



ZDRAVSTVENI MENADŽMENT

Unapređenje zdravstvenog menadžmenta u Srbiji primenom TQM – ciljevi i preporuke



12.12.2015.

Prof. dr Veselin Dickov
spec. MD PhD



"Nema ništa strašnije od neznanja u akciji" - GETE

***Najlogičnija pretpostavka je da ni jedna uspešna
"poslovna teorija" neće važiti za 10 godina***

Piter Draker (1993)





„Menadžment je umetnost ostvarenja ciljeva posredstvom drugih ljudi, odnosno orkestriranje ljudi, rada i sistema, kako bi se postigli definisani ciljevi „

“Nauka i veština upravljanja ljudima”.



Zdravstvo je karakterističan poslovni sistem od posebnog javnog i društvenog interesa pogotovo u tranzicionim zemljama poput Srbije. Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju SSP, je međudržavni ugovor koji je Srbija sa EU potpisala 29. aprila 2008. godine.





ZDRAVSTVENI MENADŽMENT

Ljudski život je kratak, a lekarsko umeće je veliko; povoljan trenutak brzo prodje; iskustvo je varljivo, a odluka teška.”- Hipokrat

Будућност немају они који знају већ они који хоће да уче” П. Дракер

Prof. dr V. Dickov

Proces kojim se planiraju, organizuju, usmeravaju, kontrolišu i koordiniraju resursi i procedure, zadovoljavajući i unapredjivajući potrebe i potražnju za zdravstvenim i medicinskim uslugama, pružanjem specifičnih i standardizovanih usluga pojedincima, organizacijama i zajednici u cilju unapredjenja celokupnog društvenog i zdravstvenog sistema uključivanjem svih raspoloživih privrednih resursa uz najmanju cenu koštanja.



UZROCI REFORMI SISTEMA ZDRAVSTVENE ZAŠTITE

- **EKONOMSKE PROMENE** - svetska ekonomska kriza
- **POLITIČKE PROMENE** - promene društvenih sistema u bivšim socijalističkim zemljama i liberalizacija posle perioda konzervatizma
- **DEMOGRAFSKE PROMENE** - tranzicija u demografskim modelima
- **EPIDEMIOLOŠKE PROMENE** - opadanje mortaliteta i morbiditeta
- **SOCIOKULTURALNE PROMENE** - promene u životnim stilovima, tradicionalnoj porodičnoj strukturi, vrednostima i opštim očekivanjima



Tranzicioni model je obuhvatao sledeće komponente

EKONOMSKE PROMENE

- privatizaciju preduzeća u državnoj svojini
- liberalizaciju cena i napuštanje državnih subvencija kao integralni deo liberalizacije domaće trgovine
- eliminisanje barijera za ustanovljavanje novih privatnih preduzeća i privrednih organizacija
- liberalizaciju finansijskog tržišta
- liberalizaciju spoljne trgovine (napuštanje uvoznih kvota i izvoznih dozvola)
- zatvaranje spoljnotrgovinskih organizacija u državnoj svojini
- uspostavljanje efikasnog upravljanja privrednim organizacijama
- uravnoteženje državnog budžeta , povećanjem poreza i redukovanjem potrošnje javnog sektora



Uloga stranih investicija u procesu privatizacije u zdravstvu

- **Greenfield** – preduzeće sa stranim kapitalom započinje poslovanje na potpuno novom mestu «na leđini» ili u novoj zdravstvenoj ustanovi
- **Brownfield** – preduzeće sa stranim kapitalom započinje poslovanje na kome već postoji određena infrastruktura; dokapitalizacija ulaganjem u zdravstvenu instituciju u državnom ili društvenom vlasništvu
- **Joint venture** - zajedničko ulaganje u zdravstvenu instituciju
- **Public Private Partner- ship** - saradnja javnog i privatnog sektora



Ključni principi na kojima se zasniva proces privatizacije su:

