

## بیمارستان های مستقل: مستقل شدن و مستقل ماندن

افسانه فلاحی(1) ، سیما کی خانی(2)

(1) : نویسنده مسئول، دانشجوی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشگاه علوم تحقیقات (0989389131445-afsaneh.fallahi@srbiau.ac.ir)

(2) : دانشجوی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشگاه تهران

**مقدمه:** در راستای اجرایی شدن بند "د"-ماده 32 (بخش سلامت، فصل سوم) قانون برنامه پنجم توسعه کشور، تحت عنوان "الزام وزارت بهداشت به تشکیل هیئت امنا در بیمارستان های آموزشی" و پیرو آن، ماده 2- آیین نامه مالی و معاملاتی دانشگاه های علوم پزشکی در راستای تعیین سالانه 10٪ از واحدها، به عنوان واحد های اجرایی مستقل، برنامه ای تحت عنوان «هیئت امنایی شدن» مدیریت بیمارستان ها (که یکی از شیوه های مورد نظر در افزایش استقلال بیمارستان هاست) مطرح شد که طبق آن دانشگاه ها قادرند واحد های تابعه را به صورت مستقل اداره کنند. در بحث بیمارستان های مستقل موضوع "استقلال مالی" بیمارستان ها مطرح نیست و تامین منابع مالی همچنان از سوی بیمه ها و دولت صورت میگیرد لذا این اقدام را میتوان صرفاً، دستورالعملی در راستای شفافیت مالی و مدیریتی بیمارستان ها، بالفعل کردن یک واحد اجرایی مستقل، رهایی مراکز درمانی از وابستگی مستقیم به وزارت بهداشت و خدمت رسانی به صورت ارگان های مستقل از دولت دانست.

**بحث:** باتوجه به مزایای قابل ملاحظه ی این طرح از جمله: عدم تغییر در هزینه خدمات و حمایت مالی از بیمار، خدمت رسانی بهتر، انعطاف پذیری و اختیارات قانونی بیشتر رئیس بیمارستان (به دنبال آن اداره بهتر و پاسخگویی در برابر هزینه ها و همچنین نارضایتی ها)، توانایی تغییر در نحوه اداره ی بیمارستان با توجه به نیاز منطقه، جلوگیری از اتلاف منابع و درنهایت تمرکز زدایی و بهبود وضعیت بیمارستان ها، چالشهای متعددی نیز در اجرای این طرح گریبان گیر متولیان خواهد شد چراکه تمرکز زدایی برپایه درآمد است و طبیعتاً این امر باعث حاکم شدن اهداف بنگاه داری و نگاه درآمدی بخش خصوصی بر بخش دولتی (همچون سرباز زدن از ارائه خدمات پرهزینه، سوق داده شدن به سمت خدمات لوکس و پردرآمد و تعطیلی بخشهای بستری طولانی مدت) خواهد شد، این امر همچنان باعث تنزل جایگاه پرستاران نیز میشود.

"مستقل شدن" بیمارستان ها موضوعی است که درسالهای اخیر در کشور ما مطرح شده. یکی از بحث برانگیزترین مواردی که بیمارستان های بزرگ دنیا در این رابطه با آن روبه رو هستند، پاسخ به این پرسش است که "آیا بیمارستان آنها می تواند به عنوان یک سازمان مستقل به فعالیت بپردازد یا خیر؟" در پاسخ به این پرسش، 9 موضوع کلیدی دربین مدیران مورد بحث قرار میگیرد:

- 1- تعیین نوع راهبرد بیمارستان برای هماهنگی با پزشکان 2- وجود مراقبت های باکیفیت بالا 3- سطح تیم مدیریتی 4- وجود طرح واضح 5- مزیت جغرافیایی و نقطه قوت خاص بیمارستان 6- نوع تکنولوژی موجود 7- سطح کیفیت فیزیکی 8- میزان درصد پرداخت کنندگان 9- بزرگ و موفق بودن بیمارستان برای رویارویی با خطرات و فشارهای درآمدی

علاوه بر این "مستقل ماندن" بیمارستان نیز در طی سالیان طولانی، بیمارستان را با چالشها و تهدیدات مختلفی روبه رو میکند لذا توجه به این امر و استفاده از تجربیات بیمارستان های بزرگ دنیا میتواند مدیران را در اداره بهتر و کاراتر این نوع بیمارستان ها یاری دهد. مواردی همچون 1- شناخت انواع تهدید ها 2- نحوه حفظ رابطه با سیستم های بزرگ و رقبا 3- نوع قرارداد با پرداخت کنندگان و قوانین آن 4- مراکز سرمایه گذاری و HIT 5- چشم انداز بیمارستان در 10 سال آینده، از جمله مواردی است که برای "مستقل ماندن" نیازمند توجه ویژه ای هستند.

**نتیجه گیری:** با وجود این، مستقل شدن و مستقل ماندن بهترین راه برای حل مشکلات نیست. بسیاری از کارشناسان اختیار این انتخاب را به ریاست بیمارستانها واگذار کرده اند چرا که موانع در هر جامعه و هر بیمارستانی منحصر به فرد است و افراد کنترل کننده و ناظر بیمارستان، بهتر از هر فرد دیگری از نقاط قوت و ضعف درونی آگاهی دارند. سیستم باید در مقابل هر ضعف، نقطه قوتی را به نمایش بگذارد و از آن به عنوان اساس برنامه ریزی کوتاه مدت و بلند مدت استفاده کند، مزایایی همچون: 1- ثبات مالی 2- فناوری های نوین برای خدمات پیشرفته تر 3- موقعیت قوی در چشم انداز سلامت ملی از دسته مواردی هستند که در برابر موانع موجود، به بیمارستان مزیت رقابتی میبخشند.

به طور کل "مشارکت، تعامل و همکاری، حمایت قوی جامعه، همکاری با مراکز خدمات سلامت دانشگاهی و سازمان های بزرگ دنیا، عملکرد مالی خوب، موقعیت خوب در بازار رقابتی، توانایی جذب و جمع منابع مالی و بدهی کم"، کلید موفقیت تمامی بیمارستان ها در امر "مستقل شدن و ماندن" است. یک بیمارستان میتواند در صورت لزوم مستقل بماند اگر منابع مالی کافی و بهترین راه برای خدمت رسانی به بیمار را پیدا کند.

در نتیجه این رویکرد ارزش نگاه جدی، هنگام برنامه ریزی بیمارستان برای آینده را داراست، درعین حالی که هدف باید همیشه بر روی جامعه متمرکز باشد و حفظ سلامت افراد و ساخت جامعه ای سالمتر در اولویت تمام تصمیمات حوزه سلامت قرار گیرد.

**کلمات کلیدی:** بیمارستان های مستقل، بیمارستان هیئت امنایی،