



**СЪВРЕМЕННИ ПОДХОДИ В МЕНИДЖМЪНТА
НА
ОБЩИНСКА БОЛНИЦА**

Д-Р АРКАДИ ИВАНОВ

С Ъ Д Ъ Р Ж А Н И Е:

Въведение

1. МИСИЯ ЦЕЛ И ЗАДАЧИ.....	4
2. ОСНОВНИ ПРИОРИТЕТИ НА БОЛНИЦАТА	6
3. СПЕЦИФИКИ НА БОЛНИЦАТА.....	10
4. ОСНОВНИ ЗАДАЧИ ПО ОБЛАСТИ НА РАЗВИТИЕ.....	13
5. АНАЛИЗ И РАЗВИТИЕ НА ДЕЙНОСТТА	18
6. МАРКЕТИНГОВ ПЛАН.....	21

Консултанти: проф. Е. Шипковенска, проф. Ф. Рибарова, Цв. Митева

ВЪВЕДЕНИЕ

Днешната болница, в т.ч. и общинската „ЧЕТВЪРТА МБАЛ-СОФИЯ” ЕАД е организация за произвеждане на определен медицински продукт, който трябва да е с нарастващо качество, задоволяващо както професионалните медицински изисквания, така и очакванията на пациентите.

Едновременно с това болницата трябва да осигури „собствено развитие”, за да може да изпълнява своята мисия при доминиращото въздействие на пазарната среда. Такова развитие изисква организационна и управленска култура на мениджърския екип за планиране на медицинските функции, дейности и ресурси. Изготвянето на такава програма в най-пълна степен трябва да отговаря на характеристиките на стратегически мениджмънт на болницата за следващият период. „Стратегическият мениджмънт включва вземането на стратегически решения и извършването на стратегически действия за постигане на перспективните цели на дадена организация. Той според Г. Дес и А. Милър е начин на мислене и съвкупност от умения, които трябва да бъдат разбити и прилагани от всички мениджъри, независимо от техните позиции във фирмата. Стратегическият мениджмънт засяга бъдещото развитие на организацията. Той направлява усилията към постигане на нейните цели, балансира интересите на различните групи във и извън нея, насочва ресурсите за постигане на по-висока ефективност и по-голяма ефикасност в действията, контролира перспективното развитие и др.

Стратегическият мениджмънт изисква:

- определяне на бъдещата ориентация;
- анализиране на възможностите и заплахите;
- оценяване на съществуващия потенциал;
- установяване на стратегическите позиции;
- набелязване на основните приоритети;
- разпределяне на разполагаемите ресурси;
- предприемане на практически действия и др.

Стратегическият мениджмънт цялостно обхваща планирането, организирането, ръководенето и контролирането на стратегическите действия. Стратегическото планиране дава възможност, от една страна, да се набележат стратегическите цели и задачи, а от друга - конкретните стратегии за тяхното реализиране. Стратегическото организиране позволява да се концентрират човешките, финансовите, материалните,

информационните и други ресурси за изпълнение на поставените стратегически задачи пред отделните звена и подразделения.

Стратегическото ръководене дава възможност правилно да се насочва и направлява работата на персонала. Стратегическото контролиране позволява да се наблюдава развитието и своевременно да се предприемат необходимите коригиращи действия. Наред с основните функции се извършват и редица спомагателни функции, като стратегическо анализиране, прогнозиране, програмиране, регулиране, координиране, отчитане и др.¹

Определянето на мисията на болницата и осъвременяването на подходите в мениджмънта имат за цел да определят бъдещето, към което се стреми лечебното заведение и да покажат как и в какъв порядък да се извършват необходимите действия за постигане на желаното, т.е. да докажат нещо, което си струва усилията да бъде направено. Бизнес плана отразява дейността и опита, по които тази болница се различава от другите. В него се набелязва хоризонта по отношение на медицинска продукция, организация на работа, координация и комуникация с партньорите от останалите сектори.

В резюме, изготвянето на бизнес плана е моментът, в който се избират целите и стратегиите, които да подсилват силните страни на институцията и да намалят слабите. Всичко това се прави в контекста на доброто познаване на особеностите на заобикалящата среда и определената вече мисия на болницата. Както всяка организация, в болницата се формира вътрешна среда, при която основният акцент е: *отношението между пациент и медицински екип* и от това двустранно и двупосочно отношение в голяма степен зависи развитието и имиджа на болницата, особено в пазарни условия.

1. МИСИЯ, ЦЕЛ И ЗАДАЧИ

МИСИЯ

„ЧЕТВЪРТА МБАЛ-СОФИЯ” ЕАД предлага качествена и достъпна стационарна помощ, насочена към диагностика и активно стационарно лечение, възстановяване и укрепване на здравето, снижаване на заболяемостта

1 http://www.bg-ikonomika.com/2012/10/1_2110.html

и смъртността, и подобряване качеството на живота на обслужваното население. Цялостната дейност на болницата е насочена към **устойчиво развитие** в областта на многопрофилната стационарна помощ на територията на гр. София.

ЦЕЛ

Подобряване на здравното състояние на населението, чрез покриване на потребностите от здравни услуги, спазвайки принципите на достъпност, своевременност, достатъчност и качество на медицинската помощ.

ДЪЛГОСРОЧНИ ЦЕЛИ

- Подобряване на здравното състояние на населението и удовлетворяване на потребителите;
- Нарастване на продуктивността на човешките и технологични ресурси в лечебното заведение;
- Съчетаване на пазарното и социалното начало в здравеопазването;
- Балансиране на интересите на лекаря и пациента чрез системата на договаряне на финансирането;

СРЕДНОСРОЧНИ ЦЕЛИ

- Постигане на висока степен на професионализъм, ефективно използване на ресурсите при минимален риск за пациента и положително влияние върху здравето;
- Утвърждаване на системни договорни отношения с НЗОК, дружества за доброволно здравно застраховане и други организации;
- Оптимизиране на разходите за материална издръжка;
- Реализиране на проект за завладяване на нови пазарни ниши в района;
- Успешна акредитация на болницата.

