University Medical Center

Corporate Fund

위원회 회의록

(№ 4, 2015.12.22)에 의해

<**확정**>

**"UNIVERSITY MEDICAL CENTER"**

**CORPORATE FUND**

**2016~2020년**

**발전 전략**

**아스타나 시, 2015년**

**목 차**

|  |  |
| --- | --- |
| **제1장. 서론, 현황 분석.....................................................................................................................** | **2** |
| **1.1. 서론..........................................................................................................................................** | **2** |
| **1.2. 현황 분석...............................................................................................................................** | **2** |
| **1.3. SWOT 분석..............................................................................................................................** | **3** |
| **제2장. "UMC" CF 전략..........................................................................................................................**  | **4** |
| **미션.................................................................................................................................................** | **4** |
| **비전...................................................................................................................................................** | **4** |
| **활동 원칙.......................................................................................................................................** | **4** |
| **제3장. "UMC" CF 발전전략......................................................................................................****3.1. 전략 방향 1. 전문 지식과 경험의 중심...................................................................** | **5** |
| 3.1.1. 과학▪임상▪교육 통합.....................................................................................................  | **5** |
| 3.1.2. 통합▪첨단 기술의 의료 지원 발전............................................................................. | **7** |
| 3.1.3. 전문 지식과 첨단 기술 이전 .................................................................................... | **8** |
| 3.1.4. 임상 직원간 상호작용 모델 새로 도입...................................................................  | **8** |
| **3.2. 전략 방향 2. 환자 중심 의료 지원 발전 ................................................................** | **9** |
| 3.2.1. 병원 서비스 제도 발전................................................................................................. | **9** |
| 3.2.2. 국제적 의료 지원 품질▪안정성 기준에 부합.......................................................  | **10** |
| 3.2.3.의료관광 발전................................................................................................................... | **12** |
| **3.3. 전략 방향 3. 병원관리 제도 개선**............................................................................... | **13** |
| 3.3.1. 운영관리 제도 개선..................................................................................................... | **13** |
| 3.3.2. 병원 정보 전산 시스템 발전................................................................................... | **15** |
| 3.3.3. 인적 자원 개발............................................................................................................. | **15** |
| 3.3.4. 병원 및 업무 프로세스 표준화.................................................................................. | **17** |
| 3.3.5. 기업경영 Best Practice 도입............................................................................................ | **18** |
| **3.4. 전략 방향 4. 재무안정성 제고 및 효율적인 자산 관리**...................................... | **19** |
| 3.4.1. 자기금융 능력 강화....................................................................................................... | **19** |
| 3.4.2. 임의 의료 보험 시장에 진출.................................................................................... | **21** |
| 3.4.3. 자원절약 제도 개선........................................................................................................ | **21** |
| **제4장. 기대효과.**.............................................................................................................. | **23** |
| **제5장. 재원**................................................................................................................................. | **24** |
|  |  |

**제1장. 서론, 현황 분석**

**1.1. 서론**

"UNIVERSITY MEDICAL CENTER" Corporate Fund (이하 "UMC" CF"라 한다)는 나자르바예프 대학 위원회의 결의서(2015.09.20)에 의거하여 설립되었다.

"UMC" CF의 2016-2020년 발전 전략은 카자흐스탄 보건의료 현황 조사 결과와 통합된 나자르바예프 대학 병원(이하 "나자르바예프 대학"이라 한다) 내에서 "UMC" CF 발전 전망에 따라 수립되었다.

**1.2.** **현황 분석**

현황 분석을 통해 의료서비스 시장에서 "UMC" CF의 경쟁력에 미치는 단기▪장기 장단점을 파악하였다.

**■ 단기 장점**

1. JCI (국제 의료기관 평가위원회) 인증을 받은 경험 보유;

2. 경쟁력 있는 의료진의 보수 수준.

**■ 단기 단점** (단기간 이내 보완할 수 있는 단점)

1. 의료 서비스 표준화 수준은 다소 낮다;

2. "UMC" CF 프로세스의 철저한 관리 제도 부재;

3. 미흡한 IT 수준, 전자 DB 부재;

4. HR 관리 부재;

5. 직원의 업무 생산성이 낮다.

**■ 장기 장점 (**진정한 경쟁 우위)

1. 적극적인 혁신 기술의 이전;

2. 나자르바예프 대학 범위 내에서 활동:

a. 전략 파트너(UPMC)와 협동;

b. 생명 과학 센터와 협동;

c. "UMC"CF 운영활동에 있어 자치권을 누린다.

3. 다양한 외래 환자 치료 서비스

**■ 장기 단점** (장기 투자 필요)

1. 간호진의 역량이 다소 낮다;

2. 수입 다각화 수준이 다소 낮다 (법으로 정한 무료 의료 지원이 전체 수입 중 80%를 차지한다)

3. 평균 입원 기간이 길다 (외국 의료 센터에 비해)

4. "UMC" CF의 과학연구의 생산성이 다소 낮다.

**1.3. SWOT 분석**

|  |  |
| --- | --- |
| **강점** | **약점** |
| * 의료지원 품질과 안정성에 대한 국제 기준(JCI)에 부합;
* 다양한 외래 환자 치료 서비스 제공;
* "병원 운영에 대한 국제 기준 도입"을 위한 [예산 사업 '021']에 따라 자금조달(재원);
* 통합된 나자르바예프 대학 병원 범위 내에서 활동 (DB에 접근, 전략 파트너와 협력, 학교와 기관과의 파트너 관계 구축 등)
 | * 전체 수입 중 법으로 정한 무료 의료 지원의 비중이 다소 높다;
* 의료 서비스의 단가가 다소 높다;
* 행정관리진과 간호진의 역량이 다소 낮다;
* 비즈니스 프로세스의 완성도 수준과 표준화 수준이 다소 낮다 (전자 정보 부재, 자체 전자 DB 부재 등);
* 기존 인프라와 종합병원 시설의 실태 미흡;
* 국민에게 서비스 종류와 품질에 대한 홍보 미흡
 |
| **기회** | **위협** |
| * 임의 의료 보험 발전 전망;
* 주변국에서 의료 관광 시장 성장;
* 아스타나 사회▪인구학적 추세 양호 (인구 꾸준히 증가);
* 아스타나에서 금융센터 신설;
* 2017년부터 국민건강보험제도 도입.
 | * 유료 서비스의 비중 감소 (개인);
* 의료 기관간 경쟁 심화(이유 중 하나는 선도 외국계 기업이 카자흐스탄 시장에 진출);
* 보건의료인의 이직률 (해외로 이직 포함);
* 법으로 정한 무료 의료 지원 제도 도입 이후 서비스의 수익성 낮다 (질병의 경중과 치료비간의 상호 연관성 부재)
 |

**제2장. "UMC" CF 전략**

"UMC" CF의 미션과 비전은 나자르바예프 대학 병원 내에서 "UMC"CF의 과제를 감안하여 정한다.

