

ПРОГРАМА ООН ІЗ ВІДНОВЛЕННЯ
ТА РОЗБУДОВИ МИРУ



ОРГАНІЗАЦІЯ
ОБ'ЄДНАНИХ НАЦІЙ
УКРАЇНА



ПРЯМУЄМО
РАЗОМ

Тренінг «Стратегічне планування в охороні
здоров'я на рівні госпітального округу»

ЦІННОСТІ, ВІЗІЯ ТА МІСІЯ ГОСПІТАЛЬНОГО ОКРУГУ

МОДУЛЬ 2.

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ
СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ

ЩО ТАКЕ ГАРНА СИСТЕМА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я?

ГАРНА СИСТЕМА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НАДАЄ ЯКІСНІ ПОСЛУГИ УСІМ ЛЮДЬМ, КОЛИ І ДЕ ВОНИ ЦЬОГО ПОТРЕБУЮТЬ. ТОЧНА КОНФІГУРАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ ПОСЛУГ ЗАЛЕЖИТЬ ВІД КОНКРЕТНОЇ КРАЇНИ, АЛЕ У БУДЬ-ЯКОМУ ВИПАДКУ НЕОБХІДНІ:

- Надійний механізм фінансування;
- Добре навчені й адекватно оплачувані кадри;
- Достовірна інформація, на якій ґрунтуються рішення та політики, що визначаються за допомогою цих рішень;
- Підтримувані у гарному стані заклади ОЗ та забезпечення належної логістики для забезпечення пацієнтів якісними ліками і технологіями.

https://www.who.int/topics/health_systems/en/

7 ПРИНЦИПІВ ЯКІСНОЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1. Безпека – надання медичних послуг не має шкодити пацієнтам.
2. Орієнтованість на пацієнта – уся система медичного обслуговування працює для того, щоб задовольняти потреби пацієнтів на високому рівні.
3. Ефективність – коректне надання медичних послуг, розвиток людського потенціалу та ефективне використання медичного обладнання й інших ресурсів для швидкого одужання пацієнта.
4. Підзвітність – система моніторингу та оцінювання забезпечує покращення системи ОЗ та відповідальність розподіляється між зацікавленими сторонами.

7 ПРИНЦИПІВ ЯКІСНОЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

5. Доступність – визначається легкістю отримання гарантованих медичних послуг, можливість отримання яких не повинна залежати від географічного фактору та здатності пацієнта платити.
6. Неупередженість – рівень та якість надання ОЗ не мають залежати від таких факторів як стать, вік, соціальний статус, сексуальна орієнтація. Цей підхід базується на принципі рівності, що передбачає рівну важливість потреб різних пацієнтів.
7. Партнерство – цей принцип передбачає максимальну медичну користь для пацієнта, персоналу, лікарень та громади і може бути досягнутий через успішну взаємодію між усіма зацікавленими сторонами.

ДЛЯ ЧОГО СТВОРЕНО ГОСПІТАЛЬНІ ОКРУГИ?

ДЛЯ ВПОРЯДКУВАННЯ МЕРЕЖІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
У СПОСІБ, ЩО ДОЗВОЛЯЄ ЗАБЕЗПЕЧИТИ:

- Якість,
- Своєчасність надання медичної допомоги населенню,
- Ефективне використання бюджетних коштів для забезпечення надання спеціалізованої допомоги жителям відповідних територій.

ЯК ВИГЛЯДАЄ СТРУКТУРА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ГО?



СТРУКТУРА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ГО

1. Описова частина стратегічного розвитку госпітального округу (мета, аналіз поточної ситуації, стратегічні цілі, очікувані результати).
2. Опис маршрутів пацієнтів у межах госпітального округу (у вигляді додатку).
3. Оптимальний розподіл функцій щодо надання медичної допомоги між учасниками госпітального округу та визначення видів та обсягу медичної допомоги, що має надаватися ОЗ на його території відповідно до маршрутів пацієнтів в процесі отримання послуг первинної та вторинної медичної допомоги.
4. Перелік перспективних закладів охорони здоров'я округу, чий потужності пропагується розширити для досягнення цими закладами рівня, визначеного вимогами МОЗ та обґрунтування запропонованого переліку.

