# Планирование и экономический анализ деятельности лечебных подразделений

Заместитель исполнительного директора ТФ ОМС по экономическим вопросам - Наталья Алексеевна Матвеева

### Цель ЛПУ на ближайшие годы

— интегрировать в свою практику методы финансирования и организации медицинской помощи, научиться нести всю полноту финансовых рисков и пользоваться экономическими стимулами, которые вытекают из деятельности в условиях регулируемой конкуренции на рынке медицинской помощи.

- Оптимизация производственной программы;
- Совершенствование организационной структуры;
- Оптимизация загрузки больницы;
- Улучшение позиций больницы в переговорах с финансирующей стороной;
- Повышение эффективности ценообразования;
- Создание системы внутреннего распределения заработанных средств.

# Основные принципы системы ОМС

- ОМС финансирование по 5-ти статьям
  - Заработная плата;
  - Начисление на зарплату;
  - Питание;
  - Медикаменты;
  - Мягкий инвентарь.
- Договорные отношения со СМО
  - Объем услуг в рамках Территориальной программы ОМС;
  - Утвержденные тарифы.

# Основные принципы системы ОМС

- Больница имеет право оставлять в своем распоряжении чистый доход;
- Больница не должна отказываться от оказания убыточных услуг;
- Больница имеет широкие права в реорганизации своей внутренней структуры;
- Больница имеет право развивать приносящую доход деятельность;
- Больница имеет право развивать кооперацию с другими учреждениями

### Анализ показателей

- Количественные;
  - Число койко-дней;
  - Число пролеченных;
  - Средняя длительность лечения.
- Финансовые;
  - Доходы
  - Расходы
- Удельные
  - Стоимость 1 койко-дня;
  - Стоимость 1 пролеченного.

# Муниципальный заказ: стационарная помощь

Наименование	Экстренная помощь месяц		плановая помощь месяц		Иногородние	
	к-дни	прол.	к-дни	прол.	к-дни	прол.
Терапевтическое отд.№1	798	68	298	25	131	11
Хирургия в т.ч	799	71	411	37	145	12
травматология	256	21	107	9	43	3
хирургия	543	49	304	28	101	9
педиатрия	257	23	156	14	49	4
Инфекция взросл.	253	28	137	15	46	5
Инфекция детс.	158	17	93	10	30	3
Гинекология	213	27	124	16	40	5
Итого	2778	284	1547	146	531	52

### Количественные показатели

- Жители (застрахованные) территории
  - 1. Экстренная помощь;
  - 2. Плановая помощь.
- 2. Иногородние;
- з. Иногородние в межтерриториальных специализированных отделениях;
- 4. Инообластные;
- **5.** ДСС.

### План-задание хирургического отделения

Наименование	Норматив	на год	Норматив на месяц		
показателя	Количество	Количест	Количество	Количест	
	пролеченных	во койко- дней	пролечен- ных	во койко- дней	
Плановая помощь жителям	441	4930	37	411	
Экстренная помощь жителям	742	8414	62	701	
Иногородние	104	1176	9	98	
дсс					

### Сезонность

	•	мато- гия		Хиру	ргия	гия Всего по отделению		ю		
Период	Экстре помощ		•	енная ющь		новая ющь	_	оенная иощь	Планов помощі	
	к-дни	Прол.	к-дни	Прол.	к-дни	Прол.	к-дни	Прол.	к-дни	Прол.
Январь	42	4	120	10	24	2	162	14	24	2
Февраль	77	6	135	11	28	2	212	18	28	2
Март	74	6	140	12	28	2	214	18	28	2
\										
Ноябрь	72	6	148	12	30	3	220	18	30	/ 3/
Декабрь	70	6	138	12	28	2	208	17	28	2
Итого	680	21	1650	49	330	28	2330	194	330	28

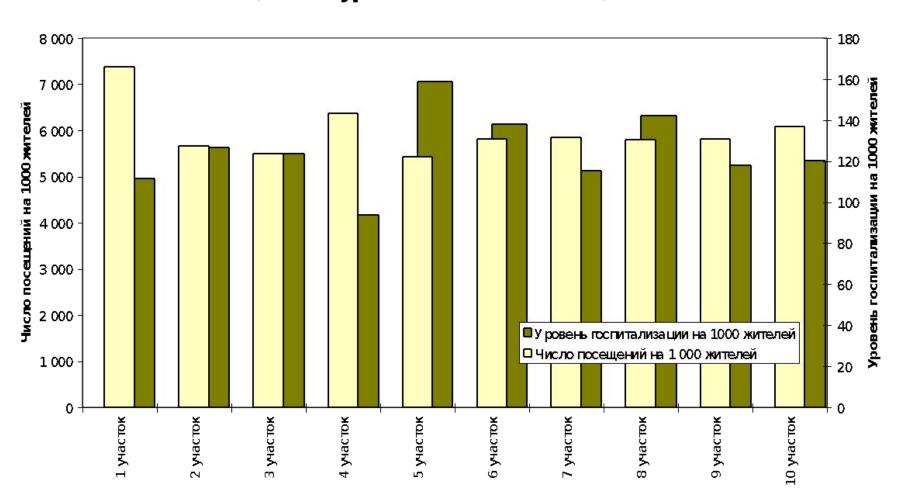
### Анализ показателей

- Количественные;
  - Число посещений;
  - Число УЕТ.
- Финансовые;
  - Доходы
  - Расходы
- Удельные
  - Стоимость 1 посещения;
  - Стоимость 1 пролеченного.