**■ 미션**

"UMC" CF는 과학연구▪교육▪임상의 시너지 효과를 발휘하여 높은 수준의 의료 지원을 제공하는 대학 병원이 된다.

**주요 목적:** 교육, 과학과 실습을 통합함을 통해 국민 건강 증진

**■ 비전**

"UMC"CF는 국내▪외에서 선도 대학 병원으로 인정을 받아, 아래 분야에서 모범이 된다.

- 경쟁력 있는 의료진과 간호진 육성;

- 고-품질, 환자 중심 의료 지원;

- 첨단 의료 기술 도입;

- 보건의료 부문에 기업경영체계 도입

**■ 활동 원칙**

- 활동 원칙은 "UMC" CF 전략의 일부분이다. 활동 원칙은 "UMC" CF 미션▪비전▪전략을 성공적으로 실행하는 데에 필요한 직원의 행동에 대한 기본 규칙과 규율을 정한다.

- "UMC" CF 직원 모두는 다음과 같은 원칙에 따라 업무를 수행한다.

* 환자 중심 의료 서비스 제공, 환자와 가족의 니즈 존중;
* 윤리 기준과 원리 준수;
* 첨단 의료 기술 도입;
* 회사의 자원을 신중하게 사용, 직무를 성실히 수행;
* 지속적인(연속적인) 자기계발 의지;
* 의료진과 간호진의 경쟁력 제고.

**제3장. “UMC” CF의 발전 전략**

"UMC" CF 발전 전략 방향과 과제는 "UMC" CF의 미션과 비전에 따라 또한 현황 분석 결과에 의한 대▪내외 환경을 고려하여 수립된다.

**3.1. 전략 방향 1. 전문 지식과 경험 중심**

- 대학 병원은 일반 의료 기관에 비해 전문 지식과 경험을 이전하고 있다는 점에서 차이가 있다. 대학 병원은 신규 치료법의 개발▪도입, 미래의 세대 의료진과 간호진 육성, 희귀 질병▪중병▪진보된 질병을 치료한다.

- 지식과 경험을 이전하기 위해 의료기관이 세 가지의 요소의 성공적인 시너지 효과를 획득하여야 한다. 즉, ①과학연구, ➁교육, ➂임상 활동이다.

① 과학 연구 활동 : 보건의료 관련 과제를 종합적으로 해결하기 위해 윤리 원칙과 환자의 권리를 준수하면서 학문(연구)의 자유와 창의적인 접근이 요구된다.

➁ 교육 활동 : 병원의 학문적 스태프의 전문성, 대학생 대상으로 문제 중심 교육 역량에 대한 요구가 강화하다.

➂ 임상 활동: 희귀 질병과 중병, 실태를 진단하기 위해 고-전문적인 임상 직원을 투입하여 다양한 의료 서비스를 제공하기 위한 역량과 자원이 요구된다.

- 이 3 가지 요소의 조화로운 시너지를 이끌어내기 위해 [전략 방향 1. ‘전문 지식과 경험 중심]에 다음 4개의 핵심 과제를 포함한다:

* 과제 1.1. 과학▪임상▪교육의 통합;
* 과제 1.2.. 통합, 첨단 의료 지원의 발전;
* 과제 1.3. 전문 지식과 경험의 이전;
* 과제 1.4. 임상 직원 협동 모델 새로 도입.

3.1.1. 과학▪임상▪교육의 통합

- "UMC" CF의 과학연구▪임상▪교육의 통합에 힘입어 의료지원의 품질 향상, 브랜드 인지도 제고, 국립 과학의 지위 향상의 효과를 얻을 수 있다.

- 이같이 과학연구 프로젝트를 실행함으로써 새로운 임상 활동의 부문을 개발하고, 기존 임상 활동의 부문을 개선할 수 있다. 이에 따라 "UMC" CF는 희귀 질병과 중병의 진단과 치료의 가능성을 확대할 수 있다. 2020년까지 단계 별로 혁신 기술을 28종류까지 확대하면 의료지원의 품질을 향상할 수 있다.

- "UMC" CF의 과학 연구와 임상 활동에 참여하는 의료진과 간호진이 국제적 상호 심사 논문(peer-reviewed)을 발간하고, 적극적으로 국제 학술회에 참여할 수 있다. 국제적 상호 심사 논문을 발간하면 "UMC" CF의 인지도와 우위를 높일 수 있다.

- 더 나아가 과학 연구 프로젝트에 참여하면 나자르바예프 대학 임상과 와 자체 임상 프로그램에 필요한 데이터 베이스를 구축할 수 있다.

- 우선적인 과학연구 프로젝트에 아래와 같이 포함한다.

* "UMC" CF의 연구원이 국제적 차원에서 많은 센터에서 추진하는 연구프로젝트에 참여;
* 1차적으로 약품의 임상 연구 실행;
* 나자르바예프 대학 및/또는 National Laboratory Astana 사립기관과 같이 공동 임상 전환 과학 연구 실시.

- 효율적으로 병원과 대학을 통합하기 위해 "UMC" CF의 의료진을 교직에 적극적으로 투입할 계획이다. 2020년까지 교직에 투입된 의료진의 비중이 70%까지 증가할 예정이다.

