

# PRIHODNOST UPRAVLJANJA IN VODENJA JAVNIH ZDRAVSTVENIH ZAVODOV NA PRIMARNEM NIVOJU

17. junij 2016

23. strokovno srečanje ekonomistov in  
poslovnih delavcev v zdravstvu

## PRIHODNOST UPRAVLJANJA IN VODENJA JAVNIH ZDRAVSTVENIH ZAVODOV NA PRIMARNEM NIVOJU

- ❖ Zakonodaja, ki v Republiki Sloveniji ureja organizacijo izvajalcev zdravstvene dejavnosti na vseh področjih, je stara skoraj 25 let. V tem času se kaj dosti ni spremenilo, saj so javni zavodi, tako na primarnem kot tudi na sekundarnem področju organizacijsko, strukturno in upravljavsko še vedno takšni, kot so bili leta 1991.
- ❖ Dejavnost zdravstva je že po svojem značaju, miselnosti, načinu delovanja zelo toga, ne pristaja se na spremembe, žal se v nekaterih okoljih in sredinah še vedno razmišlja, da v zdravstvu ne veljajo nekateri osnovni ekonomski principi delovanja.
- ❖ Ali smo sploh pripravljeni na spremembe?

# PRIHODNOST UPRAVLJANJA IN VODENJA JAVNIH ZDRAVSTVENIH ZAVODOV NA PRIMARNEM NIVOJU

## ZAKONODAJA IN STRATEGIJE

- ❖ Zakon o zdravstveni dejavnosti v III. poglavju določa organizacijsko strukturo zavoda, vodenje in način pridobivanja sredstev, omogočeno je tudi povezovanje zavodov v Združenje zdravstvenih zavodov;
- ❖ Zakon o zavodih ureja celotno organizacijo delovanja zavodov, v zakonu je dana tudi možnost lastnikom zavodov, da se dogovorijo o povezovanju v skupnost zavodov;
- ❖ Nadgradnja zdravstvenega sistema do leta 2020 – velik poudarek je na mreženju in povezovanju,
- ❖ Resolucija o nacionalnem planu zdravstvenega varstva 2016-2025 - V resoluciji je trditev, da "vodenje, upravljanje in nadzor v javnih zdravstvenih zavodih ni ustrezno urejeno, da je tudi neustrezno nagrajevanje vodstvenih delavcev", nakazana je optimizacija vodenja zdravstvenih zavodov, žal pa Resolucija ne prinaša nobene usmeritve in odgovora, kako bo v bodoče organiziran zdravstveni dom in katere dejavnosti bo še izvajal.

# PRIHODNOST UPRAVLJANJA IN VODENJA JAVNIH ZDRAVSTVENIH ZAVODOV NA PRIMARNEM NIVOJU

## SEDANJA ORGANIZIRANOST PRIMARNEGA ZDRAVSTVA

Dejavnost primarnega zdravstva je organizirana kot zdravstveni dom, ki je javni zavod. V Slovenije je trenutno 59 zdravstvenih domov. Vodijo jih direktorji, ki so večinoma zdravniki, cca 20 % zdravstvenih domov pa vodjo direktorji nezdravniki.

Število zaposlenih	Število ZD	% delež
do 50	6	10,2
od 51 do 80	20	33,8
od 81 do 150	22	37,3
od 151 do 250	3	5,1
od 251 do 500	5	8,5
nad 501	3	5,1
<b>SKUPAJ</b>	<b>59</b>	<b>100</b>

# PRIHODNOST UPRAVLJANJA IN VODENJA JAVNIH ZDRAVSTVENIH ZAVODOV NA PRIMARNEM NIVOJU

## SEDANJA ORGANIZIRANOST PRIMARNEGA ZDRAVSTVA

- ❖ Povprečno ima ZD 158 zaposlenih, najmanjši je ZD Radeče s 24 zaposlenimi, največji pa ZD Ljubljana s 1.446.
- ❖ V kolikor izločimo tri največje ZD, ki imajo skupaj 1/3 vseh zaposlenih, ima povprečni ZD v Sloveniji 111 zaposlenih.
- ❖ 6 ZD ima manj kot 50 zaposlenih, 40 % vseh ZD imam manj kot 80 zaposlenih, 8 ZD ima več kot 250 zaposlenih.
- ❖ Skupnost zavodov je le v celjski regiji, na Gorenjskem je organiziran zavod OZG, na območju Ljubljane deluje en zavod, tj. ZD Ljubljana.

# PRIHODNOST UPRAVLJANJA IN VODENJA JAVNIH ZDRAVSTVENIH ZAVODOV NA PRIMARNEM NIVOJU

## DILEME IN IZIVI PRI VODENJU PRIMARNEGA ZDRAVSTVA

Vodenje zdravstvenega zavoda je glede na zastarelo in togo zakonodajo, ob prisotnem pomanjkanju zdravnikov, zlasti na primarnem področju, zapleteno, stresno, nestimulativno. Direktorji zdravstvenih domov se soočajo na eni strani s problemi, ki so povezani s procesi upravljanja, tudi s finančnimi in kadrovskimi težavami, na drugi strani pa s problemom popolne nevednosti, kakšen bo v bodoče položaj primarnega zdravstva v Sloveniji.