№	Специалист	Количество посещений в год	Количество посещений в месяц	
/ п/п		посещении в год	посещении в месяц	
1 /	Терапевты	10500	875	
2	Терапевты (ОВП)	22300	1858	
3	Кардиолог	5000	417	
4	Нефролог	1500	125	
5	Педиатры	29000	2417	
6	Подростковый	1000	83	
	врач			
7	Хирург	10500	875	
8	Травматолог	4000	333	
9	Онколог	2600	217	
10	ЛОР	13000	1083	
11\	Невропатолог	13973	1164	
12	Гинекологи	12000	1000	
13	Офтальмологи	15000	1250	
	ИТОГО	195522	16294	

### Анализ деятельности участков

#### Число посещений и уровень госпитализации на 1000 жителей



### Дневной стационар

Эффективная организация дневного стационара предполагает его вынесение в самостоятельное отделение и отдельный анализ всех его показателей.

### Количественные показатели

- Число пролеченных
- Число койко-дней
- Средняя длительность лечения

Сравнение плановых и фактических показателей

### Стационарная помощь

Оплата на основе предварительно согласованных объемов (глобальный бюджет)
Предварительный принцип оплаты - принцип управления объемами и структурой потребления медицинской помощи

- финансирующая сторона планирует структуру и объемы медицинской помощи в увязке с ожидаемыми финансовыми ресурсами,
- финансирующая сторона согласовывает планируемые структуру и объемы медицинской помощи с ЛПУ,
- финансовые риски, связанные с отклонениями плановых и фактических объемов медицинской помощи, делятся между СМО и лпу

Разные способы оплаты для экстренной и плановой стационарной помощи

# Жители (застрахованные) территории Экстренная помощь

Глобальный бюджет – при условии выполнения объемов (койко-дней) в пределах коридора риска (90-110%).

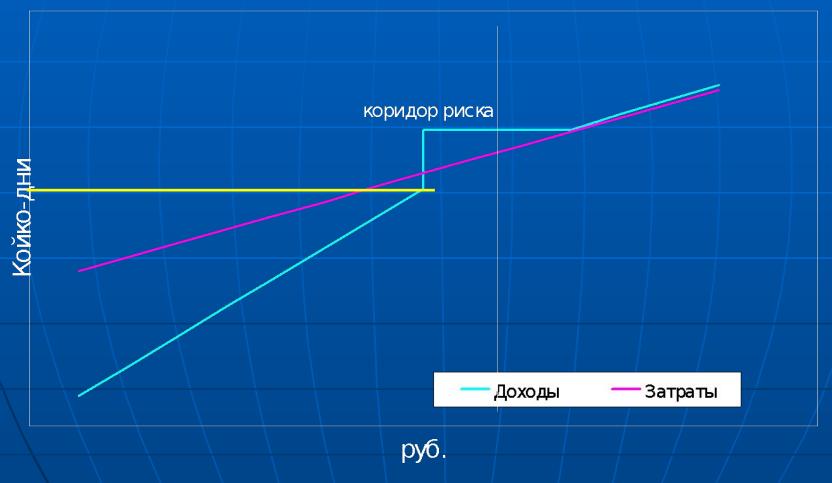
При снижении числа койко-дней более установленного коридора риска, но выполнении плана по числу пролеченных, стационару оплачивается стоимость согласованного объема.

# Жители (застрахованные) территории Экстренная помощь

При обоснованном превышении количества койко-дней по экстренной помощи свыше коридора риска медицинское учреждение предоставляет Страховщику реестры на дополнительное финансирование по тарифам, включающим расходы по статье «Увеличение стоимости материальных запасов» (в части приобретение питания, медикаментов).