- 이같이 과학연구▪임상▪교육을 통합하면, "UMC" CF는 선도 대학 병원의 역할을 강화하고 카자흐스탄 보건의료 분야에서 지식과 경험을 이전▪저축할 여건을 마련할 것으로 보인다.

3.1.2. 통합, 첨단 의료 지원의 발전

- "UMC" CF의 주요 발전 방향은 "UMC" CF의 외래 환자 치료와 입원 환자 치료의 연속성을 유지하여 다-학문적 접근을 확보하는 것이다. 추가로, "UMC" CF는 환자의 현재와 미래의 요구를 감안하여 첨단 기술에 의한 의료지원을 계속해서 발전해나갈 계획이다.

- 의료지원의 연속성을 확보하려면 "UMC" CF의 입원 환자 치료 부문과 외래환자 치료 부문과 관련 비즈니스 프로세스 및 정보 교환을 조정하여야 한다. 이는 환자가 필요한 의료지원을 받는 데에 잠재적인 장애 요소를 제거하기 위한 목적으로 한다. 또한 중복된 절차를 생략할 수 있다.

- 첨단 기술에 의한 의료 지원을 통해 의료 서비스의 종류를 확대할 것이다. 첨단 기술에 의한 의료지원을 확대하면 인적 요인의 영향을 줄이면서 의료서비스의 품질을 향상하고 자산 회전율을 높일 수 있다.

- 또한 "UMC" CF의 또 하나의 전략적 방향은 아래와 같이 포함한 핵심 임상 방향을 발전시키는 것이다.

* 장기이식 및 조직이식;
* 종양학과 혈액종양내과, 또한 조기 암 진단;
* 예방 의학;
* 전자 의료;
* 맞춤형 의료, 또한 유전자 지도 분석;
* 유전병 진단▪치료;
* 내분비성질환과 자기면역질환 진단▪치료;
* 최소 절개 수술과 보존 수술;
* 정형외과;
* 다학문적 종합적 회복;
* 하이브리드 수술 등

- 앞으로 "UMC" CF의 종합 외래환자와 입원환자 치료의 핵심 임상 부문의 발전 컨셉트를 개발할 계획이다.

- 그 결과, "UMC" CF에서 첨단 기술과 예방 의학 중심으로 서비스 종류를 확대함으로써 조기진단 및 치료 확보, 신기술의 도입 또한 과학 연구 활동을 발전해나갈 계획이다.

3.1.3. 전문 지식과 경험의 이전

- 카자흐스탄 보건의료 분야에서 혁신기술 도입에 있어 선도 지위를 유지하기 위해 지속적으로 지식과 기술을 이전하고 신규 의료 기술을 도입할 계획이다.

- 지식과 기술 이전 과제는 아래와 같이 포함한다: ①외국 전문가를 초빙하여 멘토링 제도를 구축하고 ➁ "UMC" CF에서 외국 전문가와 같이 워크숍을 주최한다. 또한 새로운 치료법을 도입하고 치료와 진단 요법을 개선하여 OECD 회원국 수준까지 임상 직원의 역량을 강화할 계획이다.

- 신규 의료 기술의 이전 과제는 첨단 기술에 의한 임상 방향의 도입 및 적용에 대한 부하 과제를 포함한다. 즉, 로봇 수술 센터 설립, 인공 피부와 근육과 골격 및 생체 인공 기관의 개발, 유전자 공학의 성과물 이용(또한 유전질환 진단, 희귀 질병 환자의 치료를 개선하기 위한 감별진단 등 포함)

- 보건 의료 부문에서 "UMC" CF의 역할을 감안하여 "UMC" CF는 계속해서 카자흐스탄 내에 지식과 경험을 이전할 것이다.

3.1.4. 임상 직원 협동의 새로운 모델 도입

- UPMS 컨설턴트의 보고서에 따르면, 국제적 간호진의 역량수준에 비해 간호진의 수준이 상대적으로 낮기 때문에 간호진을 치료 프로세스에 투입 하는 데에 제한이 있다. 다만, JCI 국제적 품질과 안정성 기준을 도입함으로써 “UMC” CF의 간호진에 대한 요구가 강화되었다.

- 때문에 “UMC” CF는 간호진의 지식과 역량을 계속 제고할 것이다:

1) 카자흐스탄에서 선도 의과대학을 졸업한 간호사(학위과정) 유치 업무 강화;

2) 나자르바예프 의과대학과 협력하여 국제 간호 교육 프로그램에 따라 간호진을 선정하고 교육할 계획이다.

2020년까지 나자르바예프 대학 프로그램에 따라 약 300여명이 교육을 받을 예정이다.

- 아울러, 간호진의 역량을 강화하기 위해 업무 난이도와 역량 수준에 따라 모든 간호진을 카테고리 별로 분류할 것이다. 각 카테고리 별로 보수 제도를 차별화하고 한 카테고리에서 다른 카테고리로 이전하기 위한 투명하고 단일한 조건과 요건을 개발할 계획이다.

- 그 결과, 임상 직원 협동의 새로운 모델을 도입하면 의료진은 간호진이 해야 할 업무를 하지 않을 것이다. 또한 국제적 간호 활동에 대한 요건에 따라 간호진 대상으로 교육을 실행함으로써 간호 지원의 품질과 안정성을 향상할 수 있을 것으로 보인다.

**3.2. 전략 방향 2. 환자 중심 의료 지원**

- “UMC” CF는 환자 중심 의료지원은 환자와 가족의 품질▪안정성에 대한 니즈를 즉시 파악하고 최대한으로 충족하여 현지환자와 외국환자에게 높은 수준의 의료지원을 제공하기 위해 국제적 Hospitality Service (환대하다, 친절하다)을 도입할 것을 의미한다.

- 이같이 아래 3가지의 각 과제를 어떻게 실행하느냐에 따라 [전략 방향 2]의 성공이 좌우된다.

