



Projekt strategického řízení PO Poliklinika Žďár nad Sázavou na období 2023 - 2029

Ing. et Ing. Ilona Komínková

Obsah

Vize.....	1
Cíle a strategická opatření pro naplnění vize.....	1
1. Stavební investice a opravy.....	1
2. Investice do zdravotnického vybavení.....	2
3. Plynulý a bezproblémový chod zdravotních provozů.....	3
4. Spolehlivý a kvalitní personál.....	4
5. Bezpečnost.....	4
6. Ekologie, příjemné prostředí.....	5
7. Ekonomika.....	5
8. Komunikace.....	6
Marketingové aktivity.....	6
Opatření k racionalizaci provozu.....	6
Rozpočtový výhled.....	7
SWOT analýza.....	8

STRATEGICKÝ PLÁN POLIKLINIKY ŽDÁR NAD SÁZAVOU

MISE

NAŠÍM POSLÁNÍM JE ORGANIZOVAT KOMPLEXNÍ ODBORNOU PÉČI A SLUŽBY V OBLASTI ZDRAVOTNICTVÍ, ABY K NIM MĚLI VŠICHNI OBČANÉ MĚSTA PŘÍSTUP A MOHLI JE VYUŽÍVAT

VIZE

JSME ORGANIZACE, KTERÁ ROZVÍJÍ, UDRŽUJE A PODPORUJE ZDRAVOTNÍ PÉČI V MODERNÍ BUDOVĚ S BEZPROBLÉMOVÝM TECHNOLOGICKÝM ZÁZEMÍM A VYBAVENÍM, V BEZPEČNÉM PROSTŘEDÍ A BEZ BARIÉR

Cíle pro dosažení vize:

1. Stavební investice a opravy
2. Investice do zdravotnického vybavení
3. Plynulý a bezproblémový chod zdravotních provozů
4. Spolehlivý a kvalitní personál
5. Bezpečnost
6. Ekologie, příjemné prostředí
7. Ekonomika
8. Komunikace

Poliklinika Ždár nad Sázavou je klíčovým zdravotnickým zařízením pro oblast Žďársko. Poliklinika provozuje vlastní střediska a spravuje ambulance v podnájmu. Spádová oblast je cca 40.000 klientů, kteří vyhledávají ambulantní péči a jsou zde efektivně řešeny zdravotní problémy populace. Její provozování je klíčové pro celé Žďársko.

CÍLE A STRATEGICKÁ OPATŘENÍ PRO NAPLNĚNÍ VIZE

1. Stavební investice a opravy

Oblast provozně-technická

Budova byla zkolaudována a uvedena do provozu již v roce 1985. Její technický stav je tedy v některých oblastech neuspokojivý. Musí se připravit a zrealizovat některé základní rekonstrukce, bez kterých není další provoz možný.

- **Vstupní schodiště** – největším problémem je aktuálně neuspokojivý stav vstupního schodiště a podesty a současně stav bočního vstupu od pohotovosti. Pro rok 2023 zajistit ve spolupráci s městem bezproblémovou rekonstrukci.
- **Rozvody elektrické energie** – jsou vedeny v hliníku, který je již pro dnešní potřeby nevyhovující. Proti původnímu projektu a způsobu užívání budovy jsou rozvody rovněž nevyhovující. Je nutné zpracovat studii nového řešení v celé budově, poté zpracovat projektovou dokumentaci a postupně, nejlépe po jednotlivých patrech zrekonstruovat celé elektrické rozvody.

- **Nová okna a fasáda** – okna na poliklinice jsou z roku 1998, mají velké tepelné ztráty a nejsou dostatečně těsná. V případě vypsání dotace, je nutné využít příležitosti a okna vyměnit. Stejná situace je i se zateplením. Poliklinika jako jedna z mála městských budov dosud nemá zateplenou fasádu. V případě vypsání dotace, je nutné využít příležitosti a o dotaci požádat. Vizualizace fasády byla provedena již v roce 2015 a je nutné ji zaktualizovat, abychom byli připraveni na vypsání dotace.
- **Nová odpočinková zóna mezi budovami** – mezi budovami se nachází nevzhledný zatravněný prostor, který potřebuje rekonstrukci. Nabízí se propojení z krčku v návaznosti na možnost občerstvení v bufetu.