- **Javnost** - u svakom trenutku treba da bude uključena u ovaj proces, Web-site
- **Transparentnost** - svi procesi se moraju obavljati na transparentan način
- **Tehnička jednostavnost** - postoji samo tenderska i aukciska privatizacija



VRSTE ANALIZA

ORGANIZACIONI ASPEKTI INVESTICIJE

Svaki investitor će uložiti svoj kapital u zdravstvenu instituciju ako su zadovoljena sledeća dva uslova:

- Sigurnost uloženog kapitala (da ne postoje hronični problemi u komponovanju aktive i pasive - **bilans stanja**)
- Uspešnost poslovanja zdravstvene institucije u koju se investira ili koja se kreditira (**bilans uspeha**)

- **Pokazatelji likvidnosti**
- **Pokazatelji aktivnosti**
- **Pokazatelji finansijske strukture**
- **Pokazatelji rentabilnosti**
- **Pokazatelji tržišne vrednosti**



OPERATIVNA REVIZIJA

- Je sistematski organizovan pregled aktivnosti zdravstvene ustanove , koja je osmišljena da analizira organizacionu strukturu, sa ciljem da se proceni uspešnost i uoče mogućnosti za poboljšanja.

OBUHVATA

- sisteme interne kontrole,
- tok radnog procesa,
- širu ocenu boniteta i
- rezultate rada menadžmenta.



OPERATIVNA REVIZIJA



- **Instrument poslovanja, alat menadžmenta, ali i njegov korektor.**
- **Meri ostvarenje neke zdravstvene organizacije u odnosu na njenu svrhu i postavljene ciljeve.**
- **Analizira ostvarenje ciljeva, efektivnost poslovnih postupaka i internu kontrolu.**

Korporativno upravljanje i interna revizija zdravstvenim sistemom

- **Ekonomičnost (Economy)** je načelo koje podrazumeva minimalne troškove za standardni kvalitet - raditi jeftino.
- **Efikasnost (Efficiency)** prati odnos prihoda i rashoda - raditi dobro.
- **Efektivnost (Effectiveness)** je načelo koje upoređuje planirane sa ostvarenim aktivnostima - raditi prave stvari - postizati ciljeve.



INTERNA REVIZIJA

Sistem internih kontrola, interna i eksterna revizija

- Kako bi se osiguralo da menadžment prenese poruku da nema kompromisa kada je u pitanju integritet, etičke vrednosti i kompetentnost, i da zaposleni dobiju i shvate poruku;
- Korišćenjem postojećih koncepcija poslovanja i ocene ekonomske politike, uz prilagođavanje našim specifičnostima i stepenu razvoja zdravstvene zaštite moguće je izgraditi tzv. "revizionu ocenu zdravstvenih prilika u Srbiji".
- finansijska revizija (*Financial Auditing*),
- revizija poslovanja (*Operational Auditing*)
- revizija usklađenosti (*Compliance Auditing*).



Kontroling

- 
- **način mišljenja , savremena filozofija poslovne funkcije i usluge**
 - **konceptija upravljanja kroz načelo rešavanja problema prilagođavanjem kako bi viziju zdravstvene ustanove pretvorio u stvarnost.**
 - **konsultant s punim radnim vremenom**
 - **ekonomska savest menadžmenta**

Kontroling



Strategijski i operativni kontroling



ČINJENICE

- **Privatizacija je uspješnija u zemljama koje su započele institucionalne reforme i uspele da privuku strani kapital**
- **Privatizacija može da se obavi za nekoliko godina, ali suštinska promena načina upravljanja zdravstvenim ustanovama traje mnogo duže**



ČINJENICE

Za potrebe zdravstva u Srbiji se izdvaja oko šest odsto BDP ili oko 260 evra po glavi stanovnika