* 과제 2.1. Hospitality Service 제도 발전;
* 과제 2.2. 국제적 의료 지원 품질 및 안정성 기준에 부합;
* 과제 2.3. 의료 관광 발전

3.2.1. Hospitality Service 제도 발전

- “UMC” CF 에서 Hospitality Service 제도를 도입함으로써 환자와 가족의 니즈에 따라 맞춤형 의료 지원 서비스를 제공할 수 있다. Hospitality Service 의 수준을 높이면 “UMC” CF를 방문▪입원할 환자와 가족이 좋은 경험을 얻을 것으로 보인다.

- Hospitality Service 도입 과제는 아래 4개의 조치를 포함한다:

1. 국제적 친절의 기준에 의해 개발한 표준 운영절차의 확정▪적응 계획;
2. 환자의 니즈를 감안하여 다양한 의료 서비스 패키지(check-up program)의 개발▪ 도입 계획;
3. 병실과 사무실 정비에 대한 최소 요건 설정 계획;
4. 종합 병원의 병실은 편리성, 추가적인 비 임상 서비스의 종류 별로 분류 계획.

- “UMC” CF에서 Hospitality Service 도입과 일환으로 외국 컨설턴트를 초빙하여 감사를 실시할 것이다. 이는 “UMC” CF 지점은 국제적 친절의 기준에 따라 각종 프로세스와 절차를 이행 여부를 확인할 것이다(회사 증명화). 이와 같이 향후에도 높은 수준을 계속 유지하기 위해 병원 서비스의 전문가(현지 트레이너)를 육성할 계획이다.

- 아울러 환자 중심 서비스 도입의 성공은 간호진의 역량(예를 들면, 통증관리 및 평가), 조직화된 의료 지원을 제공하기 위한 다- 학문적 접근법 이용(“UMC” CF 병원에서 치료 전/후 절차 포함) 등에 좌우된다.

- 때문에 Hospitality Service 제도 도입 과제는 [전략 목적 2: 통합된 의료 지원]의 성공에 좌우된다.

- 이같이 Hospitality Service 제도를 도입하면 환자는 긍정적인 경험을 얻을 뿐더러 “UMC” CF는 국내▪외에서 환자 중심 의료 지원 부문에서 리딩 지위를 차지할 것이다.

3.2.2. 국제적 의료지원 품질 및 안정성 기준에 부합

- “UMC” CF의 비전에 의하면, “UMC” CF는 고-품질, 환자 중심 의료 지원을 제공하는 모범이 되어야 한다. “UMC” CF는 대학 병원 또한 높은 국제적 품질▪안정성 기준에 부합하는 의료 기관의 이미지를 가져야 한다.

- 현재 의료 서비스의 품질▪안정성의 “gold standard”는 물론 Joint Commission International (JCI) 의료 기관의 기준이다. 국제적 JCI 기준은 의료 기관에 대한 16가지 부문으로 분류된 1,200 이상 지표로 구성된다.

- “UMC” CF는 2019년까지 전체 병원 대상으로 JCI 증명화할 계획이다. 그로므로 “UMC” CF는 품질▪안정성을 제고하려고 하는 노력을 보여준다. 더 나아가 JCI 기준에 부합하여 증명증을 취득하면, 현지 환자와 외국 환자들이 적합한 병원을 자신 있게 선택할 수 있을 것으로 보인다.

- 또한 JCI는 2012년 “대학 병원 센터에 대한 기준”을 최초로 도입하였다. 본 기준은 임상 활동 뿐만 아니라 의료 전문 교육과 보건의료와 관련 과학 연구 활동도 하는 기관을 증명화하기 위한 기준이다. “UMC” CF는 2020년까지 이 기준에 부합하면 트리플 미션을 실행할 수 있을 것으로 보인다. 즉, 1) 고-품질 의료 서비스 제공; 2) 혁신 연구 실시; 3) 고-전문적인 인력 육성.

- 전반적인 JCI 증명화 이외에 각 임상 프로그램을 증명화할 계획이다. 예들 들면, JACIE Accreditation 골수이식 부문 증명화다.

- JCI 기준 도입과 일환으로 의료진, 특히 간호진의 역량 증대(전략 과제 3.3.4), “UMC” CF의 주요 절차와 부가 절차를 개선하는 등으로 의료 지원의 품질▪안정성을 개선할 것이다.

- 이같이 프로세스 접근법에 따라 병원을 관리하면, 의료 활동을 표준화하고, 의료 지원 품질에 악영향을 미치는 요소 제거, 의료사고 방지, 장애물을 제거할 수 있다.

- “UMC” CF의 임상 프로세스를 표준화와 일환으로 2018년까지 “UMC” CF는 [ISO 9001:2008] 품질과 부문 별로 기준 [ISO 15189:2012]을 도입할 계획이다.

* 품질과 역량 요건, Good Clinical Labaratory Practise (GcLP), Good Clinical Practice (GCP)

- 국제적 품질 기준을 도입하고 인력의 역량을 증대함으로써 “UMC” CF는 카자흐스탄 뿐만 아니라 해외에서도 의료 지원의 품질과 안정성 수준이 높은 리딩 지위를 차지할 것이다.

3.2.3. 의료 관광 발전

- 의료관광 발전 과제는 2가지 핵심 요소로 구성된다.

1. 외국 환자들이 “UMC” CF 병원에서 진단▪치료를 받도록 유치;
2. 현지 환자들이 해외에서 의료관광을 하도록 유도하기 위해 선도 국제 병원과 협력.

- 외국 환자를 유치하기 위해 Hospitality Service (과제 3.2.1)의 도입, 국제적 품질과 안정성 기준에 부합(과제3.2.2.) 및 “UMC” CF의 의료 서비스를 해외에서 홍보 추진할 것이다.

- 또한 해외 선도 병원에서 치료를 받을 현지 환자를 준비할 것이다. 때문에 “UMC” CF는 해외 파트너를 선정하고 앞으로 카자흐스탄 현지 환자들에게 고-품질 의료 서비스를 제공할 것이다.

- 해외 파트너 선정 기준:

1) 국제 수준에 부합하는 정식 의료 직원;

2) 의료 서비스의 품질과 안정성 증명화;

3) 협력 경험 보유

- 상기 언급한 기준에 부합하는 병원과 협력하게 되면, 현지 환자들이 해외 병원에서 불완전한 의료 서비스를 제공 받을 위험을 경감할 수 있다.

