



George Vogiatzis

20/11/2010

ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑΚΗ ΔΑΠΑΝΗ

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΑΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΑΠΑΝΗΣ

ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

- Μεγάλες σπατάλες / μαύρη αγορά
- Χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών
- Χαμηλή ποιότητα διοίκησης / ηγεσίας
- Μικρή ικανοποίηση των χρηστών
- Χαμηλές αμοιβές του προσωπικού
- Πλήρης δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία
- Μεγάλος Ιδιωτικός τομέας

**We can't solve problems using the same thinking we used to
create them**

ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑΚΗ ΔΑΠΑΝΗ

Στρατηγική επιδίωξη του Υπουργείου

- Μείωση των λειτουργικών δαπανών των νοσοκομείων
- Αύξηση των εσόδων των νοσοκομείων – δίχως όμως να καταστραφούν τα Ταμεία
- Ελάττωση της δημόσιας δαπάνης προς τον ιδιωτικό τομέα (διότι θεωρείται ότι το δημόσιο μπορεί να προσφέρει τις ίδιες υπηρεσίες πιο φθηνά).

ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑΚΗ ΔΑΠΑΝΗ

- Τα μέτρα που εξαγγέλθηκαν στοχεύουν στην μείωση της σπατάλης. Έχουν οροφή και γρήγορα εξαντλούνται. Δεν μειώνουν το κόστος ούτε βελτιώνουν την ποιότητα.
- Η μείωση του κόστους θα προέλθει από την βελτίωση της ποιότητας
- Απαιτούνται ριζικές αλλαγές στο σύστημα: νέο business model

There is no country that has become rich with poor quality institutions

There is no rich country with poor quality institutions

ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑΚΗ ΔΑΠΑΝΗ

ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ ΝΕΟ BUSINESS MODEL

- Καθορισμός σε τι είδους business πιστεύουν ότι δραστηριοποιούνται
- Απόφαση: ποιους "πελάτες" εξυπηρετούν, τι είδους υπηρεσίες θα προσφέρουν και με ποιόν τρόπο θα το πετύχουν (αποδοτικότητα).
- Δημιουργία του κατάλληλου επιχειρησιακού περιβάλλοντος το οποίο θα υποστηρίζει τις επιλογές που παίρνονται
 - » Κουλτούρα
 - » Κίνητρα
 - » Δομές
 - » Άνθρωποι

ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑΚΗ ΔΑΠΑΝΗ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ / ΗΓΕΣΙΑ

evidence based management

Πρέπει να είναι καλύτερη από τον ιδιωτικό τομέα.

1. Επειδή δεν υπάρχει η πειθαρχία του ιδιωτικού τομέα για την επίτευξη αποτελεσμάτων
2. Διότι δεν λογοδοτεί σε μετόχους αλλά στην κοινωνία.

The NHS (hospitals) Strategy Map

Mission: Παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσίες υγείας με ασφάλεια και ταχύτητα χρησιμοποιώντας τα τελευταία τεκμηριωμένα επιτεύγματα της επιστήμης και τεχνολογίας

Financial Performance

- To financially sustain our mission, what must we focus on?
- What do stakeholders expect from us?

Efficacy Strategy

- Lower operating costs
- Increase asset utilization
- Managing expenses
- Budgetary discipline

Growth Strategy

- Expand revenue opportunities
- Enhance customer value
- New sources of revenue (new products, services)

Customer Experience

- To achieve our mission, how do we create value for our customers?

Attract & retain more customers

- Perfect quality
- On time service
- Lowest cost
- Leading edge technologies

Use low-cost, full service suppliers of high value-added product and services

Process Excellence

- What processes must we excel at, to satisfy our customers and meet financial objectives?

Operations Management

- Budget innovation
- Customise services offerings
- Outstanding supplier relationships
- Optimise staff efficiency

Clinical excellence

- Clinical practice management
- redesign operations
- Improve customer experience
- Continually improve safety efficiency and quality

Innovation

- Identify new opportunities to serve customers
- Develop research opportunities

Regulatory and Social

- Green Development
- Contribution to community

People Expertise

- To achieve our vision, how will we sustain our ability to change and improve?
- How do we align our intangible assets people systems and culture to improve critical processes?

Enhance our people

- Develop leadership and management talent
- Identify new roles and responsibilities
- Training in areas of strategic importance
- Improve business acumen

Integrate key Technologies

- Create CRM reporting
- e-commerce solutions
- full use of proper technology

Align Organization

- Align incentives to vision
- Build a high performance culture
- Leverage cross-function synergies
- Sharing best practice

ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑΚΗ ΔΑΠΑΝΗ

ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΡΟΟΠΤΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Βασικά μεγέθη:

1. Λειτουργικά έξοδα:
Συμφωνία στο επίπεδο των δαπανών
2. Έσοδα:
Υπολογισμός των εσόδων, πηγές εσόδων
3. Έσοδα από νέες δραστηριότητες

