

Реализация проекта «Бережливая поликлиника»

Проект
Подготовка
Программа
Реализация

Директор ТФОМС города Севастополя
д.м.н.Гроздова Татьяна Юрьевна

Цель проекта

Проект

Бережливое производство в здравоохранении - устранение различных видов потерь и повышение ценности медицинской услуги для пациента и медицинской организации

- **Без дополнительных инвестиций существенно сократить затраты**
- **Сократить сроки выполнения медицинских услуг**
- **Улучшить качество и безопасность труда медработников**
- **Повысить уровень мотивации и вовлеченности медработников в процесс оказания медицинской помощи**

С чего начать?

Подготовка

№	Критерии выбора поликлиник для реализации пилотного проекта	Обоснование
1.	Наличие команды	Успех реализации проекта
2.	Наличие лидера	Гибкое формирование стратегии преобразований
3.	Отсутствие проблемы дефицита кадров	Быстрый старт проекта
4.	Высокий уровень производственной культуры	Высокий уровень мотивации

Минимизируйте проблемы на этапе старта пилотного проекта

Основные инструменты для практического внедрения системы бережливого производства

Проект

Основной задачей руководства медорганизации, стремящегося к повышению качества медицинских услуг через снижение потерь, выступает создание:

№	Инструмент
1.	Визуальный менеджмент
2.	TPM (всеобщее обслуживание процесса)
3.	«Точно вовремя»
4.	Стандартные производственные процессы
5.	Картирование
6.	Организация рабочих мест 5S
7.	Встроенное качество

- Четко проработанной схемы действий
- Разработанные инструкции и правила должны обеспечивать формирование целостной системы
- Повышение мотиваций персонала
- Все вышеуказанные задачи должны иметь логическую связь друг с другом

Основной принцип проекта «Бережливая поликлиника»

Проект

Аттестация на соответствие принципам бережливого производства

№	
1.	Потери от времени ожидания
2.	Потери от излишних перемещений
3.	Потери от дефектов в работе, низкое качество
4.	Потери от излишней обработки
5.	Потери от излишних запасов
6.	Потери от транспортировки
7.	Потери от излишней обработки