- “UMC” CF는 실험연구 결과를 인정 받기 위해 외국 환자 치료 부문이 [ISO 15189]에 부합하도록 증명화하여야 한다(과제 3.2.2). 그러므로 해외 파트너 병원은 “UMC” CF의 실험 연구 결과에 대한 자신감을 얻게 될 것이다.

- 해외 파트너는 실험연구 결과와 방사선학 시험 결과를 인정하면 “UMC” CF는 파트너 병원과 지식 및 기술을 교환하고, 카자흐스탄에서 어려운 수술을 실행하기 위해 외국 의료진을 초빙할 수 있을 것이다. 카자흐스탄 환자 측면에서 예산 절감 (다시 검진 받을 필요가 없음), 파트너 병원과 정보를 교환함으로써 연속적 치료 확보, “UMC” CF 병원에서 외국 파트너 의사의 모니터링 하에 회복될 수 있을 것이다.

- 이같이 의료관광 발전 과제를 실행하면, 카자흐스탄 의료 관광 분야에서 “UMC” CF의 리딩 지위를 더욱더 강화할 수 있을 것이다.

**3.3. 전략 방향 3. 병원 관리 제도 개선**

- 나자르바예프 대통령이 정한 5가지 제도적 혁신을 위한 100개의 정확한 단계에 의하여 카자흐스탄에서 의료 지원의 경쟁적 환경을 구축할 예정이다. (국민 계획, 제81차 단계: 사립 보건의료 부문 발전, 의료기관에서 기업경영제도 도입).

- 경쟁적 환경을 강화하면 의료기관에서 효율적인 인력관리 제도를 구축하도록 촉진할 것이다. 이는 서비스의 단가 최적화 및 품질 개선의 목적을 달성할 수 있다. 때문에 보건의료부문에서 운영 관리 제도를 개발하고 개선하는 것이 매우 중요하다.

- 이와 관련하여 [전략 방향 3: 병원 관리 제도 개선]은 아래 부하 과제를 포함하다:

* 과제 3.1. : 운영 관리 제도 개선;
* 과제 3.2. : 병원 정보 전산 시스템 개발;
* 과제 3.3. : 인적 자원 개발;
* 과제 3.4. : 임상 및 운영 프로세스의 표준화;
* 과제 3.5. : 기업경영 best practice 도입

3.3.1. 운영관리 제도 개선

- 올바른 운영관리 제도를 도입하면, 손실 감소 및 서비스의 단가 감액으로 화자의 서비스에 대한 만족도를 확보할 수 있을 것으로 보인다. 이 과제를 실행하기 위해 통계 데이터에 기반한 증거를 제시하는 경영 원칙을 적용하여 가장 효율적인 의료지원 방법을 선정할 것이다. 특히 운영관리 제도 개선 범위 내 환자 관리, 서비스량과 서비스 품질, 공급체인에 중점을 둘 것이다.

- 제반 비즈니스 프로세스와 환자 관리 수단과 방법 개발 시 의료진, 간호진, 경영진을 참여시킬 예정이다. 이에 힘입어 다양한 서비스를 제공하고, 비용의 효율성을 제고하여 환자의 대기 시간과 입원 시간을 단축할 수 있을 것이다.

- 때문에 콜-센터와 같이 단일한 환자 등록 부서는 효율적이고 균일하게 환자를 관리하고 대기 시간을 단축하도록 기여할 수 있다. 따라서 환자의 서비스 속도에 대한 만족도를 제고할 수 있다. 또한 부재중 전화 비율이 2020년까지 2%로 감소될 것이다.

- 특히 연속적인 비즈니스 프로세스 개선에 중점을 두어야 한다. 이를 하기 위해 프로세스 최적화 목적으로 린경영(lean management) 수단을 적용할 것이다.

- 이와 같이 “UMC” CF의 중복된 부가 부서를 집중화할 것이다.

- “UMC” CF는 성실하고 비 성실한 제품▪용역▪서비스 공급업체 DB 구축, 공급 체인 최적화, 공급업체가 설정하는 가격 모니터링 등 프로세스를 최적화할 것이다. 또한 공급업체와 장기간 계약을 체결하면 공급업체는 품질 향상, 단가 감액, 제품▪용역▪서비스의 제공 시간을 단축하려고 노력할 것이다(Deming E. 품질관리 원칙 #4). 그 결과 “UMC” CF는 효율적인 공급 체인과 제품 보관 제도를 구축할 것이다.

- 아울러, “UMC” CF는 환자 관리 과정에서 효율적 생산방식 도입, 약품 배분, 합리적으로 의료 장비 사용, 관료의 부담 감소 또한 중복 절차를 제거할 것이다.

- Best World Practice에 따르면, 효율적 생산방식과 장애물 관리제도를 도입하면, 자원을 효율적으로 활용하고 생산성을 제고할 수 있다. 때문에 “UMC” CF는 장애물(bottlenecks)을 발견하고 효율적으로 관리업무를 강화할 것이다. 장애물(bottlenecks)은 주로 부가 의료 서비스 부문과 수술▪의식의 회복 부문에서 발견하곤 한다.

3.3.2. 병원 정보 시스템 개발

- 카자흐스탄 보건 및 사회복지부에 의해 확정된, 카자흐스탄 정부로 승인된 “2013-2020년 카자흐스탄 전자 보건 발전 컨셉트“에 따라 “UMC” CF의 병원 정보 시스템을 개발할 것이다.

- 본 컨셉트에 따르면, "2020년까지 카자흐스탄 전자 보건의료 부문은 적시 현실적이고 정확하여 충분한 정보를 자동으로 수신할 수 있도록 하고, 환자의 수요에 맞는 안정하고 공정하여 질적인 보건 의료 부문이어야 한다. 전자 보건의료의 핵심 요소는 국민이 전자건강 카드를 송유하고 본 카드로 국민의 건강에 대한 핵심 정보를 보관하여 교환하고, 의료서비스에 대한 접근성을 개선하여 제반 레벨에서 경영제도를 개선할 것이다.