- Ne postoji savršen model privatizacije zdravstvenog sistema
- Nema bezgrešnosti u privatizaciji
- Najlošija situacija je ako se ne uđe u proces privatizacije zdravstvenog sistema

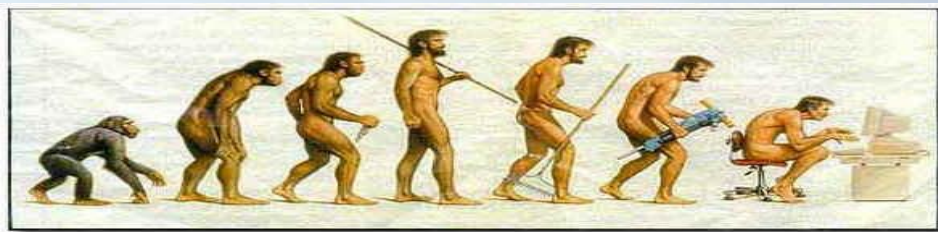
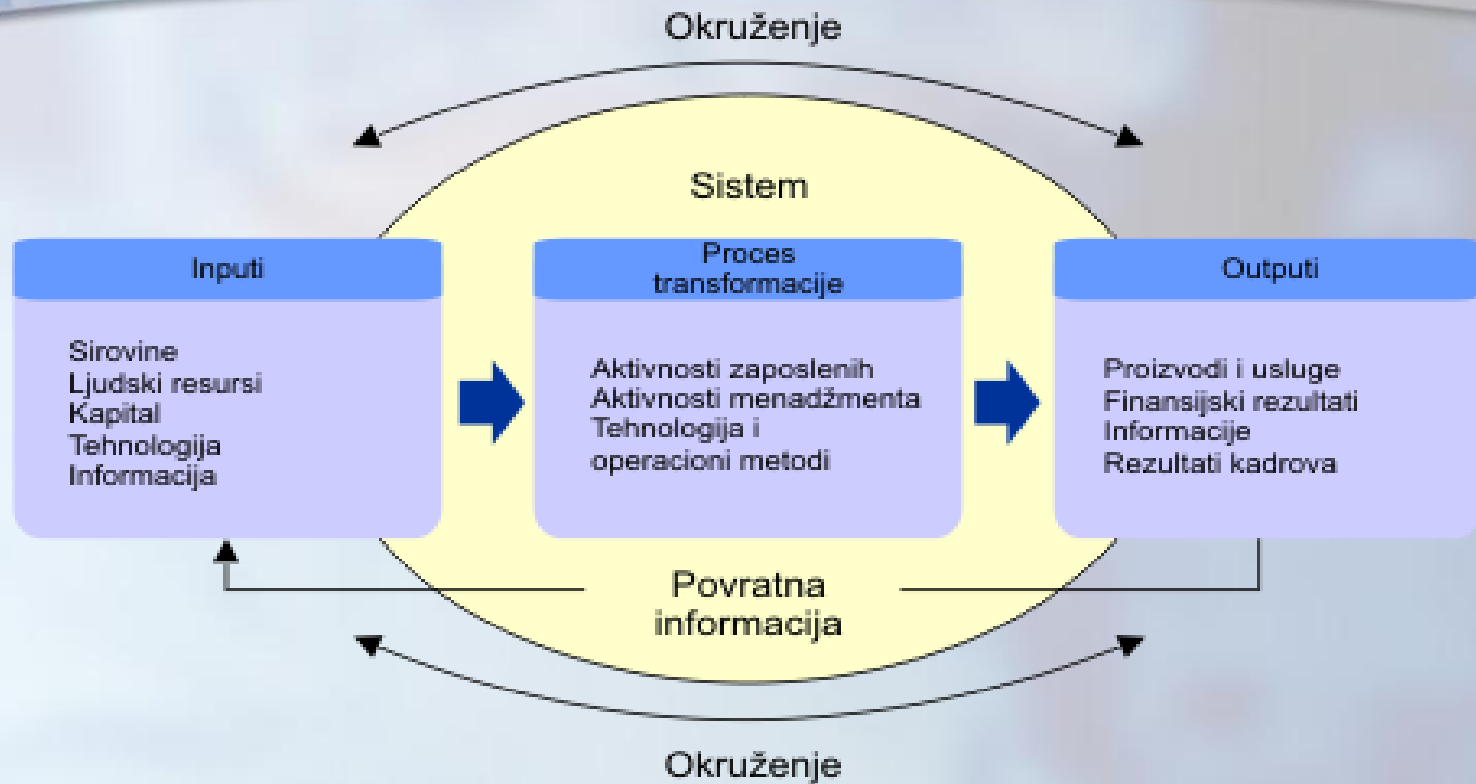
“Mortalitet (umiranje) nam govori o prošlosti, morbiditet (obolevanje) o sadašnjosti, a **faktori rizikao budućnosti !!!**”



