

Επιχειρησιακό Πλάνο σε Ιδιωτικό Νοσηλευτήριο

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση Επιχειρήσεων*

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Επιχειρησιακό Πλάνο Σε Ιδιωτικό Νοσηλευτήριο
Μαρία Καυκαλιά

Επιβλέπων Καθηγητής
Κρίστης Χασάπης

Νοέμβριος 2018

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση Επιχειρήσεων*

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Business Plan Σε ένα Ιδιωτικό Νοσηλευτήριο

Μαρία Καυκαλιά

Επιβλέπων Καθηγητής

Κρίστης Χασάπης

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Νοέμβριος 2018

Περίληψη

Η θέση μου θα προσεγγίζει την σύνταξη του Επιχειρησιακού Πλάνου ενός Ιδιωτικού Νοσηλευτηρίου ως μια πρώτης τάξης ευκαιρίας να αναλύσει την αγορά στην οποία ενεργοποιείται η εταιρεία και συγχρόνως τον ίδιο της τον εαυτό, έτσι ώστε να διαφανεί μια ολοκληρωμένη εικόνα της οργανικής ταυτότητας ως επίσης και της απόδοσης και στρατηγικής βάση της οποίας θα πρέπει να βαδίσει το Νοσοκομείο για να πετύχει τους στόχους που έχουν τεθεί.

Το Business Plan είναι ένα σημαντικό έγγραφο όπου καταγράφονται οι στρατηγικοί στόχοι και σκοποί της Εταιρείας και υπηρετεί ως η κατευθυντήρια δύναμη για την μελλοντική πορεία που επιθυμεί να ακολουθήσει ένα νοσοκομείο. Το παρόν Επιχειρησιακό Πλάνο του Νοσοκομείου αναλύει τις δυνατότητες και αδυναμίες του, τα βραχυπρόθεσμα και μακροχρόνια πλάνα του, τα οικονομικά του, την επάνδρωση του, τους κεφαλαιουχικούς του στόχους και την εξέλιξη του όπως θα πρέπει, κατά την άποψή μου, να ακολουθήσει για να επιτευχθούν οι στόχοι και τις πραγματικότητες που αντιμετωπίζει.

Το Νοσοκομείο δημιουργήθηκε με σκοπό την προσφορά ολοκληρωμένων ιατρικών και νοσοκομειακών υπηρεσιών στον Κύπριο πολίτη, αναγνωρίζοντας την έλλειψη ενός ολοκληρωμένου και τεχνολογικά ανεπτυγμένου ιδιωτικού νοσηλευτηρίου στη χώρα. Η μελέτη που ακολουθεί αναλύει τον υφιστάμενο τρόπο λειτουργίας του Νοσοκομείου, πως αυτό συγκρίνεται και που διαφέρει με άλλα ιδρύματα στην αγορά και καταλήγει με συγκεκριμένες πρακτικές εισηγήσεις με σκοπό τη διασφάλιση της υψηλής ποιότητας υπηρεσιών σε συνδυασμό με την βελτίωση της οικονομικής εικόνας της Εταιρείας. Συγκεκριμένα, αναλύεται το μείγμα ειδικοτήτων και η ηλικιακή κατανομή του ιατρικού προσωπικού που ενεργοποιείται στο Νοσοκομείο και γίνονται εισηγήσεις τόσο για ολοκλήρωση της ομάδας όσο και για διασφάλιση του απαιτούμενου αριθμού ιατρών ανά ειδικότητα.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται συγκεκριμένοι τρόποι βελτίωσης της απόδοσης των εξωτερικών ιατρείων προς την εταιρεία με την εισαγωγή του προνομίου: «Δικαιώματος Χρήσης Ιατρείου» και την μέθοδο «Time Sharing». Περαιτέρω αναλύεται η ανάγκη αναγνώρισης της προσφοράς των Ιατρών στην Εταιρεία και παρουσιάζει μία ευκολονόητη και λειτουργική εισήγηση. Επιπλέον τονίζεται η σημαντικότητα σύναψης στρατηγικών συμμαχιών με άλλα ιδρύματα, ενώ εισηγείται συγχρόνως τρόπους διαμόρφωσης συγκεκριμένων (συγγενικών) Τμημάτων με σκοπό την επίτευξη χαμηλότερων λειτουργικών εξόδων και διασφάλιση της υψηλής ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν. Τέλος συστήνεται ένα νέο «προϊόν», η συνδρομητική κάρτα Μέλους του Νοσοκομείου, με σκοπό την αύξηση του μεριδίου στη αγορά μέσω της δημιουργίας μιας τακτικής και αφοσιωμένης πελατείας.

Summary

My position will approach the compilation of the Business Plan of a Private Nursing Home as a first class opportunity to analyze the market in which the company and itself is analyzed so that there will be a clear and complete picture of the organic identity as well as the performance and its strategic basis on which the Hospital needs to set its foundation in order to achieve its goals.

The Business Plan is an important document where the strategic goals and objectives of the company are recorded and serve as the guiding force for the future course that a hospital wishes to follow. The present operational plan of the hospital analyses its capabilities and weaknesses, its short and long-term plans, its finances, its manning, its capital objectives and its evolution as it should, in my view be followed in order to achieve the goals and challenges it faces.

The hospital was created with the aim of offering integrated medical and hospital services to the Cypriot citizen, recognizing the lack of an integrated and technologically developed private infirmary in the country. The study that follows analyses the existing way of operation of the hospital, how it compares and which differs with other foundations in the market and concludes with specific practical suggestions in order to ensure high quality services. With the improvement of the company's financial image. Specifically, the mixture of specialties and the age distribution of medical personnel activated in the hospital are analysed and suggestions are made both for the completion of the group and for ensuring the required number of doctors per specialty.

Then there are specific ways to improve the performance of the outpatient clinics with the introduction of the privilege: "Right to use the practice" and the "Time Sharing" method. Further analyses the need to recognise the supply of doctors in the company and presents a intuitive and functional recommendation. In addition, it emphasizes the importance of strategic alliances with other institutions, while at the same time recommends the formation of specific (related) segments in order to achieve lower operating costs and ensure the high quality of the services they offer. Finally, a new "product" is recommended, the subscription card of the hospital, in order to increase the market share through the creation of a regular and dedicated clientele.

Επιχειρησιακό Πλάνο σε Ιδιωτικό Νοσηλευτήριο

Ευχαριστίες

Την εργασία μου την αφιερώνω στα δύο πολύτιμα διαμαντάκια μου, τα παιδιά μου, Θεοφανώ και Γιώργο.

Πίνακας περιεχομένων

1. Προφίλ.....	9
Όραμα, Στόχοι, Αξίες.....	9
Χρονική Ανασκόπηση.....	9
Μέτοχοι.....	10
Διοικητικό Συμβούλιο.....	10
2. Ανάλυση Λειτουργίας Νοσοκομείου.....	10
Προσωπικό.....	10
SWOT Ανάλυση (Δυνάμεις & Αδυναμίες).....	11
Σύντομη Περιγραφή	
Λειτουργίας.....	12
Νοσοκομειακές	
Υπηρεσίες.....	12
Εξωτερικά	
Ιατρεία.....	13
Εργαστηριακές	
Μονάδες.....	13
3. Ανάλυση Τομέα	
Αγοράς.....	14
Ανταγωνισμός.....	14
SWOT Ανάλυση (Ευκαιρίες & Απειλές).....	14
4. Στρατηγικό Πλάνο	
Εισήγησης.....	16
Ομάδα Ιατρών.....	17
Λειτουργία Εξωτερικών Ιατρείων – Δικαίωμα Χρήσης Ιατρείου.....	17
Λειτουργία Εξωτερικών Ιατρείων – Time Sharing Ιατρείων.....	20
Αναγνώριση Συνεισφοράς Ιατρείων.....	22
Λειτουργία Εργαστηριακών Μονάδων.....	23
Ανάπτυξη Δικτύου Συνεργατών Ιατρών.....	25
Συνεργασία με Ασφαλιστικές Εταιρείες.....	26
Ανάπτυξη Συμμαχιών με άλλα Ιδρύματα.....	28
Δικαίωμα του Νοσοκομείου από Αναισθησιολογικές Υπηρεσίες.....	29
Σύμπτυξη Τμημάτων	
Νοσοκομείου.....	30
Κάρτα Μέλους με Ετήσια Συνδρομή.....	33
Λειτουργία Ομάδας Αποκλειστικών Νοσοκόμων.....	36
Δημιουργία Εσωτερικού Portal.....	37
5. Υποστηρικτικοί Πίνακες.....	39
Πίνακας 1: Αποτελέσματα από Focus Group των Μετόχων.....	39

Πίνακας 2: Ηλικιακή Ανάλυση Μετόχων Ιατρών.....	40
Πίνακας 3: Ανάλυση Χρεώσεων για Time Sharing.....	41
Βιβλιογραφία.....	42

Εταιρικό Προφίλ

Όραμα, Στόχοι, Αξίες

Όραμα

Το Νοσοκομείο έχει ως όραμα την καθιέρωσή του ως το πιο έμπιστο ποιοτικό και ολοκληρωμένο κέντρο παροχής νοσοκομειακών υπηρεσιών στην Κύπρο.

Στόχοι

Το Νοσοκομείο έχει δύο στόχους. Πρωταρχικός στόχος είναι η Ιατρική Αριστεία και Δευτερεύοντας στόχος η Επίτευξη Κερδοφορίας.

Αξίες

Ποιότητα: Πιστεύουμε στην συνεχή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουμε, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα τους ανθρώπους που υπηρετούμε.

Ομαδικότητα: Προωθούμε την ομαδικότητα και αντιλαμβανόμαστε την αξία της συνεργασίας ανάμεσά μας για την καλύτερη νοσηλεία των ανθρώπων που υπηρετούμε.

Συνεχής Βελτίωση: Πιστεύουμε ότι είναι δική μας ευθύνη να βρούμε τους καλύτερους δυνατούς τρόπους και αποτελεσματικές μεθόδους για την βελτίωση της κατάστασης της υγείας των ανθρώπων που νοσηλεύουμε.

Σεβασμός: Σεβόμαστε τον κάθε άνθρωπο και τηρούμε πλήρη εμπιστευτικότητα για την κατάσταση υγείας του.

Χρονική Ανασκόπηση

Οι αρχικές σκέψεις για την δημιουργία μιας κλινικής χρονολογούνται από το 1998 έπειτα από πρωτοβουλία δύο Ιατρών. Το 1999 πάρθηκε η απόφαση για την δημιουργία κλινικής, με αρκετούς ιατρούς διαφόρων ειδικοτήτων να εκδηλώσουν ενδιαφέρον για συμμετοχή τους στην νέα κλινική. Εξ' αρχής θέτοντας ξεκάθαρα οι βάσεις για την εύρυθμη μελλοντική λειτουργία τις κλινικής και την ομαδικότητα στην συνεργασία μεταξύ των Ιατρών. Έτσι, παίρνεται από κοινού η απόφαση για την ίση μετοχική συμμετοχή όλων των ιατρών στο έργο και τον Ιούνιο 1999 συσταίνεται Εταιρεία. Το Σεπτέμβριο 2006 το Νοσοκομείο αρχίζει τη λειτουργία του φιλοδοξώντας χώρους γραφείων για 40 Ιατρούς και σχεδόν όλες τις ειδικότητες ενταγμένες στο Νοσοκομείο.



Μέτοχοι

Σύμφωνα με το υφιστάμενο καταστατικό της Εταιρείας, μετοχές μπορούν να αγοράζουν μόνοι Ιατροί οι οποίοι εγκρίνονται από τους υφιστάμενους μετόχους ιατρούς. Οι μέτοχοι της Εταιρείας είναι σε αριθμό σαράντα-δύο (42) και ο κάθε μέτοχος ιατρός κατέχει περί 45,000 μετοχές.

Διοικητικό Συμβούλιο

Το Διοικητικό Συμβούλιο απαρτίζεται από επτά (7) μέλη: τέσσερις (4) μετόχους ιατρούς και τρεις (3) εξωτερικούς συμβούλους.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ

Προσωπικό

Για την πλήρη κάλυψη των αναγκών του το Νοσοκομείο εργοδοτεί 209 άτομα:

Διοικητικό προσωπικό 5

Οικονομική Διαχείριση 10

Ιατρικό Προσωπικό 10

Γραμματειακό Προσωπικό 15

Προϊστάμενος Νοσηλευτικός Λειτουργός 6

Νοσηλευτικό Προσωπικό 93

Βοηθοί Νοσηλευτές 18

Ακτινογράφοι 5

Φυσιοθεραπευτές 2

Τεχνολόγος Κλινικού Εργαστηρίου 4

Λειτουργοί Αποστείρωσης 2

Τεχνικός Εξωσωματικής Κυκλοφορίας 1

Προσωπικό Καθαριότητας 19

Προσωπικό Κουζίνας/ Καφετέριας 12

Προσωπικό ασφάλειας 1

Οδηγοί Ασθενοφόρου 2

Διαχειριστές Υλικού 2

Σε όλο το έμμισθο προσωπικό με πλήρη απασχόληση η Εταιρεία καταβάλλει 13ο μισθό, Ταμείο Προνοίας ισότιμης συμμετοχής ύψους 6,5 %, δωρεάν συμμετοχή σε ομαδικό σχέδιο ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, ενώ σε συγκεκριμένα άτομα η Εταιρεία παραχωρεί χώρο διανομής. Διευκρινίζοντας ότι οι εργοδότες του γραμματειακού προσωπικού για την υποστήριξη των ιατρείων είναι οι ίδιοι οι Ιατροί.

