

Upravljanje, vodenje in odgovornost v zdravstvu

Mag. Marjan Ferjanc, univ. dipl. ekon.

Portorož, 24. – 25. maj 2018

Upravljanje, vodenje, odgovornost

- Pojmi, ob katerih smo postali nezavedno apatični – se nas ne dotaknejo... več...
- Zato so pogosto zlorabljeni.
- Z njimi nas ustrahujejo.
- Z njimi nam nalagajo Siziŕovo delo.
- Z njimi postajamo orodje birokratskega sistema, ki nima hrbtenice, a se uspešno razvija.

ŕal

tudi v zdravstvu

Delovanje slovenskega zdravstva

1. nivo: Državna raven – Vlada RS, MZ, ZZZS, NIJZ, MJU,...
2. nivo: Vodenje javnih zdravstvenih zavodov oz. management
3. nivo: Operativno izvajanje zdravstvene dejavnosti.

Nivo ODGOVORNOSTI **naj bi bil** ...temu ustrezen!!!

Odgovornost

- SSKJ – dolžnost skrbeti za prevzeto obveznost, pa tudi dolžnost sprejeti sankcije, dati opravičilo...
- Bernik: ni le vprašanje moralnega, temveč soodnosnost pristojnosti in odgovornosti.
- Pristojnost – izhaja iz **odgovornosti** – zahteva po odgovoru /na besedo, zakone, načela, vrednote.
- Odgovornost zavezuje k sprejemom odločitev in posledicah teh odločitev.

Subjektivna in objektivna odgovornost

- **Subjektivna:** posameznik je neposredno odgovoren za izvedbo naloge in nosi tudi krivdno odgovornost, če naloga ni realizirana.
- **Objektivna:** škoda je nastala iz zunanjih vzrokov, na katere subjekt (direktor) ni mogel vplivati, ali pa kljub jasnim navodilom tretjim osebam (strokovnim službam) in s podelitvijo pristojnosti naloge niso kvalitetno realizirane.
- Kako se meri objektivna odgovornost direktorja in subjektivna odgovornost izvajalca?

Prehajanje odgovornosti

- Načeloma odgovornosti ni možno prenašati!!!???
- Ali pa vendarle, kajti z operativnega vidika lahko s prenosom subjektivne odgovornosti na drugega izvajalca le-ta ta postane objektivna.
- Vprašanje: Kako znamo hierarhijo odgovornosti pravno zaščititi, da bi jo posamezniki samoumevno sprejemali?

Merila za odgovornost

- Pri določanju plače: pristajanje na vrsto odgovornosti.
- Odgovornost v primeru nepravilnosti: iskanje izhodov, da posameznik ni bil odgovoren za „to“ zadevo.
- V zdravstvu se odgovornost išče pri direktorjih in zdravnikih, zaposleni na državni- upravljalni ravni pa se odgovornostim ognejo v velikem loku.

Upravljanje v zdravstvu - država

- Pomeni postavljanje najvišjih političnih ciljev s strategijo razvoja na državni ravni - določa zdravstveno politiko.
- Država sprejema zakonodajo, določa vire, postavlja institucije, opredeljuje mrežo zdravstvene dejavnosti,...
- Za svoje delo je odgovorna? Kako?

Institucionalno gre za **politično odgovornost**, ki se preverja na volitvah!

Odgovornost zdravstvenih institucij – Vlada, MZ, MJU, ZZZS,...

- V operativnem delu so odgovorni ministri, direktorji direktorátov, kakor ostali zaposleni v teh institucijah.
- Odgovorni so za zakonitost izdajanje navodil, usmeritev, razlag,...
- Za zakonitost izdanih dokumentov **ne sprejemajo** odgovornosti in javno povedo, da so za zakonitost njihove uporabe odgovorni direktorji bolnišnic.

Izogibanje odgovornosti državnih institucij je nesprejemljivo.

Upravljanje preko Sveta zavoda

- Svet zavoda je najvišji upravljalni organ JZ.
- Imenuje ga Vlada, njihove pristojnosti so nejasne.
- Strokovne kompetence so postavljene s političnimi merili.
- Navodila članom Sveta so nekosistentna, zato pri svojem delu begajo med upravljalno in nadzorno funkcijo.
- Posegajo v operativno vodenje JZ, za kar niso pristojni.
- Formalno so pri odločanju samostojni, s čemer se zgolj zamegljuje odgovornost države, v čigar imenu delujejo.

Svet zavoda – cokla upravljanje zdravstva

- Za svoje delo so člani SZ odgovorni s svojim **lastnim premoženjem** (pojasnilo MF), kar je zgolj dodaten umik države od svoje odgovornosti, kajti kot vladni predstavniki naj bi delovali po navodilih in v interesu države.
- Nesorazmerna naložena odgovornost vodi v popolno neodgovornost tako na ravni Sveta zavoda, kot na ravni države.

Vodenje v zdravstvu – bistveni del managementa

- Predstavlja odgovornost posloводства za operativno delovanje javnega zdravstvenega zavoda.
- Vodenje je zaupano direktorju, ki organizira in vodi delo, je odgovoren za poslovanje, zastopa zavod in skrbi za zakonitost poslovanja.
- Pri tem je omejen z viri sredstev, s predmetom poslovanja (zdravstvenim programom) in zakonodajo.
- Ob danih omejitvah je celotna aktivnost vodenja praktično usmerjena v organizacijo in organiziranje zaposlenih.

Vodenje zaposlenih

- Izgradnja organizacijske kulture – pristojnosti in odgovornosti.
- Institut odgovornosti ni dovolj zavarovan niti z nagrajevanjem, niti z ustreznimi sankcijami.
- Nazorno je opredeljena odgovornost direktorja, na vseh ostalih nivojih pa je institut odgovornosti nejasen, vključno s srednjim vodstvenim kadrom.

Ali razumemo in sprejemamo odgovornost?

Vsak je odgovoren za svoje delo!

Vprašanja

1. Zakaj velja fiskalno pravilo zgolj za zdravstvo?
2. Kakšno odgovornost nosijo tisti, ki dajejo nerealne obljube o zdravstvenem varstvu?
3. Zakaj zdravimo tujce po realno nižjih cenah, kot so naše?
4. Zakaj ministrstvo brez dileme potrjuje nerealne dokumente izvajalcev?

Vprašanja

5. Zakaj država spodbuja nelikvidnost JZZ?

6. Zakaj država dviguje stroške dela, odgovornost zanje pa prenaša na poslovodstvo?

7. Zakaj so sveti zavodov bolj politično orodje kot strokovni organ upravljanja?

Vprašanja

8. Ali je smiselno pisati dolgoročne strategije pri izvajalcih. Država pa nima vrhnje strategije?
9. Zakaj nam ekonomistom država nalaga toliko balastnega dela in nas hkrati izloča iz vodstvenih funkcij?
10. Zakaj mladi zdravniki odhajajo v tujino?

11. Zakaj je pri nas narobe prav?