

РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ЦЕНТР
РАЗВИТИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ



**ПРОЕКТ: «РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА И КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ В МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ»**

ЦЕНТР МЕНЕДЖМЕНТА



Астана 2017 г.



ШАГ 81. РАЗВИТИЕ ЧАСТНОЙ МЕДИЦИНЫ, ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В МЕДУЧРЕЖДЕНИЯХ

В целях повышения доступности и качества услуг за счет конкуренции на основе финансирования первичной медико-социальной помощи в условиях социального медицинского страхования обеспечить *переход медицинских организаций на принципы корпоративного управления.*

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН "ДЕНСАУЛЫҚ" НА 2016 — 2019 ГОДЫ

Развитие эффективности менеджмента в здравоохранении, внедрение элементов корпоративного управления;

Усиление роли местных исполнительных органов в управлении отраслью на основе внедрения корпоративного управления в медицинских организациях на региональном уровне;

Внедрение единых правил назначения менеджеров - руководителей организаций здравоохранения в строгом соответствии с их профессиональной компетентностью, опытом работы, практическими навыками в управлении



ПРОЕКТ «РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА И КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ»

Наименование КПП	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Подпроект 1. Развитие корпоративного управления в организациях здравоохранения				
Доля организаций здравоохранения, переведенных в ГП на ПХВ	525	план 100 % (факт 82%)	100 % (абс. 678)	100 % (абс. 678)
Доля ГП на ПХВ с НС от общего количества ГП на ПХВ	(абс. 274)	74 % (факт 63%)	100 % (абс.610)	100 % (абс.678)
Доля ГП на ПХВ с НС или АО, внедривших полный пакет корпоративных документов	143,8	54%	100 %	100 %
Доля НС с независимыми членами из числа общественности (НПО, юристы, экономисты, бизнесмены)	-	-	40 %	70 %
Доля организаций здравоохранения с оценкой деятельности членов НС/СД	-	-	50 %	100 %
Доля НС с повесткой дня по вопросам безопасности пациентов и качества оказываемых услуг	-	30%	50 %	100 %



ПРОЕКТ «РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА И КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ»

Наименование КПР	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Доля ГП на ПХВ или АО с выплатой вознаграждения членам НС/СД	-	-	10%	70%
Доля ГП на ПХВ или АО, ТОО с внедренной службой внутреннего аудита подотчетной НС/СД	-	-	50%	70%
Доля ГП на ПХВ или АО внедривших коллегиальный исполнительный орган	-	-	30%	50%
Доля МО с раскрытием информации по корпоративному управлению, финансовой дисциплине, качеству оказания услуг с обратной связью (страница на официальном сайте)	-	10%	50%	100%
База независимых директоров (членов НС), корпоративных секретарей, руководителей служб внутреннего аудита	-	+	+	+
Доля организаций здравоохранения с рейтинговой оценкой корпоративного управления не ниже 2 уровня (2 уровень – развитая система корпоративного управления)	-	-	64%	70%



Приказ Министерства национальной экономики РК от 5 октября 2017 года № 352
«О внесении изменений и дополнений в приказ от 20 февраля 2015 года № 114
«Об утверждении критериев, предъявляемых к государственным предприятиям на праве хозяйственного ведения, в которых создаются наблюдательные советы»

2015-2016

- 1) размер уставного капитала предприятия составляет не менее 50 000-кратного размера месячного расчетного показателя, установленного на соответствующий финансовый год;
- 2) общая численность штатных работников предприятия составляет не менее 150 человек, за исключением случаев создания предприятия с наблюдательным советом;

2017-2019

- 1) размер уставного капитала предприятия составляет не менее **10 000-кратного размера месячного расчетного показателя**, установленного на соответствующий финансовый год;
- 2) общая численность штатных работников предприятия составляет не менее **100 человек**, за исключением случаев создания предприятия с наблюдательным советом;