# Оплата помощи экстренным больным осуществляется без оценки по профилям.

# Зависимость оплаты от выполненных объемов (экстренная помощь)

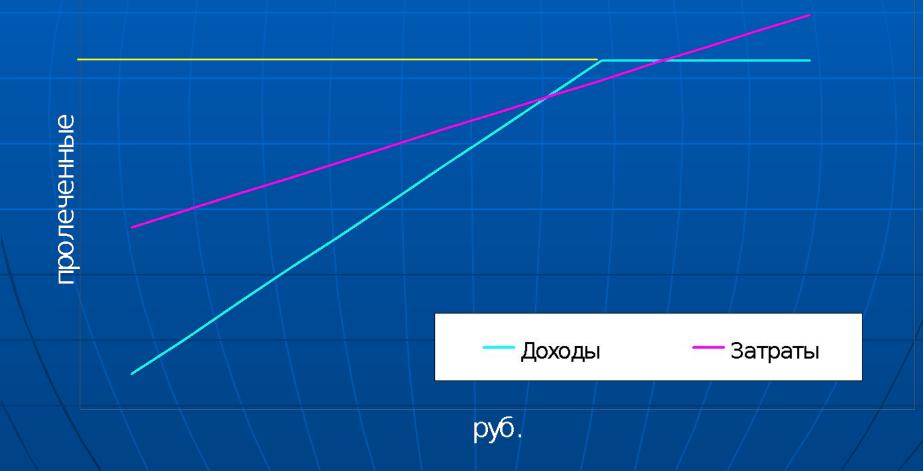


### Жители (застрахованные) территории Плановая помощь

За каждого пролеченного по утвержденным тарифам в <u>пределах</u> муниципального задания территории.

При снижении числа пролеченных – оплата по факту.

# Зависимость оплаты от выполненных объемов (плановая помощь)



### Межтерриториальные потоки

 Оплата по факту за законченный случай выполненных объемов.

### Оплата поликлиники

- по подушевому нормативу на прикрепившееся население с учетом предоставления персонифицированной информации.
- Это означает, что поликлиника получает финансирование в объеме подушевого норматива на прикрепившееся население, в случае выполнения объема посещений не менее 90%. По каждому посещению предоставляется персонифицированная информация.
- При оказании услуг неприкрепленному населению поликлиники проводят расчеты друг с другом по согласованным тарифам.

### Оплата дневных стационаров

- за законченный случай в объемах муниципального задания.
- Дополнительные объемы могут быть оплачены страховщиками при условии сокращения расходов на стационарную помощь или объемов СЗТ по другим учреждениям территории

### Доход отделения

Экстренная помощь:

Плановая помощь:

• Помощь иногородним:

```
Д_{\text{ин}} = Σ(V_{\text{пр}} \text{ профиля}_{\text{i}} * \text{ Тариф}_{\text{сл}} \text{ профиля}_{\text{i}})
```

### Доход поликлиники

### Финансовый план по доходам поликлиник за прикрепленных жителей территории

Кол-во прикрепленног населения	ПН на 1 о прикрепленного, руб.	Плановый Подушевой норматив
14 000	61,00	854 000

### Финансовый план по доходам поликлиник по взаиморасчетам за неприкрепленное население

Категория пациентов	Кол-во посещений в месяц	Ср.ст-ть 1 посещения	Плановый доход по взаиморасчетам, руб.
Неприкрепленны е жители территории	401	105,0	42 123
Жители других территорий	32	110,0	3 566
Итого	433	105,5	45 688

# Финансовый план по доходам поликлиник от оказания мед.помощи на этапе ДСП

Вид медицинской помощи	Кол-во пролеченных/опе раций	Стоимость единицы мед. помощи	Итого плановый доход, руб.
ДСП	41	1 419,45	58 197
Амбулаторная хирургия	2	504,34	1 009
Итого			59 206

#### Итого финансовый план по доходам поликлиник

Вид мед.помощи	Плановый доход
ПН на прикрепленное население	854 000
Взаиморасчеты с др.ЛПУ территории, др. территориями	45 688
ДСП	58 197
Амбулаторная хирургия	1 009
Итого	958 894

# Доход ЛПУ с учетом этапности лечения

Профиль	Кол-во к/дней		Ст-ть 1 к/дня		Доход		
	ЕИ	ЭД	ИЭ	ЭД	ЕИ	ЭД	Итого
Итого							

## Анализ дохода стационара учреждения (1 кв.2007г.)

/	Факторы	+, чел./тыс.руб.	-,чел./ тыс.руб.	Итого, тыс. руб.
	Выполнение объемов МЗЗ по плановым пациентам жителям территории	Нефрол. +1/ 4,4 Пульм. + 32/137,2	Кард8/40,9 Гастр14/87,3 Эндок. – 19/126,0 Педиатр. –26/96,3 Неврол. – 7/64,4 Хирург. –	-565,2 +141,4
	Выполнение объемов МЗЗ по жителям др.территорий	Кард.(мун.) +8/27,5 Кард.(МСО)+1 Нефр. +6/48,7 Пульм.(мун.) +17/160,1	25/150,30	+2310,3
		итого		+1665,6

### Анализ дохода поликлиники

Фактор	+, т.руб.	-, т.руб.	Итого, т.	Причины
			руб.	
Финансирование по ПН	+504,9		+504,9	
Взаиморасчеты	+48,4		+48,4	Рост
за иногородних				потребност
Взаиморасчеты с	+122,2		+122,2	и в специализ.
поликлиниками				амбулаторн
территории				ой помощи
Медицинская		-2,0	-2,0	
экспертиза				
N	того		+677,5	

### Учет затрат

Подразделения	Заработ ная	Начислния на заработную	Мягкий инвентарь	Итого
	плата	плату	\ \	\
АДМИНИСТРАТИВНО-ХОЗЯЙ	СТВЕННЬ	<u>JE</u>		
Гараж				
Отдел хозяйственного обслуживания				
Общая администрация				
Бухгалтерия				
Охрана				
Планово-финансовая служба				
Организационно- методический отдел				
Прачечная				
Пищеблок				