S.W.O.T ANALΥΣΗ (Δυνάμεις και Αδυναμίες)

ΔΥΝΑΜΕΙΣ/ STRENGTHS	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ/ WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none">▪ Ολοκληρωμένες Ιατρικές Υπηρεσίες▪ Ποιότητα Ιατρών▪ Μέγεθος Νοσοκομείου▪ Στρατηγική Τοποθεσία	<ul style="list-style-type: none">▪ Αδυναμία συνεργασίας ιατρών με Νοσοκομείο▪ Καθυστερήσεις λήψεως αποφάσεων▪ Περιορισμένη δυνατότητα ανάπτυξης / επέκτασης▪ Έλλειψη συστήματος προσέλκυσης συνεργατών Ιατρών

Δυνάμεις (Εσωτερικό Περιβάλλον)

- Ολοκληρωμένες Ιατρικές Υπηρεσίες

Η ύπαρξη 20 και πλέον διαφορετικών ειδικοτήτων εντός του Νοσοκομείου δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων ιδρυμάτων και επίσης εξυπηρετεί τους ασθενείς στο μέγιστο βαθμό. Επιπλέον, δίνεται ώθηση στο Νοσοκομείο για να αποκτήσει πελατεία και να εδραιώνει το όνομα του ως «Brand».

- Ποιότητα Ιατρών

Ο συνδυασμός Ιατρών πολλών ειδικοτήτων σε συνάρτηση με τα ονόματα, εμπειρίες και εκπαίδευση που κατέχουν οι Ιατροί του Νοσοκομείου αποτελεί το μεγαλύτερο ίσως “όπλο” του Νοσοκομείου. Η προσέλκυση ποιοτικών ιατρών με εκπαίδευση σε Παγκόσμια Φήμη Ιατρικές Σχολές σε συνδυασμό με τα ιατρικά τους αποτελέσματα συνδράμουν στην επιτυχία του Νοσοκομείου.

- Μέγεθος Νοσοκομείου

Λαμβάνοντας υπόψη τις τάσεις της αγοράς όπου ο μικρός εξαφανίζεται και ο μεγάλος δυναμώνει, το ίδιο συμβαίνει και αναμένεται να συμβεί πιο έντονα και στον τομέα της Υγείας. Η εξειδίκευση στον τομέα στοιχίζει και το Νοσοκομείο διαθέτει το μέγεθος για να μπορεί να διαθέτει εξειδικευμένα άτομα και εξοπλισμό που να απασχολούνται σε πλήρη βάση.

- Στρατηγική Τοποθεσία

Το Νοσοκομείο βρίσκεται σε μια εξελίξιμη και αναπτυσσόμενη περιοχή παραπλήσιων του αυτοκινητόδρομου που ενώνει την Λευκωσία με τις άλλες τις πόλεις. Στην τοποθεσία που βρίσκεται είναι το μόνο Ιδιωτικό ολοκληρωμένο κέντρο παροχής νοσοκομειακών υπηρεσιών (οι άλλες κλινικές βρίσκονται στο Δυτικό και Βόρειο μέρος της ελεύθερης περιοχής της Λευκωσίας).

Αδυναμίες (Εσωτερικό Περιβάλλον)

- Αδυναμία συνεργασίας Ιατρών με Νοσοκομείο

Μετά από τη λειτουργία του Νοσοκομείου, διαφαίνεται ότι το Νοσοκομείο δεν έχει καταφέρει να λειτουργήσει ακόμη ως Οργανισμός με κανόνες. Αρκετοί ιατροί συνεργάζονται με το Νοσοκομείο έχοντας την αντίληψη ότι πρόκειται για ένα πολύ-ιατρείο. Επίσης, διαφαίνεται μία εκμετάλλευση των αδυναμιών που παρουσιάζει το Νοσοκομείο εκ μέρους των ιατρών Χρηστών των Υπηρεσιών του Νοσοκομείου.

- Καθυστερήσεις Λήψεις Αποφάσεων

Λόγω της πολυμετοχικής δομής και καθημερινής επαφής των ιατρών μετόχων με τους συνεταίρους Διοικητικούς Συμβούλους, παρατηρούνται καθυστερήσεις στην λύση σημαντικών αποφάσεων με αποτέλεσμα ο Οργανισμός να αδυνατεί να λάβει αποφάσεις εγκαίρως και να μην εκμεταλλεύεται ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Σημαντικός επίσης ανασταλτικός παράγοντας είναι η αντίληψη που υπάρχει στο μυαλό του μετόχου ότι όλα πρέπει να τα γνωρίζει και να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων.

- Περιορισμένη δυνατότητα Ανάπτυξης και Επέκτασης

Η τοποθεσία του Νοσοκομείου σε μια ημι-εμπορική κατοικημένη περιοχή εμποδίζει την επέκταση των εγκαταστάσεων του και την ανάπτυξη των υπηρεσιών του, με μόνη οικονομικά εφικτή λύση την κατακόρυφη ανάπτυξή του.

Σύντομη περιγραφή Λειτουργίας

Νοσοκομειακές Υπηρεσίες

Το νοσοκομείο παρέχει Ιατρικές και παραϊατρικές υπηρεσίες διαθέτοντας 70 κλίνες κατανεμημένες στα ακόλουθα Νοσηλευτικά Τμήματα:

ΤΜΗΜΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΛΙΝΩΝ
Χειρουργικό Τμήμα	24
Παθολογικό Τμήμα	20
Γυναικολογικό/ Μαιευτικό Τμήμα	11

Καρδιολογική Μονάδα	6
Μονάδα Εντατικής Θεραπείας	5
Τμήμα Α' Βοηθειών	2
Ενδοσκοπική Μονάδα	2
ΣΥΝΟΛΟ ΚΛΙΝΩΝ	70

Πέραν των Νοσηλευτικών Τμημάτων ανωτέρω, το Νοσοκομείο διαθέτει Τμήμα Χειρουργείων με 5 Χειρουργικές Αίθουσες, Τμήμα Ατυχημάτων και Επείγοντων Περιστατικών με μόνιμη ιατρική παρουσία επί εικοσιτετραώρου βάσεως.

Τα εισοδήματα του Νοσοκομείου προκύπτουν κατά κύριο λόγο από τις πιο κάτω κατηγορίες:

- i. Νοσήλια
- ii. Χρήση Χειρουργείου
- iii. Φάρμακα και Αναλώσιμα
- iv. Εργαστήρια (Τμήμα Κλινικού Εργαστηρίου, Ακτινολογικού, Μαγνητικής Τομογραφίας, Ενδοσκοπικής Μονάδας, Καρδιολογικό Εεργαστήριο, Μονάδα Καθετηριασμού, Νευρολογικό Εργαστήριο, Εξωσωματικής Γονιμοποίησης και Φυσιοθεραπευτηρίου)

Η τιμή χρέωσης για τα φάρμακα είναι η καθορισμένη τιμή βάση του τιμοκαταλόγου του Υπουργείου Υγείας άρα δεν υπάρχει οποιοδήποτε κέρδος που να ωφεληθεί το Νοσοκομείο.

Εξωτερικά Ιατρεία

Τα εξωτερικά ιατρεία βρίσκονται εντός του Νοσοκομείου εκτός από το Τμήμα Μαγνητικής Τομογραφίας και με τους κοινόχρηστους χώρους καταλαμβάνουν εμβαδό ίσο με 2,300τμ από το σύνολο περίπου των 7000 τμ ωφέλιμων χώρων του Νοσοκομείου (Ωφέλιμος χώρος του Νοσοκομείου θεωρείται ο χώρος που φιλοξενεί υπηρεσίες για νοσοκομειακούς σκοπούς). Πέραν των παραπομπών ασθενών στα εργαστήρια, το Νοσοκομείο λαμβάνει ένα πάγιο ποσό ύψους 600,00 ευρώ ως κοινόχρηστα έξοδα από το κάθε Ιατρείο.

Εργαστηριακές Μονάδες

Στο Νοσοκομείο υπάρχουν τα διάφορα ιστορικά και εργαστήρια ωστόσο δεν έχει ακολουθηθεί μία πλάγια πολιτική σχετικά με τη στελέχωση, εξόπλιση και λειτουργία τους. Σε όλα τα εργαστήρια έχει γίνει η αγορά του εξοπλισμού από το Νοσοκομείο εκτός από το Νευρολογικό Εργαστήριο και της Εξωσωματικής Γονιμοποίησης. Επίσης, λόγω του ότι το Νοσοκομείο δεν είχε οικονομική συνεισφορά δεν απαιτεί και οποιοδήποτε έσοδο από αυτά.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΜΕΑ ΑΓΟΡΑΣ

Ανταγωνισμός

Το Νοσοκομείο ανταγωνίζεται τόσο τον Ιδιωτικό όσο και τον Δημόσιο τομέα ανάλογα με την Ιατρική Πράξη – Επέμβαση – Θεραπεία – Εργαστηριακή εξέταση.

Στον Ιδιωτικό τομέα αν και η ποιότητα θεωρείται υψηλότερη, παρατηρείται μεγάλη έλλειψη ολοκληρωμένων νοσοκομειακών μονάδων που να καλύπτουν το ευρύ φάσμα της ιατρικής. Η υποτίμηση των πολιτών ως προς την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν τα κυβερνητικά νοσηλευτήρια ολοένα και αυξάνεται, με αποτέλεσμα ο ιδιωτικός τομέας να απορροφά μεγάλη μερίδα ασθενών (πολλοί από τους οποίους και δικαιούχοι δωρεάν νοσηλείας στα κυβερνητικά ιδρύματα).

Επίσης, η τάση πλέον του κόσμου να αναζητεί ιατροφαρμακευτική κάλυψη από Ιδιωτικές Ασφαλιστικές Εταιρείες ολοένα και αυξάνεται, με αποτέλεσμα οι ιδιωτικές κλινικές να αναλαμβάνουν την νοσηλεία περισσότερων ασθενών από ότι στο παρελθόν.

Οι κυριότεροι ανταγωνιστές θεωρούνται οι σχετικά μεγάλες κλινικές της Λευκωσίας ή εξειδικευμένα κέντρα όπως το Απολλώνιο, το Ιπποκράτειο, η Πολυκλινική Λευκωσίας, η Ευαγγελίστρια και το Αμερικάνικο Καρδιολογικό Ινστιτούτο.

S.W.O.T. ΑΝΑΛΥΣΗ (ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ)

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ / OPPORTUNITIES	ΑΠΕΙΛΕΣ/THREATS
<ul style="list-style-type: none">▪ Γενικό Σχέδιο Υγείας▪ Αυξημένη Τάση Αναζήτησης Ιδιωτικής Ασφάλισης Υγείας και Ιδιωτικής Ιατρικής▪ Συμμαχίες με άλλα Ιδρύματα	<ul style="list-style-type: none">▪ Τεχνολογική Ανάπτυξη και Νέα Φαρμακευτικά Σκευάσματα▪ Ελλείψεις Εξειδικευμένου Προσωπικού▪ Αυξητικά Μεγέθη Ασφαλιστικών Εταιρειών

Ευκαιρίες (Εξωτερικό Περιβάλλον)

- Γενικό Σχέδιο Υγείας

Σε περίπτωση εφαρμογής του Γενικού Σχεδίου Υγείας τα Ιδιωτικά Νοσηλευτήρια πιστεύω ότι θα υπερισχύουν έναντι των κρατικών καθώς με την ευελιξία, την αμεσότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες του κοινού και την

ποιότητα τους, θα κερδίσουν τον Κύπριο πολίτη (εφόσον το κόστος δεν θα βαραίνει άμεσα τον ασθενή αλλά το κράτος).

- Αυξητική Τάση Αναζήτησης Ιδιωτικής Ασφάλισης Υγείας και Ιδιωτικής Ιατρικής

Η αύξηση του κόστους ζωής σε συνάρτηση με τους δυσανάλογους ρυθμούς αύξησης μισθών, ωθούν τον κόσμο στην αναζήτηση μίας εξασφάλισης και προστασίας προς αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων υγείας σε μία οικογένεια. Οι αυξητικές τάσεις αναζήτησης ιδιωτικών ασφαλίσεων για Ιατροφαρμακευτική κάλυψη είναι πλέον γεγονός και τα Ιδιωτικά Νοσηλευτήρια είναι οι άμεσοι συνεργάτες των Ιδιωτικών Ασφαλιστικών Φορέων.