Доля организаций здравоохранения, переведенных в ГП на ПХВ

6

Регион	Общее к-во объектов здравоохранения	Подлежащие переводу в ГП на ПХВ до изменения критериев	Подлежащие переводу в ГП на ПХВ с изменением критериев	К-во переведенных в ГП на ПХВ
Акмолинская	48	30	37	29 (-8)
Актюбинская	42	33	36	27 (-9)
Алматинская	62	54	54	49 (-5)
Атырауская	38	28	29	25 (-4)
ВКО	83	43	52	29 (-23)
ЗКО	46	34	36	35 (-1)
Жамбылская	46	39	39	37 (-2)
Карагандинская	70	56	58	55 (-3)
Костанайская	62	40	42	40 (-2)
Кызылординская	37	16	19	16 (-3)
Мангистауская	36	24	24	23 (-1)
Павлодарская	47	38	39	35 (-4)
СКО	34	30	31	31
ЮКО	101	59	74	37 (-37)
г. Алматы	80	76	76	76
г. Астана	35	32	32	30 (-2)
Итого	868	632	678	574



Доля ГП на ПХВ с НС от общего количества ГП на ПХВ

7

Регион	К-во переведенных в ГП на ПХВ	Подлежащие переводу в ГП на ПХВ с изменением критериев	К-во ГП на ПХВ с Наблюдательным советом
Акмолинская	29	37	8 (-29)
Актюбинская	27	36	19 (-17)
Алматинская	49	54	43 (-11)
Атырауская	25	29	7 (-22)
ВКО	29	52	17 (-35)
ЗКО	35	36	20 (-16)
Жамбылская	37	39	32 (-7)
Карагандинская	55	58	51 (-7)
Костанайская	40	42	6 (-36)
Кызылординская	16	19	9 (-10)
Мангистауская	23	24	7 (-17)
Павлодарская	35	39	24 (-15)
СКО	31	31	12 (-19)
ЮКО	37	74	3 (-71)
г. Алматы	76	76	44 (-32)
г. Астана	30	32	29 (-3)
Итого	574	678	387 (-254)



Приказ Министерства национальной экономики РК «О внесении изменений и дополнений в приказ от 20 февраля 2015 года № 113»

Приказ подписан Министром национальной экономики РК и согласован Министерством здравоохранения РК.



2015-2016

1. Требования, предъявляемые к лицам, избираемым в наблюдательные советы в государственных предприятиях на праве хозяйственного ведения в сферах образования и здравоохранения, включают наличие высшего образования, а также:

- 1) опыта работы не менее десяти лет в сферах образования и **здравоохранения** соответственно;
- 2) опыта руководящей работы (руководитель юридического лица или его заместители) не менее пяти лет в сферах образования и **здравоохранения** соответственно;
- 3) членства в общественных объединениях в сферах образования и **здравоохранения** соответственно.

2017-2019

1. Требования, предъявляемые к лицам, избираемым в наблюдательный совет в государственных предприятиях на праве хозяйственного ведения в сфере здравоохранения, включают наличие высшего образования, а также одного из следующих требований:

- 1) наличие опыта работы в сфере здравоохранения **или по профилю организации и/или экономики/финансы и/или бизнеса и/или права не менее 5 лет;**
- 2) **наличие опыта работы в сфере здравоохранения или по профилю организации и/или экономики/финансы и/или бизнеса и/или права** на руководящей должности **не менее 3 лет;**
- 3) членство в общественных объединениях в сфере здравоохранения **и/или экономики и/или бизнеса и/или права;**
- 4) **дополнительное образование в сфере здравоохранения и/или экономики и/или бизнеса и/или права (МВА), с опытом работы не менее 3 лет.**



Доля ГП на ПХВ с НС или АО, внедривших полный пакет корпоративных документов

Наименование организаций	Корпоративные документы внедрены		Наполняемость официальных сайтов	
	полностью	частично	полностью	частично
АО, ТОО, НАО				
АО «Казахский ордена Знак Почета Научно-исследовательский институт глазных болезней»	+		+	
АО «Казмедтех»		+		+
АО «Национальный научный центр хирургии им.А.Н. Сызганова»		+		+
АО «Научный центр урологии имени академика Б.У. Джарбусынова»	+		+	
АО «Национальный научный медицинский центр»	+		+	
АО «Национальный научный кардиохирургический центр»		+	+	
АО «Медицинский университет Астаны»		+	+	
АО «Национальный центр нейрохирургии»	+			+
АО «Южно-Казахстанская государственная фармацевтическая академия»	-	-		+
НАО «Фонд социального медицинского страхования»		+		+
ТОО «СК Фармация»	+		+	



