



Audyty Zakładu Lecznictwa Ambulatoryjnego w Trzebnicy.

Szczególne uwzględnienie zarządzania ryzykami. Możliwości, szanse i zagrożenia dla jednostki w najbliższych latach.

Przedstawienie propozycji najkorzystniejszych założeń organizacyjnych dla mieszkańców Gminy Trzebnica, będących Pacjentami przychodni.

## I. Wstęp.

### 1. Informacje ogólne

### 2. Istota audytu

Opracowanie Audytu Zakładu Lecznictwa Ambulatoryjnego w Trzebnicy pt: „ Audyt Zakładu Lecznictwa Ambulatoryjnego w Trzebnicy. Szczególne uwzględnienie zarządzania ryzykami. Możliwości, szanse i zagrożenia dla jednostki w najbliższych latach. Przedstawienie propozycji najkorzystniejszych założeń organizacyjnych dla mieszkańców gminy Trzebnica, będących Pacjentami przychodni“ zostało wykonane na zlecenie Burmistrza Miasta i Gminy Trzebnica.

Niniejsza dokumentacja jest bieżącą analizą stanu istniejącego Zakładu Lecznictwa Ambulatoryjnego pod kątem zarządzania i przystosowania do obowiązujących przepisów, wymogów prawnych i zapewnienia Pacjentom odpowiednich warunków świadczenia usług ochrony zdrowia.

Generalnym celem Analizy jest stwierdzenie celowości sugerowanych zmian w najbliższym czasie w aspekcie społecznym, gospodarczym, organizacyjnym, technicznym, jak również ekonomicznym.

Należy wziąć pod uwagę zgodność podejmowanych działań z polityką regionalną i krajową, Polityką Unii Europejskiej w aspekcie roli i kierunków rozwoju opieki zdrowotnej.

Analiza niniejsza dotyczy poprawy opieki zdrowotnej mieszkańców Gminy Trzebnica, całego Powiatu Trzebnickiego poprzez modernizację i zmiany organizacyjne obecnie istniejącego Zakładu Lecznictwa Ambulatoryjnego z myślą o inwestycji w postaci budowy nowej placówki i implementacji standardów obsługi Pacjenta, zarządzania i administracji Placówki.

Głównym świadczeniodawcą w zakresie podstawowej opieki ambulatoryjnej oraz usług lekarzy specjalistów jest Zakład Lecznictwa Ambulatoryjnego w Trzebnicy.

Według danych statystycznych Gminę Trzebnica zamieszkuje 22 185 mieszkańców.

Zakład Lecznictwa Ambulatoryjnego działa w publicznym systemie ochrony zdrowia. Jest to największy ośrodek opieki ambulatoryjnej i jedyny podmiot świadczący usługi lekarzy specjalistów Powiatu Trzebnickiego. ZLA powstał na skutek wyłączenia ze struktury dużego Zespołu Opieki Zdrowotnej w 2001 r. Zakład rozszerza stale swoją ofertę w zakresie lekarzy specjalistów, usług rehabilitacyjnych oraz badań diagnostycznych.

Od 2004 r w Zakładzie funkcjonuje Poradnia Medycyny Pracy dla obszaru całego Powiatu Trzebnickiego.

Organem założycielskim ZLA jest Gmina Trzebnica.

Pacjentów ZLA możemy podzielić na 3 grupy:

- Pacjentów poradni Podstawowej Opieki Zdrowotnej (Pacjenci w różnej grupie wiekowej, liczba udzielonych świadczeń nie wpływa na wysokość przychodów)
- Pacjentów poradni Rehabilitacyjnej, innych poradni specjalistycznych (Ilość świadczeń przekłada się na przychody, ograniczone limitami określonymi przez Narodowy Fundusz Zdrowia)
- Pacjentów Poradni Medycyny Pracy, w której nie ma ograniczeń jeśli chodzi o limity, ponieważ świadczenia te nie są finansowane przez NFZ. Liczba badań ma bezpośredni wpływ na wysokość przychodów.

Z usług zdrowotnych Zakładu korzystają mieszkańcy Trzebnicy i okolicy.



Audyty Zakładu Lecznictwa Ambulatoryjnego w Trzebnicy.

Szczególne uwzględnienie zarządzania ryzykami. Możliwości, szanse i zagrożenia dla jednostki w najbliższych latach.

Przedstawienie propozycji najkorzystniejszych założeń organizacyjnych dla mieszkańców Gminy Trzebnica, będących Pacjentami przychodni.

Zakład świadczy porady w zakresie Podstawowej opieki zdrowotnej, rehabilitacji, higieny, okulistyki, chirurgii, zdrowia psychicznego, ginekologii, neurologii, laryngologii i medycyny pracy.

W miarę możliwości finansowych, ZLA systematycznie wymienia wyeksploatowany sprzęt medyczny i diagnostyczny na nowy. Mimo to, obszar potrzeb jest tak wielki, że inwestycje tylko w minimalnym stopniu pokrywają zapotrzebowanie placówki i spełniają oczekiwania Pacjentów.