SITUACIJA U SRBIJI



Zdravstvo je karakterističan poslovni sistem od posebnog javnog interesa.





KARAKTERISTIKE USPEŠNIH ZDRAVSTVENIH MENADŽERA

- **Veštine vođenja**
- **Veštine upravljanja timom**
- **Upravljanje informacijskim procesima**
- **Upravljanje kvalitetom**
- **Alociranje resursa**
- **Poslovno odlučivanje**
- **Planiranje ciljeva**
- **Delegiranje**
- **Upravljanje ljudskim resursima**





UNAPREDJE ZDR. MENANDŽMENTA – SMANJEM TROŠKOVA LEČENJA

USMERENJE NA PROMOCIJU ZDRAVLJA I PREVENCIJU BOLESTI

**Vizija sistema zdravstvene zaštite kome
težimo**

**Prvo mesto u budućem sistemu zauzima
preventivna i primarna zdravstvena zaštita.**

Ekonomski razlozi:

“Gram prevecije vredi kao kilogram lečenja”

**Epidemiološki razlozi- tranziciona zemlja sa povećavanjem
masovnih hroničnih nezaraznih bolesti;**

Etički razlozi – “bolje sprečiti nego lečiti”;

**CILJ - Jednostavna izvodljivost programa uz smanjenje
troškova .**



PORAŽAVAJUĆA STATISTIKA

Рак дојке

- 1 милион жена у свету сваке године оболи од овог тумора
- 4.500 жена годишње оболи у Србији, 1.600 умре

Фактори ризика:

- старосна доб, са годинама се повећава ризик
- рак дојке и друге малигне болести код сродника
- репродуктивни фактори: прва менструација пре 12. године, жене које нису рађале или старије прворотке, менопауза после 50. године
- дуготрајна употреба хормонских препарата
- исхрана: конзумирање алкохола, већи унос масти

Рак плућа

- 1,2 милиона новооболелих годишње у свету
- 6.400 нових случајева у Србији годишње
- 60 година живота је стар просечан пацијент у тренутку постављања дијагнозе
- 1 од 12 мушкараца оболи од ове врсте карцинома, и 1 од 18 жена

Фактори ризика:

- пушење је одговорно за 90 одсто случајева рака код мушкараца и 80 одсто код жена
- пасивно пушење, удисање дуванског дима, за 1,5 до 2 пута повећава ризик од оболевања
- изложеност штетним агенсима: азбест, радон, загађење ваздуха, хемијске материје као што је арсеник...