ПРОЕКТ «РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА И КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ»

Наименование организаций	Корпоративные документы внедрены		Наполняемость официальных сайтов	
	полностью	частично	полностью	частично
РГП на ПХВ				
«Научно-исследовательский институт травматологии и ортопедии»	+		+	
«Научно-исследовательский институт кардиологии и внутренних болезней»	+		+	
«Западно-Казахстанский государственный медицинский университет им. Марата Оспанова	+		+	
«Государственный медицинский университет города Семей»	+		+	
«Карагандинский государственный медицинский университет»	+		+	
«Научный центр акушерства, гинекологии и перинатологии»	+		+	
«Научно-производственный центр трансфузиологии»	+			+
«Республиканский клинический госпиталь для инвалидов Отечественной войны»	+		+	
«Казахский национальный медицинский университет имени С.Д. Асфендиярова»	+			+
«Казахский научно-исследовательский институт онкологии и радиологии»	-			+
«Республиканский центр развития здравоохранения»	-	-		+
«Республиканский центр крови»	-	-		+



ПРОЕКТ «РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА И КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ»

Наименование КПР	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Подпроект 2. «Повышение эффективности управления в медицинских организациях»				
Доля государственных МО, имеющих рентабельность активов (ROA) равной или выше 5%	8 %	10%	10%	25 %
Доля государственных МО с уровнем удовлетворенности пациентов выше 46 % (из 879, в т.ч. 20 подвед.)	-	41%	15 %	20 %
Доля государственных МО с удовлетворенностью персонала выше 65% (из 901, в т.ч. 42 подвед.)	-	41 %	25 %	50 %
Доля государственных МО, внедривших типовую форму стратегического плана (из 901, в т.ч. 42 подвед.)	-	37 %	5 %	40 %
Доля государственных МО, достигших соотношения среднемесячной заработной платы на 1 ставку врача к среднемесячной номинальной заработной плате в экономике региона равного или выше 1,5 (из 879, в т.ч. 20 подвед.)	10 %	8 %	20 %	40 %
Доля государственных МО, опубликовавших годовой отчет с достижениями показателей результатов деятельности МО (из 901, в т.ч. 42 подвед.)	-	-	5 %	40 %
Доля государственных МО, внедривших бонусную систему оплаты труда первых руководителей (из 901, в т.ч. 42 подвед.)	-	В октябре	5%	100%



Наименование КПР	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Подпроект 3. «Повышение качества потенциала менеджеров здравоохранения»				
Утверждение профессионального стандарта по специальности «Менеджмент здравоохранения»	проект	*		
Доля менеджеров здравоохранения, обученных по специальности «Менеджмент здравоохранения» (Общее количество – 2860)	21 %	50 %	80 %	100 %
Количество ВУЗов, готовящих магистров по специальности «Менеджмент здравоохранения» (получивших приложение к лицензии)	-	-	2 ВУЗа	6 ВУЗов
Доля первых руководителей – менеджеров здравоохранения, имеющих степень магистра (из 901 первых руководителей)	5 %	7 %	10 %	не менее 15 %
Доля менеджеров - первых руководителей МО, прошедших оценку для получения сертификата (из 901 первых руководителей)	-	-	20 %	70 %



Подпроект «Повышение эффективности управления в медицинских организациях»