- Συμμαχίες με άλλα Ιδρύματα

Λόγω των μεγεθών που διαθέτει η Κύπρος, ιατρικές εξειδικεύσεις δεν μπορούν να υπάρχουν σε κάθε Νοσοκομείο και Κλινική. Συνεπώς, μεγάλα Ιδιωτικά Νοσοκομεία που επιλέγουν την εξειδίκευση σε συγκεκριμένους τομείς μπορούν να λειτουργήσουν ως «Referral Centers» για άλλα ιδρύματα μικρότερου μεγέθους μέσω συγκεκριμένων συμφωνιών σε εταιρικό επίπεδο. Περαιτέρω, Νοσοκομεία της ίδιας κατηγορίας θα μπορούσαν να γίνουν στρατηγικοί σύμμαχοι για συγκεκριμένες ειδικότητες όπου το ένα να προσφέρει μία εξειδίκευση και το άλλο ίδρυμα κάποια άλλη.

Απειλές (Εξωτερικό Περιβάλλον)

- Τεχνολογική Ανάπτυξη και Νέα Φαρμακευτικά Σκευάσματα

Παρά το ότι από Ιατρικής σκοπιάς η τεχνολογική ανάπτυξη και τα οποιαδήποτε φαρμακευτικά σκευάσματα υποβοηθούν στην παροχή πιο υψηλού επιπέδου ιατρικής φροντίδας, εμφανίζεται συγχρόνως και το ανάλογο αντίκτυπο στα κόστη περίθαλψης και παροχής Νοσοκομειακών Υπηρεσιών προς τον ασθενή. Το Νοσοκομείο θα πρέπει να βρει το σημείο ισορροπίας όπου να διαθέτει όσο το δυνατό μεγαλύτερη τεχνολογική ανάπτυξη και υποδομή προς τον ασθενή, χωρίς ωστόσο να παραγνωρίζει τις τιμές και χρεώσεις της αγοράς. Όπως σε όλους τους τομείς, έτσι και στην υγεία υπάρχει το όριο του “Value For Money” και ας είναι αρκετά ανελαστικό στην Υγεία.

- Ελλείψεις Εξειδικευμένου Προσωπικού

Λόγω μεγέθους η Κύπρος δε διαθέτει πλειάδα εξειδικευμένων επαγγελματιών Υγείας, γεγονός που αναγκάζει Νοσοκομεία που επενδύουν στην εξειδίκευση να πληρώνουν περισσότερα (συνήθως) για να γίνουν ελκυστικοί επαγγελματικοί προορισμοί. Η απειλή ωστόσο που παρουσιάζεται είναι η συνέχεια της διατήρησης του επιθυμητού

επαγγελματικού επιπέδου για τους «αποδημητικούς» επαγγελματίες. Η ανταπάντηση σε αυτό θα μπορούσε να είναι η ραγδαία αύξηση των απολαβών τους για διατήρηση τους στο Νοσοκομείο – γεγονός το οποίο έχει άμεσο αντίκτυπο στα οικονομικά της εταιρείας.

- **Αυξητικά Μεγέθη Ασφαλιστικών Εταιρειών**

Τα αυξανόμενα μεγέθη των Ασφαλιστικών Εταιρειών όσον αφορά τα προσφερόμενα Σχέδια Ιατροφαρμακευτικών καλύψεων, έχουν σαν αποτέλεσμα την προσφορά χαμηλών ασφαλίσεων προς το κοινό καθώς το ρίσκο της κάθε Εταιρείας καταμερίζεται σε ολόένα και περισσότερους ασφαλισμένους. Ωστόσο εάν πράγματι συνεχίσει να ισχύει η αυξητική αυτή τάση τότε θα ανέμενε κανείς ότι ένα μεγάλο ποσοστό πολιτών της χώρας θα κατείχε Ιδιωτική Ασφάλεια Υγείας, όπως δηλαδή συμβαίνει και σε άλλες αναπτυγμένες Χώρες. Αποτέλεσμα αυτού αναμένεται να είναι η διεκδίκηση πολύ χαμηλότερων χρεώσεων από τα συνεργαζόμενα Νοσοκομεία καθώς πιθανόν στο άμεσο μέλλον οι ασφαλιστικές θα αντιπροσωπεύουν ένα τεράστιο μερίδιο του πληθυσμού. Ο κίνδυνος τότε για τα νοσοκομεία θα είναι ο καθορισμός τιμών για κάθε υπηρεσία από τις Ασφαλιστικές και όχι η διαπραγμάτευσή τους.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΝΟ- ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ

Μέχρι και σήμερα στη λειτουργία του Νοσοκομείου είναι εμφανής η ύπαρξη συγχυσμένων και παρεξηγημένων εννοιών οι οποίες αρκετές φορές επιβαρύνουν στην ομαλή λειτουργία του Νοσοκομείου.

Δεν υπάρχουν ξεκάθαρες σχέσεις μεταξύ της Εταιρείας, των μετόχων, του Νοσοκομείου και των Ιατρών χρηστών, με αποτέλεσμα τις καθημερινές παρεξηγήσεις που σχετίζονται με τα δικαιώματα και υποχρεώσεις του καθενός.

Η έλλειψη Εσωτερικών Κανονισμών Λειτουργίας και Βασικών Κανόνων αποδεκτών από όλους τους Ιατρούς αποτελούν τροχοπέδη στην διεκπεραίωση της καθημερινότητας και ανάπτυξης του Νοσοκομείου.

Επίσης, στο παρελθόν είχαν διενεργηθεί Focus Groups με την συμμετοχή των μετόχων / χρηστών ιατρών σε ομάδες των 8 ατόμων με σκοπό την ανταλλαγή απόψεων και τοποθέτηση σε συγκεκριμένα ερωτήματα για την ανάπτυξη και εξέλιξη της εταιρείας. Δείγμα των αποτελεσμάτων επισυνάπτονται στον Πίνακα 1.

Κατωτέρω παρατίθενται εισηγήσεις σχετικά για μία τριετία για τη λειτουργία του Νοσοκομείου. Οι εισηγήσεις λαμβάνουν υπόψη λειτουργικά αδιέξοδα λειτουργίας του Νοσοκομείου, ως επίσης και τις τάσεις της αγοράς και της

ανάγκης του κοινού. Οι εισηγήσεις πιο κάτω δύναται να επιφέρουν αύξηση του Ισολογισμού του Νοσοκομείου.

Ομάδα Ιατρών

Σήμερα, οι Ιατροί που απασχολούνται καθημερινά στο Νοσοκομείο διαφέρουν μεταξύ τους σε ειδικότητα, ηλικία και συνεισφορά στον κύκλο εργασιών του Νοσοκομείου. Ο πίνακας 2 παρουσιάζει την ηλικιακή κατανομή των ιατρών της κάθε ειδικότητας και τον διαθέσιμο αριθμό ιατρών ανά ειδικότητα.

Σε αυτή την κατηγορία **ζητούμενο** είναι η διασφάλιση της συνεχούς παροχής ολοκληρωμένης ιατρικής φροντίδας, διασφαλίζοντας το δικαίωμα του ασθενή να επιλέγει τον Ιατρό που επιθυμεί σε οποιαδήποτε ειδικότητα.

Η εισήγηση είναι ο σχεδιασμός εξεύρευσης ιατρών συγκεκριμένων ειδικοτήτων βάση των υφιστάμενων δεδομένων και της ηλικιακής κατανομής των συνεταίρων ιατρών. Έτσι, η Εταιρεία θα πρέπει να στοχεύσει στην προσέλκυση Ιατρών συγκεκριμένων ειδικοτήτων όπως 1 (ένα) Ουρολόγο, 1 (ένα) Οφθαλμίατρο και 1 (ένα) Πλαστικό Χειρουργό. Οι ανάγκες που θα προκύψουν για αναπλήρωση των Ιατρών που θα αφυπηρητήσουν είναι 1 (ένα) Ουρολόγο, 2 (δύο) Γενικούς Χειρουργούς, 1 (ένα) Ορθοπαιδικό και 1 (ένα) Παθολόγο.



Λειτουργίας Εξωτερικών Ιατρών- Δικαίωμα Χρήσης Ιατρείου

Η υπάρχουσα κατάσταση στα Ιατρεία είναι ότι δεν υπάρχουν Συμφωνίες Χρήσης μεταξύ Νοσοκομείων και Ιατρών χρηστών.

Το Νοσοκομείο διαθέτει 42 γραφεία στα οποία τους παρέχει νερό και ρεύμα, υποδομή και εξοπλισμό για 3 τηλεφωνικές γραμμές ανά ιατρείο (2 γραμμές ο Ιατρός και 1 η γραμματέας), υπηρεσίες καθαρισμού γραφείου, γραμματειακού

σταθμού και κοινόχρηστων χώρων ιατρείων, παρέχει υποστήριξη από το τηλεφωνικό κέντρο και από το Γραφείο υποδοχής του Νοσοκομείου.

Το Νοσοκομείο επίσης, δεν λαμβάνει οποιοδήποτε ποσό από τα Ιατρεία ως Δικαίωμα έναντι της χρήσης των Γραφείων, παρα μόνο το ποσό των 512 ευρώ ανά Ιατρείο ως Κοινόχρηστα έξοδα. Έτσι, τα εισοδήματα του Νοσοκομείου από τη χρήση των ιατρείων ανέρχονται σε 20,480 ευρώ ή 245,760 ευρώ ετησίως.

Το νοσοκομείο έχει 42 μέτοχους ιατρούς. Υπάρχουν Μέτοχοι Ιατροί οι οποίοι δεν ασκούν αποκλειστικά το επάγγελμά τους στο Νοσοκομείο επί καθημερινής βάσης. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι στο παρελθόν έχει επιτραπεί η υπενοικίαση ιατρείων μεταξύ μετόχων με απ' απευθείας διακανονισμό μεταξύ των δύο χωρίς το Νοσοκομείο να λαμβάνει οποιονδήποτε ποσό παραχώρησης του Ιατρείου.

Το Νοσοκομείο έχει σχεδόν 2 ορόφους αποκλειστικά για Ιατρεία και οι ετήσιες αναφορές αναφέρουν ότι οι ζημιές από αυτά αυξάνεται κάθε χρόνο.

Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα μία σύγκριση με άλλα δύο Ιδιωτικά Νοσηλευτήρια της πόλης, η πλειοψηφία των Ιατρών «Χρηστών» είναι μέτοχοι και καταβάλλουν μηνιαίο ενοίκιο προς την Εταιρεία. Το Νοσηλευτήριο Α, ο τρόπος χρέωσης Μηνιαίου ενοικίου είναι αναλόγως του εμβαδού μέσου όρου: 1300 ευρώ και περιλαμβάνει μία γραμματέα ανά 4 Ιατρούς. Το Νοσηλευτήριο Β, χρεώνει αναλόγως εμβαδού 30 ευρώ ανά μ², ένα Ιατρείο μεγέθους 30μ² το ενοίκιο είναι 900 ευρώ.

Έτσι, πρέπει να γίνει αναθεώρηση της χρέωσης του Νοσοκομείου προς τους χρήστες για τα έξοδα κατασκευής και της καθημερινής λειτουργίας των γραφείων ιατρών καθώς επίσης και η προσέλκυση, η στέγαση και η διατήρηση ιατρών με ένα σεβαστό κύκλο εργασιών. Επίσης, πρέπει να καταργηθούν τα κοινόχρηστα έξοδα.

Προτεινόμενο πλαίσιο για την υλοποίηση της Εισήγησης

- Το νοσοκομείο παραχωρεί «Δ.Χ.Ι» προς Ιατρούς μέτοχους ή και σε συνεργάτες κατά την απόλυτη κρίση του σε βάση των αναγκών της εταιρείας.
- Σε μετόχους ιατρούς να παραχωρείται αυτόματα το Δικαίωμα Χρήσης Ιατρείου, ωστόσο για όλους οι κανονισμοί όπως περιγράφονται πιο κάτω.
- Το διοικητικό συμβούλιο να δικαιούται να αρνηθεί την παραχώρηση Δικαιώματος Χρήσης Ιατρείου σε μη μετόχους ιατρούς σύμφωνα κατά την απόλυτη κρίση του.

- Ο Ιατρός (μέτοχος ή συνεργάτης) ο οποίος δεν χρησιμοποιεί το Ιατρείο του στο Νοσοκομείο για συνεχόμενο διάστημα πέραν των 45 συνεχόμενων ημερών, του αφαιρείται το Δ.Χ.Ι.
- Το Δ.Χ.Ι χρεώνεται προς τους Ιατρούς σε μηνιαία βάση.
- Η παραχώρηση δεν σημαίνει κατά ανάγκη και την παραχώρηση ενός αποκλειστικού ιατρείου ανά ιατρό. Η κατανομή των Ιατρείων να γίνεται ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε ιατρείου όπως για παράδειγμα 2 Ιατροί να μοιράζονται 1 ιατρείο και η σχετική ανάλυση για αυτό παρατίθενται στην εισήγηση Time Sharing Ιατρείων.
- Να υπογραφεί συμφωνία χρήσης των εγκαταστάσεων του Νοσοκομείου και τη χρήση που διέπει το Νοσοκομείο με τον Χρήστη Ιατρό- δικαιώματα και υποχρεώσεις των δύο μερών.
- Να απαγορεύεται η υπενοικίαση και εμπορευσιμότητα του ιατρείου από τον χρήστη ιατρό.
- Το Δικαίωμα Χρήσης Ιατρείου να χρεώνεται προς 1400 ευρώ ανά Ιατρείο μηνιαίως.