### Учет затрат

Подразделения	Заработ- ная плата	Начислния на заработную плату	Медика- менты	Мяг. инвентарь	Итого
ПАРАКЛИНИЧЕСКИЕ		шигу	-		$\overline{}$
Клинико-диагностическая лаборатория					igwedge
Приемное отделение					
Аптека					
Стерилизизационное отделение					
Бактериологическая лаборатория					
Анестезиология					
Физиотерапевтическое отделение					
Отделение функциональной диагностики					
Операционный блок					
Рентгенотделение					

### Учет затрат

Подразделения	Зараб от-	Начисл-ния на за- работную	Питан ие	Меди камен ты	Мягк ий инвен	Итого
ЛЕЧЕБНЫЕ ОТДЕЛЕН	плата ИЯ	плату			тарь	
<u>Кардиология</u>						
Травматология						
Общая хирургия						
Неврология						
Гинекология						
Реанимация						
Поликлиника						
ИТОГО						

# Доходоприносящие подразделния

- их деятельность завершается созданием конечного результата больничной деятельности. Замыкают на себе усилия всех других подразделений.
- За результат деятельности доходоприносящих подразделений больница получает средства от покупателей больничной помощи и других видов продукции и услуг, которые больница реализует.

#### Вспомогательные подразделения

- Их деятельность не приносит результатов, за которые больнице платят покупатели ее услуг.
- Эта деятельность носит промежуточный характер: она обеспечивает предпосылки, опираясь на которые лечебные отделения добиваются конечного для больницы результата.

# Последовательность отнесения затрат

- Выбирается численный критерий участия в затратах каждого подразделения.
- 2. Устанавливается доля каждого подразделения в выбранном численном критерии.
- 3. Доля подразделения в конкретном виде обще-больничных затрат отождествляется с долей его участия в критерии.

### Критерии отнесения

Подразделения	Критерии ступенчатого отнесения
Гараж	Прямые затраты
Отдел хозяйственного обслуживания	Площадь
Общая администрация	Штатные единицы
Бухгалтерия	Штатные единицы
Охрана	Площадь
Планово-финансовая служба	Заработная плата
Отдел материально-технического обеспечения	Прямые затраты

### Ступенчатое отнесение затрат

Отд.	Затраты, тыс. руб.	Адм	1	Пра ч	2	Ст	3	Ав то	4	Це х	5	Пара кл	Сумма общих затрат
Адм	60	60*										\	
Прач	100	2	102	102									
Стол	180	4	184	10	194	194							
Авто	120	2	122	5	127	-	127	127					
Цех	100	7	107	5	112	_	112	-	112	112			
Парак л	320	20	340	20	360	-	360	63	423	22	446	446	
X	660	10	670	40	710	77	788	47	836	44	880	148	1029
TE	460	15	475	20	495	116	611	158	627	44	672	297	970
СТ	2000		2000		2000		2000		2000		2000		2000

### Бюджет отделения

	Плановая помощь	Экстренная Помощь	Иного- родние	Итого
Объем услуг по М33				
Планируемый				
доход				
Планируемые затраты	-	-	-	
Соотношение доходов и	-		-	
расходов				

## Бюджет участка

	Подушевой норматив	Услуги неприкреплен ным	ДС	Итого
Число прикрепленно го населения				
Подушевой норматив				
Планируемый доход				
Планируемые затраты	-	-	-	
Соотношение доходов и расходов	\-\-	-		