Oblast zdravotnická

V rámci udržení a rozšíření zdravotní péče je nutná rekonstrukce dalších prostorů polikliniky:

- **Zubařská ordinace** – prioritou pro rok 2023 je vybudování nové zubařské ordinace, a to v prostoru čekárny angiologie ve 2. patře.
- **Rekonstrukce 4. patra** – prostory na poliklinice jsou již plně obsazeny, není kam rozšiřovat další zdravotní péči, je důležité se zaměřit na využití 4. patra, nejlépe formou vybudování nových ambulancí.

2. Investice do zdravotnického vybavení

Investice do majetku jako je zdravotnická technika, upgrade SW, nutná periodická obnova přístrojů, aby byl zajištěn bezproblémový chod ambulancí.

Velké investice:

- **Pořízení skiografického rentgenu na radiologické pracoviště** – toto pracoviště bylo vybaveno novým panoramatickým rentgenem a novým skiografickým rentgenem. V následujícím období je nutné zajistit ještě výměnu sloupového skiografického rentgenu, který byl pořízen v roce 2002 a již nesplňuje požadavky pro další provoz. Pořízením přístroje se zabrání odstávkám, které mohou vzniknout z důvodu pravidelných odstávek a kontrol nebo z důvodu neočekávaných poruch. Bude tak zajištěn nepřetržitý provoz. Pořízení přístroje je nutné i z hlediska nastavení u pojišťoven. Předepsaný čas na jeden snímek je 15 minut, čemuž není možné při jednom pracovišti vyhovět. Průměrný počet vyšetření je 70 na den, tj. 17,5 hod. na den, tj dva přístroje.
- **Pořízení nového ultrazvuku na středisko angiologie** – ultrazvuk byl pořízen v roce 2015, jedná se o mobilní sonograf, který nemá kvalitní zobrazení. Pro správnou diagnostiku není vhodný, je nutné jej nahradit novým. Nemusí se jednat o mobilní přístroj, pro cévní ambulanci stačí menší přístroj v hodnotě mezi 300-400 tis. Kč.

- **Ostatní investice**
 - a) Pořízení nového holteru na středisko interny
 - b) Elektrokardiograf na středisko LPS
 - c) Počítač na psychiatrii

3. Plynulý a bezproblémový chod zdravotních provozů

- **Radiologické pracoviště** – Prioritou veškeré pracovní činnosti je poskytování kvalitních výsledků diagnostických vyšetření ze všech zobrazovacích metod, spokojenost indikujících lékařů s diagnostickými výstupy oddělení s přihlédnutím na délku objednávací doby k vyšetření a v neposlední řadě spokojenost pacientů s poskytovanými službami. Oddělení je plně digitalizované, jeden ze skiagrafičtých rentgenů však nemá přímou digitalizaci. Zakoupením nového přístroje viz. výše se odstraní i tento provozní nedostatek. Z personálních problémů se blíží odchod do důchodu vedoucí lékařky RTG, cílem bude zajistit další chod RTG přijetím nové vedoucí lékařky. Pro zajištění zastupitelnosti je důležité pořízení nové diagnostické stanice umožňující vzdáleně popis rentgenových snímků. RTG je spolu s ultrazvukem zdrojem příjmů a cílem je udržet ziskové hospodaření i v budoucnosti.
- **Angiologie** – Pracoviště je zaměřeno na léčení a sledování nemocných s chorobami cév. Jedná se o vyhledávané pracoviště. Prioritou je udržet kvalitu služeb a spokojenost pacientů. Nutné je pořízení nového ultrazvuku pro správnou diagnostiku cévních chorob.
- **Vnitřní lékařství** – Lékař (angiolog) má rovněž atestaci v oboru vnitřního lékařství. Tyto dva obory spolu blízce spolupracují. Podařilo se zprovoznit ambulanci vnitřního lékařství od 1.1.2023. Stále však chybí smlouva s VZP. Prioritou tohoto pracoviště bude zajistit smlouvu s VZP, případně rozšířit o další dny provozu.
- **Onkologie** – v nejbližších letech očekáváme odchod lékaře do důchodu. Zajištění provozu by bylo nejlepší převodem na soukromého lékaře.
- **Psychiatrie** – prioritou bude zajistit novou lékařku na provoz psychiatrické ambulance, současná lékařka plánuje odchod do důchodu.
- **Prodejna se zdravotnickými prostředky** – prodejna je již na maximu své kapacity, není ji již možné dále rozvíjet. Cílem je udržet současnou kvalitu služeb a množství obslužených klientů.
- **Revmatologie** – revmatologická ambulance byla převedena pod Nemocnici Nové Město na Moravě. Cílem je udržet ve spolupráci s nemocnicí provoz revmatologie.
- **Lékařská pohotovostní služba** – lékařská pohotovostní služba je od samého počátku kritizována pro její nekonceptnost. Na tuto službu nenavazuje služba laboratoře, radiologie ani chirurgie. Lze ji přirovnat k ordinaci obvodního lékaře, který na odborná vyšetření a ošetření posílá dále do nemocnice. I při tomto systému poskytování služeb, je finančně náročná a bez podpory zřizovatele není možné ji více rozšířit. Současně nastavená odměna lékařů a sester je již nevyhovující, bude nutné navýšení platů na pohotovosti.