КРАТКОСРОЧНИ ЦЕЛИ

- Поставяне на пациента и неговите потребности в центъра на вниманието и дейността на болницата чрез прилагане на съвременни диагностични, лечебни и рехабилитационни технологии;
- Създаване на управленска концепция за здравен маркетинг;

- Привличане на общественото внимание и мобилизиране на обществените усилия за решаване на здравните проблеми;
- Сключване на договор с НЗОК за болнична помощ;
- Осигуряване на медицинска апаратура и техника на базата на разработена инвестиционна програма в основните приоритетни области.

В резюме, настоящия материал е моментът, в който се избират целите и стратегиите, които да подсилят силните страни на институцията и да намалят слабите. Всичко това се прави в контекста на доброто познаване на особеностите на заобикалящата среда и определената вече мисия на болницата. Както всяка организация, в болницата се формира вътрешна среда, при която основният акцент е: **отношението между пациент и медицински екип** и от това двустранно и двупосочно отношение в голяма степен зависи развитието и имиджа на болницата, особено в пазарни условия.

2. ОСНОВНИ ПРИОРИТЕТИ НА БОЛНИЦАТА

Основните усилия на мениджмънта трябва да се насочат към следните приоритетни области, които са свързани с програмата на Принципала – Столична община и са разработени в дълбочина в съответните политики, а именно:

1. Гарантиране на всеки български гражданин на надеждна система за достъп до качествена медицинска помощ и здравно обслужване. Това може да се постигне чрез подобряване на:

- структурата – обхваща структура на персонала, работните екипи, управление;
- процесите – включва дейности, свързани с непосредственото оказване на болнична помощ (диагностика, лечение, рехабилитация);
- резултатите – отразяват ефекта от дейността спрямо пациента по отношение на неговото здраве.
- ранжиране на целите и отговорностите, идентифициране на приоритетните проблеми, свързани с качеството на произвежданите болнични услуги;
- определяне на критериите и показателите за контрол на качеството;

- развитие на информационната система на анализ на медико-статическата информация и използването ѝ за нуждите на управлението;
- поставяне на пациента и неговите потребности в центъра на вниманието и дейността с цел постигане на максимална удовлетвореност;
- провеждане на проучвания за потребностите и оценката на качеството и удовлетвореността сред лекуваните пациенти;
- включване на пациентите в определянето и оценяването на качеството на болничната помощ;
- въвличане на всички участници в процеса в дейностите по осигуряване и развитие на качеството;
- изграждане и въвеждане на система за ежегодно атестиране и стимулиране на персонала за по-висока продуктивност и качество на оказваните болнични услуги;
- въвеждане на програми за непрекъсната квалификация на персонала, включващи клинична подготовка, рационална употреба на лекарствени средства и продукти, рационално използване на здравни технологии, мениджмънт, морално-етични отношения;
- изграждане на култура на качество сред работещия персонал.

2. Оптимизиране на предлаганият “портфейл” от здравни услуги и установяване на баланс между потребности в болничната помощ и ресурси за тяхното задоволяване;

Съпоставяйки определените потребности с наличните ресурси и показателите и оценката за дейността на „ЧЕТВЪРТА МБАЛ-СОФИЯ” ЕАД се изготвят предложения за рационализиране дейността на лечебното заведение. Казано на езика на пазара „ЧЕТВЪРТА МБАЛ-СОФИЯ” ЕАД определя своя болничен продукт и обновява своя “портфейл от услуги” с който да отговори на търсенето на потребителите.

Рационализирането на дейността на „ЧЕТВЪРТА МБАЛ-СОФИЯ” ЕАД трябва да включва:

- Маркетингови проучвания на пазара и актуализиране на продуктовия им портфейл;
- Максимално ефективно използване на сградния фонд, финансовите и човешки ресурси по профили и специалности, в съответствие с определените потребности;

- развитие на дейности, за които има доказани пазарни ниши – образна диагностика, ендокринология, кардиология, едnodневна хирургия.
- налагане на „ЧЕТВЪРТА МБАЛ-СОФИЯ” ЕАД като лечебно заведение за оказване на комплексна специализирана и неотложна помощ;
- развитие на медико-социалните дейности и услуги за определени групи пациенти – инвалиди, диабетици и др.

Всяко оптимизиране на дейността на болницата, изисква комплексно управление на трите компонента : човешки ресурси, технологии и процесите на работа. **Поддръжката на промяната от страна на сътрудниците е това, което предопределя крайния резултат.** И за това много важна е комуникацията с персонала на болницата, чрез предварително информиране, дискутиране и постигане на съгласие за предстоящото оптимизиране на предлаганият “портфейл” от здравни услуги. Крайният резултат от тези промени следва да бъде изграждане на ефективно, гъвкаво и ориентирано към резултатите лечебно заведение, което във всеки момент е адекватно на потребностите на населението от болнична помощ.

3. Повишаване на икономическата ефективност и ефикасност от дейността на лечебното заведение;

Развитието на болницата в условията на хроничен финансов дефицит и нарастващи здравни потребности на населението определя като основен приоритет осигуряването на условия за по-рационално и ефективно разпределение на наличните финансови ресурси. Ефективността, подобно на пазара в системата за болнична помощ не съществува в чисто икономическия смисъл на понятието и следва да се разбира като реализиране на повече дейност и отговорност при зададено ниво на ресурсите. В тази връзка следва да се оценяват следните видове ефективност:

- техническа / производствена ефективност – ниво на разходите за производството на единица здравен продукт;
- разпределителна ефективност – ниво на разпределение на ресурси и здравни ефекти между потребителите и лечебното заведение;
- социална ефективност – оценка на разходите и ползите в тяхното социално изражение;

4. Осигуряване на обществена подкрепа и повишаване на имиджа на дружеството в общественото пространство.

