

Jesu li problem hrvatskog zdravstva – menadžeri?

U organizaciji poslijediplomskog studija menadžmenta u zdravstvu (engl. *Leadership and Management of Health Services*, LMHS) Medicinskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu i Hrvatskog farmaceutskog društva (HFD), Sekcije za farmaceutski management i farmakoekonomiku te u suradnji s Hrvatskim društvom za farmakoekonomiku i ekonomiku zdravstva (HDFEZ), Hrvatskim društvom za javno zdravstvo (HDJZ) Hrvatskog liječničkog zbora, Hrvatskim društvom mladih liječnika (HDML) Hrvatskog liječničkog zbora (HLZ) i Hrvatskom udrugom bolničkih liječnika (HUBOL) u Zagrebu je 30. lipnja 2016. održan Okrugli stol. Na skupu su o svojim pogledima na važnost i ulogu menadžmenta u zdravstvu govorili prof. dr. Nikica Gabrić, dr. med., osnivač, vlasnik i ravnatelj Specijalne bolnice za oftalmologiju Svjetlost, prof. dr. Stjepan Orešković, voditelj poslijediplomskog studija LMHS-a na Medicinskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, doc. prim. dr. sc. Ranko Stevanović, dr. med., voditelj modula menadžmenta u javnom zdravstvu na LMHS-u, doc. dr. sc. Aleksandar Džakula, dr. med., predsjednik Hrvatskog društva za javno zdravstvo, te Ada Barić, dr. med., spec. anesteziologije, reanimacije i int. liječenja, predsjednica Hrvatske udruge bolničkih liječnika (HUBOL). Predavanja su iznijeli i bivši studenti koji su uspješno završili studij menadžmenta u zdravstvu, i to Sani Pogorilić, dipl. ing. med. biochem., izvršni direktor iF!-ja – Inovativne farmaceutske inicijative, Rina Musić, mag. pharm., MBA, Merck Sharp & Dohme (MSD) *country manager*, Danko Relić, dr. med., predsjednik Hrvatskog društva mladih liječnika, Anita Galić, mag. pharm., stručna suradnica Hrvatskog farmaceutskog društva i Saša Cvetojević, dipl. oec., poduzetnik i investitor, koji su ujedno bili dinamični i povremeno provokativni moderatori skupa.

Uvodna su izlaganja sudionika proširena konstruktivnom raspravom, u kojoj su među ostalima sudjelova-

Poslijediplomski studij menadžmenta u zdravstvu (*Leadership and Management of Health Services*) pokrenut je na Medicinskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu prije petnaest godina, a jedan mu je od temeljnih ciljeva bio (i ostao) propitivanje uloge i važnosti suvremenog menadžmenta u hrvatskom zdravstvu i aktivan doprinos podizanju kvalitete znanja i sposobnosti sadašnjih i budućih zdravstvenih menadžera u nas. Serija okruglih stolova posvećenih pojedinim problemima iz menadžmenta u zdravstvu, od kojih je prvi održan koncem lipnja, a novi se očekuju odmah poslije ljeta, lista sudionika, vrijednost rasprava i otvorene teme najavljuju promjene na tom planu.



Na okruglom stolu je zaključeno kako je potrebno još cijeli niz inicijativa i drugih oblika razmjene mišljenja i stavova, kako bi se što brže i što kvalitetnije riješilo nagomilane probleme hrvatskog zdravstva, a idući okrugli stol najavljen je već za početak jeseni ove godine

li dr. sc. Ines Strenja Linić, dr. med., predsjednica Saborskog odbora za javno zdravstvo, dr. sc. Ivan Bekavac, dr. med., zamjenik ministra zdravlja, dr. sc. Tomislav Madžar, dr. med., posebni savjetnik predsjednice RH za zdravstvo i sport, dr. sc. Dragan Korolija Marinić, bivši pomoćnik ministra zdravlja, dr. Nataša Ban Toskić (KoHOM) te predstavnici HZZO-a, ljekarnika iz javnog i bolničkog ljekarništva, pacijenata i drugi.

Nametnula su se i neka klasična pitanja poput trebaju li menadžeri upravljati sustavom ili sustav treba upravljati menadžerima, trebaju li zdravstvenim sustavom upravljati ljudi iz prakse, kakva je situacija s upravljanjem u zdravstvenom sustavu u Hrvatskoj ili jesu li problem hrvatskog zdravstva – menadžeri?