Стратегия лидеров

Производственная культура

Начало работы по внедрению проекта

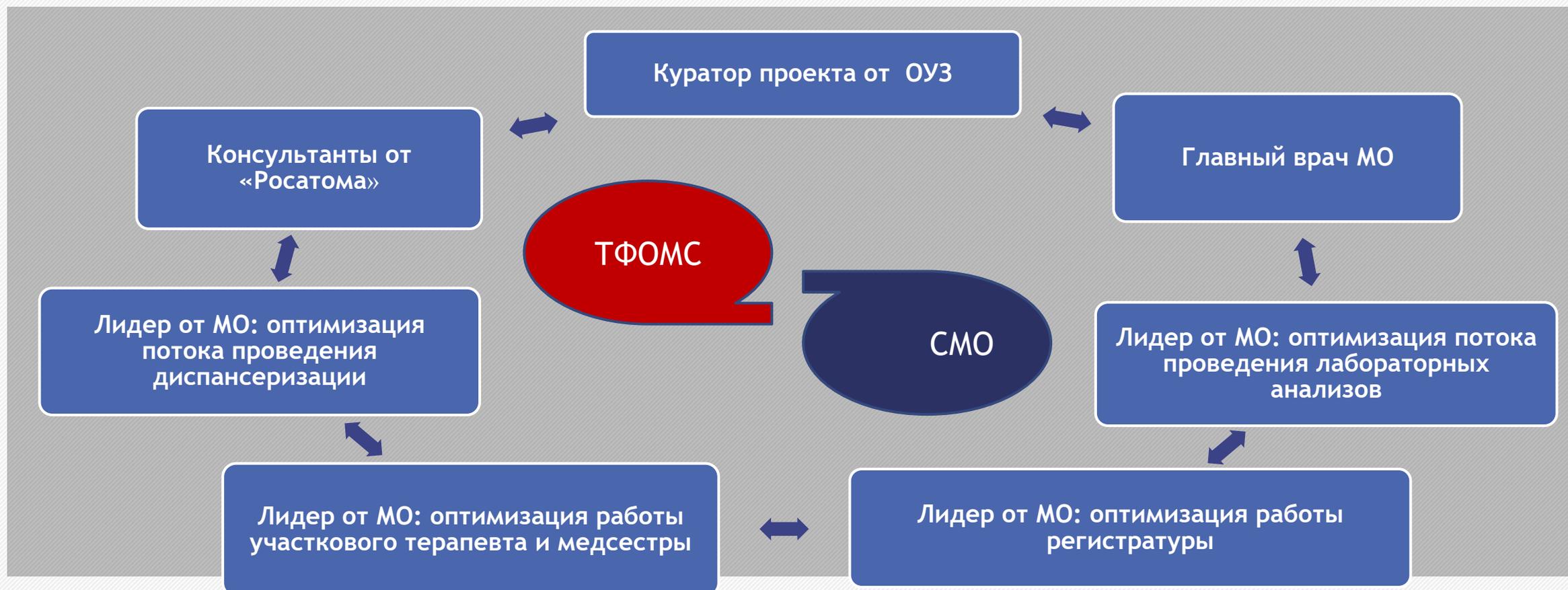
Программа

Разработка плана реализации мероприятий по проекту

Мероприятия	МО	ОУЗ	СМО	ТФОМС
Оптимизация работы регистратуры	Исполнение плана	Контроль за исполнением сроков Принятие управленческих решений	Непосредственное участие в решении проблемных вопросов, соцопрос	Контроль работы МО, СМО Вневедомственный контроль исполнения управленческих решений
Оптимизация нагрузки врачей-педиатров и врачей специалистов	Исполнение плана	Контроль за исполнением сроков Принятие управленческих решений	Непосредственное участие в решении проблемных вопросов, соцопрос	Контроль работы МО, СМО Вневедомственный контроль исполнения управленческих решений
Разделения потоков «здоровых» и «больных» пациентов	Исполнение плана	Контроль за исполнением сроков Принятие управленческих решений	Непосредственное участие в решении проблемных вопросов, соцопрос	Контроль работы МО, СМО Вневедомственный контроль исполнения управленческих решений
Оптимизация потока проведения лабораторных анализов	Исполнение плана	Контроль за исполнением сроков Принятие управленческих решений	Непосредственное участие в решении проблемных вопросов, соцопрос	Контроль работы МО, СМО Вневедомственный контроль исполнения управленческих решений
Оптимизация потока проведения профилактических осмотров	Исполнение плана	Контроль за исполнением сроков Принятие управленческих решений	Непосредственное участие в решении проблемных вопросов, соцопрос	Контроль работы МО, СМО Вневедомственный контроль исполнения управленческих решений