Рак грлића материце

- 500.000 жена у свету сваке године суочи се са дијагнозом ове болести
- 1.400 оболелих открије се годишње у Србији, 450 умре

Фактори ризика:

- инфекција одређеним тзв. Онкогеним типовима хуманог папилома вируса
- рано ступање у сексуалне односе и честе промене партнера, што се, опет, повезује са могућим инфекцијама
- пушење

Рак простате

- 250.000 новооболелих региструје се годишње у свету
- 1.250 нових случајева открије се у Србији годишње, 850 оболелих умре

Фактори ризика:

- 75 одсто случајева овог карцинома јавља се код старијих од 65 година
- 5 до 10 одсто случајева повезује се са породичном предиспозицијом за болест
- исхрана богата масноћама

Најчешће врсте рака

Рак дебелог црева

- 950.000 нових случајева региструје се сваке године у свету
- 3.700 становника Србије годишње оболи од ове врсте рака, 2.600 умре

Фактори ризика:

- старосна доб, најчешће се оболева између 50. и 55. године живота
- запаљенске болести дебелог црева
- малигне болести код сродника
- пододични полипозни синдром
- пушење
- претерано седење
- исхрана са пуно масти



PORAŽAVAJUĆA STATISTIKA

Jesmo li mi bolesna nacija?

Očekivane godine života na rođenju u Grčkoj iznosi 75,8 za muškarca, a za žene 81 godina, u Sloveniji za muškarce 72,8 godina, a za žene 80,5 godina. U našoj zemlji za muškarce je očekivani životni bek 69,7, a za žene 74,5 godina. Iza nas je jedino Albanija.

U Srbiji 33. 000 ljudi godišnje oboli, a 21. 000 umre od karcinoma!

Zašto se savremeni čovek suočava sa epidemijom malignih bolesti, od kojih godišnje oboli 14 miliona ljudi.

Pacijenti sve mlađi

Preventivnim merama može da se spreči do dve trećine novih slučajeva

Već decenijama u onkologiji nema revolucionarnih otkrića

ZVANIČNA medicina, uprkos stalnim istraživanjima u koja se ulaže više od 200 milijardi dolara godišnje, još nema odgovor šta je presudno za pojavu karcinoma. Iako zagovornici „teorije zavere“ tvrde da se zna tačan mehanizam nastanka malignih tumora, pa i lek za rak, ali da se on „krije u interesu farmaceutske industrije“, koja profitira na sve većoj armiji obolelih, nauka je, ipak, još daleko od takvih saznanja.



28. Poglavlje - ZDRAVSTVO

Predpristupna strategija zdravstvenih ustanova SSP

28. jun 2013.

Evropski savet doneo je odluku o otvaranju pregovora o članstvu Srbije u Evropskoj uniji.

Koraci koji predstoje Srbiji do članstva u EU:

- skrining
- ispunjavanje merila za otvaranje pregovora
- pregovori o 35 poglavlja
- ispunjavanje merila za zatvaranje pregovora
- potpisivanje Ugovora o pristupanju
- referendum u državi koja pristupa
- ratifikacija Evropskog parlamenta i svih država članica EU
- stupanje u članstvo EU



Enterprise Strategy

The Three Levels

Enterprise strategy is concerned with the match between your company's internal capabilities and its external environment

Strategy is a set of analytic techniques for understanding and influencing your company's position in the market place

Corporate Strategy

Business you should be in

Business Strategy

Tactics to beat the competition

Functional Strategy

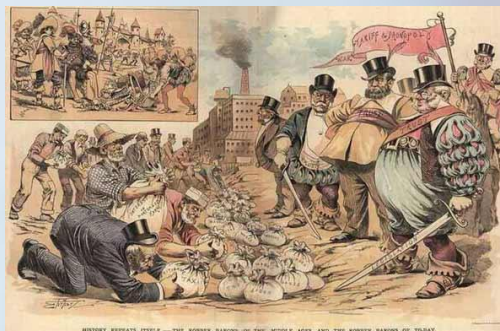
Operational methods to implement the tactics



UNAPREDJENJE ZDRAVSTVENOG MENADŽMENTA KROZ BRIGU ZA ZAPOSLENE

*Novac je nezaobilazan, ali ne i jedini
motivacioni faktor u stimulisanju
zaposlenih.*

*Podjednako je važna "emocionalna zarada",
kroz koju i menadžer i zaposleni međusobno
uvažavaju i realizuju svoje potrebe*





Ovo pišem zbog mlađjih generacija, da ne pomisle da u ovoj propaloj državi, koju su uništili tajkuni i političari, nikad nije bilo normalnih ljudi.