Мисията на „ЧЕТВЪРТА МБАЛ-СОФИЯ” ЕАД като неразделна част от здравеопазната система в столицата да **осигурява качествена и достъпна стационарна помощ**, насочена към диагностика и активно лечение, възстановяване и укрепване на здравето на населението, снижаване на заболяемостта и смъртността на равнището на добрата медицинска практика; повишава качеството на живота на пациентите и техните близки, като облекчава или отстранява основните и свързаните с тях заболявания, изпълнявайки и по-глобална социална функция за количествено и качествено възпроизводство на населението.

Изпълнението на тази мисия изисква партньорство, сътрудничество и използване енергията на цялото общество. Внедряването на програмата не е неутрален процес и различните действащи субекти не са пасивни изпълнители, а заемат позиции и имат мнение за здравната политика. Те могат да разграждат цели, както и да отклоняват ресурси. По свой начин изпълнителят е своеобразен политик. За това „ЧЕТВЪРТА МБАЛ-СОФИЯ” ЕАД има за цел да проучи общественото мнение за конкретните интереси на различните действащи лица и да насочи тези обединени усилия на обществото за осъществяване на посочената мисия и цели. От съществено значение за успешното развитие на „ЧЕТВЪРТА МБАЛ-СОФИЯ” ЕАД са действия, свързани с осигуряване подкрепата на Столичния Общински Съвет и представените в него политически сили за провеждане на активна политика за подобряване на здравеопазването в общината, респективно в района.

5. Оптимизиране на сруктурата и организацията на дейността:

Определянето на „профилния продукт” има водещо значение за разработване на бизнес плана и програмата за развитие на болницата, евентуално с оглед прекратяване на производството на някои продукти или въвеждането на нови. В тази връзка ЧЕТВЪРТА МБАЛ-СОФИЯ” ЕАД; предлага:

1. Преобразуване на Гастроентерологични легла от Първо вътрешно отделение в отделение по Гастроентерология.
2. Създаване на хоспис или отделение за долекуване в База II.
3. Създаване на звена за ендокринна хирургия и съдова хирургия .
4. Разширяване на сградата на База I чрез дострояване , за което съществуват пространствени възможности в двора на болницата. Същото ще се осъществи чрез прилагане на публично-частно партньорство и ще позволи разширяване на МЦ „Св. Стефан-София“ ЕООД, Приемно консултативните кабинети, АСБ и създаване на възможност за привличане на семейни лекари. Така ще се създаде възможност и за разкриване на структури за профилактика, диагностика и съвременно лечение на онкологични заболявания и по-специално тези на млечната жлеза.
5. Създаване на лаборатория за инвазивна кардиология.
6. Създаване на Център за телекомуникации.

7. Създаване на център за профилактика и скрининг на злокачествени социалнозначими заболявания (гинеколог, мамолог, проктолог).
8. Създаване на интегрирана операционна зала, включваща видео, гласови, информационни и архивиращи системил.
9. Инвестиции в отделение по Образна диагностика в съответствие с медицинския стандарт, с цел отговаряне на условията за финансиране на дейност за второ ниво на компетентност.
10. Строг мониторинг на приема на пациенти и оценка на индикациите за хоспитализация.
11. Приемане на визия за бъдещата дейност на стопанските звена – Пералня, Автотранспорт.
12. Утвърждаване на ефективността в стационарната дейност, стабилизиране на медико-статистическите показатели.
13. Надграждане на компютърната информационна система чрез нови модули.

6. Управление на човешките ресурси

Болниците са социални организации, съставени от хора, които действат индивидуално и/или в работни екипи. Управлението на човешките ресурси е от първостепенно значение за ефективното функциониране на болницата и за това ние си поставяме за цел:

1. Привличане на висококвалифицирани специалисти в новоразкритите структури.
2. Придобиване на втора специалност на лекари – хирурзи, терапевти, други.
3. Организация и изпълнение на програма за следдипломна квалификация на лекари, повишаване квалификацията на медицински и немедицински специалисти.
4. Актуализиране на системата за кадрови подбор, чрез преоценка и промяна на критериите за подбор.
5. Текущо актуализиране на календара за участие на висшия медицински, немедицински и професионалистите по здравни грижи в семинари, конференции, курсове.
6. Въвеждане на задължително изискване за работа с компютри за съответните категории персонал.
7. Актуализиране на системата за заплащане на персонала при отчитане на индивидуалния принос и коефициент за ефективност.

7. Закупуване на медицинска апаратура и разширяване на предлаганите медицински услуги.

Медицинските технологии допринасят за удовлетвореността от крайния резултат както от страна на медицински персонал, така и на пациента. В същото време трябва да се отчита факта, че желанието за престиж може да доведе до неоправдано скъпи инвестиции.

8. Други

1. Подмяна на наличния автопарк.

2.Участие в европроекти за енергийна ефективност.

9. Развитие на медицинската дейност

10. Финансов мениджмънт

3.СПЕЦИФИКИ НА БОЛНИЦАТА

История

Историята на сегашната „ЧЕТВЪРТА МБАЛ-СОФИЯ” ЕАД датира от близо 50 години. За подобряване на медицинското обслужване на населението в Шести /Кирковски/ район на столицата, на 18.12.1957 г. е разкрита "IV Градска болница". Същата е настанена в сградата на бул. "Македония" № 38, бивша частна клиника на д-р Варкони.

Първоначално болницата е била само с едно вътрешно отделение от 30 легла. От м. януари 1958 г. се разкриват допълнително легла и техният брой достига 170. Обособяват се пет клинични отделения по: вътрешни болести, хирургия, детски болести и неврология. Едновременно с това се оборудват рентгеново отделение и клинична лаборатория.

В началото на 1958 г. болницата се интегрира с XVI-та поликлиника, а през 1973 г. - с втора работническа болница. В резултат на тези промени леглата стават 235, а персоналят - 645 души. Присъединява се и цехово отделение за медицинско обслужване на работниците със санитарен сектор и промишлена лаборатория. През следващия период се разкриват нови звена и отделения в поликлиниката, нови кабинети по: ендокринология, гастроентерология, ортопедо-травматология и се обучават специалисти по нефрология и профпатология, детска ревмокардиология и детска ендокринология. Създава се първото за столицата и страната диспансерно отделение за лечение и обучение на диабетиците. В поликлиниката се създават и нови звена като неотложна медицинска помощ, профилактично отделение, ТЕЛК и др. Непрекъснато се усъвършенства квалификацията на здравните служители и се привличат нови специалисти.