- **Soukromé ambulance** – vylepšit komunikaci se soukromými lékaři, a to především v oblasti sdělování informací o přerušení provozu, nepřítomnosti apod.
- **Nové služby** – Poliklinika by měla zajišťovat zejména ty zdravotní služby, které nemohou nebo nechtějí poskytnout soukromí lékaři. Podpoří především začínající lékaře a lékaře, kteří nechtějí mít soukromou ordinaci, nesmí nechat uniknout žádného zájemce o novou ambulanci. S tím souvisí i vybudování dalších nových ordinací viz. bod investice.

4. **Spolehlivý a kvalitní personál**

- Cílem je zajistit spolehlivé, ochotné a kvalifikované zaměstnance, s jejichž prací budou spokojeni nejen klienti ale i podnájemníci polikliniky. Takový cíl mohou zajistit pouze spokojení zaměstnanci.

- Kroky k naplnění cíle:

Zajištění personálního obsazení rentgenu – v horizontu pěti let budou odcházet do důchodu dvě pracovnice, a to lékařka a radioložka. Personální zajištění těchto dvou pozic bude pro personální oblast klíčové

Zajištění nového vedoucího údržby – lze očekávat odchod do důchodu zhruba v roce 2026. Obsazení této pozice je důležité pro celý provoz budovy, budeme hledat manuálně zručného člověka, který zvládá jednoduché opravy v budově a dokáže řídit menší kolektiv lidí.

Udržení aktuálních pracovníků úklidu

Pravidelné osobní konzultace a schůzky se zaměstnanci

Odměňování dle ochoty pracovat a dle spokojenosti s výsledky práce, a to nejen finanční, ale i formou pochvaly

Pestrá nabídka benefitů – kromě stravenkového paušálu např. divadlo, sport, knihy apod.

Podpora vzdělávání – další vzdělávání zaměstnanců, odborná školení, trpělivost, citlivý přístup zdravotnického personálu k pacientovi, slušnost, komunikativnost, workshop na téma komunikace s klientem

- Doba nízké nezaměstnanosti je dána vývojem trhu a ekonomiky, kdy se na křivce střídají fáze expanze a fáze poklesu. Momentálně se nacházíme na vrcholu této křivky, což je důsledek i specifické situace na trhu práce. Zajistit kvalitní personál je velice obtížné. Poliklinika potřebuje odborníky v oblasti zdravotnictví, ale i nekvalifikované pracovní síly jako např. uklízečky.

5. **Bezpečnost**

- **Čistota** – je prvotním faktorem zajištění bezpečnosti nejen pro zaměstnance, ale i pro klienty a podnájemníky. Ve zdravotnictví najdeme celou řadu nástrah a rizik. Kromě běžných rizik, najdeme ve zdravotnictví také rizika spojená s infekčním prostředím, rizika přenosu virů a bacilů. V roce 2023 je naplánována revize úklidového řádu, poté bude aktualizován řád dezinfekční. Dodržování těchto řádů, pravidelné střídání dezinfekčních prostředků a zodpovědnost pracovníků úklidu, je základem pro čisté prostředí. Klient musí vnímat prostředí polikliniky jako příjemné, bez obav, že se nakazí.