Распределение обязанностей

Разграничен
ие
полномочий



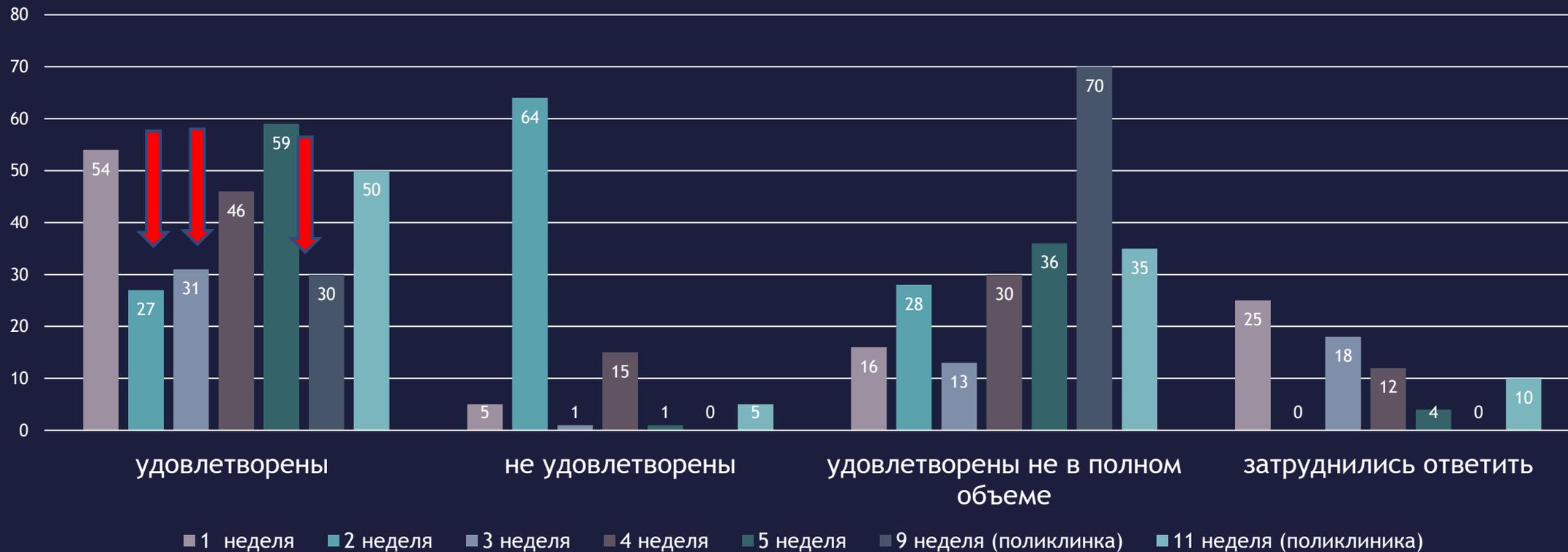


ПРОБЛЕМА- РЕШЕНИЕ - КОНТРОЛЬ - РЕАЛИЗАЦИЯ

СМО

Оптимизация потока проведения лабораторных анализов

Удовлетворенность длительностью ожидания лабораторных и инструментальных исследований (%)



Система контроля текущих проблем СМО-ТФОМС

Подготовительные мероприятия

Управление
здравоохра
нения

Совместный приказ ОУЗ - ТФОМС
Об утверждении комплекса мероприятий по
реализации пилотного проекта

Состав рабочей группы
ТФОМС, СМО и ОУЗ

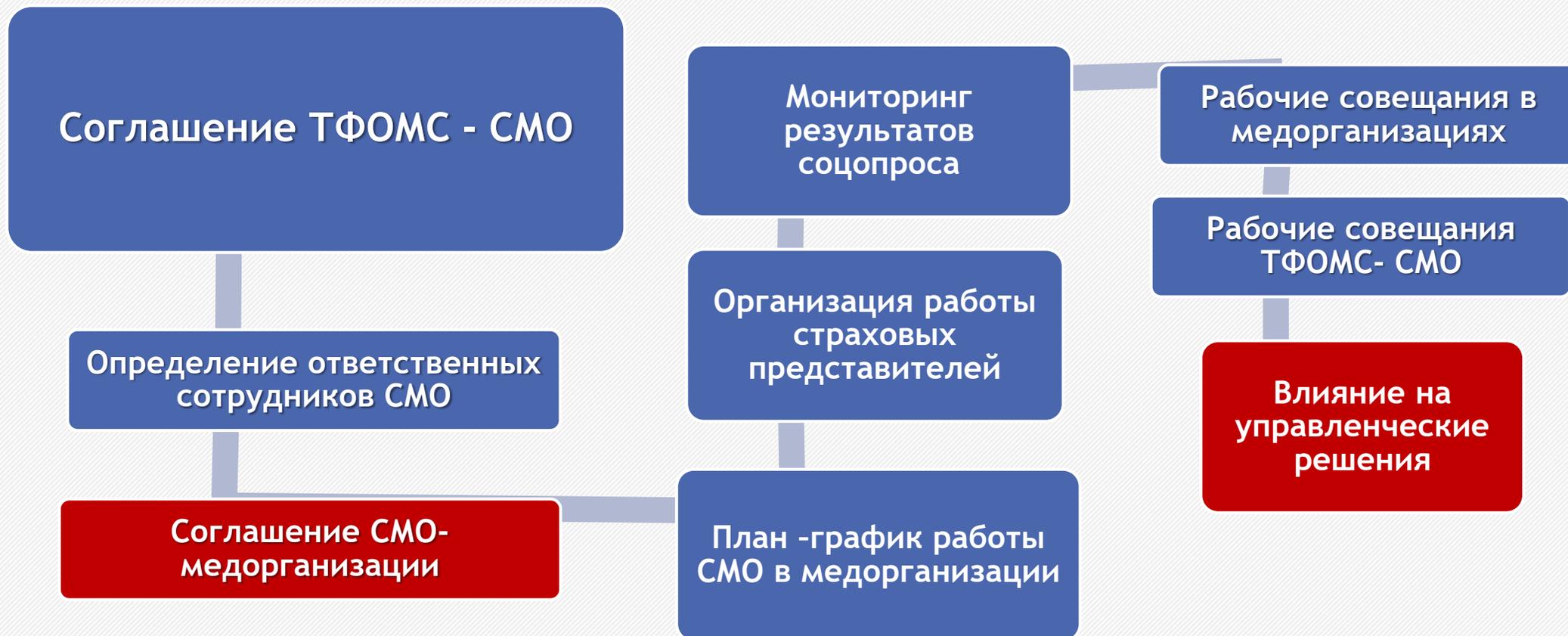
План информатизации медицинских
учреждений, участвующих в
пилотном проекте