- “UMC” CF의 정보전산 시스템을 보건의료 정보전산시스템과 통합하는 것은 이 과제를 실행 시 최우선적인 과제다. 2020년까지 “UMC” CF의 정보전산시스템은 e-보건의료 기준에 100% 부합할 것이다.

- “UMC” CF의 정보 전산 시스템을 통해 올바른 경영 의사결정을 위해 정확한 정보에 신속하게 접근하고, 모든 의료 부문을 포함하여야 한다. 또한 의료진이 국민 건강 카드를 수기 작성할 필요성을 제거하고, 환자에게 더 많은 시간을 내줄 수 있을 것이다.

- 아울러, 이 과제를 성공적으로 실행하면 [전략 방향 3: 환자 중심 의료지원]을 효율적으로 실행할 수 있을 것이다.

- 환자관리 프로세스의 전산화, 환자 DB구축, 약품 관리 절차 전산화 등으로 실수와 사고 감소, 정보 중복 입력 방지, 필요한 정보를 신속하게 받을 수 있고 업무 생산성을 높일 수 있을 것이다.

3.3.3. 인적 자원 개발

- 인적 자원을 개발하면, “UMC” CF는 의료서비스▪교육▪과학 시장에서 장기적으로 경쟁 우위를 강화할 수 있다. 이는 “UMC” CF의 비전을 실행하기 위한 과제이며, “UMC” CF는 의료진과 간호진 육성에 있어 기함의 역할을 충실히 수행하여야 한다.

- “UMC” CF의 전략 목적과 과제의 성공은 동기 부여가 되고 고-전문적인 인재 Pool 형성에 좌우된다. 때문에 전문 인력의 유치, 추진 및 유지 절차와 프로세스를 개선하여야 한다.

- “UMC” CF의 조직에 HR본부를 신설할 것이다. HR본부는 새로운 인사관리정책을 개발하고 자격요건을 단일화하여 핵심 인력의 DB를 구축할 것이다.

- 또한 HR본부는 공석 발생 시 자격 요건에 부합 여부 평가하고(정실인사 위험 경감), 매년 인사 평가 실시, 직원의 만족도 분석 및 평가, 개별 인력 육성 프로그램을 모니터링 등 역할을 수행할 것이다.

- 새로운 인사관리정책에 고▪중 관리자는 핵심 인력으로 구분될 것이다. 핵심 인력은 UMC” CF의 전략 목적과 과제를 적시 질적으로 실행하고 기대효과를 달성하도록 책임을 질 것이다.

- 핵심 인력의 변동 급은 개별적인 핵심 지표 집행 여부에 따라 설정될 것이다.

- 인센티브 이외에 “UMC” CF는 종합적인 동기부여 조치를 취할 것이다. 즉, 사회적, 전문적, 심리적 동기부여 수단이다.

- 핵심 인력이 “UMC” CF의 전략 과제와 목적 달성에 대한 책임을 강화하기 때문에 인사 평가 및 선발, 개별적인 연수 프로그램 협의, 젊은 전문가 대상으로 멘토 지정, 서비스 품질 향상 플랜 확정 등 프로세스에 참여하도록 유도할 것이다.

- 임상 및 부가 직원의 역량을 증대하기 위해 전문 지식과 경험을 이전하기 위한 트레이닝 센터를 설립할 계획이다. 이직의 감소는 “UMC” CF 병원의 성과 지표로 볼 것이다.

- 경영관리, 의료서비스(의료진, 간호진), 교육 및 과학 연구 절차에 참여할 직원 대상으로 선도 대학 병원의 인지를 얻기 위해 2020년까지 upper-intermediate 영어 수준을 충족할 전문가 100명까지 증원할 계획이다.

3.3.4. 임상 및 업무 절차 표준화

- 임상 및 업무 절차 표준화의 첫번째 단계는 노동인력과 물질자원을 합리적이고 효율적으로 이용하도록 통제 제도를 구축하는 것이다. 임상 및 업무 절차를 표준화할 때 증거 기반 건강 관리원칙에 의거한 임상 프로토콜 개선, 표준한 업무 프로세스와 알고리즘을 개발할 것이다.

- 임상 프로토콜은 의료서비스 품질 확보의 핵심 요소로서 환자의 권리를 보호하고, 의료지원 품질 평가 및 검사에 활용 또한 환자와 감독기관 앞에서 의료진의 권리를 보호할 것이다. 2020년까지 가장 자주 발생하는 질병에 대한 임상 프로토콜과 알고리즘을 개발하고 업데이트할 것이다. 또한 JCI 기준에 따라 업무 절차의 기준을 도입할 것이다.

- 더 나아가 임상 프로토콜은 경영의사결정에 있어 의료지원의 단가 산출 및 의료 서비스량 계획 수립 시 활용될 것이다.

- 운영 절차 기준, 활동 알고리즘과 메뉴얼 (어떻게, 언제, 누구 임상 프로토콜에 따른 정확한 권고사항 실행)을 통해 임상 프로토콜을 실행할 것이다.

- 우선순위 원칙(즉, 가장 문제가 많은 부문, 환자의 안정성과 효율성)을 감안하여 운영 절차의 기준과 알고리즘을 개발하고 도입할 것이다.

- 전반적으로 임상 및 업무 절차의 표준화함에 힘입어 모든 자원을 합리적으로 이용하고 의료지원의 알고리즘의 우선순위를 정하여 적절한 서비스의 수익성을 유지할 수 있을 것으로 보인다.

3.3.5. 기업경영 Best Practice 도입

- “UMC” CF는 비전에 의하면 보건분야에서 기업관리의 모범이 되려고 한다. “UMC” CF는 비영리 기관의 지위를 감안하여 국제 경영관리 원칙에 따라 활동할 것이다.