Οικονομική Ανάλυση / Όφελος προς Υλοποίηση της εισήγησης

Το Νοσοκομείο θα πρέπει να λαμβάνει από κάθε Ιατρείο το ποσό ύψους €2,216 ευρώ.

Ανάλυση:

€1,064,000 / 42 ιατρεία / 12 μήνες = €2,111

Από τα €2,111 ανά Ιατρείο το Νοσοκομείο ήδη λαμβάνει τα κοινόχρηστα ύψους €512.

Έστω ότι το αρχικό ποσό χρέωσης του Δικαιώματος Χρήσης Ιατρείου είναι €1,400 μηνιαίως και έστω ότι το ποσό αυτό αυξάνεται κατά 5% ετησίως.

Σε περίπτωσης εφαρμογής της ανωτέρω εισήγησης η Οικονομική Κατάσταση της Εταιρείας θα αλλάξει ως ακολούθως:

Αρ. Ιατρείων	42	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Σύνολο τριετίας
Εισοδήματα από μηνιαίο Δ.Χ.Ι ανά Ιατρείο (€)	1.400	705.600	740.880	777.924	2.224.404
Εισοδήματα από κοινόχρηστα ανά Ιατρείο (€)	-512	-258.048	-270.950	-284.498	813.496

Διαφορά στον Ισολογισμό της Εταιρείας	888	447.552	469.930	493.426	1.410.908
--	-----	---------	---------	---------	-----------

Λειτουργία Εξωτερικών Ιατρείων – “Time Sharing” Ιατρείων

Το πιο κάτω σύστημα αποβλέπει στην παραχώρηση επαγγελματικής στέγης σε ιατρούς με αποτέλεσμα την μέγιστη δυνατή συνεισφορά στον κύκλο εργασιών του Νοσοκομείου. Σε σχετικό ερώτημα προς τους μετόχους κατά την διάρκεια των Focus Groups που είχαν διενεργηθεί, το 62% είναι υπέρ του Time Sharing Ιατρείων έναντι μίας ανάλογης χρέωσης (Βλέπε Πίνακα 1).

Μέχρι στιγμής κανένας Ιατρός δεν πληρώνει για την χρήση του Ιατρείου, με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνεται η καλύτερη δυνατή χρήση των χώρων του Νοσοκομείου.

Ο χρόνος του κάθε ιατρείου μπορεί να χωριστεί σε «sessions». Τα διαθέσιμα sessions σε ιατρεία παρουσιάζονται πιο κάτω:

<u>Μέρα</u>		<u>Πρωινό</u>		<u>Απογευματινό</u>
Δευτέρα	1	08:00πμ – 2:30μμ	2	2:30μμ – 9:00μμ
Τρίτη	3	08:00πμ – 2:30μμ	4	2:30μμ – 9:00μμ
Τετάρτη	5	08:00πμ – 2:30μμ	6	2:30μμ – 9:00μμ
Πέμπτη	7	08:00πμ – 2:30μμ	8	2:30μμ – 9:00μμ
Παρασκευή	9	08:00πμ – 2:30μμ	10	2:30μμ – 9:00μμ
Σάββατο	11	08:00πμ – 2:30μμ	12	2:30μμ – 9:00μμ

Με την εφαρμογή των πιο πάνω ωραρίων θα ελαχιστοποιηθούν τα «νεκρά» διαστήματα μη λειτουργίας των Ιατρείων και θα μεγιστοποιηθεί ο αριθμός ασθενών που εξυπηρετούνται από το Νοσοκομείο. Επίσης, οι ασθενείς μπορούν να εξυπηρετηθούν και να καθοδηγηθούν πέραν από ένα 12ωρο καθημερινά από το Γραμματειακό Προσωπικό όπως για παράδειγμα να κλείσουν ραντεβού με τον Ιατρό, να συμπληρώσουν την φόρμα της Ασφαλιστικής Εταιρείας, την είσπραξη κτλ).



Το νοσοκομείο υποχρεούται να ασφαλίσει την προσωρινή περιουσία του ιατρού εντός του γραφείου που διατίθεται για Time Sharing. Το σύστημα των Ιατρείων μπορούν να συμμετέχουν Ιατροί εγκεκριμένοι από το Δ..Σ (μέτοχοι ή/και συνεργάτες). Κάθε ιατρός συμφωνεί για τον απαιτούμενο αριθμό sessions ετησίως και δεσμεύεται με την Εταιρεία για ένα συνεχές Έτος.

Την διάθεση και συντονισμό των sessions αναλαμβάνει η Διεύθυνση του Νοσοκομείου. Ο Ιατρός που συμφωνεί συγκεκριμένο αριθμό sessions ιατρείου ετησίως δύναται να απαιτήσει περισσότερα ή λιγότερα sessions κατόπιν γραπτής αίτησης με προειδοποίηση 1 μήνα προς την Εταιρεία. Η εταιρεία ανάλογα με την ζήτηση και τις ανάγκες δύναται να αποφασίσει και να διαχειριστεί τους χώρους γραφείου.

Σε ιατρείο του οποίου όλα τα sessions είναι πληρωμένα δεν μπορεί είτε η Εταιρεία είτε ο Ιατρός χρήστης να το εμπορεύεται και να το παραχωρεί σε άλλο Ιατρό. Η ετήσια χρέωση για Full sessions Ιατρείου είναι η ίδια με την προηγούμενη όπως πιο πάνω, δηλαδή €16,800 (€1,400 μηνιαίως). Ο Ιατρός που επιθυμεί να μην πληρώνει το Πλήρες Δικαίωμα Χρήσης Ιατρείου δικαιούται να επιλέξει τον απαιτούμενο αριθμό sessions Ιατρείου εβδομαδιαίως βάση του αναλυτικού Πίνακα 3 που επισυνάπτεται. Πιο κάτω αναφέρονται συνοπτικά οι χρεώσεις για 100%, 50% και 33% χρήση Ιατρείου.

Αριθμός Ιατρείων Νοσοκομείου	Εβδομάδες ανά έτος	Διαθέσιμα Sessions ανά εβδομάδα	Διαθέσιμα Full Δικαιώματος Χρήσης Ιατρείου-Ετησίως	Ετησίως	Μηνιαίως
42	52	12		€16 800	€1 400
%Χρήσης Ιατρείου	Αρ.Sessions Ιατρείου Εβδομαδιαίως	Αρ.Sessions Ιατρείου Ετησίως	Ετήσια Χρέωση €	Μηνιαία Χρέωσης €	Αναλογία Χρέωσης ανά Session €
100%	12	624	16 800	1 400,00	26,92
50%	6	312	9 100	758,33	29,17
33,33%	4	208	6 300	525,00	30,29

Σε περίπτωση εφαρμογής αυτής της εισήγησης για Time Sharing Ιατρείων, η εταιρεία διατηρεί τα εισοδήματα της και συγχρόνως δίδει την ευκαιρία προσέλκυσης και άλλων ιατρών με συνεισφορά στον κύκλο εργασιών της. Δεδομένου ότι οι Χειρουργοί Ιατροί διαθέτουν ένα σεβαστό ποσοστό χρόνου τους εβδομαδιαίως στο Τμήμα Χειρουργείων, κάποιιο πιθανός να επιλέξουν την εφαρμογή της εισήγησης καθώς θα καταβάλλουν ένα μειωμένο τέλος για Δ.Χ.Ι. Συγχρόνως, η Εταιρεία να επωφελείται και των εισοδημάτων που θα προσφέρουν οι ασθενείς των άλλων ιατρείων.

Αναγνώρισης Συνεισφοράς Ιατρών

Στο νοσοκομείο δεν υπάρχει δομημένο σύστημα αναγνώρισης της συνεισφοράς των ιατρών, ενώ υπάρχουν κρούσματα όπου ιατροί του Νοσοκομείου παραπέμπουν σε εξωτερικά εργαστήρια/ διαγνωστικά κέντρα. Κανείς δεν μπορεί να αναγκάσει κανένα ιατρό και ασθενή ως προς το που θα κάνει ο ασθενής τις εξετάσεις του. Άλλες Μονάδες Υγείας (εργαστήρια, νοσοκομεία, κλινικές, διαγνωστικά κέντρα) ανταμείβουν τους συνεργάτες ιατρούς τους με διάφορους τρόπους.

Η Διεύθυνση γνωρίζει από κατ' ιδίαν συζητήσεις με ιατρούς του Νοσοκομείου και συγχρόνως κατέχει στοιχεία τα οποία υποδηλώνουν την ύπαρξη απώλειας εισοδημάτων της εταιρείας από τους ίδιους τους Ιατρούς που ασχολούνται στο Νοσοκομείο. Σε σχετικό ερώτημα προς τους μετόχους κατά την διάρκεια των Focus Groups, το 83,9% είναι υπέρ του σχεδιασμού ενός Bonus System προς αναγνώριση της συνεισφοράς ιατρών στον Κύκλο Εργασιών της Εταιρείας (Πίνακας 1- Σημείο 7).

Σκοπός της Εταιρείας είναι η απορρόφηση του πελατειακού κύκλου κάθε ιατρού στα τμήματα του Νοσοκομείου, είτε από μία ακτινογραφία είτε από οποιοσδήποτε αναλύσεις χρειάζεται ο ασθενής. Επίσης, η Εταιρεία πρέπει να διευρύνει το Δίκτυο Συνεργατών Ιατρών με σκοπό την συνεισφορά τους στα εισοδήματα του Νοσοκομείου. Το Νοσοκομείο μπορεί να ανταμείβει τους ιατρούς ανάλογα με την συνεισφορά των ασθενών τους στον κύκλο εργασιών της εταιρείας, μέσω επιχορήγησης εκπαιδευτικών σεναρίων. Το μόνον κριτήριο που επιθυμεί το Νοσοκομείο είναι ο Ιατρός να είναι εγκεκριμένος συνεργάτης της εταιρείας και να ανταμείβεται αναλόγως με την συνεισφορά του.

Ο ιατρός να ανταμείβεται αναλόγως με την συνεισφορά του σύμφωνα με το πλαίσιο πιο κάτω:

Συνεισφορά στον Κύκλο Εργασιών (σε €)	Αρ. Σεμιναρίων
0 – 200,000	0
200,000 – 400,000	1
400,000 – 700,000	2
700,000 - ∞	3

Με την υλοποίηση, το Νοσοκομείο αναμένει να έχει συγκράτηση όλων των εισοδημάτων στα Τμήματα της και μείωση των απωλειών σε άλλα Ιδρύματα. Υπάρχει μία πιθανή προσέλκυση εξωτερικών ιατρών για συνεργασία και η διατήρηση του αναμενόμενου αυξημένου κύκλου εργασιών. Η απονομή αισθήματος αναγνώρισης και δικαιοσύνης προς τους ιατρούς που συνεισφέρουν στο Νοσοκομείο.

Η συγκεκριμένη εισήγηση θα έχει μεν αποτέλεσμα η εταιρεία να επιστρέφει ένα σεβαστό ποσό ετησίως προς ιατρούς, ωστόσο αυτό θα έχει σαν επακόλουθο την αύξηση των εισοδημάτων της πέραν των αναμενόμενων με το υπάρχων σύστημα διαχείρισης, όπως παρουσιάζεται πιο κάτω.

Έστω ότι η εταιρεία επιλέγει να αναγνωρίζει την συνεισφορά του κάθε Ιατρού μέσω χρηματοδότησης τους σε σεμινάρια και διαμονή στο εξωτερικό. Έστω ότι το κόστος κάθε σεμιναρίου και της παρεχόμενης διαμονής ανέρχεται σε 4000 ευρώ και ότι ο αριθμός που εμπíπτουν στην κάθε κατηγορία αυξάνεται κατά 10% ετησίως.

Συνεισφορά στον Κύκλο Εργασιών (€)	Προσφερόμ ενος Αρ. Σεμιναρίων	Αρ. Ιατρών	Μ.Ο Κόστους Σεμιναρίου (€)	Κόστος Εταιρείας (€)	
0 - 200,000	0	25	4.000	0	
200,000 - 400,000	1	8		-32.000	
400,000 - 700,000	2	7		-56.000	
700,000 - ∞	3	2		-24.000	
				Έτος 1	-112.000
				Έτος 2	-123.000
				Έτος 3	-135.520

Λειτουργία Εργαστηριακών Μονάδων

Στο Νοσοκομείο η κάθε Εργαστηριακή Μονάδα λειτουργεί με διαφορετικό τρόπο χωρίς να υπάρχει ομοιογένεια, εμπορική και οικονομική, εντός του Νοσοκομείου. Σε σχετικό ερώτημα προς τους μετόχους κατά την διάρκεια των Focus Groups που είχαν διενεργηθεί, το 84,4 % είναι υπέρ της ελεύθερης διάθεσης των Εργαστηριακών Μονάδων της εταιρείας σε οποιονδήποτε Ιατρό επιθυμεί να τα χρησιμοποιήσει (Πίνακας 1 – Σημείο 5).

