedan puta godišnje putem sastanaka Stručnog kolegija i Stručnog vijeća. Evaluirat će se putem izvještaja i uvida u godišnje financijske izvještaje.

Strateški plan smatrat će se ostvarenim ukoliko je provedeno 80% indikatora uspješnosti do 2025. godine. Glavni cilj jest pratiti napredak na upravljačkoj razini, napredak na operativnoj razini, detektiranje slabosti i predlaganja korektivnih mehanizama. Rezultat samoprocjene poslužit će za ciklički proces učenja i napretka te uvođenje potrebnih promjena.

KLASA: 510-08/20-05

URBROJ: 262-01-2020-76

Zagreb, 9. prosinca 2020. godine





mr. sc. Miro Laco
Predsjednik Upravnog vijeća

Upravno vijeće usvojilo je na sjednici 30.12.2020. Strateški plan razvoja Poliklinike SUVAG za razdoblje od 2021. – 2025. godine.

doc. dr. sc. Katarina Pavičić Dokoza

Ravnateljica Poliklinike SUVAG

