

## 경영종합보고

2015년 1월 13일, LA 카운티 감리 위원회는 보건 복지부(DHS), 정신 건강부(DMH), 공공 보건부(DPH)를 지휘할 수 있는 단일, 통합형 의료 기관 설립에 대한 개념 동의안을 만장일치로 통과시켰다. 위원회 동의안에서 요구된 대로, 이 보고서는 의료 기관이 추구할 수 있는 통합 관련된 기회의 종류와, 의료 기관의 잠재적 위험성 및 결점, 제안된 조직 구조 및 제안된 시행 단계와 타임 라인에 대한 개요를 제공하고 있다. 이 보고서는 전반적으로 의료 관련 커뮤니티의 폭넓은 내 외부의 이해 관계자들로부터 중요한 조언들을 기반으로 만들어 졌다.

만약 의료 기관이 설립 된다면, 모든 LA 카운티 주민들의 공익을 위하여 보건 복지부(DHS), 정신 건강부(DMH), 공공 보건부(DPH) 간의 서비스와 프로그램의 통합을 주도하고, 보조하고, 촉진하며, 이의 개선에 대한 책임을 가진다. 이 기관은 위의 세 부서의 활동과 책임을 전범위적이고 폭넓게 지원해야 한다. 이는 서비스 레벨 또는 프로그램을 축소시키거나, 예산 감소, 직원 감원, 혹은 개인 기관 및 제공자와의 계약 해지를 목적으로 하지 않는다. 달성시 LA 카운티의 주민들에게 의미 있는 혜택을 제공할 수 있는, 카운티가 추구하는 주요 통합 기회는 다음과 같다.

1. 건강의 사회적 결정 요인을 파악하여 조정을 시행하고 접근 및 활용도를 개선함으로써 건강의 격차 감소.
2. 입양아와 청소년, 전과자, 노숙자 및 정신적으로 문제를 겪고 있는 사람들에게만 제한되지 않는 위험, 취약군에 대한 서비스 제공의 격차를 다룸.
3. 주민의 건강과 직접 임상 치료 서비스 간의 연결을 강화.
4. 신체적, 정신적, 약물 중독 및 숙식 관련 서비스와 지원이 필요한 환자, 고객, 소비자들을 위한 직접 의료 서비스 통합.
5. 고유한 식별자와 추천을 지원하고, 재정 심사 및 등록 절차를 만듦으로써 카운티가 제공하거나 지원하는 서비스와 프로그램에 대한 스트림라인 액세스(Streamline Access).
6. 공유하고 있는 고객과 주민에 대한 정보 접근 및 관리 조직화를 강화하기 위하여 정보 기술을 사용.
7. 통합 의료 환경의 성공을 위하여 보건 의료 인력의 교육 및 훈련.
8. 주 및 연방 보건 정책 이슈에 영향을 미칠 수 있도록 카운티의 능력 향상.
9. 서비스 제공 향상 및 비용 절감을 위하여 보유 혹은 임대 중인 건물의 활용도 개선.
10. 약국, 보조 서비스, 계약, 구매 및 인사 부문에서 카운티 서비스와 시스템과 상호작용하는 사람들의 경험의 질과 효율을 향상시킬 수 있는 기회를 확보함.
11. 관리되는 의료 계약(managed care contract)을 증가시키고 다른 수익 극대화 기회를 전략적으로 추구함으로써 추가적인 수익 생성.

이 기관 조직에는 결점이나 불이익이 있을 수 있다. 이해 관계자 절차의 일부로서 제기된 위험 요소 및 우려에는 기관의 다음 행동들에 대한 가능성을 포함할 수 있다:

1. 중요한 주민의 건강 및 정신 건강 프로그램에 대한 서비스와 예산 감소의 결과.
2. 서비스/운영의 지연을 초래할 수 있는 관료적 단계 추가.
3. 현 부서 내 자원으로 충당되어야 하는 재정적 투자에 대한 요구.
4. 부서들이 현재 모든 범위 내의 임무 및 활동, 서비스를 제공 중인 모든 고객/주민, 그리고 서비스/프로그램 제공하는 방법에 집중하는 것에 대한 방해.
5. 함께 일하기 위한 노력을 손상시키는, 부서간 문화 차이 및 불신을 악화시킴.
6. 질병과 치료의 의료 모델에 초점을 맞춘 지역 사회의 정신 건강 치료 시스템의 근본이 되는 치료 및 회복 모델의 교체.
7. 기존의 성공적인 프로그램과 잘 확립된 업체/기관과의 관계를 방해.

8. 부서 직원 및 지역 사회의 이해 관계자들을 그들의 프로그램 및 서비스 개선을 위한 활동으로부터 방해.