- **Automatické dveře** – budovu navštěvují i pohybově omezení pacienti, často s berlemi nebo na vozíku. Pro jejich bezpečnost počítáme s instalací automatických dveří. Prvotně od zadního vchodu, kam je možné přijet s auty a se sanitkami, postupně potom i na hlavní schodiště. Otevírání klasických dveří je pro handicapovaného člověka nepohodlné, ale i nebezpečné. Kromě bezpečnosti zajistíme instalací automatických dveří i bezbariérový přístup.
- **Spolupráce s městskou policií** – ohrožením pro klienty jsou i bezdomovci, kteří se v budově zdržují. Podařilo se zajistit odpolední službu, která kontroluje polikliniku, toto je však nedostačující. Nepodařilo se, bohužel, navázat bližší spolupráce s městskou policií, která by mohla zkontrolovat budovu alespoň občasnými návštěvami polikliniky v dopoledních hodinách. Toto téma je důležité opět otevřít.
- **Kamerový systém** – občas dojde v čekárně nebo v jiných prostorách ke krádeži. Instalace kamerového systému by problematické osoby od těchto činů odradila.
- **Zabezpečovací systém** – dále je nezbytná instalace zabezpečovacího systému alespoň tam, kde je drahé přístrojové vybavení, tj. provoz rentgenového pracoviště, ultrazvuku a angiologie.
- **Elektrorozvody** – Z hlediska bezpečnosti jsou problematické elektrorozvody. Vedení je v hliníku a je původní od roku 1985. Ve spolupráci s městem je nutné zařídit posouzení bezpečnosti a kvality těchto rozvodů

6. Ekologie, příjemné prostředí

- **Recyklované materiály** – vyhledávání výrobků z recyklovaných materiálů, např. kancelářské a hygienické potřeby
- **Odpočinková zóna** – vybudování odpočinkové zóny v prostoru mezi hlavní a vedlejší budovou. Osázení příjemnou zelení, umístění laviček, jednoduchých herních či sportovních prvků, vybudování vstupu z „krčku“
- **Stojan na kola** – umístění nového stojanu na kola s možností dobíjení elektrokol – spolu s podporou využívání ekologických dopravních prostředků podpoříme zároveň i zdravý pohyb. Ve spolupráci s městem propojit cyklostezku před poliklinikou se značenou cyklostezkou 19.5061.
- **Led osvětlení** – pokračovat ve výměně zastaralého osvětlení za nové, úsporné.

7. Ekonomika

- **Vyrovnané hospodaření** – zabezpečit ekonomickou stabilitu prostřednictvím vyrovnaného hospodaření, vytvářet zdroje pro obnovu přístrojů a opravy, optimalizovat náklady, vyhledávat zdroje financování – různé dotace, dary a příspěvky
- **Splacení dlouhodobého úvěru u ČSOB**
- **Úvěr** – prověřit financování nákupu skiagrafického rentgenu pomocí úvěru nebo leasingu
- **Oslovení sponzorů** – oslovit sponzory, zvážit možnost veřejné sbírky
- **Sdílené nákupy** – zapojení do sdílených nákupů s městem a s ostatními příspěvkovými organizacemi

- **Dotace** – využití dotačních programů, prioritně pro rok 2023 zajistit spolupráci s městem dotaci z programu Kraje Vysočina – Stomatologická a pediatrická péče 2023
- **Sjednocení mzdového a účetního software** – účetní software umožňuje i zpracování mezd. Postupně zadávat zaměstnance do účetního software, zkušebně vést mzdy ve mzdovém i účetním systému, aby byla kontrola zadaných dat, postupně přejít pouze na zadávání mezd v účetním software
- **Využití služeb společnosti SATT a.s.** – maximálně využít služeb městské společnosti