СТРУКТУРА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ГО

5. Плани розвитку перспективних закладів охорони здоров'я з оцінкою можливих ризиків і відповідних інвестиційних потреб (у вигляді додатку).
6. Запропоновані підходи та заходи щодо реорганізації закладів (зокрема, перепрофілювання закладів ОЗ, функції яких будуть поступово переорієнтовано для виконання закладами ОЗ округу, а також оцінку фінансових потреб на проведення відповідних заходів).
7. Оцінювання обсягів коштів, що можуть бути спрямовані на фінансування Плану та додаткову потребу в коштах.
8. Механізми моніторингу та звітування.

ЦИКЛ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я



СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я – 12 НАЙВАЖЛИВІШИХ ПИТАНЬ

1. Які послуги ми пропонуємо і чому?
2. Чи повинні ці сервісні лінії змінюватися, видалятися або вдосконалюватися?
3. Чи не занадто диверсифіковані (різнобічні, різнопланові) наші послуги?
4. Чи достатньо у нас диверсифікації (різнобічності) у наданні послуг?
5. Якими повинні бути «основні послуги», які ми реалізуємо в наступному році?

12 НАЙВАЖЛИВІШИХ ПИТАНЬ

6. Як ми можемо підготуватися до «натиску» технології в галузі охорони здоров'я?
7. Як ми продаємо наші послуги?
8. Як ми визначаємо цілі?
9. Хто наші пацієнти/клієнти, скільки їх є? Прогноз їх кількості на майбутнє.
10. Чи присутні ми в Інтернеті, що привабить пацієнтів?
11. Чи стежимо ми за своїм соціальним середовищем та його управлінням?
12. Чи перебуваємо ми «на вершині» всіх відповідних регуляторних змін?

Після відповіді на запитання наступним завданням є збір інформації, яка описує поточну ситуацію в організації та середовище, в якому вона працює. **Це так званий СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ або АУДИТ.** Ситуаційний аналіз – це основний інструмент стратегічного планування.

ЗАЗВИЧАЙ ВІН ВКЛЮЧАЄ:

1. Опис організації, зокрема її історію, цінності, місію, програми, лідерство, кадрове забезпечення та фінанси;
2. У багатьох випадках – те, що називається SWOT-аналізом (детальний аналітичний виклад сильних, слабких сторін, можливостей та загроз);
3. Іноді – те, що називається PEST-аналізом (аналіз політичних, середовищних, соціальних та технічних факторів, які у даний час впливають на організацію).

Багато організацій використовують обидва зазначених вище підходи (особливо тоді, коли йдеться про радикально іншу програму майбутньої діяльності, придбання або будівництво нових об'єктів, злиття об'єктів тощо).

Очевидно, що у випадку розробки стратегічних планів (планів розвитку) госпітальних округів варто зробити і те, й інше!

ЦЕ ОЗНАЧАЄ, ЩО ПЕРЕД ПОЧАТКОМ ФОРМУЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ГО МАЄ БУТИ ПРОАНАЛІЗОВАНО ПОТОЧНУ СИТУАЦІЮ У КОЖНОМУ ЗОЗ, ЩО ВХОДИТЬ ДО СКЛАДУ ГО.

ЦЕЙ АНАЛІЗ НЕОБХІДНИЙ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ МАЙБУТНЬОГО МІСЦЯ, РОЛІ КОЖНОГО ЗОЗ У СКЛАДІ ГО, ПЛАНУВАННЯ АДЕКВАТНИХ ЗАХОДІВ З РОЗВИТКУ У МЕЖАХ КОЖНОГО КОНКРЕТНОГО ЗОЗ ТА ГО ЗАГАЛОМ.