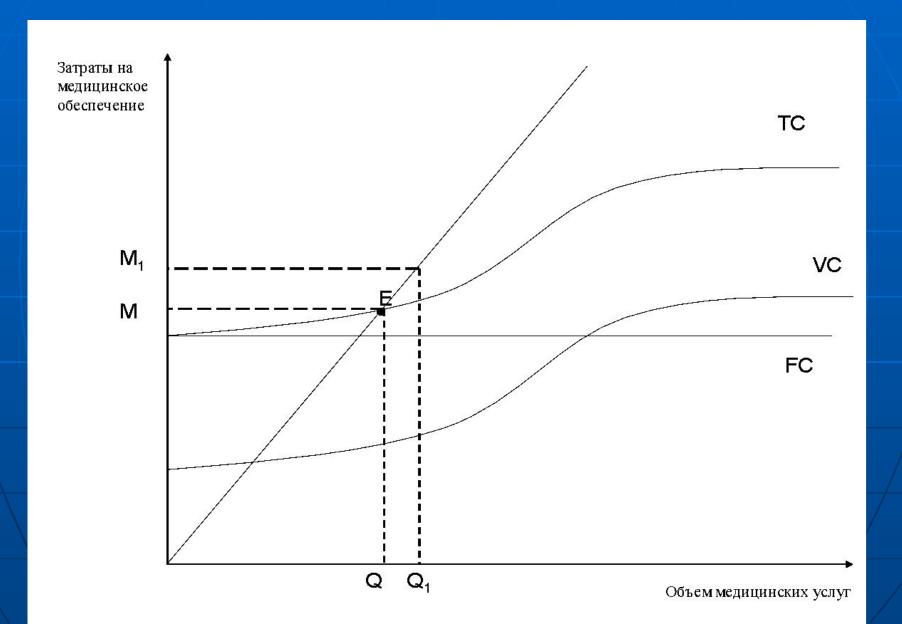
### Бюджет учреждения

Отде лени	План по	Постоян-	Пере мен-	План овый	Перемен ные	Итог о	При быль
Я	доход ам	расходы план	ные расхо	объем меди	расходы на	расх оды	2-7
			ды на 1	цинск их	плановы й объем,	3+6	
			к/ден	услуг	4*5		
1	2	3	4	5	6	7	8

#### Удельные показатели

 Показатели доходов и расходов в расчете на единицу медицинской помощи

### Анализ безубыточности



### Стимулирующая часть

Распределяется между работниками с учетом объема и качества работ, т.е. в соответствии с вкладом каждого в достижение целей, стоящих перед медицинским учреждением.

## Процесс формирования фонда экономического стимулирования

- Расчет фонда оплаты труда согласно штатно-сметной документации при выполнении объемных показателей Муниципального заказа-задания.
- Расчет ФОТ подразделений от фактически полученного дохода, являющегося индикатором выполнения объемных показателей МЗЗ.
- 3. Определение «коэффициента сметы».
- 4. Формирование резервного фонда (покрытие перерасхода недоходных подразделений).
- 5. Стимулирование ряда направлений работы
- 6. Распределения стимулирующей части оплаты труда между категориями персонала.
- 7. Определение суммы подразделения.
- 8. Формирование фонда руководителя.
- 9. Распределение стимулирующей части в подразделении.

#### Расчет коэффициента сметы за сентябрь



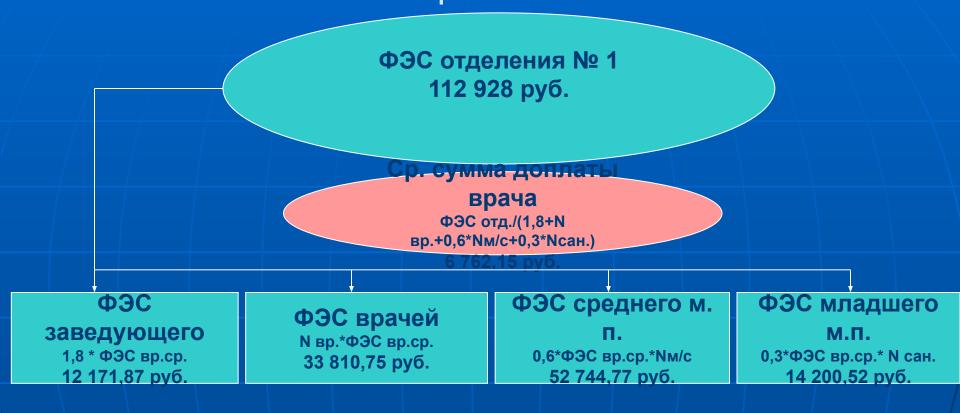
## Распределение ФОТ вспомогательных подразделений на источники дохода

Наименование			\ \ \ <u>\</u>	
вспомогат. отделения	ФЗП (ст.1)	Стационар	Поликлиника	C3T
Общебольничное отделение	2 258 166	2 258 166		
Отделение ФД	660 003	564 303	66 000	29 700
Отделение ЛД	826 071	706 290	82 607	37 173
Биохимическая лаборатория	627 157	536 220	62 716	28 222
Бактериологическая лаборатория	328 134	280 555	32 813	14 766
Клиническая лаборатория	638 909	546 267	63 891	28 751
Аптека	372 767	318 716	37 277	16 775
Анестезиологическая бригада	1 240 639	1 240 639		
Приемно-диагностическое отделение	2 149 761	2 149 761		
Итого	9 101 607	8 600 916	345 304	155 387

#### Формирование ФЭС отделений за сентябрь

Профиль	Норматив- гарантир.	С коэф. сметы	Начислен о отпускн.	Итого ФЭС до формир. резервов	В/расч. ДСП	В/расч паракл	Итого ФЭС к распред.
Отделение № 1	97 619	53 537	33 877	87 414			87 414
Отделение № 2	151 489	83 081	3 385	86 467			86 467
Отделение № 3	- 5 408	- 2 966	57 010	54 045			54 045
Отделение № 4	32 453	17 798	3 012	20 810			20 810
Отделение № 5	7 529	4 129	1 771	5 901			5 901
Всего поликлиники	359 536	197 181	23 175	220 356	- 19 649	- 8 087	192 620
Отделение ЛД	16 518	9 059	4 338	13 397		3 900	17 296
Отделение ФД	39 132	21 461		21 461		3 717	25 178
Клиническая лаборатория	9 650	5 292	3 470	8 763			8 763
Биохимическая лаборатория	1 251	686	8 239	8 925		470	9 395
Бактериологическая лаборатория	14 490	7 947	1 228	9 174			9 174
Общебольничное отделение	114 446	62 766	- 1513	61 253			61 253
Аптека	28 658	15 717	1 605	17 322			17 322
пдо	37 897	20 784	5 314	26 098			26 098
Итого вспомогат.отд.	262 041	143 712	22 681	166 393	/ - /	8 087	174 480
Всего	1 450 978	824 346	223 151	1 047 497		/-	1 027 857