Obiekt nie spełnia części wymogów zawartych w Rozporządzeniu Ministra Zdrowia z dnia 10 listopada 2006 r w sprawie wymagań, jakim powinny odpowiadać pod względem fachowym i sanitarnym pomieszczenia i urządzenia zakładu opieki zdrowotnej (Dz.U. z dnia 24.11.2006r). Wynika to z wieloletniego niedoinwestowania obiektu, który funkcjonuje od początku swojego istnienia bez działań modernizacyjnych i naprawczych (budynek nie jest poddany termomodernizacji, funkcjonuje w nim bardzo zużyta kotłownia gdzie opałem jest kosztochłonny olej opałowy, istnieją również stare media, jednopłytowe nie ocieplane okna). Niezbędą jest jego modernizacja.

Ponadto do poważnych uchybień w funkcjonowaniu Zakładu zaliczyć można:

- brak całkowitego rozdziału ruchu dzieci i dorosłych (wspólna, nieprzystosowana rejestracja)
- bariery uniemożliwiające Pacjentom niepełnosprawnym dotarcie do wszystkich gabinetów lekarskich (brak windy, niekorzystne rozwiązania architektoniczne, strome schody)
- szatnie dla personelu białego - zbyt małe, lub nie ma ich w ogóle)
- brak wystarczającej ilości węzłów sanitarnych (obecnie istniejące są w złym stanie technicznym, często są zamknięte)
- brak parkingów, dla Pacjenta, często niepełnosprawnego, korzystającego np. z usług Rehabilitacji.

Na funkcjonowanie ZLA niekorzystnie wpływa:

- zużycie sprzętu i urządzeń medycznych,
- fakt nieinwestowania w sprzęt komputerowy i serwer,
- sieć telefoniczna niedostosowana do złożoności i specjalizacji usług medycznych występujących w ZLA,
- nieczytelne dla Pacjenta informacje o działalności przychodni (czytelność tablic informacyjnych, zgodność informacji o czasie przyjęć ze stanem faktycznym)

Niepodjęcie działań mających na celu dostosowanie obiektu ZLA do obowiązujących przepisów może zagrozić dalszemu funkcjonowaniu Zakładu. Sytuacja taka stworzyłaby zagrożenie dla bezpieczeństwa zdrowotnego mieszkańców Gminy i Powiatu.

## **II. Analiza różnych obszarów działania placówki**

Dane przedstawione w analizie to dane udostępnione przez GUS oraz dane ZLA.

### **1. Analiza otoczenia**

1.1. Zakład Lecznictwa Ambulatoryjnego w Trzebnicy jest głównym świadczeniodawcą w zakresie Podstawowej Opieki Zdrowotnej oraz usług lekarzy specjalistów.



Audyty Zakładu Lecznictwa Ambulatoryjnego w Trzebnicy.

Szczególne uwzględnienie zarządzania ryzykami. Możliwości, szanse i zagrożenia dla jednostki w najbliższych latach.

Przedstawienie propozycji najkorzystniejszych założeń organizacyjnych dla mieszkańców Gminy Trzebnica, będących Pacjentami przychodni.

1.2. Według danych statystycznych Gminę Trzebnica w 2011 r. zamieszkuje 22 185 mieszkańców, z kolei Powiat Trzebnicki w 2006 r. 77 599.

1.3. Na terenie Gminy Trzebnica funkcjonują następujące podmioty świadczące usługi medyczne:

- Praktyka Lekarza Rodzinnego Stanisława Dajczera-Kaczmarzyk Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej.
- Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej „Medyk“
- Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej Centrum Zdrowia Psychicznego i Leczenia Uzależnień „Self“
- Ośrodek Medycyny Paliatywnej i Hospicyjnej w Będkowie
- Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej Szpital im. Św. Jadwigi Śląskiej.
- Zakład Opiekuńczo-Leczniczy dla Dorosłych p.w. Św. Jadwigi Śląskiej prowadzony przez Kongregację Sióstr Miłosierdzia Św. Karola Boromeusza.

1.4. Sytuacja społeczno-gospodarcza kwalifikuje Miasto i Gminę Trzebnica jako obszar interwencji w celu osiągnięcia większej spójności z innymi regionami Polski i Unii Europejskiej.

## 2. Analiza rynku.

2.1. Zakład Lecznictwa Ambulatoryjnego udziela świadczeń zdrowotnych w następującym zakresie:

- Podstawowa Opieka Zdrowotna
- Specjalistyczna Opieka Zdrowotna
- Rehabilitacja Ambulatoryjna
- Poradnia Rehabilitacyjna
- Poradnia Medycyny Pracy
- Diagnostyka Ambulatoryjna
- Diagnostyka Badań Profilaktycznych

2.2. Zakres porad świadczonych przez ZLA w 2010 r był wyższy niż planowany.

2.3. Ze względu na podobny profil świadczonych usług medycznych do konkurencyjnych placówek można zaliczyć:

- Praktyka Lekarza Rodzinnego Stanisława Dajczera-Kaczmarzyk (NZOZ - w zakresie świadczeń POZ)
- „Medyk“ (NZOZ- w zakresie świadczeń POZ)
- Centrum Zdrowia Psychicznego i Leczenia Uzależnień „Self“ (NZOZ- w zakresie zdrowia psychicznego)

## 3. Analiza położenia geograficznego.Potencjał.

W skład Gminy Trzebnica wchodzi: miasto oraz 41 wsi sołectkich.