Освен това болницата упражнява контрол върху лекарските експертизи в поликлиниките на района.

В средата на 1995 г. стационарът на болницата е закрит за основен ремонт, който продължава до средата на 2001 г. Построена е нова сграда, в която са разположени административния блок, рентгеновото отделение, патологоанатомичното отделение и

част от специализираните кабинети. След завършването на ремонта, болницата преминава през процедура по акредитация и се регистрира като еднолично акционерно дружество.

„ЧЕТВЪРТА МБАЛ-СОФИЯ” ЕАД разполага с две сгради – общинска собственост, разположени на терен от 4 000 кв.м. с обща застроена площ – 2 735 кв.м. и разгънатата площ – 6 431кв.м.

База I:

Разположение: бул.„Македония” № 38, общ. Красно село

Обща застроена площ: 755 кв.м.

Разгънатата площ: 3 946 кв.м.

База II:

Разположение: бул.„Монтевидео” № 21, район Овча купел

Година на застрояване: 1977 г.

Обща застроена площ: 1 980 кв.м.

Разгънатата площ: 2 485 кв.м.

Болницата е с акредитационна оценка „Отличен – 5 звезди”. Медицинските дейности се осъществяват от висококвалифицирани лекари и професионалисти по здравни грижи според правилата на добрата медицинска практика и общоприетите медицински стандарти за профилактика, лечение и рехабилитация.

Организационна структура

- **СТАЦИОНАРЕН БЛОК:**
 - ✓ ХИРУРГИЧНО ОТДЕЛЕНИЕ
 - ✓ УРОЛОГИЧНО ОТДЕЛЕНИЕ
 - ✓ ПЪРВО ВЪТРЕШНО ОТДЕЛЕНИЕ
 - ✓ ВТОРО ВЪТРЕШНО ОТДЕЛЕНИЕ
 - ✓ ОТДЕЛЕНИЕ АНЕСТЕЗИОЛОГИЯ И ИНТЕНЗИВНО ЛЕЧЕНИЕ:
 - ✓ ОТДЕЛЕНИЕ ПО ОБРАЗНА ДИАГНОСТИКА

- ✓ ПАТОЛОГОАНАТОМИЧНО ОТДЕЛЕНИЕ
- ✓ КЛИНИЧНА ЛАБОРАТОРИЯ
- ✓ МИКРОБИОЛОГИЧНА ЛАБОРАТОРИЯ
- **ДИАГНОСТИЧНО-КОНСУЛТАТИВЕН БЛОК**
- **АДМИНИСТРАТИВНО-СТОПАНСКИ БЛОК**
- **БОЛНИЧНА АПТЕКА**

Разполага с всички необходими медикаменти за лечението на пациенти в стационара, според изискванията на НЗОК и добрата медицинска практика.

- **„МЕДИЦИНСКИ ЦЕНТЪР СВ. СТЕФАН – СОФИЯ” ЕООД**

Лечебно заведение за специализирана извънболнична медицинска помощ.

- **СЛУЖБА ПО ТРУДОВА МЕДИЦИНА – СВЕТА СОФИЯ 4”**
- **Към „ЧЕТВЪРТА МБАЛ-СОФИЯ” ЕАД има разкрити две териториални експертни лекарски комисии:**

ТЕЛК 1 - намира се в сградата на ДКЦ ХХ, жк. Борово, бул. "Генерал Стефан Тошев" № 15-17, к-т 147

ТЕЛК 2 – намира се в сградата на ДКЦ VII, бул. "Мария Луиза" № 191

Управление

Болницата има едностепенна система на управление:

Общо събрание на акционерите (Собственик на капитала – Столична община – 100%)
и *Съвет на директорите*

Болницата е изградила организационна и управленска структура, съобразена с изискванията на Търговския закон и Закона за лечебните заведения. Възприетата система на управление е регламентирана с Правилника за устройството, дейността и вътрешния ред на болницата.

Мениджмънтът в „ЧЕТВЪРТА МБАЛ-София” ЕАД е насочен към управлението на персонала, медицинските и спомагателните дейности, начините на оказване на медицински услуги, цените на предоставяната. През последните години Столична община провежда целенасочена политика за стабилно и икономически ефективно

функциониране на общинските болници чрез стимулиране обучението на управленските екипи в тях.

Ресурси

Ефективното използване на ресурсите е от особена важност за задържане на нивата на разходите за здраве, без да има негативно влияние върху качеството на здравеопазване.

- **Човешки ресурси**

Показателят „квалификация на кадрите” е много важен за качеството на оказваната помощ, тъй като основните здравни успехи в стационарната помощ могат да се очакват от инвестиране в:

- квалификацията на кадрите и в
- повишаване качеството на управление (СЗО ,2007)

- **Материални ресурси**

Оборудването на болницата е със сравнително нова апаратура. Осигурено е абонаментно поддържане на апаратурата, което осигурява нейното добро техническо състояние.

- **Финансови ресурси**

Основните финансови потоци към болницата до момента са на основата на финансиране от различни източници: НЗОК , Договори СО , Договори МЗ Платени услуги, Потребителски такси , Кешови плащания, Други.

Общинските болници са подложени на влиянието на редица фактори, съдействащи за нарастването на финансовите средства, необходими за издръжката им (нови технологии, неосигурени лица, нарастващи разходи за лекарства и консумативи, застаряло население, разширяване обема на обществено финансираните здравни услуги и т.н.)