## Распределение ФЭС отделений по категориям персонала



**В среднем на** м/сестру

В среднем на санитарку 2 028,65 руб.

#### Классическая модель

- 1. Постановка целей и задач на уровне руководителя
- 2. Создание каскада организационных целей и задач для нижних уровней, а также плана мероприятий
- 3. Подбор ключевых результатов и/или стандартов производительности для каждой задачи
- 4. Цикл (как perpetuum mobile!)

SWOT-анализ и составление <u>бизнес-плана</u>

Создание гиперматрицы ЛПУ и матриц подразделений

Определение показателей, влияющих на достижение цели для каждого подразделения и/или сотрудника

Достижение цели  $\rightarrow$  финансовое поощрение  $\rightarrow$  новая цель  $\rightarrow$  достижение цели  $\rightarrow$  ...

### Методика SMART

Для того чтобы достичь необходимого эффекта, цель должна быть:

- Specific конкретной
- Measurable измеримой
- Achievable достижимой
- Resource-provided обеспеченной ресурсами
- **Time-bound** с определенными сроками.

### Стратегическая цель учреждения

 Стабильно рентабельная работа учреждения в условиях конкуренции за бюджетные средства

 Расширение спектра услуг за счет внедрения новых медицинских технологий

## Задачи:

Рост финансового результата, рост рейтинга учреждения	СУПЕР
Внедрение передовых методов диагностики и лечения	A
Удовлетворенность пациентов лечением	В
Благоприятный	
психологический климат в коллективе	

Nº	Задачи	Показатели результативности Функция врачебной должности на 1
	Обеспечение	Функция врачебной должности на 1 ставку
1	доступности медицинской помощи	Уровень очередности
	Обеспечение	Выполнение плана прививок
	профилактики	
2	заболеваний, формирование	Участие в санитарно-гигиеническом
	здорового образа	воспитании, в т.ч. в школе здоровья
	жизни. Своевременное	
3	выявление	Охват населения участка
	социально- значимых заболеваний	флюорографическим обследованием
4	Удовлетворенность	Снижение жалоб пациентов на качество
4	пациентов	медицинской помощи
		Выполнение финансовых показателей /
5	Рост финансового результата	Выполнение объемных показателей
	posyribiara	Рентабельность деятельности

Ключевые показатели результативности

I этап				II этап	III этап			
	Вес	Показатели		Формула	Перспек	Регуля	Документ	Документ
Цель		Nº	Показатель	расчета	тива	рность	для планиро вания	для фиксации результата
		1	Выполнение финансовых показателей плана- задания	принято счетов/сумма в месяц по плану	105%	месяц	план- задание	Акт сверки с СМО
		2	Выполнение объемных показателей плана-задания	фактические объемы/объе м по плану заданию	105%	месяц	план- задание	Отчет
Рост финансового результата	60%	3	Выполнение плановых показателей по платным услугам	фактический доход/планов ый доход	100-105 %	месяц	бизнес- план	бухгалтер ский отчет
		4	Рентабельно сть деятельности	прибыль от оказания всех услуг/затраты	105%	кварта л	бизнес- план	бухгалтер ский отчет
		5	Рост прибыли	прибыль предыдущего периода/прибыл ь текушего		кварта	бизнес-	балансов

#### Ключевые показатели результативности

		Показатели			Персп	Регул	Докуме	Документ
Цель	Bec	Nº	Показатель	Формула расчета	ектив а	ярнос ть	нт для планиро вания	для фиксации результата
Внедрение передовых методов лечения и	20%	1	Доля пролеченных с применение м стандартов мед. технологий (CMT)	Кол-во пролеченных с применением СМТ / общее кол-во пролеченных	100% (для утверж денных )	месяц	план- задание	отчет
диагностики		2	Внедрение новых (ресурсо-сберегающи х) методов диагностики и лечения	Кол-во внедренных методов/ кол-во запланированн ых методов	100%	месяц	План по подразде лению	отчет
Удовлетворенность пациентов	10%	2	Снижение жалоб пациентов на качество медицинской помощи и деонтология	<ol> <li>кол-во жалоб пациентов</li> <li>Итоги опросов СМО</li> </ol>	85%- удовл етворе нных	месяц	План по подразде лению	отчет

#### Сбалансированная Система Показателей:

Это уникальная система, позволяющая интегрировать финансовые и нефинансовые показатели хозяйственной деятельности.