Zamislite Srbiju, bez dugova, kredita, kako pozajmljuje drugim državama pare, a dinar je jača valuta od skoro svih moneta u svetu? Nemoguće? Eeeee, rođaci, to je istina, takva je bila Srbija. Davnih dana, početkom dvadesetog veka, odnosno u periodu 1900-1915-te godine, ministar finansija je bio jedan doktor, Laza Paču. Čovek koji je uveo najveći porez u istoriji Srbije, ali i zaštitio dinar zlatnom podlogom.

Priznavao je samo novac sa zlatnom podlogom. Čak i u vreme Balkanskih ratova, nije dopustio da ima deficit u budžetu - što je slučaj nezabeležen u istoriji bankarstva i istoriji ratovanja.

Kada je Austrougarska zatvorila granice za srpsku robu (tkz.carinski rat) i kad su svi očekivali kolaps srpske privrede jer je 90% srpskih proizvoda išlo u žuto-crnu monarhiju, Laza Paču je vešto otvorio nova tržišta, povećao izvoz za 100% i samo te godine doneo Srbiji 200 miliona dinara u zlatu!

Uveo je carinu koja štiti domaću privredu i nastavio državni monopol strateških firmi (kao danas u Telekomu, Industriji duvana, Eledistribuciji i još mnogo toga što smo prodali lopovima).

Dr Laza Paču je bio neverovatno pošten i štedljiv čovek. Uzeti tuđe, pogotovo zavući ruku u državnu blagajnu, za njega je bio smrtni greh.



Ukinuo je sve privilegije za koje je smatrao da štete Srbiji. Svi koji bi nešto pokušavali po tom pitanju, naišli bi na zatvorena vrata - od ministra do kralja!

O kakvom se domaćinu radilo kaže sledeća priča: Kralju Petru Prvom trebalo hitno 200.000 dinara. Poslao je sekretara kod Laze da mu se isplati unapred od plata za kralja. Laza sasluša sekretara i kaže: NE može! Sekretar zgranut poviče da je to za kralja, a Laza mu mrtav ladan reče:

"Umre kralj, ne daj Bože, a smrtan je ko svi mi. Ko će da vrati dug državi? Zna se, Laza!

Ili političari nateraju kralja da abdicira. Ko će da plati? Opet Laza.

Nego brate, da mene ne bi bolela glava, idi ti u Kreditnu zadrugu, oni daju zajam. Znam da si pošten čovek, biću ti žirant na menici, kod njih uzmi 200.000 dinara. Ovde ne može. I kvit!

Sekretar nalevo krug i ode kod kralja, koji se nasmeja i ode po kredit u banku.

U šezdesetoj godini, 1915, legendu srpskih finansija je izdalo srce, pošto je čuo da je ministar vojni zaključio zajam u Engleskoj bez njegovog znanja.

Na tu vest je samo izustio: "Gotovo je sa našom ustavnosti!".

Zato rođjaci, batalite propagandu i prenemaganje ko ima kakvu diplomu, kakav mu je raspored krvnih zrnaca i slična sranja.

Bagra je bagra, a mi tonemo sve dublje.