Важен елемент от финансовия анализ, на който доскоро не се отдаваше необходимото значение, е състоянието на дълготрайните активи и възприетата **амортизационна политика**. Споделяме възгледа, че амортизацията представлява процес на постепенно пренасяне на стойността на дълготрайните материални и нематериални активи в себестойността на готовия продукт, т.е. намаляване цената на

определен актив поради износване или изхабяване. Моралното изхабяване се дължи на развитието на технологиите, а физическото износване е свързано с елементите на апаратурата или съоръженията, без които не може да работи. На амортизация подлежат и сградите, в които извършват дейността си здравните институции. Набирането на амортизационен фонд е необходимо за своевременно ремонтване на сградния фонд, за закупуване на нова техника и апаратура.

От анализа можем да направим извода, че е наложително специалистите от Столична община, които управляват здравеопазването да разработят единна методика за събиране, обработка и анализ на информацията; да разработят единна стратегия и политика по отношение на амортизационните отчисления и да проведат целенасочено обучение на лицата, отговарящи за този ресор. За сравнение бихме посочили, че в Европейските общински болници амортизационните отчисления се движат в рамките на 10-15% от общите болнични разходи. Застаряването на столичното население и високата болестност означава, че ще са необходими повече лекари и сестри, в момент, в който фондът от здравни кадри намалява и миграционните движения, улеснени от европейската интеграция могат да подкопаят националните планове за работната сила. Това налага да се осигури гъвкавостта на човешките ресурси по отношение на посрещането на променящите се нужди и роли. Важно е да бъдат въведени системи за обучените през целия живот, които ще предоставят възможност на персонала да придобие нови умения и компетенции при създалата се обстановка. Необходима е и нова и по-адекватна система за заплащане труда на медицинския персонал.

Важна част от управлението на болницата са **взаимоотношения с други болници, клиники, лечебни и здравни заведения и организации.**

През последните 10 години броят на болничните здравни заведения (заедно със специализираните центрове) на територията на Столична община нарастнаха до 55 бр.

Функционират лечебни заведения за болнична помощ с над 9 000 легла. Преструктурирането на легловата база в Столична община цели тя да се използва по-ефективно чрез намаляване на средния престой на 5-7 дни и да се увеличи оборота на ползване на леглата.

Съществен проблем с функционален характер, типичен за здравната система, е преплитането на болничната лечебна функция с продължително възстановяване.

Прави впечатление, че населението в столицата над 70-годишна възраст възлиза на 152 хиляди души. Голяма част от тях се нуждаят от постоянни грижи. За да могат техните деца и близки да работят, е необходимо да има създадена мрежа от услуги за този контингент (грижи по домовете, домове за дневни грижи, хосписи). Макар че здравните политици осъзнават проблема, няма достатъчно ясни доказателства, че се вземат необходимите мерки за решаването му. Поради тези причини относителният дял

на възрастните пациенти с хронични заболявания – 36.9%, които се лекуват в болници за активно лечение в столицата, е по-висок в сравнение със средния показател за ЕС (17-28 %).

Стационарните лечебни заведения на територията на г. София са разположени неравномерно, като по-голяма част от тях са струпани в централната част на столицата – в района на Красно село и Триадица.

Това неравномерно разположение на ЛЗ води до лоши здравни последици за населението, тъй като според българското законодателство независимо, че общината няма на своята територия стационарно здравно заведение, тя носи отговорност за здравното обслужване на населението си, без да има на пряко свое подчинение и разположение необходимите за това медицински ресурси.

Така управленската институция „общината“ не винаги разполага с триадата „отговорност – финанси - правомощия“, което е гаранция за ефективно управление (Б.Давидов, 1999). Проблемите се задълбочават и от липсата на ефективна информационна система.

4. ОСНОВНИ ЗАДАЧИ ПО ОБЛАСТИ НА РАЗВИТИЕ

Управление на качеството и дейността. В болницата се сблъскваме с трудности при определяне качеството на здравните услуги, тъй като критериите за пациентите, професионалистите и осигурителите са различни: за пациентите качествена е услугата, която се доближава до очакванията им; за медицинските специалисти – тя се отнася до

Област_1: професионализма, измерен чрез прилагане на съвременни диагностични и терапевтични техники, а за осигурителите – това е адекватността на предоставените грижи, ефективност, достъпност, цена и т.т. За това и задачите, които си поставихме по отношение на качеството са комплексни:

- 1.1 Актуализиране на програма за управление на качеството и въвеждане на модули за мониторинг на качеството на ресурсите, дейностите и резултатите на ниво диагностично лечебни звена.
- 1.2 Разширяване полето на диагностични (мамографии, ехокардиографии) и профилактични дейности съвместно с МЦ „Св. Стефан СОФИЯ“ ЕООД.
- 1.3 Въвеждане на нови клинични изпитания на лекарства, неразрешени за употреба в страната.
- 1.4 Интегриране на отделните елементи (модули) на системата за тотално управление на качеството на ниво болница.
- 1.5 Привеждане в съответствие с нови медицински стандарти и правила за добра медицинска практика.
- 1.6 Въвеждане на нови алгоритми, преработка и/или актуализиране на съществуващите такива в съответствие с европейските стандарти.

1.7 Въвеждане на нови технологии там където е възможно.

Област_2: **Управление на персонала и развитие на човешките ресурси**

Разбирането на психологичните механизми, които се разгръщат между хората, когато те са обединени в дадена организационна рамка, дава важно знание как да влияем върху свързаните с работата ни обстоятелства на нашия живот и как да се адаптираме успешно към тях, или да ги променяме, ако това е необходимо. В този смисъл тези знания са важни както за ръководителя, така и за изпълнителите. За това в програмите за развитие на персонала предвиждаме и обучение по комуникационни и организационни умения.