### Моделирование ССП

#### включает:

- Определение перечня показателей для каждой стратегической цели
- Группировка показателей по задачам и группам специалистов (чтобы не была упущена ни одна группа)
- определение плановых значений показателей
- Каскадирование показателей по организационным звеньям
  - Внедрение процедуры анализа выполнения показателей

#### 1. Руководящая группа (заместители главного врача, заведующие подразделениями)

- Выполнение финансовых показателей плана задания.
- Выполнение плана по платным услугам.
- Оснащение учреждения оборудованием.
- Организация обучения и аттестации медицинских работников.
- Жалобы пациентов на качество медицинской помощи и деонтологию.
- Текучесть кадров.
- Отсутствие жалоб сотрудников в вышестоящие инстанции.
- Рост пролеченных с использованием передовых методов лечения и диагностики

## **2. Медицинская группа** (врачи, медицинские сестры)

- Выполнение объемных показателей планазадания.
- Выполнение плана по платным услугам.
- Количество жалоб на качество медицинской помощи и деонтологию.
- Рост пролеченных с использованием передовых методов лечения и диагностики.
- Рост профилактических мероприятий с применением стандартов мед. профилактики

- 3. **Финансовая группа** (экономисты, статистики)
- Выполнение финансовых показателей плана-задания учреждения.
- Рентабельность деятельности
- Рост прибыли
- Анализ узких мест в работе учреждения.
- Предложения по реорганизации для обеспечения прибыльности.
- Отсутствие жалоб сотрудников в вышестоящие инстанции.

# 4. **Кадровая группа** (работники кадровой службы)

- Снижение текучести кадров.
- Отсутствие жалоб сотрудников в вышестоящие инстанции.
- Отношение числа сотрудников прошедших аттестацию к запланированному.

# **5. Группа обеспечения** (водители, младший обслуживающий персонал, ИТР)

- Проведение генеральных уборок.
- Количество жалоб пациентов на качество уборки помещений.
- Обеспечение исправного технического состояния автотранспорта и оборудования.
- Обеспечение бесперебойного тепло- и энергоснабжения

\_ ...

# Каскадирование показателей результативности

Выполнение финансовых

показателей плана

План: 1 000 000

Показатель:

задания

(100%)

Общий показатель

Подразделения

Поликлиника

План: 200 000

(20%)

Стационар

План: 600 000

(60%)

**Дневной стационар** 

План: 200 000

(20%)

Структурные единицы Отделение 1

План: 200 000

(20%)

Отделение 2

План: 200 000

(20%)

Отделение 3

План: 200 000

(20%)

## Для того, чтобы сделать контроль результативности сотрудников достижимым, необходимо: Связать выполнение

- показать выполнение показателей (результативность) с системой материального вознаграждения
- Определить значимость показателя и справедливого соответствующего объема вознаграждения
- Обеспечить удобный процесс контроля за выполнением показателей.



#### Матрица подразделения

Цель	Показатель	Докум., используем ый при планирован ии показ-ля	профиль		планируе мое		Общий результат		значение	
				категория пациентов	мое значение выполнен ия плана		План	Факт	показателя, принимаемого в расчет	
	/ /	план- задание на месяц	патологи и новорож денных	Ж/Террит, экстрен., к/дни	90-105%	Целевое значение	594	812		
	Выполнение					% исполнения	100%	137%	100%	
	объемных показателей плана - задания			Ж/др. Терр. Мун.койки	более 100%	Целевое значение	1	6		
						% исполнения	100%	600%	100%	
Рост				Ж/др. Терр. МСЦ	более	Целевое значение	9	10		
	финансо				100%	% исполнения	100%	111%	100%	
вого результа				Ж/Террит, экстрен.	0%	Целевое значение	618 783	618 783		
та	та (вес - Выполнение финансовых показателей плана-задания	ых задание на месяц	патологи и новорож денных			% исполнения	100%	100%	100%	
				И	Мун.койки	более	Целевое значение	21 664	131 313	
					100%	% исполнения	100%	606%	100%	
				Ж/др. Терр. МСЦ все	100%	Целевое значение	229 139	229 139		
план						% исполнения	100%	100%	100%	
	Выполнение плановых	утвержден ный обем				Целевое значение	5 000	0		
	показателей по платным					% исполнения	100%	0%	0%	
услугам Результативность достижения цели 85,71%										

### Матрица подразделения

	Количеств о пролечен	соглас заказ- ованны задание й по	100%	Целевое значение	100	100		
	ных по стандарта м медицинс	объем	пролече нным		% исполнен ия	100%	100%	100%
Внедрени е передовы	ких Внедрени В ресурсосб	кол-во планир уемых	кол-во внедрен ных	100%	Целевое значение	0	0	
х методов лечения и диагности ки (вес - 20%)	ерегающи х* новых методов диагности ки и	методи к	методик / кол-во планиру емых методик		% исполнен ия	100%	100%	100%
20 70)	лечения Качество ведения медицинс	акты снятий по	100 - снято по рез-там	100%	Целевое значение			
	кой документа ции	резуль татам МЭ СМО	МЭ/ принято к оплате счетов		% исполнен ия	100%	100%	100%
Результатив	ность						100,00%	

## Матрица

**Матрица** – это документ, который фиксирует и хранит информацию о планах и результатах подразделения за каждый месяц, на основании которой производится расчет стимулирующей части оплаты труда.