13

Регион	Общее к-во объектов здравоохранения	Доля МО, имеющих рентабельность активов (ROA) равной или выше 5%		Доля МО, достигших соотношения среднемесячной з/п врача к с/м номинальной з/п в экономике региона равного или выше 1,5	
		К-во МО	Факт	К-во МО	Факт
Акмолинская	48	44	11,3%	44	22,7% (10)
Актюбинская	42	30	0 %	30	6,7% (2)
Алматинская	62	47	6,4%	47	0%
Атырауская	38	36	0%	36	0%
ВКО	83	83	10%	83	14,5% (12)
ЗКО	46	45	11%	45	31,1% (14)
Жамбылская	46	46	51%	46	0%
Карагандинская	70	61	8%	61	42,4% (25)
Костанайская	62	59	0%	59	42,4% (25)
Кызылординская	37	22	4,55%	22	13,6% (3)
Мангистауская	36	-	-	-	-
Павлодарская	47	45	13,30%	45	0%
СКО	34	37	0,1%	37	48,6% (18)
ЮКО	101	-	-	-	-
г. Алматы	80	81	0%	81	4,8% (4)
г. Астана	35	-	-	-	-



Подпроект «Повышение эффективности управления в медицинских организациях»

14

Регион	Общее к-во объектов здравоохранения	Доля государственных МО в регионах с уровнем удовлетворенности пациентов выше 46 %		Доля государственных МО в регионах с удовлетворенностью персонала выше 65%	
		К-во МО	Факт	К-во МО	Факт
Акмолинская	48	44	100%	44	95% (42)
Актюбинская	42	30	83,3% (25)	30	93,3% (28)
Алматинская	62	47	100%	47	100%
Атырауская	38	36	88,9% (32)	36	100%
ВКО	83	83	100%	83	100%
ЗКО	46	45	100%	45	100%
Жамбылская	46	46	82,6% (38)	46	82,6% (38)
Карагандинская	70	61	95% (57)	61	100%
Костанайская	62	59	-	59	74,6% (44)
Кызылординская	37	22	-	22	100%
Мангистауская	36	-	-	-	-
Павлодарская	47	45	99% (44)	45	100%
СКО	34	37	99% (36)	37	95% (35)
ЮКО	101	-	-	-	-
г. Алматы	80	81	36,9% (4)	81	Не проводилось
г. Астана	35	-	-	-	-



Подпроект «Повышение эффективности управления в медицинских организациях»

Регион	Общее к-во объектов здравоохранения	Доля первых руководителей – менеджеров здравоохранения, имеющих степень магистра (7 %)		Доля государственных МО, внедривших типовую форму стратегического плана (37%)	
		К-во МО	Факт	К-во МО	Факт
Акмолинская	48	44	6,8% (3)	44	63,6% (28)
Актюбинская	42	30	20% (6)	30	80% (24)
Алматинская	62	47	31,9% (15)	47	44,7% (21)
Атырауская	38	36	0%	36	0%
ВКО	83	83	0%	83	100%
ЗКО	46	45	0%	45	100%
Жамбылская	46	46	5% (2)	46	58,7% (27)
Карагандинская	70	61	20% (12)	61	50% (30)
Костанайская	62	59	0%	59	55,9% (33)
Кызылординская	37	22	0%	22	100%
Мангистауская	36	-	-	-	-
Павлодарская	47	45	30,5% (11)	45	95,5% (43)
СКО	34	37	5% (2)	37	56,8% (21)
ЮКО	101	-	-	-	-
г. Алматы	80	81	7,5% (6)	81	0%
г. Астана	35	-	-	-	-



Приказ Министерства национальной экономики РК № 70 от 02 февраля 2015 года
«Об утверждении Правил назначения и аттестации руководителя государственного предприятия, а также согласования его кандидатуры»