8. Komunikace

- **Aktivní spolupráce se zřizovatelem** – zejména odbor strategického rozvoje a investic
- **Využití komunikace prostřednictvím elektronických nástrojů**
- **Upevňování vztahů s podnájemníky** – včasné informace o provozních věcech polikliniky osobně nebo prostřednictvím emailové komunikace
- **Usilovat o budování pozitivních vztahů napříč celou organizací**
- **Nová telefonní ústředna** – pro zachování propojení telefonních linek přes ústřednu a tím zároveň zajištění informací pro klienty, bude nutné pořízení nové telefonní ústředny. Původní je již z roku 2007 a dosluhuje

MARKETINGOVÉ AKTIVITY

- **Inzerce a články v novinách**
- **Stánek zdraví** – účast na akci pořádané městem, např. ve spolupráci s Medilou s.r.o. připravit jednoduché laboratorní testy, informace o možném riziku cukrovky o hodnotách vysokého cholesterolu, apod. Ukázka samovyšetření prsou, informace o prevenci
- **Spolupráce s mateřskou školou** – obnovit obrázky na téma zdraví na schodišti
- **Exkurze na polikliniku** – pro 8.a 9. třídy se zaměřením na výběr zdravotnického povolání
- **Nové činnosti** – vrátit se k myšlence vybudování recepce v 1. patře, hledání prostor pro sdělování informací a poskytování služeb pro pacienty
- **Televizní obrazovky** – pravidelné informace na televizních obrazovkách

OPATŘENÍ K RACIONALIZACI PROVOZU

- **Plán investic** – viz. výše a rozpočtový výhled, zajištění bezproblémového splacení úvěru
- **Dosažení ekonomické soběstačnosti**
- **Sledování nákladovosti** – spotřeba energie, potenciál energetických úspor – snížení energetické náročnosti celkově (světla, fasáda)
- **Seřízení oken a posouzení jejich životnosti** – předpoklad úspora tepla
- **Automatické dveře** – úspora tepla, bezpečnost
- **Prostorové uspořádání** – využití veškerého prostoru pro zdravotnické účely
- **Spotřeba času** – plánování dovolených, nastavení záskoků, rozplánování úklidu
- **Využití informačních toků** – využití veškerých software pro komunikaci a zadávání požadavků

ROZPOČTOVÝ VÝHLED

	Rozpočtový výhled na roky 2023-2028 v tis. Kč					
	2023	2 024	2 025	2 026	2027	2 028
Náklady	32630	33598	34954	35372	35595	36060
Materiálové náklady, energie, zboží	11240	11577	11900	12000	12000	12100
Opravy a udržování	100	155	156	155	200	200
Ostatní služby	3558	3660	3720	3820	3850	3935
Mzdové a sociální náklady	15774	16200	16620	16830	17040	17195
Daně a poplatky	263	270	275	280	280	290
Ostatní náklady z činnosti	229	236	243	247	185	200
Odpisy dlouhodobého majetku	1466	1500	2040	2040	2040	2140
Výnosy	32630	33598	34954	35372	35595	36060
Výnosy z prodeje výrobků a služeb	11861	12280	12700	13000	13200	13450
Výnosy z pronájmu	10875	11200	11390	11500	11600	11650
Výnosy z prodaného zboží	6550	6700	6900	7000	7100	7200
Čerpání fondů	350	260	508	410	235	300
Ostatní výnosy z činnosti	1222	1258	1296	1302	1300	1300
příspěvek od provozovatele	1450	1600	1600	1600	1600	1600
transfery	322	300	560	560	560	560
Hospodářský výsledek	0	0	0	0	0	0

PLÁNOVANÉ INVESTICE Z ROZPOČTU POLIKLINIKY v tis. Kč

INVESTICE	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Diagnostická jednotka	500					
Skiagrafický sloupový rentgen		2000				
Zabezpečovací systém			150			
Ultrazvuk			300			
Kamerový systém				200		
Stojany na kola				150		
Odpočinková zóna					500	
Telefonní ústředna						250

PLÁNOVANÉ INVESTICE Z ROZPOČTU ZŘIZOVATELE v tis. Kč

INVESTICE	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Zubařská ordinace	600					
Automatické dveře	600		600			
Vstup do budovy	3410					
Projektová dokumentace elektro		400				
Nový skiagrafický rentgen		2000				
Rekonstrukce elektro			1500	1500	1500	1000
Rekonstrukce 4.patra			11000			
Zateplení+okna v případě dotace				30000		