НАСТУПНІ КРОКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

- **Місія** – це мета організації, що вона робить і чому.
- **Візія** – бачення майбутнього з точки зору ідеального стану, якого організація хоче досягти порівняно з поточним станом.
- **Цінності** – принципи, які мають беззаперечну важливість і яким підпорядковано сам факт існування та всієї діяльності організації.

Наголосити, що першим кроком планування є формування місії, візії та цінностей для госпітального округу. Планування на рівні закладів надання медичної допомоги теж починається з цінностей, місії та візії. Важливо залучити всі зацікавлені сторони, щоб формулювання найбільш точно зображали точки зору зацікавлених сторін.

ЩО ТАКЕ ЦІННОСТІ? (Приклад)

КОРПОРАТИВНІ ЦІННОСТІ «ФІТОФАРМ»



ЦІННОСТІ

ЦІННОСТІ ДОПОМАГАЮТЬ ЗРОЗУМІТИ ПРІОРИТЕТИ,
ТОМУ ПРОСТІШЕ ПОЧАТИ САМЕ З ФОРМУЛЮВАННЯ
ЦІННОСТЕЙ.

ЩО ТАКЕ ПОВНОВАЖЕННЯ (МАНДАТ) ОРГАНІЗАЦІЇ?



ПОВНОВАЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

- Формальні повноваження можуть бути визначені на рівні закону чи підзаконних регуляторних актів або у вигляді громадських обов'язків. Формальні – тому, що є формально (офіційно) визначеними.
- Неформальні повноваження – це повноваження, які не визначені формально якимись юридичними актами у вигляді певних положень (норм), але існують у формі очікувань різних зацікавлених сторін, які є учасниками (елементами) тієї чи іншої системи (організації).

ВИЗНАЧЕННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ (МАНДАТІВ). КРОК 1.

Зробіть
зрозумілий
список усіх
мандатів

Визначте
формальні

Визначте
неформальні

ВИЗНАЧЕННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ (МАНДАТІВ). КРОК 2.

Попросіть
відповідних
стейкхолдерів
їх переглянути

Що дозволяється,
що ні?

Що більше
не є мандатом?

Як ГО підтримує,
чи ігнорує мандати?

ВИЗНАЧЕННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ (МАНДАТІВ). КРОК 3.


Нагадайте
персоналу
про мандати

Визначте плани, щоб
мандати були зрозумілими

Чи весь персонал
розуміє відповідальність?

Чи є бар'єри, які
потрібно подолати?

ВИЗНАЧЕННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ (МАНДАТІВ). КРОК 4.



Регулярно
переглядайте
мандати

Визначте, які
потребують
ревізії або
вилучення

Час на визначення мандатів допомагає забезпечити розуміння зацікавленими сторонами потреб. Важливо залучати персонал і управлінські органи в процес розробки місії, візії та цінностей. В ідеалі, всі члени повинні мати можливість впливати у розробку цих положень. Тоді вони будуть мати почуття відповідальності за їх виконання, підтримувати цінності і працювати на благо досягнення візії. Помилкою є створення документа «за закритими дверима», який потім всі мають погодити.

ЯК ВИЗНАЧАЮТЬСЯ МІСІЯ, ВІЗІЯ ТА ЦІННОСТІ?

- Процес розробки місії, візії та цінностей починається з мозкового штурму із широким залученням людей.
- Думки та ідеї можна згрупувати, щоб створити чернетки, якими можна поділитися зі всіма для подальшого доопрацювання в малій групі.
- Це можна зробити під час загальних зустрічей.

НА ЩО ЗВЕРТАТИ УВАГУ

- Зовнішній фасилітатор
- Кількість зацікавлених сторін
- Минулий досвід
- Формат
- Очікування
- Аудиторія

Зовнішній фасилітатор: Залучення зовнішнього фасилітатора допомагає залучити всіх.

