

**RAZMIŠLJANJE  
MINISTRSTVA O ŠTIRIH  
TEMELJNIH NAČELIH  
EKONOMIKE**

**Mag. Mirko Stopar**

# NAČRTOVANJE, ORGANIZIRANOST, VODENJE IN NADZOR

- so ključni elementi ekonomike in vodenja v vseh organizacijah, ne le v zdravstvu
- so usmerjeni k neprestanim izboljšavam, katerih učinki so glede na trenutne razmere in pričakovanja v zdravstvu neizkoriščeni
- v dve od zelo pomembnih faz je aktivno vključen tudi sanacijski odbor, in sicer pri načrtovanju in nadziranju izvajanja ukrepov za zagotovitev finančne in poslovne stabilnosti javnih bolnišnic



# SISTEM NEPRESTANIH IZBOLJŠAV IN SISTEM VODENJA

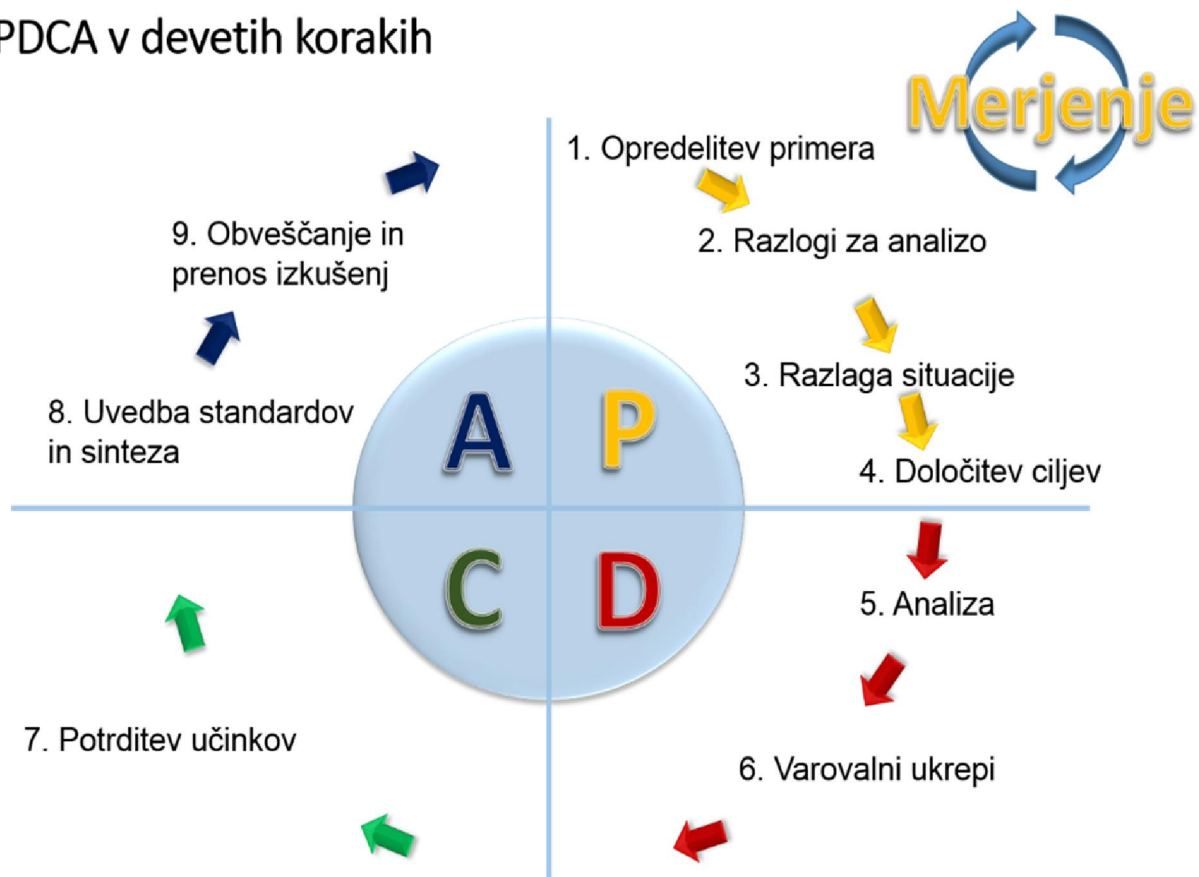
- največkrat govorimo o »Demingovem krogu« oz. PDCA krogu, brez katerega si težko predstavljamo strukturiran način vodenja
- sestavljen je iz štirih korakov, ki se v organizacijah uporablja za nadzor in stalno izboljševanje procesov (Plan – planiraj, Do – naredi, Check – preveri, Act – ukrepaj)
- zelo pomembna faza PDCA kroga je tudi standardizacija, ki jo običajno ponazarjamo v obliki zagozde, ki preprečuje nazadovanje



- PDCA je lahko način obravnavanja posamične aktivnosti, spremljanja in vodenja rezultatov ali ključnih kazalnikov (KPI) uspešnosti, reševanja problemov ali odpravljanja izgub, itd. - namen vseh teh korakov ali načinov obravnavanja problemov je, da na strukturiran način pridemo do najboljših rešitev.
- Angleško KPI (Key Performance Indicator). Gre za izbor glavnih kazalnikov, s katerimi merimo uspešnost organizacije, njihova analiza omogoča hitro oceno napredka v primerjavi s postavljenimi cilji.



## PDCA v devetih korakih



DEMINGOV KROG ali cikel PDCA P – plan, D – do, C – check, A – act / planiraj, izvedi, preveri, ukrepaj).