План взаимодействия
ТФОМС, СМО и ОУЗ

План-график комплекса
мероприятий, направленных на
развитие ПМСП в пилотных
поликлиниках

Подготовительные мероприятия

ТФОМС-
СМО



Реализация проекта

ТФОМС



Реализация проекта

Отчетность

- ❑ Еженедельные совещания рабочей группы по реализации пилотного проекта с подведением итогов работы и планирования на следующую неделю
- ❑ Еженедельный отчет о выполнении Плана-графика утвержденного комплекса мероприятий, направленных на развитие ПМСП
- ❑ Еженедельный отчет о прохождении платежей через казначейство, с представлением оборотно-сальдовой ведомости по забалансовому счету 17 и 18 с расшифровкой по КВР и КОСГУ и приложением копий платежных поручений в электронном виде на адрес электронной почты ТФОМС
- ❑ Еженедельный мониторинг социологического опроса пациентов пилотных поликлиник СМО-ТФОМС с еженедельным проведением рабочих совещаний в ТФОМС
- ❑ Организация работы страховых представителей в режиме утвержденного ТФОМС плана графика

В
соответствии
с дорожной
картой

Страховые медицинские организации

Реализация

№	Мероприятия по реализации проекта
1.	Назначение страховых представителей по сопровождению пилотного проекта, участие в рабочих группах пилотных поликлиник
2.	Участие в разработке маршрутизации застрахованного лица на всех этапах профилактических осмотров (от момента оповещения и определения срока начала диспансеризации до заключительного диагноза терапевта)
3.	Контроль за соблюдением сроков предоставления медицинских услуг на этапах диспансеризации (лабораторные исследования, инструментальные исследования, осмотры специалистами), цель-сокращение сроков прохождения 1 этапа диспансеризации до 1-2 дней
4.	Контроль и сопровождение застрахованного лица при прохождении 2 этапа диспансеризации, организация, в случае необходимости, дальнейшего обследования в амбулаторных или стационарных условиях
5.	Участие в планировании медицинскими организациями графиков проведения диспансеризации, с целью оптимизации работы медицинской организации по маршрутизации застрахованных лиц и страховой медицинской организации

Страховые медицинские организации

Реализация

№	Мероприятия по реализации проекта
6.	Информирование граждан, путем размещения информации на сайтах СМО, в печатных изданиях, индивидуального информирования застрахованных лиц: о правах застрахованного лица, о видах медицинской помощи по территориальной программе ОМС, о порядке обращения застрахованных лиц в СМО,ТФОМС
7.	Организация контроля за маршрутизацией застрахованных лиц на всех этапах получения всех видов медицинской помощи (первичная медико-санитарная медицинская помощь, стационарная помощь, реабилитация)
8.	Контроль за своевременной госпитализацией застрахованных лиц в стационары (соблюдение прав застрахованных, причины отказа и т.д.)
9.	Анализ дефектов при представлении медорганизациями в реестр услуг по диспансеризации и профилактическим осмотрам, корректность введения в соответствии с действующим законодательством.

Страховые медицинские организации

Реализация

№	Мероприятия по реализации проекта
10.	Контроль за случаями выхода на первичную инвалидность, после проведения экспертизы, в обязательном порядке должны быть разобраны и проанализированы совместно с медицинскими организациями, в дальнейшем представлением информации в Департамент здравоохранения и ТФОМС
11.	Анализ и рассмотрение результатов экспертного контроля качества оказания медицинской помощи застрахованным в системе ОМС
12.	Подготовка информационных материалов по заказу поликлиник для информирования застрахованных о рисках развития заболеваний, здоровом образе жизни, диспансеризации с формированием стендов