Το Νοσοκομείο επιθυμεί να αναπτύξει τον Κύκλο Εργασιών των Εργαστηριακών Μονάδων και ταυτόχρονα να αυξήσει το όφελος του Νοσοκομείου. Το νοσοκομείο να λαμβάνει ποσά ανάλογα με τον Κύκλο Εργασιών των Εργαστηρίων και όχι ένα πάγιο σταθερό ποσό. Η εισήγηση από την πλευρά του Νοσοκομείου είναι όλες οι Εργαστηριακές Μονάδες του Νοσοκομείου να ακολουθούν το σύστημα «αμοιβή ανά περιστατικό».

Όλες οι Εργαστηριακές Μονάδες του Νοσοκομείου να τις συντονίζει και να τις υποστηρίζει διοικητικά το Νοσοκομείο. Με τον καλύτερο προγραμματισμό και συντονισμό θα πρέπει να εξασφαλιστεί διαθέσιμος εργαστηριακός χρόνος προς τους Εξωτερικούς Συνεργάτες Ιατρούς.



Έστω ότι οι χρεώσεις ανά περιστατικό εργαστηρίου είναι η προτεινόμενη στον πιο κάτω διάγραμμα και έστω ότι τα ετήσια περιστατικά ανά εργαστηριακή μονάδα αυξάνονται κατά 5% ετησίως.

Σε περίπτωση εφαρμογής της ανωτέρω εισήγησης η Οικονομική Κατάσταση της εταιρείας θα αλλάξει ως ακολούθως:

		Νευρολογικό εργαστήριο	I.V.F	Δοκιμασία Κοπώσεως	Σύνολο Έτους
Έτος 1	Αριθμός Περιστατικών	2400	720	1800	-
	Χρέωση ανά περιστατικού	30	60	60	
	Έσοδα	72.000	43.200	108.000	223.200
	Απώλεια Ενοικίου	-13.200	-13.200	-20.400	-46.800
	Διαφορά στον Ισολογισμό	58.800	30.000	87.600	176.400
Έτος 2	Αριθμός Περιστατικών	2520	756	1890	-
	Χρέωση ανά περιστατικού	35	65	65	-
	Έσοδα	88.200	49.140	122.850	260.190
	Απώλεια Ενοικίου	-13.200	-13.200	-20.400	-46.800

	Διαφορά στον Ισολογισμό	75.000	35.940	102.450	213.390
Έτος 3	Αριθμός Περιστατικών	2646	794	1985	-
	Χρέωση ανά περιστατικού	40	70	70	-
	Έσοδα	105.840	55.566	138.915	300.321
	Απώλεια Ενοικίου	-13.200	-13.200	-20.400	-46.800
	Διαφορά στον Ισολογισμό	92.640	42.366	118.515	253.521

Ανάπτυξη Δικτύου Συνεργατών Ιατρών

Το Νοσοκομείο έχει περιοριστεί εισοδηματικά κατά κύριο λόγο από τις παραπομπές και χρήσεις των υπηρεσιών του από τους Ιατρούς που απασχολούνται εντός των εγκαταστάσεων του. Ο αριθμός Συνεργατών Ιατρών του Νοσοκομείου είναι πολύ περιορισμένος. Σε σχετικό ερώτημα προς τους μετόχους, το 96,8% είναι υπέρ της στρατηγικής διερεύνησης του δικτύου συνεργατών ιατρών στο Νοσοκομείο (Πίνακας 1- Σημείο 3).

Το ζητούμενο εδώ είναι η ανάπτυξη του Κύκλου Εργασιών του Νοσοκομείου μέσω προσέλκυσης νέων Συνεργατών Ιατρών στην υπάρχουσα υποδομή και τρόπο διαχείρισης.

Το καλύτερο θα ήταν να στοχευθούν συγκεκριμένες κατηγορίες ιατρών και ειδικότητες προς συμμετοχή τους στο δυναμικό του Νοσοκομείου. Μελετώντας τις υπάρχουσες Ειδικότητες, είναι ξεκάθαρο σε ποιες ειδικότητες υστερεί το Νοσοκομείο καθώς επίσης και σε ποιες ειδικότητες θα χρειαστεί στο άμεσο μέλλον να αντικαταστήσει λόγω συνταξιοδότησης των υφιστάμενων Ιατρών.

Επίσης, για πιο ελκυστικό και ενδιαφέρον πακέτο για ένα νέο Συνεργάτη Ιατρό να ενταχθεί στο δυναμικό του Νοσοκομείου θα πρέπει με την εγγραφή του και συνεισφορά του στο Κύκλο εργασιών της Εταιρείας να παραχωρηθούν τα πιο κάτω Προνόμια:

- Δυνατότητα συμμετοχής στο Σύστημα Εφημεριών του Νοσοκομείου. Ισχύει για ως Μέτοχο και ως Συνεργάτη Ιατρό.
- Δημοσίευση του ονόματος του Ιατρού σε όλα τα έντυπα του Νοσοκομείου. Ισχύει για ως Μέτοχο και ως Συνεργάτη Ιατρό.
- Πρόσβαση στους ελεγχόμενους χώρους εντός του Νοσοκομείου όπως για παράδειγμα Α' Βοήθειες, Κλινικό και Ακτινολογικό Τμήμα, Χειρουργεία κτλ. Ισχύει για ως Μέτοχο και ως Συνεργάτη Ιατρό.

- Παραχώρηση χώρου στάθμευσης. Ισχύει για ως Μέτοχο και ως Συνεργάτη Ιατρό.
- Επιβράβευση ανάλογα με τη Συνεισφορά του στον Κύκλο Εργασιών της εταιρείας. Ισχύει για ως Μέτοχο και ως Συνεργάτη Ιατρό.
- Δυνατότητα αγοράς Χρόνου Ιατρείου εντός του Νοσοκομείου (Time Sharing)- Ισχύει για ως Μέτοχο και ως Συνεργάτη Ιατρό.
- Δυνατότητα αγοράς χρόνου Εργαστηρίων (πχ Δοκιμασία Κοπώσεως). Ισχύει για ως Μέτοχο και ως Συνεργάτη Ιατρό.
- Επαγγελματική κάρτα με το Λογότυπο της Εταιρείας. Ισχύει για ως Μέτοχο και ως Συνεργάτη Ιατρό.

Με την υλοποίηση των εισηγήσεων της παρούσας μελέτης, 1) Time Sharing Ιατρείων, 2) Αναγνώριση Συνεισφορά στον Κύκλο Εργασιών και 3) διάθεση εργαστηριακού χρόνου , αναμένουμε να προσελκύσουμε ιατρούς διαφόρων κατηγοριών και πελατείας.

Η στρατηγική προσέγγιση του θέματος θα μπορούσε να κινηθεί βάση του πίνακα:

		20xx	20xx	20xx
Στοχευμένος Αριθμός Νέων Συνεργατών Ιατρών		5	10	15
Μ.Ο Συνεισφορά στον Κύκλο Εργασιών ανά Συνεργάτη Ιατρό (€)	Μηνιαίως (€)	2000	2000	2000
	Ετήσιως (€)	24000	24000	24000
Συνολικό Ποσό από Νέους Ιατρούς (€)		12000	240000	360000

Συνεργασία με Ασφαλιστικές Εταιρείες

Το Νοσοκομείο έχει επισυνάψει συμφωνίες σχεδόν με όλες τις τοπικές Ασφαλιστικές Εταιρείες και είναι μέλος του δικτύου των συνεργατών Νοσοκομείων και Κλινικών αυτών των εταιρειών. Η συμφωνία προνοεί την ισχύ ενός προσυμφωνημένου μεταξύ των δύο μερών τιμοκαταλόγου. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι τιμές προς τις ασφαλιστικές εταιρείες είναι χαμηλότερες κατά 10% από τις τιμές που τιμολογούνται προς τον Ιδιώτη.

Ο λόγος που δίνονται καλύτερες τιμές προς τους ασφαλισμένους ασθενείς είναι επειδή έρχονται μαζικά οι πελάτες τους -και πλέον πελάτες και για το ίδιο νοσοκομείο- και ο λογαριασμός γίνεται απευθείας διακανονισμός Νοσοκομείου και Ασφαλιστικού Φορέα χωρίς ο ασθενής να καταβάλλει οποιονδήποτε ποσό.

Το πλαίσιο συνεργασίας παρουσιάζει αρκετά λειτουργικά προβλήματα προς το Νοσοκομείο τα οποία αναφέρονται επιγραμματικά πιο κάτω:

- Οι Ιατροί δεν συμπληρώνουν εγκαίρως την απαίτηση αναγγελίας του περιστατικού με αποτέλεσμα την καθυστέρηση αποστολή, εξέτασης από τις Ασφαλιστικές Εταιρείες και συνεπώς καθυστέρηση στην είσπραξη από το Νοσοκομείο.
- Οι ασφαλιστικές εταιρείες δεν απαντούν προς το Νοσοκομείο εγκαίρως (48 ώρες όπως προβλέπει η συμφωνία) με αποτέλεσμα το Νοσοκομείο να θεωρεί ότι η Ασφαλιστική Εταιρεία πρόκειται να καλύψει πλήρως το περιστατικό ενώ στην πορεία πιθανόν να μην τον καλύπτει και το Νοσοκομείο να προσπαθεί να εισπράξει.
- Οι ασφαλιστικές εταιρείες δεν αναγράφουν τυχόν ιδιαιτερότητες των συμβολαίων (π.χ excess amount) στην απάντησή τους προς το Νοσοκομείο με αποτέλεσμα το Νοσοκομείο να μην γνωρίζει εάν πρέπει να εισπράξει οποιονδήποτε ποσό απευθείας από τον ασθενή. Αποτέλεσμα αυτού είναι η συσσώρευση ενός σημαντικού ποσού που αποτελείται από πολλά μικρά ποσά τα οποία η ασφάλεια δεν καλύπτει.

Η απλοποίηση της διαδικασίας συνεργασίας του Νοσοκομείου και των Ασφαλιστικών Εταιρειών και η μεταφορά της πίεσης προς την Ασφαλιστική και όχι προς το Νοσοκομείο είναι το μεγάλο ζητούμενο. Το Νοσοκομείο δεν κάνει και μικρή δουλειά για αυτό!!! Το Λογιστήριο Ασθενών προσπαθεί να συντονίσει τον Ιατρό να συμπληρώσει το έντυπο ασφάλειας όπως πρέπει να κάνει και ο ασθενής αντίστοιχα, να στείλει την αναγγελία έγκαιρα στην ασφάλεια και να προσπαθήσει να πιέσει για άμεση απάντηση πριν από το εξιτήριο του ασθενή. Επίσης, πρέπει να καθοριστεί ένα πλαίσιο άμεσης είσπραξης των οφειλόμενων ποσών και να μειωθεί το Διοικητικό Κόστος.

Για να επιτύχουμε το καλύτερο αποτέλεσμα θα πρέπει να γίνει αναθεώρηση του τρόπου συνεργασίας του Νοσοκομείου με τις Ασφαλιστικές Εταιρείες σε σταδιακή βάση με τρόπο ώστε το Νοσοκομείο να εξασφαλίζεται στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

Για το πρώτο εξάμηνο το Νοσοκομείο να συνεχίσει την συνεργασία του με τις Ασφαλιστικές Εταιρείες, ωστόσο να αλλοιωθεί η διαδικασία που ακολουθείται ως εξής: το Νοσοκομείο να διαχειρίζεται τους ασθενείς ως Ιδιώτες εκτός από περιπτώσεις όπου το Λογιστήριο κατέχει εγκαίρως (πριν το εξιτήριο) γραπτή ανάληψη ευθύνης κάλυψης του περιστατικού από τον συνεργάτη Ασφαλιστικό Φορέα.

Σε τέτοιες περιπτώσεις η πίεση μεταφέρεται στο ασθενή και την Ασφαλιστική Εταιρεία της οποίας είναι πελάτης. Σε περιπτώσεις όπου το Λογιστήριο κατέχει εγκαίρως την γραπτή ανάληψη ευθύνης πληρωμής, να απαιτεί την απευθείας καταβολή ενός ποσού από τον ασθενή για τυχόν υπόλοιπο που πρόκειται να προκύψουν από την Ασφαλιστική. Σε αντίθετη περίπτωση, εάν το Νοσοκομείο δεν κατέχει το σχετικό έντυπο εγκαίρως, θα τιμολογεί τον

ασθενή και ο ασθενής θα απαιτεί από την Ασφαλιστική Εταιρεία να τον αποζημιώσει. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχει μία διαφορά μεταξύ του ποσού που πλήρωσε ο ασθενής στο Νοσοκομείο και στο ποσό που θα αποζημιώσει η Ασφαλιστική τον πελάτη της. Και ατή η κατάσταση θα έχει ως συνέπεια την ρήξη στις σχέσεις ασφαλιστικής εταιρείας και του πελάτη τους με αποτέλεσμα να δίνουν οι ασφαλιστικές την γραπτή δήλωση κάλυψης του περιστατικού.