Trzebnica znajduje się w odległości 24 km od Wrocławia.

Gmina ma charakter rolniczo-sadowniczy, a atrakcyjne ukształtowanie terenu zapewnia jej wysokie walory turystyczne. Sady są charakterystycznym elementem gminy.

Gmina Trzebnica pod względem dostępności komunikacyjnej jest na wysokim poziomie. Funkcjonuje tu dobrze rozwinięta sieć dróg.

Bogata historia Gminy i Miasta Trzebnica oraz walory krajobrazowe tworzą idealne warunki do wypoczynku i turystyki.

## 4. Wykaz placówek

**Wykaz placówek ambulatoryjnej opieki zdrowotnej w Gminie Trzebnica  
(stan na dzień 31.12.2006 r)**

<b>Zakłady Opieki Zdrowotnej</b>	<b>Liczba podmiotów</b>
Publiczne	1
Niepubliczne	4
Służby Medycyny Pracy	0
Praktyki lekarskie w miastach	4
Praktyki lekarskie we wsi	0
Placówki podległe Samorządowi Terytorialnemu (przychodnie, ośrodki zdrowia, poradnie)	1

**5. Atuty Gminy Trzebnica:**

- Dobra dostępność drogowa oraz dobre „skomunikowanie“ środkami komunikacji publicznej
- Położenie przy ważnej drodze międzynarodowej (łatwość dojazdu dla potencjalnych Pacjentów z Wrocławia)
- Bliskie sąsiedztwo dużego źródła i ruchu turystycznego
- Występowanie walorów wypoczynkowych i krajobrazowych
- Tradycje lecznictwa uzdrowiskowego, występowanie dawnych zasobów bazy sanatoryjnej
- Udokumentowany zasób wód leczniczych
- Funkcjonowanie Ośrodka Replantacji Kończyn Mikrochirurgii i Chirurgii Ręki

**6. Zidentyfikowane problemy:**

W zakresie ochrony zdrowia na terenie gminy Trzebnica najpoważniejszym problemem wpływającym na jakość i dostępność usług medycznych jest niedoinwestowana infrastruktura opieki medycznej wynikająca z wieloletnich zaniedbań w tej materii.

<b>Silne strony</b>	<b>Słabe strony</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znana marka w całym powiecie trzebnickim oraz poza jego granicami (w zakresie rehabilitacji)</li> <li>• Wykwalifikowana i profesjonalna kadra Zakładu</li> <li>• Szeroki zakres świadczeń medycznych (Zakład jako jedyny w Powiecie udziela porad specjalistycznych)</li> <li>• Kompleksowość udzielanych świadczeń</li> <li>• Korzystne położenie komunikacyjne</li> <li>• Dobry sprzęt diagnostyczny w zakresie: EKG,USG</li> <li>• Dostępność dla Pacjentów w dni wolne, oraz w dni powszechne od 8.00 do 18.00)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bardzo zły stan budynku Zakładu. Poprzedni właściciel nie dokonywał żadnych modernizacji budynku</li> <li>• Brak windy towarowo-osobowej</li> <li>• Długie kolejki oczekiwania na porady lekarza specjalisty, oraz zabiegi rehabilitacyjne</li> <li>• Brak możliwości dodzwonienia się do rejestracji Zakładu</li> <li>• Skomplikowanie ułożony węzeł komunikacji telefonicznej do Zakładu</li> <li>• Brak odpowiedniego opisu poszczególnych gabinetów w Zakładzie</li> <li>• Wyeksploatowany sprzęt medyczny</li> <li>• Zła infrastruktura komputerowa.</li> <li>• Wyeksploatowany serwer Zakładu.</li> </ul>

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozyskanie środków zewnętrznych z UE</li> <li>• Poprawa komunikacji wewnątrz Zakładu</li> <li>• Poprawa obsługi Pacjenta</li> <li>• Poprawa dostępu do Zakładu dla osób niepełnosprawnych ruchowo</li> <li>• Rozszerzanie świadczeń zdrowotnych (specjalistyka, usługi rehabilitacyjne), poszerzenie koszyka o świadczenia komercyjne (kiedy nastąpią takie możliwości prawne dla Zakładu)</li> <li>• Współpraca z organem założycielskim-samorządem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmniejszenie zainteresowania ofertą medyczną Zakładu</li> <li>• Starzenie się społeczeństwa</li> <li>• Spadek liczby urodzeń</li> <li>• Emigracja zarobkowa lekarzy i pielęgniarek</li> </ul>

### 7. Analiza specyficzna dla sektora.

Zakład Lecznictwa Ambulatoryjnego jest Samodzielnym Publicznym Zakładem Opieki Zdrowotnej, który świadczy usługi medyczne na terenie miasta Trzebnica. Zakład jest jedynym świadczeniodawcą usług specjalistycznych w Powiecie Trzebnickim.

#### 7.1. Celem działalności zakładu jest:

- Udzielanie świadczeń zdrowotnych z zakresu Podstawowej Opieki Zdrowotnej
- Udzielanie świadczeń zdrowotnych z zakresu specjalistycznej ambulatoryjnej opieki zdrowotnej.