Территориальный фонд ОМС

Реализация

№	Мероприятия по реализации проекта
1.	Выделение ответственных сотрудников ТФОМС за контроль реализации проекта по поликлиникам
2.	Участие представителей ТФОМС и страховых медицинских организаций в рабочей группе Департамента здравоохранения
3.	Выделение ответственных сотрудников ТФОМС за контроль реализации проекта в пилотных медицинских организациях
4.	Контроль ТФОМС за выполнением плана -графика по реализации комплекса мероприятий, направленных на развитие первичной медико-санитарной помощи по реализации пилотного проекта поликлиники, утвержденного Департаментом здравоохранения
5.	Проведение рабочих семинаров по результатам экспертного контроля качества медицинской помощи

Основные проблемные вопросы

Логические
потоки

Отсутствие четкой системы маршрутизации пациентов и системы контроля маршрутизации

Между медорганизациями

Внутри
медорганизации

Диагностические
обследования

Консультативная
помощь

Диспансеризация

Приказы
по ОУЗ
Приказы
МО

Основные проблемные вопросы

Запасы

Отсутствовала система мотивирования сотрудников, участников пилотного проекта

Система эффективных контрактов

Внутри
медорганизации

Руководителей

Ответственных по
направлениям

Сотрудников-
участников проекта

Приказ ОУЗ
Приказ МО

Основные проблемные вопросы

Запасы

Организация и контроль за реализацией плана-графика закупок

Отсутствие единой системы планирования закупок

Внутри
медорганизации

Проведение
ремонтных работ

Закупок оборудования,
расходных
материалов,
медикаментов

Задержки в
проведении
закупок

Приказ ОУЗ
Приказ МО
Служба
контрактных
управляющих
Подготовка
специалистов

Основные проблемные вопросы

Информирование

Отсутствовало полное внедрение единой МИС

Единая медицинская информационная система

Внедрение программы анализа диспансеризации

Информатизация рабочего места врача

Соединение регистратура-Колл центр, Инфомат, Доктор 92

Соединение с МИС ЛПУ

МИАЦ

Проблемные вопросы включения СМО в реализацию проекта

Доступность

- ❑ Недостаточное количество страховых представителей на начало пилотного проекта (1 на 100 тыс. застрахованных страховых представителей 1 уровня , 1 на 100 тыс. застрахованных страховых представителей 2 уровня)
- ❑ В настоящее время страховых представителей 1 уровня 5 (1 на 80 тыс. застрахованных), страховых представителей 2 уровня 7 (1 на 57,4 тыс. застрахованных), что позволило открыть страховые представительства в медицинских организациях
- ❑ Страховые представительства, организованные на базе МО не должны быть организованы **в приспособленных или специально выделенных помещениях (неэффективно и недоступно)**, лучше организовать стойки (яркие, с логотипами СМО, определить график работы СМО, разместить в холлах рядом с регистратурой)



Это важно ! Социологический опрос

Мониторинг
реализации
проекта

Вид опроса	Результаты
Еженедельный социологический опрос	В поликлинике
	Вне поликлиники
Мониторинг результатов в одной поликлинике	В поликлинике
	Вне поликлиники
Мониторинг результатов всех поликлиник	В поликлинике
	Вне поликлиники
Представление информации	Медицинские организации
	Департамент здравоохранения

Это важно ! Рабочие совещания в ТФОМС

Мониторинг
реализации
проекта

Тематика совещаний	Управление -контроль
Анализ результатов социологических опросов	Рассмотрение конкретных проблемных вопросов
	Принятие управленческих решений
	Отчет о проведенных мероприятиях
Контроль за выполнением плана- графика закупок	Нормированный страховой запас
	Расходование средств ОМС
	Принятие управленческих решений
Анализ результатов экспертного контроля	Рассмотрение основных дефектов в оказании медицинской помощи
	Принятие управленческих решений
	Отчет о проведенных мероприятиях
Контроль выполнения планов диспансеризации	Взаимодействие СМО-МО

- ❑ **Применение инструментов бережливого производства ориентировано, в первую очередь, на повышение качества работы**
- ❑ Оценка качества должна проводиться на всех уровнях с представлением информации для всего коллектива
- ❑ Необходимо научить персонал в короткий срок выявлять производственные ошибки и так же быстро их исправлять, обеспечить тесную взаимосвязь и взаимопомощь в коллективе
- ❑ **Обеспечить для пациентов доступную, качественную первичную медицинскую помощь**

Задачи, которые должны быть решены при реализации проекта

**ТФОМС
СМО**