Μετά την εξαμηνία να επαναξιολογηθεί η νέα διαδικασία και να παρθεί απόφαση για το μέλλον συνεργασίας Νοσοκομείου και Ασφαλιστικών.

Ανάπτυξη Συμμαχιών με άλλα Ιδρύματα

Το Νοσοκομείο έχει συγκυριακές συνεργασίες με άλλα νοσηλευτήρια, ωστόσο δεν έχει επενδύσει στον τομέα αυτό αλλά ούτε έχει συνάψει επίσημες συμφωνίες συνεργασίας. Υπάρχουν αρκετές κατηγορίες ιδρυμάτων που θα μπορούσαν να στοχευθούν βάση του προτεινόμενου μοντέλου συνεργασίας που περιγράφεται πιο κάτω, πέραν των κλινικών, Γηροκομεία κτλ. Το Νοσοκομείο διαθέτει ήδη την υποδομή να αποτελέσει Κέντρο Αναφοράς σε μία συνεργασία προς αντιμετώπιση εξειδικευμένων περιστατικών ή/και υπηρεσιών που να συμπληρώνουν άλλα Ιδρύματα.

Με την ανάπτυξη των συμμαχιών έχει ως στόχο την ανάπτυξη του Κύκλου Εργασιών του Νοσοκομείου καθώς επίσης και τη σύναψη στρατηγικών συμφωνιών συνεργασίας με άλλα Ιδρύματα, προσφέροντας μειωμένες τιμές προς τους ασθενείς που παραπέμπονται από αυτά. Επίσης, το Νοσοκομείο θα διατηρήσει την εξειδίκευση διαθέτοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων Ιδρυμάτων.

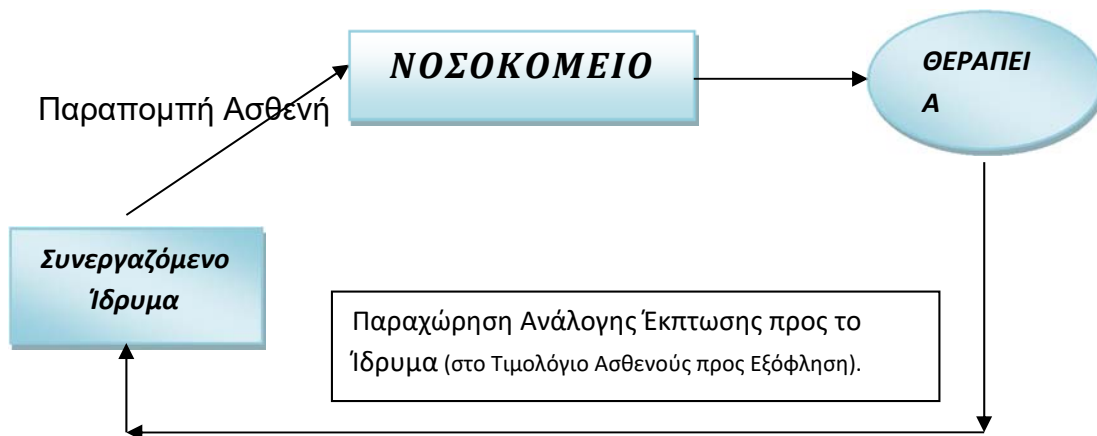
Σε αυτό το σημείο το προτεινόμενο πλαίσιο Υλοποίησης είναι ως εξής:

- Τα Ιδρύματα με ετήσια συνεισφορά στον κύκλο εργασιών του Νοσοκομείου να λαμβάνουν σχετικές εκπτώσεις βάση του πιο κάτω πλαισίου:

Εκπτώσεις σε Συνεισφορά στον κύκλο Εργασιών του Νοσοκομείου από Άλλα Ιδρύματα	
€1 < Κ.Ε < €50,000	5%
€50,001 < Κ.Ε < €70,000	8%

€70,001 < Κ.Ε < €90,000	10%
€90,001 < Κ.Ε < €110,000	15%

- Ανάλυση των αναγκών άλλων Ιδρυμάτων στην αγορά και μεθοδική δρομολόγηση διαπραγματεύσεων και παρουσίαση του μοντέλου συνεργασίας.
- Οι κατηγορίες Ιδρυμάτων προς στρατηγική συμμαχία θα μπορούσαν να είναι:
 - Νοσοκομείο Α: Επεμβατική Καρδιολογία και Καρδιοχειρουργική
 - Νοσοκομείο Β: Νευροχειρουργική
 - Νοσοκομείο Γ: Μεταφορές με ασθενοφόρο
 - Νοσοκομείο Δ: Υπηρεσίες Αξονικής και Μαγνητικής Τομογραφίας
 - Γηροκομείο Χ: Υπηρεσίες ασθενοφόρου
- Η προτεινόμενη Διαδικασία περιγράφεται πιο κάτω:



- Το Ίδρυμα παραπέμπει τον ασθενή στο Νοσοκομείο όπου του παρέχονται όλες οι απαραίτητες υπηρεσίες.
- Με την ολοκλήρωση της θεραπείας, ο ασθενής παραπέμπεται πίσω στο Ίδρυμα.
- Το Νοσοκομείο τιμολογεί ανάλογα με τον τύπο του περιστατικού, δηλ. ως Ιδιώτης ή ως Ασφαλισμένος ασθενής, και το ίδρυμα πληρώνει το Νοσοκομείο εντός 30 ημερών από την ημερομηνία εξιτηρίου του ασθενή καταβάλλοντας το οφειλόμενο ποσό (πλην τη συμφωνημένη έκπτωση) προς πλήρη εξόφληση του περιστατικού.

Δικαίωμα Νοσοκομείου από Αναισθησιολογικές Υπηρεσίες

Οι Αναισθησιολόγοι είναι ελεύθεροι επαγγελματίες και συνεργάζονται με Ιατρούς χειρουργούς για την διενέργεια επεμβάσεων. Το Νοσοκομείο έχει αγοράσει και συντηρεί όλο τον αναγκαίο εξοπλισμό για την χορήγηση αναισθησίας και δεν υπάρχει καμία δέσμευση και καμία οικονομική σχέση μεταξύ του Νοσοκομείου και των χρηστών της αναισθησιολογικής υποδομής του. Επίσης, δεν λαμβάνει κανένα δικαίωμα από την απασχόληση των αναισθησιολόγων σε αυτό, ενώ συγχρόνως οι Ιατροί Αναισθησιολόγοι έχουν απαιτήσεις από το Νοσοκομείο. Το περασμένο έτος το Νοσοκομείο τιμολόγησε 7,885 Χειρουργικές Ώρες. Κατά μέσο όρο η αμοιβή των αναισθησιολόγων ανέρχεται σε €100 ευρώ την ώρα. *Το ζητούμενο* είναι οι Αναισθησιολόγοι Ιατροί να καταβάλλουν ποσοστό ύψους 10% επί των αμοιβών τους προς το Νοσοκομείο σε μηνιαία βάση.

Έστω ότι οι χειρουργικές ώρες θα αυξάνονται κατά 5% ετησίως και οι αμοιβές των Αναισθησιολόγων αυξάνονται 5% ετησίως για τα επόμενα 3 χρόνια.

Σε περίπτωση εφαρμογής της ανωτέρω εισήγησης η Οικονομική Κατάσταση της Εταιρείας θα αλλάξει ως ακολούθως:

	ΕΤΟΣ 1	ΕΤΟΣ 2	ΕΤΟΣ 3
Χειρουργικές Ώρες	7.885	8.279	8.693
Αμοιβές Αναισθησιολόγου	100	105	110
Δικαίωμα Νοσοκομείου	10%	10%	10%
Διαφορά στον Ισολογισμό	€78.850	€86.930	€95.623

Σύμπτυξη Τμημάτων Νοσοκομείου

Τους τελευταίους μήνες (Μάιο, Ιούνιο και Ιούλιο) η Μονάδα Εντατικής Θεραπείας και η Καρδιολογική Μονάδα παρουσιάζουν χαμηλές πληρότητες την στιγμή που και τα δύο τμήματα έχουν υψηλά λειτουργικά κόστη λόγω της εξειδίκευσής τους.

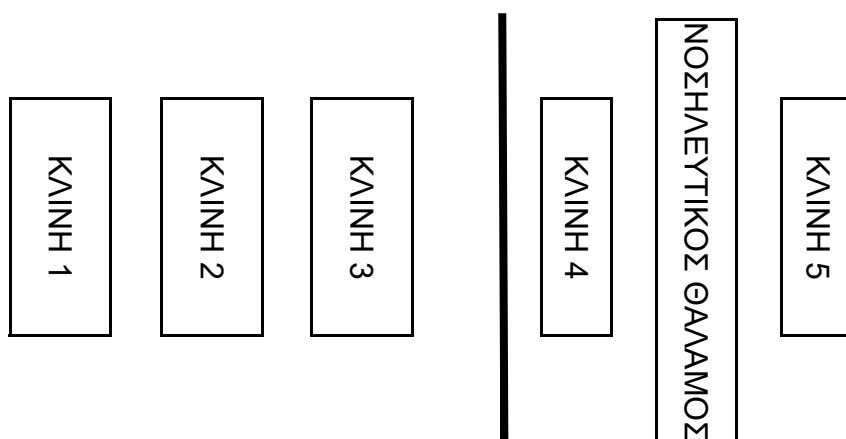
Τμήμα	Διαθέσιμες Κλίνες	Ιαν	Φεβ	Μαρ	Απρ	Μαη	Ιουν	Ιουλ
Καρδιολογική Μονάδα	6	65%	58%	70%	58%	30%	26%	31%
Μ.Ε.Θ	5	58%	34%	51%	47%	45%	16%	4%

Όσο αφορά τις πιο πάνω πληρότητες έχει επηρεαστεί σημαντικά από τη μείωση παραπομπών ασθενών Μ.Ε.Θ σε Ιδιωτικά Νοσηλευτήρια λόγω απόφασης του Υπουργείου Υγείας και συγκράτησής των περιστατικών στον Δημόσιο Τομέα. Επίσης, τα συχνά σκαμπανεβάσματα στις Πληρότητες των

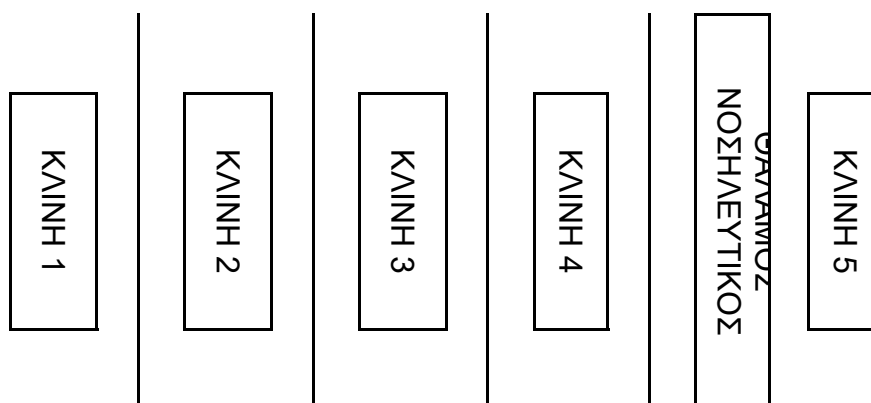
Μ.Ε.Θ των Δημόσιων Νοσοκομείο είναι και αυτός ένας από τους παράγοντες που επηρεάζει την πληρότητα των τμημάτων του Νοσοκομείου αρνητικά.

Έτσι, άμεση αντιμετώπιση της κατάστασης αυτής, είναι η σύμπτυξη περιστατικών της Μονάδας Εντατικής Θεραπείας και Καρδιολογικής Μονάδας στον χώρο της ΜΕΘ με τον προτεινόμενο διαχωρισμό προς εξασφάλιση οπτικής επαφής των ασθενών με το νοσηλευτικό προσωπικό και συγχρόνως τον διαχωρισμό των διασωληνομένων ασθενών από τους Καρδιολογικούς ασθενείς. Επίσης, όπως γίνει αλλαγή χρήσης της Καρδιολογικής Μονάδας σε Θάλαμο Ημερήσιας Νοσηλείας.

Ο διαχωρισμός της ΜΕΘ σε 3 κλίνες, 1 κλίνη και 1 κλίνη δεν θα εμποδίζει την λειτουργία του Τμήματος σε περιόδους όπου η ΜΕΘ είναι πλήρης, αντιθέτως εξυπηρετεί σκοπούς διαχωρισμού ασθενών ανάλογα με την πάθηση τους.



Διάγραμμα 1: Διαχωρισμός ΜΕΘ με διαχωριστικό γυαλί- Απομόνωση 3 κλινών με 2 (1^η επιλογή)



Διάγραμμα 1: Διαχωρισμός ΜΕΘ με διαχωριστικό γυαλί
Απομόνωση κάθε κλίνης Ξεχωριστά (2^η επιλογή)

Ο διαχωρισμός της Καρδιολογικής Μονάδας σε 3 κλίνες και άλλες 3 κλίνες δεν εμποδίζει την νοσηλεία των περιστατικών σε περιόδους όπου η Καρδιολογική Μονάδα είναι πλήρης, αντιθέτως εξυπηρετεί στον διαχωρισμό ανδρών και γυναικών όπου αυτό είναι αναγκαίο.