Кількість зацікавлених сторін: Кількість персоналу в управлінській раді впливає на процес. Мета – залучити всіх в якійсь мірі.

Минулий досвід: можливо, деякі учасники мали негативний досвід розробки місії, візії та цінностей.

Формат: місія, візія і цінності можуть бути в різних форматах.

Очікування: часто є різниця між точками зору стосовно візії – більш реалістична, чи більш амбіційна. Місія – це про те, що організація робить і чому, цінності – як відноситися до роботи, а візія – про бажане майбутнє. Положення мають бути балансом між реалізмом та ідеалізмом, надихати і мотивувати, але при цьому бути чесними і досяжними.

Аудиторія: планування розглядає по-різному аудиторію. Часто місію бачать як зовнішнє ствердження про те, що організація робить, а візія більш як внутрішнє ствердження, яке мотивує персонал.

ЦІННОСТІ

- Визначення цінностей допомагає об'єднати зацікавлені сторони, коли вони обговорюють загальні принципи, переконання та важливість з роботи.
- Цінності – це те, що важливо для організації/об'єднання. Вони є унікальними для кожної людини. Але важливо дійти згоди, які з цих спільних принципів будуть основними для госпітальної ради.

СЛОВА-ПІДКАЗКИ

- Підзвітність, старанність, співробітництво, надійність, мужність, відданість, гідність, різноманітність, ефективність, емпатія, розширення можливостей, рівність, справедливість, майстерність, гнучкість, чесність, інноваційність, цілісність, вірність, оптимізм, якість, наполегливість, повага, відповідальність, чуйність, послуги, своєчасність, мудрість.

ЯК РОЗРОБЛЯТИ МІСІЮ

- Домовитися, як краще формулювати місію. Важливо, щоб вона була простою та зрозумілою.
- Місія має включати таке: пояснення, що організація/мережа робить, чому вона існує чи які переваги надає.

Можна домовитися, як краще формулювати місію – коротко, чи параграфом на пів сторінки. Які потреби ми адресуємо? Яка наша роль в цьому? В чому наша унікальність, філософія? Пригадати ключові цінності, пов'язати цінності з місією.

ЯК РОЗРОБЛЯТИ ВІЗІЮ

- Місія говорить про ціль організації/громади, а візія – про те, як вона виглядатиме в майбутньому в результаті роботи госпітального округу.
- Як буде відрізнятися спільнота та організації, які входять до складу госпітального округу через 3-5 років.
- Краще, якщо візія коротка та всім зрозуміла.

Візія має мотивувати людей, які знаходяться в середині спільноти і демонструвати стан, який буде в майбутньому. Візія часто має дві частини – якою буде організація в майбутньому, як буде працювати, яку вигоду буде мати спільнота/клієнти від роботи організації.

ДЕЯКІ ПРИКЛАДИ ФОРМУЛЮВАНЬ МІСІЇ, ВІЗІЇ ТА ЦІННОСТЕЙ ДЛЯ ЛІКАРЕНЬ ТА ГОСПІТАЛЬНИХ ОКРУГІВ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

ЦІННОСТІ (приклад із стратегічного плану однієї з українських лікарень)

Здорова людина. Центром уваги є здорова людина – а це означає здорова сім'я і здорове населення. Ми турбуємося про здоров'я своїх клієнтів, населення та гостей громади, зберігаючи здоров'я власного персоналу.

Якісні послуги, ефективне лікування та профілактика. Ми надаємо якісні послуги – доступні та ефективні для всіх категорій населення, особливо приділяючи увагу малозахищеним. Профілактичні заходи є в фокусі уваги. Ми проводимо заходи профілактики, запобігаючи виникненню захворювань та ускладнень від них. Ми регулярно проводимо оцінку задоволення населення від отриманих послуг і вдосконалюємо їх.