- “UMC” CF는 환자와 가족들의 의료 서비스에 대한 신뢰도를 높이기 위해 그들과 내부 정보를 교환하는 것이 현실적인 과제이다. “UMC” CF는 환자와 이해관계자들을 위해 웹사이트에 의료지원 품질 지표와 재무 지표를 등재할 것이다. 그래야 “UMC” CF는 서비스 품질을 계속해서 개선할 수 있을 것이다.

- 환자와 상호작용 작업과 일환으로 임원/비 임원 직원으로부터 피드백을 계속 받을 것이다. 병원 직원과의 피드백에 힘입어 “UMC” CF 경영진이 효율적인 인사관리 제도를 구축하고, 전체 목적과 과제를 달성하면서 업무 생산성과 동기부여를 강화하는 등 양호한 작업 여건을 만들 수 있을 것이다. 적절한 작업 여건의 확보와 일환으로 “UMC” CF는 직원의 자기 보안 규칙을 준수하도록 책임을 강화하려고 노력할 것이다.

- 또한 “UMC” CF의 수직 경영진간에 권한과 업무를 효율적으로 분장할 것이다. 권한과 업무를 분장의 목적은 무엇 보다 직원들이 경영의사결정에 참여하고, 작업장에서 위험 적시 발견 및 감소 (케이젠 방법 포함), 업무 생산성 개선 방안 검토하는 데에 있다.

- 관할기관과 현지 국가기관과 관계를 구축하는 것은 대외 기업 의사소통의 핵심 요소다. - 새로운 정치적, 경제적 및 사회적 추세, 법규 개정, 보건 분야의 개혁은 “UMC” CF의 이익과 이해관계자의 니즈와 조화가 필요하다.

- 이같이 기업경영 best practice을 도입함으로써 이해관계자(환자와 병원 직원 포함)와 신뢰에 기반한 관계를 구축하고 “UMC” CF의 2015-2020년 과제와 전략 목적을 효율적으로 달성할 수 있을 것이다.

**3.4. 전략 방향 4. 재무 안정성 제고 및 자산 관리 효율화**

- [재무 안정성 강화 및 자산 관리 효율화 전략 방향]에 의하면 “UMC” CF는 법적으로 정해진 무료 의료 지원 제도 범위 내 수입의 변동성을 감소시키기 위해 유료 의료 지원 및 교육 서비스를 제공함을 통해 종합적인 대책을 실행함으로써 자기금융 능력을 강화한다.

- 아울러, 재무 안정성을 확보하기 위해 자원을 합리적으로 활용 여부 통제와 “UMC” CF의 손익 변동에 적시 대응할 것이다.

[전략 방향 4]는 아래 3가지 주요 과제로 구성된다.

* 과제 4.1. 자기 금융 능력 강화;
* 과제 4.2. 임의 의료 보험 시장에 진출;
* 과제 4.3. 자원절약 제도 개선.

3.4.1. 자기금융 능력 강화

- 2011년부터 2015년까지 유료 의료 서비스로 받은 수익이 3배나 증가하였음에도 불구하고, 유료 의료 서비스로 받은 수익의 비중이 2014년 전체 수익 대비 17%이다. 아스타나에서 인구 급증, 틈새 시장 존재, 조만간 국제 금융 센터를 신설함에 따라 유료 의료 서비스로 받을 수익이 증가할 전망이다. “UMC” CF의 수익이 전체적으로 증가하면 새로운 임상 부문에 투자하고 고-역량 전문가 유치▪유지, “UMC” CF에서 의료 서비스 수준을 향상할 수 있다.

- 유료 의료 서비스로 받을 수익을 증가하기 위해 “UMC” CF의 활동에 대한 홍보, “UMC” CF 지점 개설, 수요가 높은 서비스 종류 확대 및 실험실 지점 개설 등을 통해 의료 서비스에 대한 접근성을 확대할 수 있다.

- “UMC” CF의 활동에 대한 홍보는 무엇 보다 국민이 “UMC” CF를 고-품질 의료 서비스를 제공하는 병원으로 인식하기 위한 목적을 둔다. "UMC” CF는 단일 전자 포탈을 개발하고, 모바일 애플리케이션 개발, SNS를 통한 홍보, 웹사이트의 SEO 최적화 등을 통해 전자 채널로 정보를 전파할 것이다.

- "UMC” CF의 서비스에 대한 접근성을 확대하기 위해 "UMC” CF 지점 개설 및 서비스 종류를 확대할 것이다. 우선 아스타나 곳곳에서 지점을 신설하고 아스타나 시민들의 수요를 충족할 계획이다. 그 다음 "UMC” CF의 서비스에 대한 수요가 있는 다른 도시에서 지점을 신설할 계획이다.

- 다만, 고-전문 진단 및 입원 치료 수요가 있는 환자를 적시 진단 및 치료하기 위해 각 지점은 gatekeepers의 역할을 수행할 것이다.

- 의료 서비스에 대한 접근성을 확대하기 위해 지점을 신설할 뿐만 아니라 수요가 높은 서비스 종류도 확대할 것이다. 어른▪어린이들을 위한 각종 건강 검진 프로그램과 검사 프로그램을 개발하고 실험 및 기계적 시험 종류를 확대할 것이다.

- 아울러, 외래 환자와 입원 환자를 위한 서비스에 대한 접근성을 확대하면 "UMC” CF의 외래 치료와 입원 치료 부문간의 상호작용 수준을 높이고 평균 대기 시간을 감소할 것이다. (전략 방향 3: 병원 관리 제도 개선)참조)

- 또한 [전략 방향 2: 환자 중심 의료 지원]을 실행하면 "UMC” CF가 유료로 제공하는 의료 서비스에 대한 국민의 신뢰도를 높이고, 유료 의료 서비스 수요가 증가하고 아스타나 유료 의료 서비스 시장에서 차지하는 비중을 2020년까지 14.8%까지 증가할 수 있을 것으로 보인다. (참고로, 2015년 – 10.1%).

3.4.2. 임의 의료 보험 시장에 진출

- UPMC 컨설턴트의 임상 발전 방향 보고서에 따르면, 자체적으로 임의 의료 보험 프로그램을 수립할 것을 제안하였음. 본 프로그램은 자체 임의 의료 보험 제도 범위 내 일반 의료 서비스 종류를 포함할 것이다.