- 2.1 Усъвършенстване на системата за кадрови подбор чрез преоценка и промяна на критериите и процедурите за подбор.
- 2.2 Подобряване ефективността на договорната система за наемане на персонал чрез подготовка и въвеждане на кодекс за поведение на персонала.
- 2.3 Разработване и въвеждане на правила за атестация на всички (категории) работещи в болницата, на основата на която ще се актуализират програмите за следдипломна квалификация и ще се формират трудовите възнаграждения.
- 2.4 Актуализиране на стандарт за длъжностна характеристика, който включва новите критерии за подбор на персонал, процедури за оценка и атестация.
- 2.5 Подобряване на ефективността и управлението на квалификацията на персонала чрез въвеждане на система за дългосрочно програмиране. Разработени са основни елементи:
 - 2.5.1 Програма за следдипломна квалификация на лекарите.
 - 2.5.2 Програма за повишаване квалификацията на медицинските специалисти.
 - 2.5.3 Програма за повишаване квалификацията на немедицинските специалисти.
 - 2.5.4 Календар за участие на висшия медицински, медицинския и немедицинския персонал в семинари, конференции и курсове.
- 2.6 Изследване на целесъобразността и оценка на възможностите за въвеждане на организационни схеми за гъвкаво управление на работното време и екипна организация на работа на персонала.
- 2.7

Актуализиране на системата на заплащане на персонала на болницата при наличие на ресурс. Разбирането на психологичните механизми, които се разгръщат между хората, когато те са обединени в дадена организационна рамка, дава важно знание как да влияем върху свързаните с работата ни обстоятелства на нашия живот и как да се адаптираме успешно към тях, или да ги променяме, ако това е необходимо. В този смисъл тези знания са важни както за ръководителя, така и за изпълнителите. За това в програмите за развитие на персонала предвиждаме и обучение по комуникационни и организационни умения.

Област_3: **Финансов мениджмънт и стабилизация**

Разработването и усъвършенстването на финансови модели за здравеопазване е в домейна на политици, експерти и на научния потенциал по икономика на здравеопазването и за това нашите възможности за иновативни предложения за оптимизиране на приходите и разходите са ограничени в тази важна област – финансов мениджмънт и стабилизация.

- 3.1 Организация и провеждане на планираните инвестиционни дейности.
- 3.2 Реализиране в максимален обем на инвестиционните потребности в основни приоритетни области с цел повишаване качеството и разширяване спектъра на оказваните услуги.
- 3.3 Оценка на възможности и мероприятия за енерго- и топлоспестяване съвместно със Столична община .
- 3.4 Подготвяне на пакети от допълнителни и съпътстващи услуги
- 3.5 Въвеждане на ценови отстъпки за стимулиране на участието в профилактичните програми на болницата с рискови групи пациенти и социално значими заболявания.
- 3.6 Разширяване на възможностите за избор на екип в Хирургично и Урологично отделение
- 3.7 Оптимизиране на капацитета на ДЛЗ на болницата с цел повишаване на използваемостта и редуциране на извършването на нецелесъобразни разходи.
- 3.8

В условията на динамична пазарна конюнктура и конкурентна среда, непрекъснато проявление на гъвкавост, енергичност и иновативност в подходите и оптимизиране на разходите. Болничната помощ поема около 20% от случаите обърнали се за медицинска помощ, а консумира около 70% от разходите за здравеопазване. Поради тази причина финансирането на болничната помощ определя облика и на цялата здравна система. Разработването и усъвършенстването на финансови модели за здравеопазване е в домена на политици, експерти и на научния потенциал по икономика на здравеопазването и за това нашите възможности за иновативни предложения за оптимизиране на приходите и разходите са ограничени в тази важна област – финансов мениджмънт и стабилизация

Област_4: **Взаимоотношения с партньори и клиенти**

Качеството на комуникациите е една от предпоставките за качеството на управленските процеси в сложния организъм на една болнична организация и като последица от това – за качеството на предлаганите здравни услуги. За това и задачите, които си поставяме в този раздел са амбициозни.

- 4.1 Утвърждаване на стабилни договорни отношения за извършване на дейност с НЗОК и други институционални партньори. Запазване на договорните отношения със Столична община.
- 4.2 Утвърждаване на договорното начало с партньори от застрахователни дружества за здравно застраховане.
- 4.3 Разширяване на пакетите медицински услуги за договаряне на дейност с дружества за здравно застраховане по обслужване на доброволни здравноосигурени лица.
- 4.4 Поддържане на активна обратна връзка с ЛЗ за извънболнична помощ, семейните лекари, договори за съвместна дейност с други лечебни заведения за болнична помощ и ДКЦ.
- 4.5 Проучване и анализ на удовлетвореността на пациентите в „ЧЕТВЪРТА МБАЛ-СОФИЯ” ЕАД на персонала и медицинските специалисти.
Проучване възможностите за доставка на интернет услуги на хоспитализираните пациенти.
- 4.6 Проучване на пазара за медицински услуги с оглед разкриване на ниши и развиване на (нови) дейности, както и специализация на персонала.

- 4.7 Провеждане на ПР кампания с помощта на регионални и печатни медии насочена към популяризиране и стимулиране търсенето на ЛЗ.
- 4.8 Изработване (печатни и др.) материали за предоставяне на пълна и навременна информация на пациентите относно тяхното лечение и обслужване (на входа, в и след изписване от болницата).
- 4.9 Разработване и въвеждане на стандарт (и процедури) за предоставяне на информация на пациента в различните ДЛЗ на болницата.
- 4.10 Въвеждане на електронни информационни табла с цел информираност на пациентите за възможностите на ЛЗ
- 4.11 Актуализиране на интернет сайта на болницата с цел осигуряване на по-висока степен на диалогичност (интерактивност на комуникацията), професионално представяне и информационен обмен. Качеството на комуникациите е една от предпоставките за качеството на управленските процеси в сложния организъм на една болнична организация и като последица от това – за качеството на предлаганите здравни услуги. За това и задачите ,които си поставяме в този раздел са амбициозни.

Област_5: **Социална политика**

- 5.1 Провеждане на ежегодни профилактични прегледи на персонала на болницата.
- 5.2 Програма за профилактика на рисковите групи от персонала срещу грип и хепатит.
- 5.3 Обновяване на работното облекло.
- 5.4 Осъществяване на профилактична дейност насочена към ограничаване на социално значими заболявания:
 - 5.4.1 профилактика на заболяванията на млечната жлеза;
 - 5.4.2 профилактика на заболявания на млечната жлеза съвместно с външна организация (с предоставяне на консуматив);
 - 5.4.3 профилактични прегледи на мъже с аденом на простатата;
 - 5.4.4 профилактика на заболявания на дебелото черво – откриване наличието на окултни кръвоизливи с осигуряване на консуматив от външна организация.
 - 5.4.5 обучение на диабетици;
 - 5.4.6 обучение на мамектомирани и протезирани жени.