# ALI JE V ZDRAVSTVENEMU SISTEMU KAJ DRUGAČE?

- zaradi pomanjkanja virov in nesistematičnega pristopa k reševanju nastalih razmer, nastale razmere vse bolj le gasimo, ne pa dejansko odpravljamo vzroke za njihov nastanek
- planiramo zato ker moramo, nadziramo (spremljamo), če nekdo to od nas zahteva, ukrepamo pa praviloma, ko do težav že pride
- ustrezno odzivanje na dogajanje v okolju tako predstavlja izziv za jutrišnji dan
- lahko celo govorimo o krizi vodenja v javnih zdravstvenih zavodih



# SANACIJA BOLNIŠNIC

Ključni cilj sanacije bolnišnice je ekonomsko vzdržno in samostojno delovanje bolnišnice ob sočasni zadostni kakovosti in varnosti zdravstvene obravnave, pri čemer:

- se »ekonomsko« nanaša na neposredni predmet sanacije,
- »vzdržno« pomeni izvajanje ukrepov dolgoročnejsše narave (ne le ukrepov s kratkoročnimi učinki),
- »samostojno« predstavlja vzdržno poslovanje bolnišnice brez interventne oziroma sistemske pomoči države,
- ukrepi sanacije ne bodo negativno vplivali na »kakovost in varnost zdravstvene obravnave« (oziroma bodo prispevali k dvigu kakovosti in varnosti).



Z interventnim zakonom je ustanovitelj javnih zdravstvenih zavodov posegel v načrtovanje, organiziranost, vodenje in nadzor s tem, ko je:

- pristojnost za odločitve v zvezi s potrditvijo sanacijskih programov, ki jih pripravijo sanacijske uprave, in razrešitve članov sanacijskih uprav prenesel na ministra, pristojnega za zdravje,
- uvedel sanacijski odbor kot novo strokovno telo ministra za zdravje, ki pripravi izhodišča za pripravo sanacijskega programa, vzpostavi sistem nadzora nad izvajanjem sanacijskega programa, v času izvedbe sanacije podaja usmeritve in nadzoruje potek sanacij v bolnišnicah v skladu s sanacijskimi programi, postavi merljive cilje in kazalnike, ki jih zasledujejo sanacijske uprave,
- z dnem uvedbe sanacije vodstva bolnišnic, za čas trajanja sanacije, preoblikoval v sanacijske uprave hkrati pa le te glede na obseg dejavnosti omejil na letni prihodek.





- Sanacijske uprave so v mesecu aprilu 2018 pripravile sanacijske programe jih posredovale v obravnavanje svetu zavoda, za tem pa sanacijskemu odboru, ki ministru poda mnenje o njegovi ustreznosti in skladnosti s podanimi izhodišči.
- Sanacijski odbor je v fazi pregledovanja pripravljenih sanacijskih programov na način, da bo poleg popolnosti, upoštevanje izhodišč, pred podajanjem mnenja preveril najmanj ali so ukrepi tudi po obsegu finančnih učinkov zadostni.
- V primeru neustreznosti pripravljenih sanacijskih programov glede na predstavljena kriterija bo sanacijski odbor pripravljavce pozval k dopolnitvi. V nadaljevanju bo ministrica potrdila ali zavrnila pripravljen sanacijski program. Potrjen sanacijski program je podlaga za sprejem letnih programov dela in finančnih načrtov bolnišnic, vključno s kadrovskimi načrti.



# IZZIVI PRI TEMELJNIH NAČELIH EKONOMIKE V ZDRAVSTVU V PRIHODNJE

- načrtovanje v zdravstvenem sistemu v osnovi obsega predvsem načrtovanje aktivnosti oz. dejavnosti in potrebnih virov na ravni posameznega javnega zavoda ter načrtovanje na ravni plačnika
- manjka načrtovanje na ravni celotnega sistema - strateško načrtovanje, ki bo za potrebe zdravstvenega sistema dalo podlago za organizacijo mreže izvajalcev zdravstvene dejavnosti in programov zdravstvenih storitev ter potrebnih virov ob upoštevanju potreb starajočega se prebivalstva, vendar ne na račun dostopnosti do storitev in kakovosti obravnave pacientov



- zavedamo se pomanjkljivosti pri zagotavljanju potrebnih finančnih virov za nemoteno in kakovostno izvajanje zdravstvene dejavnosti - zgolj sanacijski ukrepi na ravni posamezne bolnišnice najverjetneje ne bodo zadostni za dolgoročno zagotavljanje finančne vzdržnosti delovanja javnih zdravstvenih zavodov (tudi vprašanje spodbud za tiste bolnišnice, ki delajo nad pričakovanimi rezultati, so bolj učinkovite, hkrati pa dosegajo visok nivo kakovosti in varnosti storitev za pacienta)



- organiziranost - vprašanje mreže izvajalcev in programov zdravstvenih storitev (kako obstoječ sistem izboljšati, ga poenostaviti in narediti učinkovitejšega, odzivnejšega)
- skupno javno naročanje
- priložnosti za izboljšave, na področju vodenja bolnišnic se kažejo na vsaj dveh področjih, in sicer usposobljenosti, motiviranosti in pripadnosti ključnih vodilnih kadrov ter v spremenjenem načinu vodenja
- če želimo odgovarjati na kompleksne izzive, nujno potrebujemo ustrezen informacijski sistem. Njegova temeljna funkcija je podpora delovanju / izvajanju poslovanja ter temeljne dejavnosti vsake moderne organizacije, podpora upravljanju / obvladovanju tveganj ter izvajanju nadzora. Tudi zdravstveni sistem tu ne predstavlja nikakršne izjeme.



VPRAŠANJA?