1. Количество членов комиссии составляет нечетное число, но не менее семи человек, из числа представителей уполномоченного органа соответствующей отрасли, местных исполнительных органов и ГП (в случае если в ШП функционирует НС). Председатель комиссии избирается путем тайного голосования из числа его членов.
2. Договор с руководителем ГП заключается на срок не менее 1-го года, но не более 3-х лет. По окончании срока действия Договор расторгается.
3. Лицо, претендующее на участие в конкурсе, представляет программу развития государственного предприятия, которая должна содержать индивидуальные КПРы и КПРы ГП на ПХВ, направленные на достижение финансовой устойчивости, удовлетворенности клиентов, развитие персонала и показателей внутренних процессов (стратегические, управленческие, клинические и иные индикаторы) и др.
4. Определяется ответственность руководителя ГП за недостижение КПР.
5. Руководитель ГП проходит аттестацию по истечении каждого года пребывания на должности руководителя предприятия по результатам достижения КПР за истекший год работы.
6. Результаты достижения КПР аттестуемым руководителем ГП является основанием для принятия аттестационной комиссией одного из следующих решений:
 - 1) соответствует занимаемой должности - при достижении от 85 % до 100 % количества КПР;
 - 2) подлежит повторной аттестации - при достижении от 70 % до 85 % количества КПР;
 - 3) не соответствует занимаемой должности - при достижении менее 70 % количества КПР.



Развитие института профессионального менеджмента в здравоохранении

17

2009-2016 гг.

- В номенклатуру специальностей введен **«Менеджмент здравоохранения»** (Приказ МЗ РК №774 от 24.11.2009)
- Утверждены **квалификационные характеристики** менеджеров здравоохранения (Приказ МЗРК №791 от 26.11.2009)
- Внедрена **программа MBA** в области управления здравоохранения (2009 г.)
- **«Менеджмент здравоохранения»** включен в классификатор высшего и послевузовского образования (2016 г.)
- Сформирован **перечень компетенций** менеджеров здравоохранения (2016 г.)
- Актуализирован **профессиональный стандарт** «Менеджмент здравоохранения» (2016 г.)
- Создана **база менеджеров** здравоохранения (2016 г.)

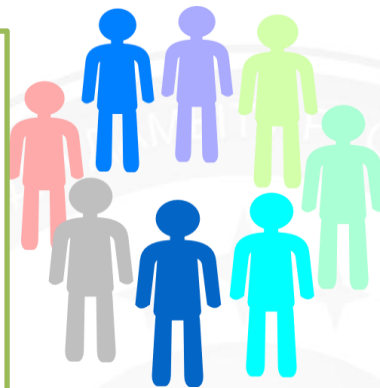
2017-2019 гг.





На основе СУР - 2581 менеджеров здравоохранения, из них по уровням:

- стратегический – 112 (4%);
- операционный – 2329 (90%);
- производственный – 140 (5%).



По данным, собранным через **УЗ регионов – 7419** менеджеров здравоохранения, из них по уровням:

- стратегический – 146 (2%);
- операционный – 2486 (33%);
- производственный – 4787 (65%).

Гендерный состав менеджеров здравоохранения РК, %



Сведения о возрасте и стаже работы (годы)

	Средний возраст	Средний стаж работы
Стратегический *	49	26
Операционный	49	25
Производственный	47	23

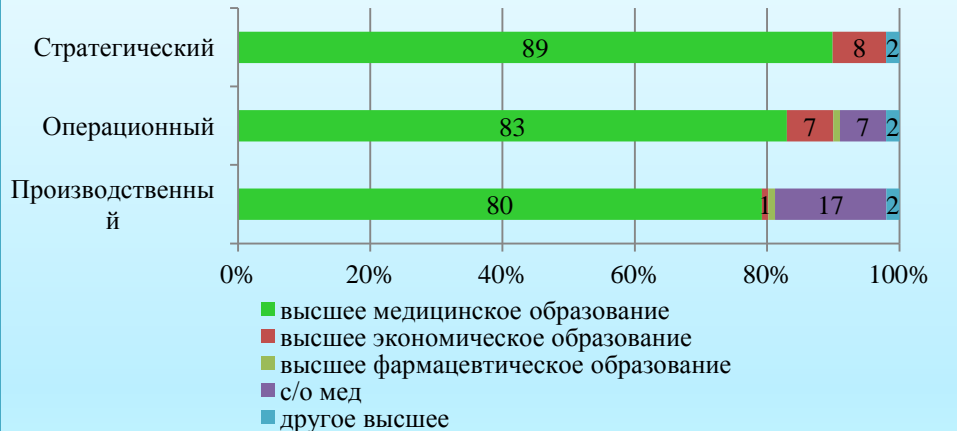
Доля менеджеров в возрасте

	от 25 до 44 лет	45 и выше
Стратегический *	20%	42%
Операционный	29%	67%
Производственный	39%	59%