# PRIHODNOST UPRAVLJANJA IN VODENJA JAVNIH ZDRAVSTVENIH ZAVODOV NA PRIMARNEM NIVOJU

## UPRAVLJANJE IN VODENJE PRIMARNEGA ZDRAVSTVA

- ❖ Lastniki in ustanovitelji zdravstvenih domov so Občine. Nekateri ZD imajo tudi 10 in več soustanoviteljev. Nekatero občino delujejo konstruktivno, nekatere občine, zlasti manjše, bi želele imeti celotno primarno zdravstvo urejeno s koncesijami, pogosto se občine ne morejo dogovoriti za financiranje skupnih projektov, itd. Veliko občin je lahko tudi resna ovira pri pridobivanju skupnega soglasja;
- ❖ Na področju nadzorne vloge, ki jo izvaja svet zavoda pri izdaji soglasij, npr. k Poslovnemu poročilu, itd. sedanja zakonodaja uzakonja nepotrebno dvojno odločanje o isti zadevi;
- ❖ Zaradi obstoječe ureditve razpisov za specializante, vodstvo zdravstvenega doma ne more izvajati celovite in kompetentne kadrovske politike;
- ❖ Za uspešno vodenje zdravstvenega doma je potrebno imeti tudi ustrezen nezdravstveni kader. Manjši ZD ne more zagotoviti vseh služb, saj so stroški preveliki, s tem pa se znižuje njegova uspešnost in učinkovitost;
- ❖ Veljavni sistem nagrajevanja direktorjev je nestimulativen, še zlasti za direktorje, ki po izobrazbi niso zdravniki, hkrati pa sistem ne omogoča prav nobene stimulacije za uspešne direktorje.

# PRIHODNOST UPRAVLJANJA IN VODENJA JAVNIH ZDRAVSTVENIH ZAVODOV NA PRIMARNEM NIVOJU

## POLOŽAJ IN VLOGA ZD

- ❖ Vodstva zdravstvenih domov se že nekaj časa soočajo s problemom, kakšna bo ureditev primarnega zdravstva v bodoče, katere dejavnosti se bodo še izvajale v zdravstvenem domu, ali bo zdravstveni dom sploh še deloval.
- ❖ Ocenjujem, da so v Sloveniji mnenja o bodoči organizaciji primarnega zdravstva nedorečena. Ali naj bi se celotno primarno zdravstvo izvajalo s koncesijami, določeni preventivni programi pa v okviru Nacionalnega inštituta za javno zdravje oz. neke Agencije, ali naj bi se ohranili sedanji zdravstveni domovi kot javni zavodi?
- ❖ V zadnjem času so vodstva zdravstvenih domov soočena še s problemom, ali bo še organizirana dežurna služba in služba nujne medicinske pomoči in dejavnost nujnih prevozov v okviru zdravstvenega doma, ali se bodo te dejavnosti izvajale le še v okviru urgentnih centrov?



## PRIHODNOST UPRAVLJANJA IN VODENJA JAVNIH ZDRAVSTVENIH ZAVODOV NA PRIMARNEM NIVOJU

### KAKO ORGANIZIRATI PRIMARNO ZDRAVSTVO ?

- ❖ Nujna je nova celovita zakonodaja. V kolikor želi Vlada izboljšati organizacijo izvajanja zdravstvene dejavnosti v ZD, bo morala organizacijo prilagoditi po vzoru organizacije javnih podjetij.
- ❖ Ustanovitelj zdravstvenega doma bi morala biti sedežna občina, nadzor nad delom direktorja oz. uprave naj bi izvajal nadzorni odbor, sestavljen iz predstavnika zaposlenih, predstavnika bolnikov oz. pacientov, predstavnika lastnika in predstavnika ostalih občin, na območju katerih zdravstveni dom še izvaja svojo dejavnost. Nadzorni odbor izvaja vse naloge sedanjih svetov zavodov, ukinja se izdajanje soglasij. Večji ZD bi imel lahko tudi letno skupščino vseh soustanoviteljev.
- ❖ Vlada bi morala določiti okvirna merila za določitev plače direktorja oz. uprave, ki bi morala vsebovati tudi variabilni del, ki bi bil odvisen od izvajanja vnaprej znanih kriterijev.
- ❖ Zdravstveni dom bi moral biti tudi lastnik celotnega premoženja in prevzeti odgovornost za dobro gospodarjenje in investiranje.
- ❖ Potrebno bo združevanje ZD saj menim, da majhni ZD nimajo stabilne bodočnosti.

# PRIHODNOST UPRAVLJANJA IN VODENJA JAVNIH ZDRAVSTVENIH ZAVODOV NA PRIMARNEM NIVOJU

## KAKO ORGANIZIRATI PRIMARNO ZDRAVSTVO ?

Vsaka sprememba je težka, saj pomeni spreminjanje obstoječih navad, odnosov, načinov dela, vpliva moči, itd.

Zdravstveni sistem je v vseh državah precej tog, vse spremembe se morajo dogajati počasi, stopnjevano, načrtno.

Ali imamo v Sloveniji sploh voljo do sprememb?