#### 7.2. Pacjentów zakładu można podzielić na 3 podstawowe grupy:

- Pacjentów poradni POZ (grupa klientów charakteryzujących się szeroką rozpiętością wiekową, ma charakter stały, a liczba udzielanych świadczeń nie wpływa na wysokość przychodów (stawka kawitacyjna)
- Pacjentów poradni specjalistycznych oraz Zakładu Rehabilitacji, w tym przypadku liczba świadczeń przekłada się na przychody, ograniczone jedynie limitami określonymi przez Narodowy Fundusz Zdrowia. W chwili uzyskania możliwości prawnych, istnieje duża szansa pozyskania dodatkowych źródeł dochodu usługami specjalistycznymi komercyjnymi, udzielanymi obok, bądź też w uzupełnieniu nieistniejących usług świadczonych z NFZ.
- Pacjentów poradni Medycyny Pracy, w której nie ma ograniczeń, jeśli chodzi o limity, gdyż świadczenia te nie są finansowane z NFZ. Jednocześnie liczba badań ma wpływ na wysokość przychodów.

#### 7.3. Podstawowa Opieka Zdrowotna

Jest główną i zasadniczą częścią systemu opieki zdrowotnej, zapewniającą powszechny i ciągły dostęp do świadczeń zdrowotnych w bliskiej odległości od miejsca zamieszkania w warunkach ambulatoryjnych i domowych oraz w środowisku nauczania i wychowania.

Głównym celem POZ jest zachowanie i poprawa stanu zdrowia podopiecznego i jego rodziny poprzez:

- Rozpoznawanie potrzeb zdrowotnych
- Wykrywanie czynników zagrożenia życia
- Edukację zdrowotną i promocję zdrowia
- Profilaktykę chorób
- Diagnostykę, leczenie, pielęgnowanie i usprawnianie



Audyty Zakładu Lecznictwa Ambulatoryjnego w Trzebnicy.

Szczegółowe uwzględnienie zarządzania ryzykami. Możliwości, szanse i zagrożenia dla jednostki w najbliższych latach.

Przedstawienie propozycji najkorzystniejszych założeń organizacyjnych dla mieszkańców Gminy Trzebnica, będących Pacjentami przychodni.

- Świadczenia zdrowotne w POZ realizowane są poprzez:
  - Lekarza rodzinnego (lekarza pierwszego kontaktu)
  - Pielęgniarkę rodzinną
  - Położną rodzinną
  - Pielęgniarkę środowiskową w środowisku nauczania i wychowania.

Działalność ta generuje zysk.



Audyty Zakładu Lecznictwa Ambulatoryjnego w Trzebnicy.

Szczególne uwzględnienie zarządzania ryzykami. Możliwości, szanse i zagrożenia dla jednostki w najbliższych latach.

Przedstawienie propozycji najkorzystniejszych założeń organizacyjnych dla mieszkańców Gminy Trzebnica, będących Pacjentami przychodni.





Audyty Zakładu Lecznictwa Ambulatoryjnego w Trzebnicy.

Szczególne uwzględnienie zarządzania ryzykami. Możliwości, szanse i zagrożenia dla jednostki w najbliższych latach.

Przedstawienie propozycji najkorzystniejszych założeń organizacyjnych dla mieszkańców Gminy Trzebnica, będących Pacjentami przychodni.



#### 7.4. Specjalistyczna Opieka Zdrowotna

Realizowana jest przez następujące poradnie specjalistyczne:

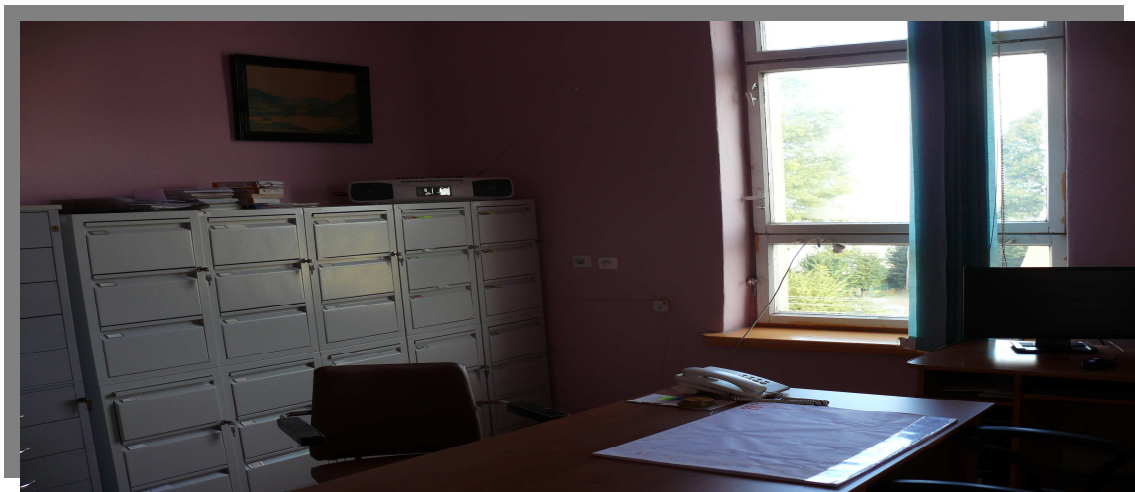
- Ginekologiczno-Położnicza (Pacjentki przyjmowane są bez skierowania)
- Chirurgia ogólna
- Neurologiczna
- Zdrowia psychicznego dla dorosłych (Pacjenci przyjmowani są bez skierowania)
- Okulistyczną (Pacjenci przyjmowani są bez skierowania)
- Otolaryngologiczna

Higiena i poradnia zdrowia psychicznego w latach 2008 -2010 generowały stratę. W roku 2010 stratę przyniosła też działalność poradni chirurgicznej.