UNAPREDJENJE ZDRAVSTVENOG MENADŽMENTA KROZ BUDUĆE PLANIRANE AKTIVNOSTI

- ❑ **Zdravstveno stanje i starosna struktura našeg stanovništva je među najnepovoljnijima u Evropi, a zdravstveni sistem iznad svega neefikasan, o čemu jasno govori naše poslednje mesto u Evropi**
- ❑ **Od sredine sledeće godine svi lekovi koji se izdaju na recept dobijaće se bez doplate, ali uz participaciju od 50 dinara,**
- ❑ **Privatnog lekara opšte prakse, pedijatra i ginekologa građani će uskoro moći da izaberu o trošku zdravstvenog osiguranja**
- ❑ **Bez uključivanja privatnih lekara u zdravstveni sistem ne ćemo dobiti pravu formu izabranog lekara.**
- ❑ **Na teritoriji cele zemlje u toku je uvođenje integrisanog informacionog sistema, uspostavljanje elektronskog recepta, elektronskog zakazivanja pregleda, kao i elektronskog kartona.**

SSP Šta uraditi? I

- Reformisati Fond zdravstvenog osiguranja i način finansiranja državnih ustanova
- Uključiti privatni sektor u sistem zdravstvenog osiguranja
- Omogućiti pacijentu da može samostalno da bira lekara i zdr. ustanovu
- Novac treba da "prati" pacijenta – on treba da plaća samo razliku u ceni
- Nije važno ko koristi novac Fonda već kako i na koji način ga koristi - **kontrola**

SSP Šta uraditi? II

- Omogućiti osiguravajućim kućama da mogu da rade zdravstveno osiguranje kao svuda u svetu
- Borba protiv korupcije, crnog tržišta i birokratije
- Uvesti standarde – „ da se zna ko je zašta odgovoran,,
- Otvoriti vrata afirmisanim lekarima dijaspore i stranim lekarima da mogu da dodju
- Napraviti dobru klimu za strane i domaće investicije
- Iskoristiti sve prednosti državnog i privatnog sistema u gradnji jedinstvenog uspešnog sistema u kojem će zaista pacijent biti centar rada





"Samo je jedan krajičak svemira koji možete sigurno popraviti, to ste **Vi sami."**

„Razumni se ljudi prilagođavaju okolini; nerazumni pokušavaju okolinu prilagoditi sebi. Zato je **progres rezultat nerazumnih ljudi.„**

USPEH

***Cilj života nije nadmašiti druge ljude, nego podići sebe. Oboriti svoje rekorde, našim "danas" nadvisiti naše "juče", podnositi svoja iskušenja lepše nego što smo ikada sanjali da je moguće, oterati svoj unutrašnji i spoljašnji bes, kao što ga nikada pre nismo isterivali, davati kao što nikad nismo davali, raditi svoj posao poletnije i bolje nego pre.
to je prava misija.***

nadmašiti samoga sebe.



"Ljudska energija je kao svetlosna energija. Kada se rasipa, ona se, kao i kod obične sijalice, rasipa na uobičajen način. Ali kada se usmeri i koncentriše u jednom pravcu, kao kod laserskog snopa, ima moć da preseče svaku prepreku"

"Misija je moguća"

"Spoznati samoga sebe, to je vrh saznanja"

Sokrat



Zdravstvena zaštita građana Srbije, kao usklađen i organizovan zdravstveni sistem, sa primarnom, sekundarnom i tercijarnom zdravstvenom zaštitom mora biti dostupna svima i pod jednakim uslovima, na principima naučne medicine sa jedne strane i poslovne efikasnosti zdravstvenih ustanova sa druge. Pravo čoveka na korišćenje organizovanog i efikasnog zdravstvenog sistema vodi ka slobodi od bolesti, a time i stvaranje slobodnog društva.

- **Javne finansije moraju biti zdrave;
budžet mora biti ujednačen;
javni dug mora biti smanjen;**

**moramo se boriti protiv arogancije državne administracije i istu kontrolisati;
pomoć drugim zemljama mora biti smanjena kako Rim ne bi bankrotirao;
Narod mora da nauči da radi , umesto da živi od javne pomoći".**

**CICERON,
43. godina pre Hrista**

Pouka :

KRIZA TRAJE SAMO 2059 GODINA !!!