# Матрица МВО отделения патологии новорожденных

Цель	Прио- ритет	Bec	ФЭС план	Значе- ние	ФЭС факт	Откл.
Рост финансового результата, рост рейтинга	Супер	60%	76 049,17	85,7%	65 185,0	10 864
учреждения						
Внедрение передовых методов	A	20%	25 674,86	100%	25 674,86	0,0
диагностики и лечения						
Удовлетворенност ь пациентов лечением	В	10%	12 674,86	100%	12 674,86	0,0
Благоприятный	C	10%	12 674,86	100%	12 674,86	0,0
психологический климат в коллективе						
итого:		100	126 748		115 884	10 864

## Матрица МВО заведующего

подразделением

	<u> </u>			,	<u> </u>	
Цель	Прио- ритет	Bec	ФЭС план	Зна- чение	ФЭС факт	Откл.
Рост финансового результата, рост рейтинга учреждени	Супер	50%	500,00	85%	425,00	75,00
Благоприятный психологический климат в коллективе	A	30%	300,00	87%	261,00	39,00
Обеспечение бесперебойной работы подразделения	В	10%	100,00	100%	100,00	0
Внедрение передовых методов диагностики и лечения	С	10%	100,00	100%	100,00	0
Удовлетворенность пациентов лечением	Коэф.	До -10%		-10%	-100,00	100,00
Соблюдение сан- эпид режима	Коэф.	До -10%				
итого:			1000,00		786,00	214,00

# Матрица МВО участка

Цель/задача на следующий период	Bec	Единица измерен ия	Период	За прошлый период	План на текущий период	факт	% выпол нения
Выполнение объемов по плану-заданию по ОМС	Супер	посещени я	месяц	270	300	300	100%
Выполнена плановых показателей по платным услугам	В	посещени я	месяц	100	100	110	110%
Кол-во профилактических мероприятий с применением стандартов мед. профилактики	С	процент	месяц	10%	5%	2%	40%
Составление паспорта участка (СМАРТ)	Α	"+ или -	40 дней			"+	100%

#### Принципы материального стимулирования

- Размер стимулирующей части определяется по показателям результативности. Набор показателей и плановые значения устанавливаются для каждого звена на определенный период времени (месяц).
- За выполнение каждого показателя назначается премия, которая может быть снижена при неполном выполнении планового значения показателя, или наложении штрафных санкций.

Введение отраслевой системы оплаты труда требует высокого уровня финансового менеджмента, внедрения бюджетирования в медицинском учреждении.

## Разработка критериев оценки труда врача

- 1. Оценка ежедневного труда
  - ведение «стандартных» пациентов
  - ведение пациентов с X критерием
  - ведение пациентов с Y критерием
  - ведение пациентов с Z критерием
- 2. Оценка разовых элементов
  - выполнение разовых манипуляций М
  - работа с интернами и клиническими ординаторами I
    - благодарности и пр. В
- 3. Константы
  - стаж работы S
  - категория К
- 4. Взыскания, нарушения и т. п. V

#### Разработка алгоритма вычислений

0, 05 Ведение «стандартных» пациентов. Исходя из норматива 20 пациентов на 1 ставку. 1 пациент = 0,05 балла в день

- Ведение пациентов с критерием X. 1 пациент = 0,2 балла в день
- Редение пациентов с критерием Y. 1 пациент = 0,2 балла в день
- Ведение пациентов с критерием Z. 1 пациент = 0,2 балла в день

```
0,
05 *койко/день = Сумма баллов
3а пациента
```

- х \*койко/день = Дополнительные баллы за критерий X
- Y \* койко/день = Дополнительные баллы за критерий Y
- Z \*койко/день = Дополнительные баллы за критерий Z

Сумма баллов за ежедневную работу с пациентом

#### ИТОГОВЫЕ БАЛЛЫ

Сумма баллов за ежедневную работу с пациентом

Количество разовых элементов М, I, В

Константны S и K

Взыскания **V** 

Не зависят от количества ежедневной работы с пациентом

Оцениваются все <u>выписанные</u> больные за <u>последний</u> месяц.

#### КОЭФФИЦИЕНТ КОЛИЧЕСТВА ЗАТРАЧЕННОГО ТРУДА

1.	Количество курированных больных (по степени сложности)	А
2.	Количество консультированных в санпропускнике	В
3.	Количество принятых в поликлинике	C
4.	Количество выполненных операций (по степени сложности)	D
5.	Количество осуществленных манипуляций	E
6.	Количество ассистенций на операциях (по степени сложности)	F
7.	Количество консультаций (в том числе и вызовы из дома)	G
8.	Количество отдежуренных часов	H

# Благодарю за внимание