Відповідальність, взаємоповага, довіра, порядність. Ми відповідально ставимося до своєї роботи, поважаючи наших клієнтів і колег. Діємо на засадах порядності, взаємоповаги та довіри.

ЦІННОСТІ (приклад із стратегічного плану однієї з українських лікарень)

Командна робота та прагнення до розвитку. Ми підтримуємо та зберігаємо позитивний командний дух в колективі, надаємо підтримку персоналу в прагненні до розвитку, слідуємо за сучасними методами лікування та профілактики.

Комфортні умови для клієнтів та персоналу. Ми створюємо комфортні умови для клієнтів та персоналу, забезпечуючи необхідним обладнанням та дотримуємось санітарно-гігієнічних норм, ефективно управляючи ресурсами.

Любов до своєї професії і до клієнта. В основі діяльності персоналу лікарні лежить любов до своєї професії і до клієнта.

МІСІЯ (приклад із стратегічного плану однієї з українських лікарень)

Ми, команда Комунального некомерційного підприємства селищної ради «... лікарня» забезпечуємо висококваліфіковану, доступну, якісну медико-профілактичну допомогу як жителям громади, так і нашим гостям, використовуючи сучасні стандарти в нашому комфортному лікувальному закладі.

Ми з повагою ставимося до Вас, відкрито спілкуючись та задовольняючи Ваші потреби в сфері охорони здоров'я.

ВІЗІЯ (приклад із стратегічного плану однієї з українських лікарень)

Колектив КНП «... міська лікарня» працює однією командою на спільний результат – «Здоровий пацієнт – здорова та успішна громада».

ВІЗІЯ, МІСІЯ, ЦІННОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ГОСПІТАЛЬНОГО ОКРУГУ

(приклад із стратегічного плану місцевого медичного округу Південної частини Нового Південного Уельсу, Австралія)

Місцевий медичний округ Південної частини Нового Південного Уельсу був сформований у січні 2011 року і визначив такі бачення, місію та стратегічні цілі.

Бачення: Здорова громада.

Місія: Створення самодостатньої та динамічно стійкої (sustainable), орієнтованої на пацієнта високопродуктивної (efficient) та результативної (effective) системи медичного обслуговування.

ВІЗІЯ, МІСІЯ, ЦІННОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ГОСПІТАЛЬНОГО ОКРУГУ

Цінності: CORE (Collaboration, Openness, Respect, Empowerment)
(Співпраця, Відкритість, Повага, Розширення прав і можливостей).

Стратегічні цілі:

- Ми ставимо пацієнтів на перше місце.
- Ми несемо відповідальність за результати здоров'я в Південній частині Нового Південного Уельсу.
- Ми наполягаємо на справедливості, повазі та прозорості у всьому, що робимо.
- Ми створюємо та надаємо добре керовані послуги.
- Ми заохочуємо досконалість у набутті нових знань та обмін ними.

РЕСУРСИ

Делоїт (2017), Презентація «Запуск реформ в Полтавській області»

<https://healthcenter.od.ua/>

NACCHO (2010), Розробка стратегічного плану місцевого департаменту охорони здоров'я: покрокове керівництво

<https://www.naccho.org/uploads/downloadable-resources/Programs/Public-Health-Infrastructure/StrategicPlanningGuideFinal.pdf>

COMPENDIUM TO Southern NSW Local Health District Health Care Services Plan 2013-2018

<https://studyres.com/doc/6989098/compendium-to-southern-nsw-local-health-district-health-care?page=1>

ПРОГРАМА ООН ІЗ ВІДНОВЛЕННЯ
ТА РОЗБУДОВИ МИРУ



ОРГАНІЗАЦІЯ
ОБ'ЄДНАНИХ НАЦІЙ
УКРАЇНА



НАЦІОНАЛЬНИЙ ПРОЄКТ
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ



ПРЯМУЄМО
РАЗОМ

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!