*по стратегическому уровню 38% данных не представлены (руководители УЗ и МЗ)



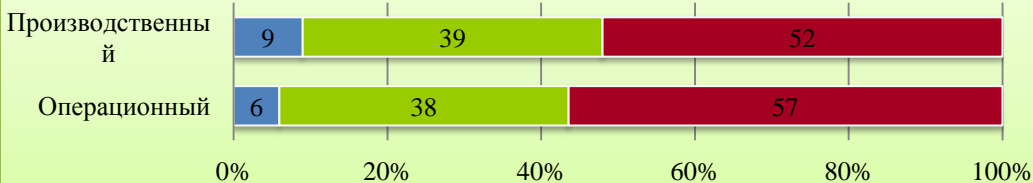
Основное образование



Последипломное образование и наличие степеней



Квалификационная категория по специальности «Общественное здравоохранение» (имеют категорию 30% опер. и 2% произв.уровней)



Повышения квалификации по специальностям

Менеджмент здравоохранения	1445 (21%)
Общественное здравоохранения	1206 (17%)
Всего обученных людей	2183 (29%)

Квалификационная категория по специальности «Менеджмент здравоохранение» (имеют категорию 2% опер. и 0,2% произв.уровней)



Членство в зарубежных профессиональных ассоциациях, (чел.)

Операционный	210 (8%)
Производственный	238 (5%)

По клиническим специальностям категорию имеют: 37% менеджеров операционного и 74% производственного уровня

Имеют сертификат о владении иностранным языком 7%



Проблемные вопросы

- отсутствует ответственное лицо в УЗ, курирующие вопросы менеджмента и корпоративного управления, и структурное подразделение;
- не проводится оценка деятельности членов НС на регулярной основе, своевременное формирование состава НС;
- в уставе, организационной структуре ГП на ПХВ отсутствует сведения о НС, в штатном расписании отсутствует должность секретаря НС;
- функция секретаря возложена на одного из сотрудников, не обладающих должной компетенцией, либо вовсе отсутствует;
- проведение заседаний наблюдательного совета имеет формальный характер, часто проводится заочно;
- на веб-сайте ГП на ПХВ отсутствуют информация об его органах, отсутствует раздел «корпоративные документы», «корпоративные управление» и тп.;



Предложения

- В план работы Общественных советов местного уровня включить заслушивание отчетов УЗ по вопросам менеджмента и корпоративного управления в сфере здравоохранения региона с выработкой рекомендаций;
- На постоянной основе привлекать председателя и/или членов НС ГП на ПХВ к заседаниям постоянно действующих консультативно-совещательных органов управлений здравоохранения областей, гг. Астаны и Алматы; Мотивировать путем морального/материального поощрения членов наблюдательного совета со стороны собственника предприятия (к примеру, на государственные, профессиональные праздники);
- Разработать Региональный План мероприятий по реализации проекта «Развитие менеджмента и корпоративного управления в организациях здравоохранения» по исполнению Дорожной карты;



Планируемые мероприятия

В целях устранения барьеров в достижении ключевых показателей результатов проекта «Развитие менеджмента и корпоративного управления в медицинских организациях» планируется:

- Разработке Типового устава государственного предприятия в сфере здравоохранения с наблюдательным советом;
- Разработка Положения о Наблюдательном совете государственного предприятия в сфере здравоохранения;
- Разработка и утверждение типового годового плана работы Наблюдательного совета ГП на ПХВ и мониторинг его исполнения;
- Разработка типового классификатора внутренних нормативных документов (в т.ч. корпоративных документов) ГП на ПХВ с НС и мониторинг издания и исполнения;
- Разработка Типовой организационной структуры ГП на ПХВ с НС;
- Изменение порядка назначения первых руководителей ГП на ПХВ;
- Разработка программы обучения/повышение квалификации на темы «менеджмент» и «корпоративное управление» в сфере здравоохранения.