제안된 기관 조직은 위의 위험 요소들을 고려하고 이것들의 현실 가능성을 완화하기 위하여 노력한다. 첫째, 위원회는 DHS, DMH, DPH 의 세 부서가 하나의 부서로서 통합되어 있는 부서의 통합 모델을 승인하기 보다는, 각 부서가 개별적으로 감리 위원회에 의해서만 변경될 수 있는 적절한 예산을 따로 보존하는 기관 모델의 동의안을 승인하는

것으로 결정한다. 그 다음으로, 관료적 위험 요소 및 행정 비용을 줄이기 위하여 기관의 직원 채용은 간결해야 한다. 각 부서와 기관 사이의 기능이 중복되지 않아야 하고, 서비스 향상 및 효율 향상의 관점에서 그렇게 해야 하는 명확한 부가가치적 이유가 입증되었을 때에 부서와 구성 인원은 기관으로 이동 배치 할 수 있다. 기관 레벨로의 이동이 추천되는 (전체나 일부) 특수 부서(과)들은: 데이터/계획, 자본 투자 프로젝트/공간 계획, 정부 업무 및 소비자 업무 / 변호/ 고충 센터이며, 직원의 훈련 기능도 고려 되어야 한다. 주요 행정 기능 (예: IT, HR, 계약, 회계)는 각 부서에 남아 있어야 한다. 다음 영역의 전략적 리더십 위치에 있는 인물들 또한 추천된다: IT, 수익 극대화, 서비스 계약/구매, 인사/직원 관리; 의료 전략 관리 조정 담당자 또한 고려 될 수 있다.

많은 사람들은 기관이 통합의 혜택을 달성하기 위해 필요하지 않으며, 차라리 그러한 혜택들이 각 부서간의 증진된 협력 활동 혹은 다른 비-기관 조직을 통해서 달성 될 수 있다고 느꼈다. 이해 관계자들이 제안한 비-기관 형태의 대체 모델에 대한 요약은 다음을 포함한다: 통합에 초점을 맞춘 계획을 조정하고 주도하는데 도움을 주기 위하여 아동 청소년 보호과를 본 판 별도의 사무실 설립; 기관의 설립 없이 부서별 기능 재조정; 임상 서비스 제공에만 초점을 맞춘 기관 설립 (예: 주민의 건강은 제외하는); 사회 보건 서비스 기관 설립; 보건 당국 설립.

위원회의 재량에 따라, 기존의 기관 승인을 하던 그리고 기관과 부서간의 보고 관계를 명확히 하는 카운티 조례를 도입함으로써 의료 기관 설립은 가능하다. 이 이상은 위원회가 기관 설립을 결정해야 하며, 이해 관계자들에 의해 제기된 잠재적 위험을 최소화 하고 투명성 및 지역 사회와의 결속을 뒷받침하는 방법으로 조심스럽게 시행되어야 한다.

제안하는 활동으로는 다음을 포함한다:

1. 역할에 성공할 수 있게 업무에 필요한 기술과 성품을 갖춘 기관장을 임명.
2. 해당 기관장과 각 부서장들이 책임질 통합된 전략 계획과 초기 기관의 우선순위를 확립하고 명확하게 소통함.
3. 기관의 우선순위 /활동 그리고 의견과 염려에 조언을 제공하는, 환자/고객/소비자 및 그 가족들이 포함된 광범위한 지역사회 멤버들이 있는 내 외부의 이해 관계자들과 투명하고, 지속되는 의미 있는 제휴 성립. 그러한 제휴는 계획된 프로그램 및 활동에 현재 지역사회에 대한 지속적 참여를 보장하고, 사회 구성원들 사이에서 신뢰와 믿음을 회복 시키는데 중요함.
4. 모든 건강 관련 활동에 문화적 역량을 촉진.
5. 잠재적으로 기존 위원회의 권한 강화를 통하여 기관의 책임과 관리를 보증.
6. 정기적으로 그리고 공개적으로 기관의 영향에 관련된 지표를 포함하는 각 부서장 및 지역 사회의 이해 관계자들 및 기관장에 의해 만들어 질 공공 보고서를 장려할 기관의 진행 상태 보고.
7. 자원 및 다양한 자금 흐름에 대한 사용이 포함된 부서의 뚜렷하고 간결한 데이터 예산 발표.
8. 카운티 조직 구조 및 대중과의 프로그램에 대한 변경 사항을 분명하게 소통.
9. 직원간에 관계와 믿음을 구축할 기회 만들.

각각이 고유한 미션과 책임을 가지고 있지만, 건강 관련 부서들의 최후의 목표는 모든 LA 카운티 주민들의 건강과 웰빙을 개선하고, 격차를 줄이고 신체적, 행동적, 대중의 건강에 대한 공정한 의료와 서비스에 대한 접근을 공평화하는 것이다. 희망사항은 이 보고서를 통하여 그리고 정보를 전달하는데 도움을 주었던 광범위한 내 외부의 이해 관계자의 과정을 통해서, LA 카운티 지도층은 LA 카운티 주민들의 혜택을 위하여 혁신과 통합의 기회를 최대화 할 수 있는 가장 올바른 방향으로 결정을 내릴 수 있도록 준비가 잘 되어 있다는 것이다.