- 아울러, 2017-2018년 국민건강보험제도를 도입하면 유료 의료 서비스 시장 구조에 영향을 미칠 것으로 보인다. 개인 서비스로 받을 수익 비중이 감소하고, 임의 의료 보험 수입은 오히려 증가할 것이다. 선진국의 국민건강보험 시장에서 유사한 수익 구조가 관찰된다.

- 아스타나에서 금융 센터 설립과 일환으로 대형 금융 회사와 기관이 지점을 개설할 계획이다. 대부분의 경우에 금융기관 직원의 사회복지 프로그램에 임의 의료 보험도 포함된다.

- 유료 의료 서비스 시장 구조가 변경됨에 따라 “UMC” CF의 병원이 유료 의료 서비스 제공 모델을 전환할 필요가 있을 것이다. 종합 병원과 외래 환자 치료 부문이 있으면, 임의 의료 보험 프로그램 가입자가 가장 필요한 의료 서비스패키지를 형성할 수 있을 것이다. (전략 방향 1. 전문 지식과 경험 중심).

- 임의 의료 보험 시장에 진출하게 되면, 환자들이 원활하게 의료서비스를 받을 수 있도록 정리하고, 예방치료법과 입원 대신 외래치료법의 비중을 증가하여 서비스 수준을 향상하며 “UMC” CF의 법적으로 정한 무료 의료 보험으로 받은 수익에 대한 의존도를 낮출 수 있을 것이다.

3.4.3. 자원 절약 제도 개선

- “UMC” CF(예전에 (주) NMH 기업 그룹)의 2011~2015년간의 총수입이 그간 발생한 전체 비용이 54%나 증가한 것으로 상쇄되었다. 때문에 [전략 방향 4:재무 안정성 제고 및 자산 관리 효율화]의 성공은 수익 증가 뿐만 아니라 효율적인 자원 절약 제도에 좌우된다.

- “UMC” CF의 자원 절약 제도를 개발하고 효율적으로 유지하기 위해 “UMC” CF는 자체 병원에서 재원 책임 센터를 구축하고, 외래진료실 정비 또한 손익 회계관리의 best practice를 도입할 것이다.

- 재원책임센터는 Profit Center 와 Cost Center의 재무 통제 제도의 기반이 될 것이다. 재원책임센터 구축의 장점 중 하나는 각 부서장이 자원 관리 및 통제 권한을 위임할 수 있는 것이다.

- 경영관리의 Best Practice를 도입과 일환으로 “UMC” CF의 경영진이 의료 서비스 수익성과 계획 서비스 량을 감안하여 병원의 비용 구조를 적시 설정할 수 있을 것이다.

- 재원 책임 센터를 도입함에 힘입어 매니저는 계획 손익과 실적 손익간에 차이가 발생한 이유를 정확히 파악하고 적시 대응할 수 있다. 또한 병원 자원을 최대적으로 사용할 수 있는 의료 서비스를 효율적으로 통합할 수 있을 것으로 보인다.

- [전략 과제 3.1: 운영관리 제도 개선]에 언급한 현대적 운영 관리 방법을 도입함으로써 자원을 절약할 수 있다. (제약자원이론, 6시그마 기법, TPS Lean- 절약형 생산 등)

- 이같이 자원 절약 제도 개선 과제를 실행하면 “UMC” CF의 재무 안정성을 제고하고 향후 전문 지식과 경험의 중심이 될 것이다.

**제4장. 기대 효과**

- “UMC” CF의 2016-2020년 전략 방향과 과제를 실행하면, “UMC” CF는 경쟁력 있는 의료진과 간호진 육성, 고-품질▪환자 중심 의료 지원, 첨단 의료 기술 도입, 보건의료 부문에서 경영관리 제도를 도입함을 통해 카자흐스탄 보건의료 분야에서 모범이 될 “UMC” CF의 미션이 실천하게 된다.

- 계량적인 기대 효과는 아래 [표2: 핵심 성과 지표 리스트]에 언급된 성과지표다.

표 2. 핵심 성과 지표 리스트

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **지표 구분** | **2015** | **2020** |
| **전략 방향 1. 전문 지식과 경험의 중심** |
| 1 | 첨단 기술 도입 건수 | 21 | 30 |
| 2 | 국제 발간 잡지에 기사화 건수 (영향력 지수) | 2 | 5 |
| 3 | 교육 과정에 투입된 의료진의 비중, NUSM (Nazarbayev University School of Medicine) 포함 | 24% | 30% |
| **전략 방향 2. 환자 중심 의료 지원** |
| 4 | 환자의 만족도 | 75.9% | 86% |
| 5 | “UMC” CF에서 치료 받은 외국 환자 수 (이상) | 3,678 | 5,598 |
| 6 | 병원감염 지표 | 1.3% | 1.0% |
| **전략 방향 3. 병원 관리 제도 개선**  |
| 7 | 영업 마진 |
| **전략 방향 4. 재무 안정성 제고** |
| 8 | ROIC (Rate of return on invested capital) |
| 9 | 아스타나 유료 의료 서비스의 비중 (병원, 외래클리닉) | 9.9% | 10.4% |

**제5장. 재원**

- “UMC” CF의 전략 이니셔티브의 재원은 다음과 같다:

* “UMC” CF와 지점의 자기 자금:
* 유료 의료 서비스 수입;
* 유료 교육 서비스 수입;
* 기타 유료 서비스 수입
* 예산사업을 통해 창출하는 수익:
* 005. “보건 의료 국가기관의 인력 연수 및 역량 강화 사업”
* 006. “대학, 대학원 연수, 연수생을 위한 사회 지원 사업”
* 052. “국민건강보험 제도” 범위 내 국민 의료 지원 사업”
* 055. “과학 및/또는 과학-기술 사업”
* 024. “나자르바예프 대학 교육 과정을 자주적으로 개발하는 데에 하는 기여 사업”
* grant finance;
* 시장에서 자금 조달;
* 금융 투자 수입.