Audyty Zakładu Lecznictwa Ambulatoryjnego w Trzebnicy.  
Szczególne uwzględnienie zarządzania ryzykami. Możliwości, szanse i zagrożenia dla jednostki w najbliższych latach.  
Przedstawienie propozycji najkorzystniejszych założeń organizacyjnych dla mieszkańców Gminy Trzebnica, będących Pacjentami przychodni.



Audyty Zakładu Lecznictwa Ambulatoryjnego w Trzebnicy.

Szczególne uwzględnienie zarządzania ryzykami. Możliwości, szanse i zagrożenia dla jednostki w najbliższych latach.

Przedstawienie propozycji najkorzystniejszych założeń organizacyjnych dla mieszkańców Gminy Trzebnica, będących Pacjentami przychodni.



#### 7.5. Diagnostyka ambulatoryjna

Relaizowana w pełnym zakresie:

- Radiologii
- Ultrasonografii
- Laboratoryjna

#### 7.6. Badania profilaktyczne

Zakład prowadzi bezpłatne akcje badań profilaktycznych, podczas których mieszkańcy otrzymują możliwość wykonania badań z zakresu:

- urologii
- osteoporozy
- angiologii
- spirometrii
- wczesnego wykrywania raka piersi
- gastroenterologii
- reumatologii
- innych badań

#### 7.7. Rehabilitacja Ambulatoryjna.

Zapewnia kompleksową realizację świadczeń wykonywanych przez poradnie rehabilitacyjne, w których jest możliwość uzyskania świadczeń rehabilitacyjnych. Do zakresu zabiegów w warunkach ambulatoryjnych wchodzi następujące świadczenia:

- Kinezyterapii
- Fizykoterapii (termoterapia, światłolecznictwo, elektrolecznictwo)
- Hydroterapii

#### 7.8. Poradnia Rehabilitacyjna

Jest jedyną poradnią Rehabilitacyjną posiadającą podpisaną umowę z Narodowym Funduszem Zdrowia na terenie Powiatu Trzebnickiego.

Jest to działalność generująca największe koszty Zakładu, które z roku na rok się powiększają. Poradnia w badanych latach tj. od 2008 do 2010 przynosiła stratę.



Audyty Zakładu Lecznictwa Ambulatoryjnego w Trzebnicy.  
Szczególne uwzględnienie zarządzania ryzykami. Możliwości, szanse i zagrożenia dla jednostki w najbliższych latach.  
Przedstawienie propozycji najkorzystniejszych założeń organizacyjnych dla mieszkańców Gminy Trzebnica, będących Pacjentami przychodni.





Audyty Zakładu Lecznictwa Ambulatoryjnego w Trzebnicy.

Szczególne uwzględnienie zarządzania ryzykami. Możliwości, szanse i zagrożenia dla jednostki w najbliższych latach.

Przedstawienie propozycji najkorzystniejszych założeń organizacyjnych dla mieszkańców Gminy Trzebnica, będących Pacjentami przychodni.



#### 7.9. Poradnia Medycyny Pracy

Świadczy usługi w zakresie:

- badań wstępnych
- okresowych
- badania kierowców
- orzekanie w sprawie książeczek zdrowia dla celów sanitarno - epidemiologicznych
- wydawania orzeczeń i zaświadczeń przydatności do wykonywania pracy na określonych stanowiskach pracy.

Zakład Lecznictwa Ambulatoryjnego prowadzi działalność w zakresie medycyny pracy dla zakładów posiadających z przychodnią umowę, jest to źródło poza kontraktem z Narodowym Funduszem Zdrowia. Zakład obecnie nie realizuje programów profilaktycznych w ramach umów z NFZ.

Poradnia, której każde przeprowadzone badanie jest odpłatne w roku 2009 przynosiła stratę.

#### 9.1. Informacje ogólne

Organami Zakładu są:



Audyty Zakładu Lecznictwa Ambulatoryjnego w Trzebnicy.

Szczególne uwzględnienie zarządzania ryzykami. Możliwości, szanse i zagrożenia dla jednostki w najbliższych latach.

Przedstawienie propozycji najkorzystniejszych założeń organizacyjnych dla mieszkańców Gminy Trzebnica, będących Pacjentami przychodni.

- Dyrektor Zakładu
  - Rada Społeczna Zakładu
- Osobą kierującą działalnością Zakładu i reprezentującą go na zewnątrz jest Dyrektor.

Zwierzchnikiem służbowym Dyrektora jest Burmistrz Gminy Trzebnica.

Dyrektor podejmuje samodzielnie decyzje dotyczące funkcjonowania Zakładu i ponosi za nie odpowiedzialność.