Област_6: **Подобряване на организацията и ефективността на болничния мениджмънт**
Доброто познаване на болничната система на „ЧЕТВЪРТА МБАЛ-СОФИЯ” ЕАД и механизмите на нейното функциониране е важна предпоставка за ефективен мениджмънт в тази област и за преодоляване на редица трудности, с които се среща мениджърския екип. За това нашите предложения за подобряване на организацията и ефективността на болничния мениджмънт са с много конкретен характер.

- 6.1 Актуализиране на Вътрешните правила за работната заплата.
- 6.2 Доизграждане на информационната система на болницата:
 - 6.3.1 Въвеждане на модули за електронен обмен на данни между ДЛЗ;
 - 6.3.2 Проучване и пилотно осигуряване (тест) на електронен достъп на информация за пациенти.
 - 6.3.3.Интегриране на информационната система на болницата с други лечебни заведения в столичното здравеопазване.
- 6.3 Разширяване дейността и повишаване на ефективността на МЦ „Св.СТЕФАН-СОФИЯ” ЕООД на територията на „ЧЕТВЪРТА МБАЛ-СОФИЯ” ЕАД.
- 6.4 Проучване на икономическата целесъобразност и социалната ефективност (“технико-икономически доклад”) от създаването на хоспис към болницата.

5. АНАЛИЗ И РАЗВИТИЕ НА ДЕЙНОСТТА

Анализ на бранша Анализ на здравните потребности. Осигуреност с ресурси

Основните източници на приходи за общинските лечебни заведения за последните години са Националната здравно осигурителна каса (НЗОК) – за лечение на болни, лекувани по клинични пътеки и Столична Община (СО) – за лекуваните болни извън клиничните пътеки. Други източници на приходи са приходите от продажби на услуги, т.е. заплащано от пациентите лечение, приходи от други продажби, други приходи и от дарения. За всяка група лечебни заведения структурата на приходите от гореизброените източници е различна. Част от приходите на много от групите са под

формата на централна доставка на лекарства, консумативи и апаратура от бюджета на МЗ.

Анализ на пазарните позиции

Могат да се проследят четири основни сценария в развитието болницата (получавани чрез комбинирането на факторите на “силни/ слаби страни, опасности/възможности”). Те показват доколко е подготвено лечебното заведение, за да реагира на промените в средата.

ВЪТРЕШНИ ВЪЗМОЖНОСТИ НА БОЛНИЦАТА	<i>Очакванията за влиянието на факторите на силните страни в развитието на болницата са умелрено оптимистични.</i>
(вътрешни силни страни – вътрешни слаби страни)	<i>Лечебното заведение има потенциал за развитие, като използва преди всичко добрата си кадрова и материална осигуреност и управление.</i>
ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА ВЪНШНАТА СРЕДА ВЪРХУ БОЛНИЦАТА	<i>Очакванията за промяната и влиянието на средата върху развитието на лечебното заведение и изпълнението на целите и задачите имат умерено оптимистичен характер, т.е. до края на 2015 г. и в средносрочен период средата да оказва като цяло положително влияние в развитието на лечебното заведение.</i>
(външни възможности – външни опасности)	

Анализът на външната и вътрешната среда и на конкурентните позиции на болницата показва, че най-вероятна е *умерено оптимистична оценка на развитието на средата и увереност във възможностите и използването на потенциала на силните страни*. Това предполага, че *болницата трябва да се придържа към следването на стратегиите формулирани в квадрант “силни страни – благоприятни възможности”*. В зависимост от промените на средата „ЧЕТВЪРТА МБАЛ-СОФИЯ” ЕАД трябва да се

придържа към стратегии, които по възможно най-добър начин съчетават вътрешните възможности на болницата и външната ситуация.

SWOT анализ:

ВЪТРЕШНИ ПРЕДИМСТВА /S/ НА „ЧЕТВЪРТА МБАЛ-СОФИЯ” ЕАД

1. Оказване на качествена медицинска помощ при задоволяване здравните потребности на населението, утвърдена традиция и висок авторитет сред пациенти и медицинска общност.
2. Добра материална база – централно местонахождение, сграден фонд, съвременна апаратура с възможност за надграждане на по-високи технологии.
3. Адекватна на структурата осигуреност с персонал; възможности за професионално развитие, висок професионализъм, създадена екипност сред медицинските специалисти.
4. Съвременни методи на диагностика и лечение – оперативни, клинично-лабораторни, микробиологични и др.
5. Предлагане на медицински услуги в специалности, отговарящи на заболяемостта – сърдечно-съдови, онкологични и заболявания на храноосмилателната система.
6. Наличие на интегрирана болнична информационна система.
7. Липса на просрочени задължения.
8. Подобрени финансово-икономически параметри.
9. Оптимални медикостатистически показатели, предоперативен престой, оборот на леглата, други.
10. Стабилно сътрудничество с други ЛЗ извън болнична и болнична помощ.
11. Стабилни договорни отношения със Столична община.
12. Максимална акредитационна оценка
13. Висока степен на удовлетвореност на пациентите.
14. Стабилен , дългогодишен мениджърски екип.

ВЪТРЕШНИ СЛАБОСТИ /W/ НА „ЧЕТВЪРТА МБАЛ-СОФИЯ” ЕАД

ВЪНШНИ ВЪЗМОЖНОСТИ /O/

1. Изпреварващ ръст на търсенето на болнични медицински услуги от населението на столицата и страната в профила на лечебното заведение /сърдечно-съдови, белодробни, гастроентерологични, хирургични заболявания/

2. Разширяване на профила и подобряване на качеството на оказваните медицински услуги, чрез въвеждане на нови методи на лечение и медицинска апаратура.
3. Разширяване на профилактичната дейност в областта на социално значими заболявания сред населението и отделни рискови групи.