Διάγραμμα 2: Διαχωρισμός Καρδιολογικής Μονάδας με διαχωριστικό γυαλί
απομόνωση 3 ανδρικών Κλινών και 3 γυναικείων Κλινών

Ωστόσο για να λειτουργήσει ο χώρος της Καρδιολογικής Μονάδας ως Θάλαμος Ημερήσιων περιστατικών, το Νοσοκομείο θα πρέπει να αυξήσει το Νοσηλευτικό του προσωπικό κατά 4 νοσηλευτές.



Το όφελος του Νοσοκομείου είναι σημαντικό. Καταρχήν, γίνεται εξοικονόμηση Μισθολογικών Εξόδων και επεξηγώ:

Το μηνιαίο Κόστος Εργοδότη ανά νοσηλευτή υπολογίζεται ως εξής:

(Ακάθαρτος Μηνιαίος Μισθός Υπαλλήλου + Μηνιαία Συνεισφορά στις Κοινωνικές Ασφαλίσεις και Ταμείο Πρόνοιας) + (Ασφάλιστρο Ιατροφαρμακευτικής Κάλυψης x 12 μήνες) + (Ετήσια άδεια / 12 μήνες)

12 Μήνες

Υπολογισμός

Αναγκαίος Αριθμός Νοσηλευτών για κάλυψη 5 κλινών από τις 5 διαθέσιμες στην ΜΕΘ: 16

2 Νοσηλευτές ανά βάρδια x 24 ώρες ανά μέρα x 365 μέρες τον χρόνο = 26,280 νοσηλευτικές ώρες τον χρόνο

26,280 x 20% (υπολογισμός αδειών προσωπικού και αδειών ασθενείας) = 31,536 νοσηλευτικές ώρες τον χρόνο

/ (12 μήνες * 165 νοσηλευτικές ώρες τον μήνα)

= 15.92 ≈ 16 νοσηλευτές

Από τους υφιστάμενους 25 νοσηλευτές (16 ΜΕΘ + 9 CCU) που απασχολούνται στα Τμήματα, με τα νέα δεδομένα το Νοσοκομείο χρειάζεται 16 άρα υπάρχει μείωση προσωπικού κατά 9 Νοσηλευτές.

Σύμφωνα με το Μισθολόγιο του Νοσοκομείου, ο μηνιαίος μέσος μισθό ενός νοσηλευτή ανέρχεται στις €2,600 μηνιαίως ή αντίστοιχα €280,800 ετησίως. Με βάση αυτά, η εξοικονόμηση 9 νοσηλευτών ανέρχεται αντίστοιχα σε εξοικονόμηση με €257,400.

Και εν συνέχεια στη δημιουργία νέου τμήματος ημερήσιας Νοσηλείας το Νοσοκομείο θα πρέπει να εργοδοτήσει επιπλέον 4 νοσηλευτές με ακάθαρτο μισθό ύψους €1,300 έκαστος. Το επιπλέον κόστος της εταιρείας υπολογίζεται σε €78,957.

Άρα η Συνολική Εξοικονόμηση 1^{ου} έτους από τη Σύμπτυξη και Αναδιοργάνωση τμημάτων ανέρχεται στις €178,443.

Κάρτα Μέλους με Ετήσια Συνδρομή

Η δημιουργία Κάρτας Μέλους αποσκοπεί στην παροχή προνομίων σε ασθενείς καθώς επίσης και στη διευκόλυνση του Θεράπων Ιατρού σε θέματα αρχειοθέτησης και διαχείρισης πληροφοριών που αφορούν το ιατρικό ιστορικό του ασθενή. Αποκλείονται τα λάθη, καταργούνται οι χρονοβόρες διαδικασίες και ο Ιατρός έχει άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες που χρειάζεται, εύκολα και γρήγορα. Ο ασθενής κάτοχος της Κάρτας Μέλους, θα του παρέχεται ένας προσωπικός κωδικός, όπου θα συγκεντρώνονται τα δημογραφικά στοιχεία

του και το ιατρικό ιστορικό του. Παράλληλα θα αποφεύγονται φαινόμενα δεύτερης καρτέλας ασθενής.

Την κάρτα Μέλους δικαιούνται να την αποκτήσουν άτομα τα οποία έχουν σε ισχύ την ετήσια συνδρομή τους ή άτομα τα οποία έχουν καταβάλει προς το νοσοκομείο ποσό πέραν των 10.000 ευρώ μέχρι μία καθορισμένη ημερομηνία.

Στους κατόχους Κάρτας Μέλους παραχωρούνται τα πιο κάτω προνόμια:

- 10% έκπτωση σε όλες τις Εργαστηριακές Υπηρεσίες
- Δωρεάν μεταφορά από και προς το Νοσοκομείο 365 μέρες τον χρόνο.
- Επιπρόσθετες εκπτώσεις από 3% έως 10% στις υπηρεσίες του τιμολογίου)
- Απεριόριστος αριθμός επισκέψεων στο Τμήμα Α' Βοηθειών χωρίς Χρέωση. Θα χρεώνονται μόνον τα φάρμακα και τα αναλώσιμα που θα χρησιμοποιηθούν.

Υπάρχουν δύο τύποι καρτών Μελών α) Προσωπική και β) Οικογενειακή Κάρτα. Η συνδρομή για την απόκτηση της Κάρτας, στα πλαίσια του κοινωφελούς χαρακτήρα του Νοσοκομείου καθορίζεται ανάλογα με τον τύπο της κάρτας:

Αρ. Μελών	Ετήσια Συνδρομή
1	€100
2	€160
3	€210
4	€270
5	€310

Η συνδρομή πληρώνεται προκαταβολικά στο Νοσοκομείο και ισχύει για 2 έτη. Το ποσό της συνδρομής καταβάλλεται από τον κάτοχο κατά την παραλαβή της Κάρτας, σε μετρητά ή πιστωτική κάρτα και η ισχύ της Κάρτας ξεκινά από την επόμενη μέρα έκδοσής της. Για απόκτηση της Κάρτας Μέλους ο κάθε ενδιαφερόμενος θα πρέπει να συμπληρώσει τη σχετική Αίτηση.

Αφού εξεταστεί το αίτημά του και εγκριθεί από το αρμόδιο τμήμα, θα ενημερωθεί ο ενδιαφερόμενος να έρθει να παραλάβει την κάρτα του από το Τμήμα Υποδοχής του Νοσοκομείου.

Όροι για Παραχώρησης της Κάρτας Μέλους

Το Νοσοκομείο χορηγεί στον αιτούντα συμβαλλόμενο την Κάρτα Μέλους (προσωπική ή οικογενειακή) με τους πιο κάτω όρους:

1. Η Κάρτα εκδίδεται από το Νοσοκομείο και ανήκει στην ιδιοκτησία του καθ' όλη τη διάρκεια ισχύος της.

2. Η Κάρτα προορίζεται αυστηρά για χρήση από τα μέλη που δικαιούνται. Απαγορεύεται η μεταβίβαση της σε άλλο πρόσωπο καθώς και η χρήση της από οποιονδήποτε τρίτο.
3. Ο Κάτοχος υποχρεούται να γνωστοποιεί εγγράφως στο Νοσοκομείο την αλλαγή διεύθυνσης που δήλωσε στην αίτησή του. Μέχρι τη γνωστοποίηση τυχόν τέτοιας αλλαγής, κάθε έγγραφο θα αποστέλλεται έγκαιρα στη διεύθυνση που έχει δηλωθεί.
4. Το Νοσοκομείο γνωστοποιεί στον κάτοχο ότι τηρεί αρχείο δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα σε ηλεκτρονική μορφή, το οποίο θα περιλαμβάνει αποκλειστικά και μόνον πληροφορίες που θα αναφέρονται στην παρούσα και όσες θα προκύψουν από την διενέργεια των ιατρικών εξετάσεων.
5. Το Νοσοκομείο έχει δικαίωμα να απορρίψει οποιαδήποτε αίτηση για απόκτηση της Κάρτας Μέλους, χωρίς να υποχρεούται να επεξηγήσει τους λόγους απόρριψης.

Λύση Α – Λειτουργία με Smart Cards

Περιγραφή Είδους	Τιμή Μονάδας	Αναγκαία Ποσότητα	Τελικό Σύνολο
Smart Card (άσπρες)	3,00	10,000	30.000,00
Card Reader/Writer	50,40	38	1.915,20
Card Printer	2.640,00	2	5.280,00
			37.195,20

Τα πλεονεκτήματα είναι ότι υπάρχει αυξημένη ασφάλεια της κάρτας, μεγάλος αποθηκευτικός χώρος, υποστήριξη πολύπλεδης εμπορικής πολιτικής και τέλος υλοποίηση δικτύου συνεργαζόμενων με το Νοσοκομείο φορέων παροχής υπηρεσιών υγείας οι οποίοι δεν θα είναι κατ' ανάγκη on line συνδεδεμένοι με το νοσοκομείο και η κάρτα θα λειτουργεί ως ηλεκτρονικό βιβλιάριο. Το μειονέκτημα είναι το υψηλό κόστος και το τελικό κόστος όπως φαίνεται στον πιο πάνω πίνακα είναι στις €37.195,20(+ΦΠΑ).

Λύση Β Λειτουργία με Μαγνητικές Κάρτες

Περιγραφή Είδους	Τιμή Μονάδας	Αναγκαία Ποσότητα	Τελικό Σύνολο
Smart Card (άσπρες)	0,13	10,000	1.300
Card Reader/Writer	144,00	38	5.472
Card Printer	1.560,00	2	3.120
			9.892

Το πλεονέκτημα της 2^{ης} λύσης είναι το χαμηλό κόστος. Τα μειονεκτήματα είναι ότι μπορεί να λειτουργήσει μόνον σαν ταυτοποίηση. Επίσης, υπάρχει η δυνατότητα μόνον 200 χαρακτήρων, οργανωμένων σε 3 tracks, από τα οποία μόνον 76 πρώτοι αριθμοί μπορεί να είναι αλφαριθμητικοί. Οι υπόλοιποι πρέπει να είναι αποκλειστικά αριθμητικοί. Το κόστος υλοποίησης ανέρχεται στις €9.892,00(+ΦΠΑ).

Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα, έστω ότι το πρώτο έτος θα επιτευχθεί η εγγραφή 10 μελών ανά κατηγορία μηνιαίως, δηλαδή 120 μελών ανά κατηγορία ετησίως και έστω ότι το 2^ο έτος οι εγγραφές θα αυξηθούν κατά 20% και το 3^ο έτος κατά 25%. Σε περίπτωση εφαρμογής της ανωτέρω εισήγησης η Οικονομική Κατάσταση της εταιρείας θα αλλάξει ως ακολούθως:

		ΕΤΟΣ 1		ΕΤΟΣ 2		ΕΤΟΣ 3	
ΤΥΠΟΣ ΚΑΡΤΑΣ ΜΕΛΟΥΣ	ΣΥΝΔΡΟΜΗ/ΧΡΕΩΣΗ	ΑΡ.ΚΑΡΤΩΝ/ΜΕΛΩΝ	ΕΣΟΔΑ	ΑΡ.ΚΑΡΤΩΝ/ΜΕΛΩΝ	ΕΣΟΔΑ	ΑΡ.ΚΑΡΤΩΝ/ΜΕΛΩΝ	ΕΣΟΔΑ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ	100	120	12.000	144	14.400	180	18.000
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ 2 ΜΕΛΗ	160	120	19.200	144	23.040	180	28.800
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ 3 ΜΕΛΗ	210	120	25.200	144	30.240	180	37.800
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ 4 ΜΕΛΗ	270	120	32.400	144	38.880	180	48.600
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ 5 ΜΕΛΗ	310	120	37.200	144	44.640	180	55.800
		600	126.000	720	151.200	900	189.000

Έστω ότι θα επιλεγεί η Λύση Α' προς υλοποίηση της ανωτέρω εισήγησης, το κόστος έχει ως ακολούθως:

Περιγραφή Είδους	Τιμή Μονάδας	Αναγκαία Ποσότητα	Τελικό Σύνολο
Smart Card (άσπρες)	3,00	10,000	30.000,00
Card Reader/ Writer	50,40	38	1.915,20
Card Printer	2.640,00	2	5.280,00
			37.195,20
		ΦΠΑ	5.580,00
Τελικό Κόστος Υλοποίησης			-42.775

Λειτουργία Ομάδας Αποκλειστικών Νοσοκόμων

Ο σκοπός της δημιουργίας Ομάδας Αποκλειστικών Νοσοκόμων είναι η αποτελεσματικότερη κάλυψη των απαιτήσεων των ασθενών και συγγενών σε ατομικό επίπεδο. Η ομάδα των Αποκλειστικών αποτελείται από άντρες και

γυναίκες, απόφοιτους σχολών διαιτούς φοιτήσεων ή άλλων ισοτίμων σχολών άλλων χωρών. Για να εργαστεί ως Αποκλειστικός Νοσοκόμος πρέπει να έχει μία προσωπική συνάντηση με τον Προϊστάμενων Νοσηλευτικής Υπηρεσίας και αφού εγκριθεί η συνεργασία, να προσκομίσει τα απαραίτητα δικαιολογητικά που καθορίζει η σχετική νομοθεσία και τηρούνται στο Τμήμα Προσωπικού. Ακολουθεί η έκδοση ειδικής κάρτας του Νοσοκομείου από το Τμήμα Προσωπικού. Όταν οι συγγενείς ζητούν Αποκλειστικό Νοσοκόμο για τον ασθενή τους, ο Υπεύθυνος Νοσηλευτής του ορόφου συμπληρώνει το «Έντυπο Αίτησης Αποκλειστικής Νοσοκόμου» με όλα τα στοιχεία και τα παραδίδει στο Προϊστάμενο Νοσηλευτικής Υπηρεσίας.