Przy podejmowaniu decyzji Dyrektor Zakładu korzysta z opinii właściwych organów i organizacji w trybie i na zasadach określonych w przepisach powszechnie obowiązujących.

Dyrektor jest przełożonym wszystkich pracowników Zakładu.

Zakład prowadzi gospodarkę finansową w oparciu o posiadane środki i uzyskiwane przychody z działalności na zasadach określonych w art. 53-62 ustawy z dnia 30 sierpnia 1991 r. o Zakładach Opieki Zdrowotnej.

Podstawą gospodarki finansowej Zakładu jest plan finansowo-rzeczowy ustalony przez Dyrektora.

Zakład może uzyskiwać środki finansowe:

- Z odpłatnych świadczeń zdrowotnych wykonywanych na zlecenie organów gminy lub innych organów uprawnionych na podstawie odrębnych przepisów.
- Od zakładów pracy, jednostek samorządu terytorialnego, organizacji społecznych i innych instytucji krajowych i zagranicznych
- Od instytucji ubezpieczeniowych
- Od innych zakładów opieki zdrowotnej
- Od osób fizycznych i prawnych
- Od innych jednostek na realizację zadań i programów zdrowotnych
- Z wydzielonej działalności gospodarczej, innej niż związana z realizacją zadań wynikających z §7 statutu Zakładu
- Tytułem darowizn, zapisów, spadków oraz ofiarności publicznej, także pochodzenia zagranicznego.
- Zakład może otrzymywać dotacje budżetowe.

#### 10. Stan zatrudnienia w ZLA Trzebnica:

Opis stanowiska	Ilość pracujących osób
Pielęgniarki	18 osób
Technicy RTG	3 osoby
Lekarze (choroby wewnętrzne, pediatrzy)	9 osób
Sprzątaczk	3 osoby
Konserwator	1 osoba
Mgr fizjoterapii+ licencjaty	12 osób
Technicy fizjoterapii+ technicy	8 (w tym 2 masażyści)

masażysty	
Rejestracja	4 osoby

### 11. Zestawienie przychodów kosztów i osiągniętego zysku w latach 2008 – 2010

Wyszczególnienie	2007	2008	2009	2010
<i>Przychody netto ze sprzedaży</i>	3 633 264,32	4 550 454,54	5 183 934,57	5 427 199,30
<i>koszty działalności operacyjnej</i>	3 741 490,38	4 410 368,44	5 046 837,66	5 226 632,50
<i>zysk (strata) ze sprzedaży</i>	-108 226,06	140 086,10	137 096,91	200 566,80
<i>pozostałe przychody operacyjne</i>	67 026,22	107 543,83	20 728,05	60 376,66
<i>pozostałe koszty operacyjne</i>	2 974,42	143,17	215 120,25	233 458,34
<i>zysk (strata) z działalności operacyjnej</i>	-44 174,26	247 486,76	-57 295,29	27 485,12
<i>przychody finansowe</i>	4 947,94	500,06	629,87	653,51
<i>koszty finansowe</i>	316,04	0,00	9,31	2 291,63
<i>zysk (strata) z działalności gospodarczej = zysk (strata) brutto</i>	-39 542,36	247 986,82	-56 674,73	25 847,00

Najwięcej kosztów, w tendencji wzrostowej generuje Poradnia Rehabilitacji.

### III. Działania niezbędne do poprawy jakości działania placówki

Niniejszy dokument, poza analizą i audytem Zakładu Lecznictwa Ambulatoryjnego w Trzebnicy jest również zbiorem dokumentów niezbędnych do dobrego zarządzania placówką, oraz do udokumentowania wymaganych kompetencji.

Zadowoleni Pacjenci to gwarancja dla rozwoju placówki i dla pomyślnej jej przyszłości.

Placówka powinna być godna polecenia, ponieważ proces obsługi oraz zawarty w nim proces rejestrowania i leczenia będzie zgodny z oczekiwaniami Pacjenta, terminy są możliwie najkrótsze, a ceny korzystne.

O jakości obsługi i świadczonych usług decyduje Pacjent, przy założeniu, że na rynku istnieje wystarczająco duża podaż umożliwiająca wybór.

Istotnym warunkiem osiągnięcia sukcesu na rynku jest umiejętność właściwego ustalania wymagań, jakie powinna spełniać dana usługa.

#### 1. Polityka jakości, nowe procedury i instrukcje definiujące procesy i standardy niezbędne do poprawy działania ZLA

Jakość usług opisywana jest skrótowo, jako:

- zadowolenie Pacjenta
- spełnienie ustalonych, bądź założonych wymagań, lub zaspokojenie potrzeb Pacjenta.
- spełnienie wymagań przydatności albo
- spełnienie wymagań lub zgodność z wymaganiami.





Audyty Zakładu Lecznictwa Ambulatoryjnego w Trzebnicy.

Szczególne uwzględnienie zarządzania ryzykami. Możliwości, szanse i zagrożenia dla jednostki w najbliższych latach.

Przedstawienie propozycji najkorzystniejszych założeń organizacyjnych dla mieszkańców Gminy Trzebnica, będących Pacjentami przychodni.