ВЪНШНИ ЗАПЛАХИ И РИСКОВЕ /Г/

1. Влошена здравна картина /нарастване на заболяемостта, при по-висока тежест на заболяванията/ и неблагоприятни демографски процеси.
2. Ниска здравна култура на населението в областта на профилактиката, лечението и грижата за собственото здраве.
3. Неадекватно на здравните потребности и характера на дейността финансиране и дисбаланс в структурата на източниците на финансиране.
4. Твърдите бюджетни ограничения и силно конкурентния пазар на медицинските услуги в столицата, създават трудности при поддържане на високи качество на болнично обслужване, мотивация и управление на кадрите.
5. Агресивна маркетингова политика на публични и частни болници.
6. Силна концентрация на конкурентни ЛЗ и поява на нови.
7. Нелоялна конкуренция и прехвърляне на дейности с високи разходи.
8. Недостатъчна яснота в макроикономически аспект при разработване на средносрочни и дългосрочни прогнози за развитие на ЛЗ.
9. Застаряване и миграция на медицински кадри.

В заключение, отново изразяваме становище, че без подкрепата на принципала Столична община, от една страна за извършена медицинска дейност и от друга инвестиционната политика, дружеството не би могло да се развива и разгръща собствения си потенциал при нарастващ тренд на недофинансиране и лимитиране на дейността от НЗОК и конкуренция от ЛЗ на територията на нашия град и особено в централна градска част.

6. МАРКЕТИНГОВ ПЛАН

В областта на маркетинга и управлението на връзките с клиенти и потребители болницата ще прилага следните инструменти и мерки при реализирането на програмата:

Инструмент 1 Продуктова политика и качество

- ▣ Прилагане на “медицина основана на доказателства” – използване на лечебни и диагностични методи доказали своята ефективност.
- ▣ Разработване и прилагане на нови медицински услуги и методи на лечение.
- ▣ Дигитализация на процесите в отделение по „Образна диагностика“.
- ▣ Разработване и предлагане на пакет допълнителни и съпътстващи услуги отговарящи на профила и възможностите на болницата.
- ▣ Прилагане на приетите стандарти за добра клинична практика.
- ▣ Разработване на протоколи и алгоритми за добра клинична практика, в основните медицински специалности и за управление на здравните грижи.

Инструмент 2 Ценова политика

- ▣ Актуализиране на ценовата листа на болницата за предлаганите медицински услуги за частни пациенти съобразно критериите за ефективност, справедливост и достъпност.
- ▣ Въвеждане на ценови отстъпки при участие в програми за профилактика на болницата.
- ▣ Разработване и предлагане на пакетни цени при обслужване на абонамент и по линия на ЧЗОФ.

Инструмент 3 Дистрибуция и достъпност

- ▣ Провеждане на регулярни и тематични (фокусирани) маркетингови проучвания на пациентите, персонала и различните контактни аудитории.
- ▣ Системен мониторинг на здравните потребности на населението и разработване на “здравна карта” на обслужвания район необходима за вземането на решения относно позиционирането на болницата на пазара на здравни услуги в област София - град.

Инструмент 4 Комуникационна политика

■ Осигуряване на на пациентите достъпна и ясна информация относно вида на медицинското обслужване, графици на работа, пътя и правата на пациента.

■ Прилагане на програма за интегрирани маркетингови комуникации в регионални електронни и печатни медии, с цел утвърждаване на имиджа на ЛЗ и промоция на здравни програми.

■ Промоция на дейности медицинския персонал насочени към специфични и рискови групи пациенти.

Конкретните качествени и количествени цели по проекта на болницата, са посочени в следващата таблица:

Обща цел	ПОДОБРЯВАНЕ КАЧЕСТВОТО НА МЕДИЦИНСКИТЕ УСЛУГИ, ОБСЛУЖВАНЕ НА ПО-ГОЛЯМ КОНТИНГЕНТ ОТ ПАЦИЕНТИ, ВЪЗМОЖНОСТ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПОВЕЧЕ МЕДИЦИНСКИ ПРОЦЕДУРИ И ДЕЙНОСТИ, СКЛЮЧВАНЕ НА ДОГОВОР ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА КЛИНИЧНИ ПЪТЕКИ, КОИТО ДО НАСТОЯЩЕТО НЕ СА ИЗВЪРШВАНИ, УВЕЛИЧАВАНЕ НА ФИНАНСОВИЯ ПРИХОД.
Специфични цели	<ul style="list-style-type: none">• ПОВИШАВАНЕ КАЧЕСТВОТО НА МЕДИЦИНСКОТО ОБСЛУЖВАНЕ;• УВЕЛИЧАВАНЕ ОБЕМА НА РАБОТА;• ПРИЛОЖЕНИЕ НА МЕДИЦИНСКАТА ДИАГНОСТИЧНА И ТЕРАПЕВТИЧНА ДЕЙНОСТ В СЪОТВЕТСТВИЕ С ЕВРОПЕЙСКИТЕ СТАНДАРТИ В ОБЛАСТТА НА МЕДИЦИНАТА.

Очаквани резултати	<p>УВЕЛИЧАВАНЕ НА:</p> <ul style="list-style-type: none">• БРОЯ НА ИЗВЪРШВАНИТЕ МЕДИЦИНСКИ ДЕЙНОСТИ В ЛЕЧЕБНОТО ЗАВЕДЕНИЕ• ФИНАНСОВИЯ РЕСУРС НА БОЛНИЦАТА• БРОЯ НА ОБСЛУЖВАНИЯ КОНТИНГЕНТ ОТ ПАЦИЕНТИ• ОБЕМА НА РАБОТА ПО ДОГОВОР С НЗОК• БРОЯ НА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА КЛИНИЧНИ ПЪТЕКИ
-------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ИЗП.ДИРЕКТОР:

/Д-Р АРКАДИ ИВАНОВ/