Ο Προϊστάμενος αναλαμβάνει να ειδοποιήσει τηλεφωνικά και να κλείσει όλες τις απαιτούμενες βάρδιες με τις Αποκλειστικές που ζητούνται, τηρώντας αυστηρά τη σειρά που υπάρχει στο ειδικό φάκελο. Επίσης, ο Προϊστάμενος ελέγχει περιοδικά αν οι Αποκλειστικοί υπογράφουν στα βιβλία εισόδου και εξόδου που υπάρχουν στους ορόφους και οφείλει να γνωρίζει τον αριθμό Αποκλειστικών που εργάζονται στη βάρδια του, να ελέγχει εάν ο ασθενής είναι καθαρός και στεγνός, να μην κοιμούνται σε καμία περίπτωση και να τηρούν ανελλιπώς τον Κανονισμό Αποκλειστικών Νοσοκόμων.

Ο κανονισμός σε γενικές γραμμές αναφέρει ότι ο Αποκλειστικός Νοσοκόμος θα πρέπει να τηρεί τα ωράρια εργασίας, απαγορεύεται αυστηρά το κάπνισμα, να συνεργάζεται πάντα με το νοσηλευτικό προσωπικό καθώς επίσης, να μην μένει ποτέ μόνος ο ασθενής και ζητάτε πάντοτε αντικατάσταση από τον Υπεύθυνο Νοσηλευτή του τμήματος.

Δημιουργία εσωτερικού Portal

Το portal θα αποτελεί βασικό εργαλείο πληροφόρησης της Διοίκησης, των εργαζομένων και των Ιατρών του Νοσοκομείου. Περιέχει έγκυρες πληροφορίες και είναι ενημερωμένο, ώστε να καλύπτει τις πληροφοριακές ανάγκες των χρηστών, παρέχοντας ακριβή πληροφόρηση. Πληροφορίες και υλικό εγκρίνονται από τη Διοικητική Διεύθυνση.

Σκοπός του παρόντος εγγράφου είναι να περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η συντήρηση και η ανανέωση του περιεχομένου της εσωτερικής ιστοσελίδας του Νοσοκομείου. Καθορίζονται επίσης οι υπευθυνότητες και οι ενέργειες όλων των εμπλεκόμενων ώστε να είναι σε όλους ξεκάθαρο, το αντικείμενο, ο τρόπος και ο χρόνος της διαδικασίας.

Οι εμπλεκόμενοι σ' αυτό είναι οι γραμματεία της Διοίκησης όπου παρέχει την ενημέρωση για πληροφορίες όπως δελτία τύπου, γεγονότα, εκδηλώσεις, που πρέπει να δημοσιευθούν στο portal. Η Διοικητική Διεύθυνση έχει την εποπτεία και τη ευθύνη έγκρισης πληροφοριών για δημοσίευσή τους. Αποφασίζει για το τι είδους πληροφορίες πρέπει να είναι διαθέσιμες, με ποιο τρόπο θα εμφανίζονται κτλ. Ο Υπεύθυνος πληροφορικής παρέχει την εξειδικευμένη

τεχνική υποστήριξη, μεταφέροντας, την πληροφορία με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι συμβατή με τις τεχνικές προδιαγραφές του portal και να είναι εφικτή η χρηστικότητα από τους χρήστες του. Η Γενική και Οικονομική, μέσω των συντακτών τους ενημερώνουν το portal με ότι αφορά τη διεύθυνση τους.

Ο Υπεύθυνος του κάθε τμήματος ενημερώνει τη Διοικητική Διεύθυνση για τυχόν αλλαγές ή και νέα στοιχεία όπως Υπηρεσιακά Σημειώματα, Ανακοινώσεις, που χρειάζεται να συμπεριληφθούν στο Portal.

Οι θεματικές ενότητες του portal στις οποίες γίνεται ενημέρωση είναι οι ακόλουθες:

- Δελτία Τύπου / Ανακοινώσεις
- Γεγονότα, Εκδηλώσεις
- Διαδικασίες Νοσοκομείου
- Έντυπα
- Υπηρεσιακά Σημειώματα
- Τηλεφωνικός κατάλογος
- Ηλεκτρονική Υποβολή ετήσιας άδειας

Σε περίπτωση που κάποια διεύθυνση επιθυμεί μια νέα θεματική ενότητα ή λειτουργία, κάνει το αίτημά της στη Διεύθυνση η οποία αν το εγκρίνει το προωθεί για υλοποίηση στο Τμήμα Πληροφορικής. Υλικό για τον εμπλουτισμό της ιστοσελίδας μπορούν να παρέχουν οι προκαθορισμένοι χρήστες, για θέματα κοινού ενδιαφέροντος που θεωρούν να είναι διαθέσιμα για την ενημέρωση των χρηστών του Νοσοκομείου. Ο Υπεύθυνος της Διεύθυνσης ανεβάζει το υλικό στο Portal σε μη δημοσιοποιημένη κατάσταση και ενημερώνει τη Διεύθυνση να ελέγξει και να εγκρίνει προς δημοσίευση το περιεχόμενο. Ο Υπεύθυνος Πληροφορικής παραλαμβάνει την εγκεκριμένη για δημοσιοποίηση πληροφορία και δημοσιοποιεί την πληροφορία στο Portal. Η πληροφορία τότε είναι έτοιμη και διαθέσιμη για όλους τους χρήστες του portal.

Στο portal διακινούνται πληροφορίες και κείμενα διαφορετικού βαθμού εμπιστευτικότητας. Για το λόγο αυτό η ασφάλεια του συστήματος και η εγκυρότητα των δεδομένων που διακινούνται μέσω αυτού, διαφυλάσσονται από τα δικαιώματα πρόσβασης, ανάλογα με τον ρόλο και την ομάδα στην οποία θα ανήκει ο κάθε χρήστης, που θα υποστηρίζει το portal.

Τα δικαιώματα χρήσης προβλέπουν τη δυνατότητα περιορισμού των επιλογών του χρήστη ανάλογα με τα δικαιώματα πρόσβασής του και τη δυνατότητα εισαγωγής βημάτων ηλεκτρονικού ελέγχου και έγκρισης, όπου αυτό ζητηθεί. Αυτά υπάρχουν τόσο ως προς την πρόσβαση ενός χρήστη σε

ένα τμήμα του portal όσο και ως προς τις ενέργειες που θα έχει σε σχέση με αυτό το τμήμα.

Η δημιουργία του portal δεν θα κοστίσει επιπλέον έξοδα προς το Νοσοκομείο γιατί θα δημιουργεί μέσα στον εργασιακό ωράριο όλων των εμπλεκόμενων ατόμων.

Πίνακας 1: Αποτελέσματα από Focus Groups των Μετόχων

Ερωτηματολόγιο Μετόχων Νοσοκομείου		ΝΑΙ		ΌΧΙ		ΣΥΝΟΛΟ
		Αρ.	%	Αρ.	%	
1	Συμφωνείτε με την φιλελευθεροποίηση των μετοχών του Νοσοκομείου έτσι ώστε να καλύπτονται οι νέες ανάγκες που προκύπτουν;	25	78,10%	7	21,90%	32
2	Συμφωνείτε με την κατηγοροποίηση δύο τύπων μετοχών; Α)Μέτοχοι Ιατροί με Χρήση Ιατρείου και Β)Μέτοχοι Ιατροί άνευ δικαιώματος Χρήσης Ιατρείου (πχ Αναισθησιολόγοι, Εξωτερικοί Συνεργάτες)	29	90,60%	3	9,40%	32
3	Συμφωνείται με την στρατηγική διερεύνηση του Δικτύου Ιατρών που συνεργάζονται με το Νοσοκομείο;	30	96,80%	1	3,20%	31
4	Συμφωνείται με την καταβολή ενός ποσού προς την Εταιρεία (πέραν των κοινοχρήστων εξόδων) για το γραφείο που σας παρέχεται;	17	51,50%	16	48,50%	33
5	Συμφωνείτε με την φιλοσοφία ότι όλες οι υπηρεσίες που παρέχει το Νοσοκομείο θα πρέπει να είναι διαθέσιμες προς οποιονδήποτε ιατρό επιθυμεί να τις χρησιμοποιήσει (πχ χειρουργεία, θάλαμοι ασθενών, εξειδικευμένα εργαστήρια κτλ) έναντι χρέωσης;	27	84,40%	5	15,60%	32
6	Συμφωνείτε με την φιλοσοφία του Time Sharing σε ιατρεία εντός του Νοσοκομείου όπου τον συντονισμό και την γραμματειακή υποστήριξη να αναλαμβάνει το Νοσοκομείο και οι ιατροί να καταβάλουν ένα ποσό προς το Νοσοκομείο ανάλογα με τον χρόνο χρήσης του Ιατρείου;	20	62,50%	12	37,50%	32
7	Συμφωνείτε με τον σχεδιασμό ενός συστήματος επιβράβευσης ώστε ανάλογα με την συνεισφορά του κάθε ιατρού (μέτοχου ή συνεργάτη) στον κύκλο εργασιών του Νοσοκομείου να λαμβάνει και ανάλογα ωφελήματα;	26	83,90%	5	16,10%	31

Πίνακας 2: Ηλικιακή Ανάλυση Μετόχων Ιατρών

Ειδικότητα	Σύνολο	Ομάδες Ηλικιών			
		<60	55-59	45-54	34-44
Ορθοπαιδικός	3	1		1	1
Ουρολόγος	2	1			1
Παθολόγος	2	1			1
Παιδοχειρουργός	3	1		1	1
Γυναικολόγος	8	1	1	5	1
Γενικός Χειρουργός	3	2			1
Νεφρολόγος	1		1		
Γαστρεντερολόγος	3			2	1
Οφθαλμίατρος	1			1	
Νευρολόγος	2			2	
Καρδιοχειρουργός	1			1	
ΩΡΛ	3			1	2
Καρδιολόγος	3			2	1
Επεμβατικός Καρδιολόγος	1				1
Πνευμονολόγος	1			1	
Νευροχειρουργός	2			2	
Παιδίατρος	1			1	
Πλαστικός Χειρουργός	1				1
Ρευματολόγος	1				1
Ενδοκρινολόγος	1				1

Πίνακας 3: Ανάλυση Χρεώσεων για Time Sharing

Αριθμό Ιατρείων	Εβδομάδες ανά έτος	Διαθέσιμα Sessions ανά εβδομάδα	Αγορά Δικαιώματος Χρήσης Ιατρείου- Ετησίως (FULL)	Ετησίως	Μηνιαίως
42	52	12		16.800,00 €	1.400,00€
% Χρήσης Ιατρείου	Αρ. Sessions Ιατρείου Εβδομαδιαίως	Αρ. Sessions Ιατρείου Ετησίως	Ετήσια Χρέωση €	Μηνιαία Χρέωση €	Αναλογία Χρέωσης ανά Sessions
100,00%	12	624	16.800,00 €	1400	26,92
91,67%	11	572	16.100,00 €	1341,67	28,15
83,33%	10	520	14.700,00 €	1225	28,27
75,00%	9	468	13.300,00 €	1108,33	28,42
66,67%	8	416	11.900,00 €	991,67	28,61
58,33%	7	364	10.500,00 €	875	28,85
50,00%	6	312	9.100,00 €	758,33	29,17
41,67%	5	260	7.700,00 €	641,67	29,62
33,33%	4	208	6.300,00 €	525	39,29
25,00%	3	156	4.900,00 €	408,33	21,41
16,67%	2	104	3.500,00 €	291,67	33,65
8,33%	1	52	2.100,00 €	175	40,38
Αγορά Δικαιώματος Χρήσης Ιατρείου- Ετησίως (full)				16.800,00 €	

Βιβλιογραφία

Όλα τα στοιχεία που έχουν χρησιμοποιηθεί στην παρούσα εργασία είναι από την εμπειρία που δούλεψα και απόκτησα στο Ιδιωτικό Νοσηλευτήριο. Λόγω του αυστηρού Νόμο Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων που είναι σε ισχύ δεν αναφέρεται το όνομα του Νοσηλευτηρίου καθώς και ονόματα Ιατρών για αποφυγή οποιονδήποτε παραπόνων ή παρεξηγήσεων.