

Proces realizacji polityki zdrowotnej JST powinien przebiegać sprawnie. Aby tak jednak było, niezbędnym jest stworzenie narzędzi, przy użyciu których możliwe będzie osiąganie określonych w programie (planach) celów. Istotnym staje się konieczność zorientowania podmiotu leczniczego, który realizował będzie postawione mu zadania, na potrzeby i możliwości JST, w jednoczesnym ich zestawieniu z oczekiwaniami mieszkańców. W tym celu, już na etapie kształtowania polityki zdrowotnej, to JST powinna rozpoznać obszary dla których tworzona będzie polityka. Istotny element staje się więc dogłębna analiza otoczenia zewnętrznego. To właśnie ten obszar powinien być efektywnie zmonitorowany i oceniony. W konsekwencji powinna zostać przeprowadzona dogłębna analiza wyników celem określenia potrzeb i możliwości JST w odniesieniu do zapotrzebowania zewnętrznego.

Otoczenie zewnętrzne obejmuje niezbyt wyraźnie określone wymiary, „siły” i zdarzenia, wśród których działa podmiot leczniczy, na który z kolei wcześniej stwierdzone fakty mogą wywierać wpływ i kształtować działania. Ogólne otoczenie większości organizacji ma wymiar ekonomiczny, techniczny, społeczno-kulturowy, polityczno-prawny i regionalno-lokalny.

Wymiar ekonomiczny jest to ogólna kondycja i żywotność systemu gospodarczego, w którym działa podmiot leczniczy. Do czynników ekonomicznych należą m.in: ogólny wzrost gospodarczy, inflacja, stopy procentowe i bezrobocie, środki finansujące działalność, koszty prowadzonej działalności.

Wymiar techniczny odnosi się do tych metod, które pozwalają przekształcić zasoby w produkty lub usługi (np. identyfikacja sprzętu i stosowanych technologii medycznych u potencjalnych konkurentów).

Wymiar społeczno-kulturowy obejmuje obyczaje, nawyki, wartości i cechy demograficzne społeczeństwa, w którym funkcjonuje podmiot leczniczy. Statystyki zachorowań i zdarzeń medycznych, zgonów. Informacje w tych obszarach określają jakie produkty medyczne, technologie i usługi społeczeństwo będzie oczekiwało i ceniło najwyżej.

Wymiar polityczno-prawny odnosi się do państwowej, regionalnej i lokalnej regulacji działalności leczniczej i stosunków jakie panują między podmiotem leczniczym a obszarem polityczno-prawnym.

Po dokonaniu rozpoznania otoczenia zewnętrznego, usystematyzowaniu zebranych informacji lecz przed podjęciem czynności analitycznych, wskazanym jest określenie obszarów zadaniowych.

Otoczenie zadaniowe winno obejmować konkurentów, klientów/pacjentów/chorych, dostawców, regulatorów i sojuszników strategicznych.

Każda z tych grup winna być należycie zdefiniowana z uwzględnieniem znaczenia dla budowy fotografii otoczenia.

Na obszarze działania JST mogą funkcjonować zarówno podmioty lecznicze dla których JST jest organem założycielskim jak i podmioty lecznicze nie posiadające powiązań właścicielskich z JST. Np. istotnym jest określenie czy podmioty lecznicze dla których JST nie jest organem właścicielskim stanowią konkurencję dla podmiotów leczniczych dla których JST jest organem właścicielskim. Należy także określić w jakim zakresie obie grupy podmiotów wpisują się lub wpisywać mogły by się w kształtowaną politykę zdrowotną JST.

Podobnie jest z diagnostyką obszaru klientów/pacjentów/chorych. Na terenie JST bacząc na zasadę

swobody obrotu gospodarczego, mogą działać różne pod względem właścicielskim podmioty lecznicze, a mieszkańcy (potencjalni pacjenci/chorzy) mogą dokonywać niczym nieskrępowanego wyboru podmiotu leczniczego z którego usług będą korzystać. Ma to istotne znaczenie w kształtowaniu zarówno polityki zdrowotnej JST jak i podejmowania decyzji w zakresie kształtowania obszarów działalności podmiotu leczniczego dla którego JST jest organem właścicielskim. Ważnym elementem kształtowania polityki zdrowotnej JST jest bowiem zasobność i oczekiwania tych, którzy płacić będą za nabycie oferowanych przez podmiot leczniczy usług.

Niezwykle ważna jest także wiedza w zakresie posiadanych na terenie JST zasobów kadrowych, za pomocą których możliwe będzie zaspokojenie zarówno potrzeb mieszkańców jak i wymogów proceduralnych, a także wynikających ze stosowanych w podmiocie leczniczym dla którego JST jest organem właścicielskim technologii medycznych. Ważne są także możliwości pozwalające na stworzenie rezerw kadrowych.

Analiza otoczenia zewnętrznego

Po dokonaniu rozpoznania otoczenia zewnętrznego i odniesieniu tego do wcześniej ukształtowanej polityki zdrowotnej należy wspólnie z kierownictwem podmiotu leczniczego, dla którego JST jest organem właścicielskim, dokonać stosownych korekt uwzględniających działalność na terenie JST podmiotów leczniczych uznanych za konkurencyjne.

Ważnym jest, aby podmiot leczniczy obserwował kluczowe siły makrootoczenia (demograficzno-ekonomiczne, technologiczne, polityczno-prawne, społeczno-kulturowe), a także ważnych aktorów mikrootoczenia (potencjalnych klientów/pacjentów, konkurentów, kanały dystrybucji swojej oferty/usług, dostawców artykułów i sprzętu niezbędnego do prowadzenia efektywnej i optymalnej działalności). Mogą one bowiem mieć znaczący wpływ na zdolność do osiągnięcia zamierzonego rezultatu na danym rynku. Podmiot leczniczy powinien stworzyć pewien system wywiadu marketingowego, śledzącego trendy i wszelkie ważne wydarzenia. Następnie, dla każdego trendu lub wydarzenia, specjalista od marketingu powinien określić wynikające z nich możliwości i zagrożenia.

Najczęściej popełniane przez zarządzających podmiotami leczniczymi w obszarze analizy otoczenia zewnętrznego błędami są:

- brak świadomości potrzeby prowadzenia badań,
- odwoływanie się do nabytego w przeszłości doświadczenia jako wystarczającej podstawy dla podejmowania decyzji,
- utożsamianie badań z dodatkowymi, zbędnymi kosztami, co w sytuacji ograniczoności środków może mieć istotne znaczenie,
- brak niezbędnej wiedzy na temat istniejących metod i technik badawczych,
- trudności w określaniu potencjalnych obszarów badań.

Źródło: materiał powstał w ramach projektu "Innowacyjna i sprawna administracja" współfinansowanego ze środków UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, a realizowanego przez Związek Powiatów Polskich; autor: Janusz Ałtachowicz