Jakość może być osiągnięta tylko wówczas, gdy każda pracująca w Zakładzie osoba, na każdym etapie obsługi Pacjenta wykonuje swoją pracę z pełną świadomością jakości. Dotyczy to przede wszystkim kierownictwa Zakładu Lecznictwa Ambulatoryjnego.

Podstawowym problemem utrzymania jakości jest wykonywanie przez każdą zatrudnioną osobę na tym samym stanowisku swojej pracy „po swojemu”. Niniejszy dokument pozwoli wyeliminować te przyczyny niezgodności poprzez przyjęcie jednolitego sposobu postępowania i pracy, czyli procedury, która poddana zostanie krytycznej ocenie właściwego przełożonego, a następnie uznana za obowiązującą dla wszystkich zatrudnionych osób. Analiza powstawania niezgodności odbywa się wyłącznie na bazie przyjętej procedury.

Zmiany procedury ustalone z właściwymi osobami są zapisane w postaci nowej wersji procedury lub instrukcji a następnie testowane w praktyce. Modyfikacja procedury określana jest jako usuwanie słabych ogniw poprzez dokonywanie korekt. Dokument ten zawiera dokumentację przebiegów procesów mających istotny wpływ na wynik obsługi Pacjenta w Zakładzie.

Dzięki temu, że procesy te zawierają opisy zadań potrzebne do ich realizacji przypisane do stanowisk oraz mierniki określające poziom jakości czyli stopień realizacji tych zadań w przypadku analizy niezgodności z planem operacyjnym, możemy znaleźć odpowiedź na następujące pytania:

1. GDZIE nastąpiło odchylenie
2. KIEDY ono nastąpiło i kto w nim brał udział
3. JAKĄ metodą wykonano pomiar, tzn. wg jakiej procedury i raportu możemy to stwierdzić.

Ustalone procedury powinny być systematycznie kontrolowane pod względem ich przestrzegania, celowości i usuwania słabych ogniw.

Wyniki przeprowadzonego audytu należy przedstawić w formie pisemnej.

Podstawową kwestią obiętą regulacją w niniejszym dokumencie są kwestie związane z kierowaniem i organizacją Zakładu, odpowiednim podziałem zadań, funkcji i zakresem odpowiedzialności.

Praktyczne korzyści ze stosowania tych standardów i procedur są widoczne niemal od razu, jeśli są wspomagane miernikami zawartymi w raportach przypisanych do każdego ze stanowisk pracy, poczynając od kierownictwa Zakładu.

Najistotniejszym celem polityki jakości musi być przynoszenie korzyści Pacjentom i ich zadowolenie.

Cele i zadania muszą być zrozumiałe dla wszystkich zatrudnionych osób i obejmować całość organizacji, określając terminy, priorytety i odpowiedzialność oraz zawierając ściśle określone ramy budżetowe.

Najważniejszym warunkiem sukcesu jest motywacja wszystkich osób zaangażowanych w proces realizacji celu.

Od Kierownika Zakładu zaczynając, na sprzątaczkę kończąc - każdy musi rozumieć co i dlaczego ma być zrobione – kto ma to robić, w jaki sposób i przy pomocy jakich środków oraz w jaki sposób będzie to oceniane i wynagradzane.

## 2. Podstawowe zadania Kierownictwa Zakładu:

### 1. USTALIĆ CELE STRATEGICZNE ORGANIZACJI

To znaczy określić gdzie Zakład Lecznictwa powinien znaleźć się za kilka lat (wizja) i w jaki sposób, oraz w jakim kierunku powinien działać odpowiadając na takie pytania, jak:



Audyty Zakładu Lecznictwa Ambulatoryjnego w Trzebnicy.

Szczególne uwzględnienie zarządzania ryzykami. Możliwości, szanse i zagrożenia dla jednostki w najbliższych latach.

Przedstawienie propozycji najkorzystniejszych założeń organizacyjnych dla mieszkańców Gminy Trzebnica, będących Pacjentami przychodni.