Στόχος: Επίτευξη των πολιτικών στόχων
 Διαμόρφωση πολιτικής κινήτρων

ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑΚΗ ΔΑΠΑΝΗ

ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

- **DRGs** : για ορισμένες καταστάσεις (ακριβές, προγραμματισμένες, ανταγωνισμό με τον ιδιωτικό τομέα).
- **Νοσήλιο** : αναπροσαρμογές όπου δικαιολογείται
- **Στόχος** : Ισοσκελισμένοι προϋπολογισμοί:
λειτουργικές δαπάνες = έσοδα

ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑΚΗ ΔΑΠΑΝΗ

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΩΝ

Όχι DRG's: (όχι κατάλληλα για Ελλάδα τώρα)

- Τεράστιο κόστος για τα Ταμεία / διαφθορά
- Αύξηση του διοικητικού κόστους
- Όχι μείωση του κόστους
- Όχι βελτίωση της ποιότητας (μετά από ορισμένο χρόνο)
- Τιμωρία των καλών γιατρών
- Αθέμιτος ανταγωνισμός με τον ιδιωτικό τομέα

ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑΚΗ ΔΑΠΑΝΗ

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Έσοδα από νέες δραστηριότητες

1. ΑΝΑΔΙΑΡΘΩΣΗ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΩΝ / ΚΛΙΝΙΚΩΝ

- Κέντρα αριστείας
- Μονάδες Οξείας Ιατρικής
- Outsourcing
- In sourcing - Εξειδικευμένες εξετάσεις

2. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΑΣΘΕΝΩΝ ΠΟΥ ΚΟΣΤΙΖΟΥΝ

- Συχνές εισαγωγές
- Καθυστέρηση στην θεραπεία (ουρές)
- Καθυστέρηση στις εξαγωγές

ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑΚΗ ΔΑΠΑΝΗ

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Έσοδα από νέες δραστηριότητες

3. ΟΛΟΗΜΕΡΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ

- Επεμβάσεις
- Παρακολούθηση εκτός νοσοκομείων

4. ΝΕΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

- Καινοτομία
- Ανταγωνιστικές του ιδιωτικού τομέα

5. ΚΛΙΝΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

- Εισόδημα νοσοκομείου / ιατρού
- Δωρεάν νοσηλεία
- Φορολογία

ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑΚΗ ΔΑΠΑΝΗ

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

ΠΡΟΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟ:

- Λειτουργία συστήματος αξιολόγησης υπηρεσιών: **ότι δεν μετριέται δεν μανατζάρεται, δεν βελτιώνεται δεν πραγματοποιείται**
- Κέντρα κόστους κλινικών/εργαστηρίων/διοικητικών υπηρεσιών

ΣΥΜΦΩΝΙΑ:

- Μετά την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει το Υπουργείο για κάθε νοσοκομείο (λειτουργικά έξοδα – έσοδα) αρχίζει να υλοποιείται η πολιτική κινήτρων
- Οικονομικό κίνητρο (bonus) : Αποτελεί ένα ποσοστό του επιπλέον εισοδήματος του νοσοκομείου

ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑΚΗ ΔΑΠΑΝΗ

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

BONUS:

Ότι πληρώνεται πραγματοποιείται

Εκκίνηση από τα αποτελέσματα της προηγούμενης χρονιάς

- Κατανέμεται στα κέντρα κόστους / ανάλογα με την συμβολή τους
- Οι διευθυντές το μοιράζουν σε όλο το προσωπικό
- Μπορεί να είναι ένα εφάπαξ ποσό, ή % για κάποιες καταστάσεις

Κριτήρια – Στόχοι: ποιοτικά, ποσοτικά, εμπειρίες ασθενών

Παράθυρο στην ελπίδα

ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑΚΗ ΔΑΠΑΝΗ

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ: Αν δεν πετύχουν τους στόχους

- Αντικατάσταση διοίκησης
- Υποβάθμιση του νοσοκομείου / κλινικής (επενδύσεις – επεκτάσεις - προσωπικό)
- Διαπόμπευση
- Επιπτώσεις σε μελλοντικά bonus
- Αντικατάσταση διευθυντού κλινικής / μείωση του μεγέθους της κλινικής
- Μετάταξη του προσωπικού δίχως αντικατάσταση

ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑΚΗ ΔΑΠΑΝΗ

Επειδή:

- Η κατάσταση είναι εκρηκτική
- Οι δαπάνες φυσιολογικά θα αυξάνονται
- Η σπατάλη είναι μόνο μία αιτία του κόστους

Απαιτούνται

- Ριζικές αλλαγές (χρηματοδότηση, οργάνωση, διοίκηση)

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ:

- ❖ Να μετασχηματίσουμε τις θέσεις των χαμηλών αμοιβών και χαμηλής αποδοτικότητας σε θέσεις υψηλών αμοιβών με υψηλή αποδοτικότητα
- ❖ Αυτό επιτυγχάνεται μόνο με την σύνδεση των αμοιβών με την απόδοση

**Υψηλής απόδοσης συστήματα απαιτούν υψηλής απόδοσης
συστήματα αμοιβών**