SWOT ANALÝZA

	Pozitivní	Negativní/Škodlivé
	Silné stránky	Slabé stránky
INTERNÍ	<ol style="list-style-type: none"> 1 KVALIFIKOVANÝ ZDRAVOTNICKÝ PERSONÁL, VZDĚLÁVÁNÍ 2 VYSOKÁ KONCENTRACE ODBORNÍKŮ(lékařů) ZE VŠECH OBORŮ POD JEDNOU STŘECHOU 3 NOVÝ RTG, KVALIFIKOVANÉ UZ PRACOVIŠTĚ (UZ prsou, třeba v HB není) 4 SERVIS PRO NÁVŠTĚVNÍKY- Prodejna zdravotnických prostředků, lékárna, občerstvení) 5 STABILNÍ NABÍDKA KVALITNÍCH ZDRAVOTNÍCH SLUŽEB 6 INFORMACE PRO JEDNOTLIVCE NA WEB STRÁNKÁCH, ÚSTŘEDNA 7 ELEKTRÁRNA - ZDROJ VÝNOSU 8 LOKALIZACE V CENTRU MĚSTA, DOBRÁ DOSTUPNOST I POMOCÍ MHD 9 BEZBARIÉROVÝ PŘÍSTUP 	<ol style="list-style-type: none"> 1 ZÁVISLOST NA SOUKROMÝCH LÉKAŘÍCH 2 ZASTARALÉ VYBAVENÍ 3 ZASTARALÉ SÍTĚ - PŘEDEVŠÍM ELEKTRÍNA 4 LPS NEMÁ NÁVAZNOST NA ODBORNÁ PRACOVIŠTĚ 5 NEDOSTATEK PROSTORU PRO NOVÉ AMBULANCE 6 STÁRNOUCÍ PERSONÁL 7 NUTNOST INVESTICE DO REVITALIZACE BUDOVY (OKNA, BEZBARIÉROVÝ PŘÍSTUP...) 8 NEEEXISTENCE ZABEZPEČOVACÍHO SYSTÉMU 9 PSYCHICKÁ A STRESOVÁ ZÁTĚŽ PERSONÁLU
	Příležitosti	Hrozby
EXTERNÍ	<ol style="list-style-type: none"> 1 ROZVOJ ÚROVNĚ PROFESIONÁLNÍHO POTENCIÁLU ZDRAVOTNÍCH PRACOVNÍKŮ 2 PODPORA MĚSTA VE VYUŽITÍ PROSTOR 4.PATRA-zbudování dalších ordinací 3 ROZVOJ ODBORNÝCH AMBULANCÍ-sledování nových trendů (interna, angiologie..) 4 SPOLUPRÁCE S OSTATNÍMI ZAŘÍZENÍMI V KRAJI VYSOČINA 5 VYBUDOVÁNÍ ODPOČINKOVÉ ZÓNY 6 ŠIRŠÍ PREZENTACE SLUŽEB V MÉDIÍCH 7 DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ-Zvyšující se věk populace, rostoucí poptávka po zdrav. službách 8 ZVYŠOVÁNÍ KVALITY POSKYTOVANÉ PĚČE 9 POŘÍZENÍ DALŠÍHO NOVÉHO PŘÍSTROJOVÉHO VYBAVENÍ - RTG 	<ol style="list-style-type: none"> 1 NEJISTOTA ZDROJŮ 2 NÍZKÉ DOTACE STÁTU A SAMOSPRÁVY 3 ZVYŠOVÁNÍ CEN ZA BTK, AUDITY, AKREDITACE, BOZP A PO 4 NEDOSTATEK LÉKAŘŮ A ZDRAVOT.PERSONÁLU NA TRHU PRÁCE 5 ZAOSTÁVÁNÍ LEGISLATIVY , DAŇOVÉ REFORMY.... 6 ROZPOR MEZI POŽADAVKY NA KVALITU A ZDROJI 7 TABULKOVÉ OHODNOCENÍ 8 ZÁVISLOST NA DODAVATELÍCH ENERGÍÍ - nemožnost ovlivnění cen 9 KYBERNETICKÉ HROZBY