1. Jaka pozycję rynkową powinien uzyskać
2. Na jakim terenie ma działać i kto ma być jej Pacjentem
3. Jaka ma być oferta (zakres i poziom) świadczonych usług
4. Jaka ma być struktura kosztów i dochodów
5. Co należy uczynić, ażeby opłacało się Zakładowi i jego pracownikom
  - pracować jeszcze lepiej i sprawniej
  - podnosić dochody Zakładu
  - oszczędzać
2. USTALIĆ CELE I PROGRAMY DORAŻNE ZAKŁADU  
to znaczy:
  1. Określić konkretne zadania dla każdej komórki organizacyjnej, np. na następnych 12 miesięcy z rozbiciem na etapy wykonawczo-sprawozdawcze i weryfikować co miesiąc
  2. Wyznaczyć osoby odpowiedzialne za poszczególne zadania lub projekty
  3. Określić środki personalne i finansowe będące do dyspozycji poszczególnych projektów i zadań (tworzenie systemu jakości jest jednym z tych projektów)
3. USPRAWNIĆ KOMUNIKACJĘ I INFORMACJĘ  
Należy zadbać o to, aby:
  1. Każdy pracownik na bieżąco znał i rozumiał cele strategiczne Zakładu i swoją rolę w realizacji tych celów
  2. Kierownik Zakładu wiedział na bieżąco jakie są:
    - doświadczenia i przemyślenia kadry i personelu na temat celów strategicznych i konkretnych zadań
    - potrzeby, życzenia i opinie dotychczasowych i potencjalnych Pacjentów
    - poczynania, osiągnięcia i słabe strony innych podmiotów świadczących podobne usługi
4. USPRAWNIĆ ZARZĄDZANIE I ORGANIZACJĘ  
Celem usprawnień ma być:
  1. Samodzielne działania kadry i personelu w ramach zespołów realizujących autonomiczne zadania lub projekty realizujące cele Kierownictwa i dysponujących własnymi środkami.Usprawnić zarządzanie tak, aby:
  - maksymalnie przyspieszyć i uprościć działania administracyjne w Zakładzie
  - zlikwidować zbędne szczeble hierarchiczne
  - móc na bieżąco dostosować strukturę Zakładu do potrzeb określonych przez zadaniaDokumentowanie standardów i procedur Zakładu Lecznictwa Ambulatoryjnego.
  - Ogólne wytyczne:  
Zasady zapewnienia jakości wymagają objęcia standardami i procedurami całego obszaru działania organizacji.  
Księga standardów w marę potrzeb może być uzupełniania lub weryfikowana.  
Przede wszystkim powinna zapewnić, aby zakresy obowiązków dla wszystkich stanowisk w Zakładzie oraz kompetencje z nimi związane, jak również aby wszystkie procesy, mogące mieć wpływ na przewidywany wynik działalności zostały ustalone w formie pisemnej w standardowych procedurach zostały po zatwierdzeniu przez kierownictwo Zakładu wprowadzone w życie przez osoby odpowiedzialne za poszczególne obszary.



Audyty Zakładu Lecznictwa Ambulatoryjnego w Trzebnicy.

Szczególne uwzględnienie zarządzania ryzykami. Możliwości, szanse i zagrożenia dla jednostki w najbliższych latach.

Przedstawienie propozycji najkorzystniejszych założeń organizacyjnych dla mieszkańców Gminy Trzebnica, będących Pacjentami przychodni.

### 3. Procedura. Planowanie pracy, raporty planowania

W dążeniu do pełnego usatysfakcjonowania Pacjenta Kierownictwo ZLA wraz z pracownikami opracuje nowy systemem działań wykraczających poza tradycyjne rozumienie obsługi Pacjenta. Działania te, składają się na program zwany ochroną Pacjenta.

Program ten wymusza proklientckie nastawienie w każdej fazie kontaktu z Pacjentem. Przedmiotem programu satysfakcji Pacjenta jest bezpośrednie komunikowanie się z pacjentami w celu poznania ich pragnień i życzeń. Odpowiedzi na pytania oraz rozwiązywanie problemów Pacjentów, w tym Pacjentów niezadowolonych.

Program pozwala na szybkie reagowanie na zażalenia Pacjentów, opiera się na wynikach telefonicznych rozmów 3-5 dni po realizacji usługi w Zakładzie.

Zadowolenie Pacjentów automatycznie, w tym systemie przekłada się na zadowolenie pracowników i współpracowników Zakładu, którzy się do tego przyczynili.

Zarówno pod względem atmosfery pracy, osobistej satysfakcji jak i gratyfikacji finansowych.

Podstawowe znaczenie w programie ochrony Pacjenta mają standardy i procedury obsługi tego Pacjenta.

Ukierunkowują one zachowania personelu Zakładu w kontaktach z Pacjentami i przygotowują go na różne reakcje Pacjentów.

Standardy dają Pacjentom pewność, że otrzymają od Zakładu świadczenia na odpowiednim poziomie.

Dlatego procesy w zakładzie są tak ustawione, aby obsługa każdego z Pacjentów była bezbłędna.

Aby to było możliwe standardy opisujące usługi mają jasno zdefiniowane parametry podane w formie celu.

Taki poziom jakości obsługi zostaje wymuszony systemowo (zawsze wsparty systemem motywacyjnym) tzn. że wąskie gardła są wychwytywane na poziomie pierwszego odchylenia poprzez uwidocznioną zmianę trendu.

Tak ustawiony system nie sprawia wrażenia kontroli i nadzoru, ale wspólnego porozumienia lekarzy, pielęgniarek, współpracowników, personelu zarządzającego, co do poziomu jakości usług, jaki chcemy wspólnie dla swoich Pacjentów osiągnąć.

Zakład udziela swoim Pacjentom gwarancji, sygnalizując wysoki standard usług i wysoką ich jakość. To wzbudza zaufanie.

Sposób obsługi Pacjenta możemy planować i nadać mu wymiar liczbowy, a następnie kontrolować za pomocą stopnia realizacji planu poziom satysfakcji Pacjenta.

Do tego należy dostosować zadania, system motywacyjny i ustawiczną korektę działań wstępujących na przyszły rok.

Planowanie jest uzgadniane z osobami odpowiedzialnymi za ich realizację. Dyrektor Zakładu zamyka plan roczny.

Powyższe działania pozwolą poprawić funkcjonowanie placówki i jakość obsługi Pacjenta.

Sporządziła: Anna Imielska

Trzebnica, 31 października 2011 r.