Naglašeno je kako je odlučiva nje i upravljanje u zdravstvu posebno složeno i traži puno vještina i znanja te da biti dionikom zdravstvenog sustava, funkcionirati ili poslovati u okviru zdravstva danas znači kontinuirano upravljati promjenama te stjecati nova znanja ili vještine kako

bi se došlo do inovativnih rješenja koja najbolje odgovaraju potrebama svih korisnika sustava.

Jedno od najvećih ograničenja za upravljanje u zdravstvu jest nerazlikovanje specifičnih karakteristika lidera i menadžera, odnosno stavljanje tih osobina u funkciju u određenom, primjerenom trenutku. Ili, kako bi rekao profesor Rice iz SAD-a: „Lideri pokreću promjenu; menadžeri održavaju dosljednost. Zajedno znače kontinuirani napredak“.

Problemi se nisu suštinski promijenili u proteklih 25 godina, a takvi bi skupovi trebali pomoći da se započne dijalog o konsenzusu o zdravlju. Na Okruglom su stolu usvojeni i sljedeći zaključci.

Nacionalni konsenzus za zdravlje

Pri planiranju i provođenju reformi u zdravstvu potrebno je postići široki društveni konsenzus. U zdravstvu je odnos natjecanja i konsenzusa ključan. Konkurentnost je potrebno osigurati na razini ponude i potražnje i kvalitete usluga. Konsenzus je

potrebno osigurati na razini strateških ciljeva. Neke su zemlje osigurale strateške konsenzuse oko zdravstva. Učinci su golemi na zdravlje i ukupnu ekonomiju i razvoj.

Cilj je stvoriti konsenzus oko strateških ciljeva zdravlja nacije i zdravstvenog sustava koji služi tim ciljevima, a sudionici aktivnosti trebale bi biti sve vodeće političke stranke u Hrvatskoj, nacionalne institucije, stručna i strukovna udruženja, predstavnici udruga pacijenata, mediji i udruge civilnog društva, Sabor Republike Hrvatske i Vlada RH.

Najbolje prakse

Učenje na primjerima i učenje od najboljih važne su metode promocije kvalitete i usmjeravanja pozornosti i energije društva na moguće, dobro i najbolje u sustavu i društvu. U Hrvatskoj postoje brojne institucije, udruge, društva i pojedinci čiji su rezultati na svjetskoj razini. Želi se povećati njihovu vidljivost, valja ih koristiti kao standard, središta širenja upravljačkih i dobrih (najboljih!) zdravstvenih praksi.

Cilj je stvoriti Centar za promicanje najboljih medicinskih, zdravstvenih i društvenih praksi koje utječu na zdravlje nacije i razvoj društva, a nositelji aktivnosti su studij *Leadership and Management of Health Services* (LMHS, Menadžment u zdravstvu) te partneri iz sustava državnih i privatnih ustanova i kompanija, stručna i strukovna udruženja u zdravstvu, udruge pacijenata i mediji.

Obrazovanje za upravljanje

Uspješna društva i učinkoviti zdravstveni sustavi vode posebnu brigu o obrazovanju za upravljanje i vodstvo. Vrhunsko zdravstvo nezamislivo je i neostvarivo bez suvremenih metoda upravljanja i vođenja. Zdravstvene institucije trebaju voditi stručnjaci specifično obrazovani za vođenje i upravljanje, sposobni primijeniti nova znanja te spremno prihvatiti prednosti novih tehnoloških dostignuća u digitalnom dobu. Liječnike, kao i sve zdravstvene profesije, tijekom temeljnog obrazovanja treba obrazovati za upravljanje promocijom zdravlja, bolestima, ljudskim resursima i organizacijama.

Cilj je uvođenje novih sadržaja

u obrazovanje liječnika i biomedicinskih profesija. U sve programe obrazovanja u zdravstvu i medicini uključiti komponente upravljanja bolestima, kliničkog upravljanja i organizacijskog/financijskog upravljanja. Obrazovati i osposobiti generacije stručnjaka koji će unaprijediti kvalitetu zdravstva. Sudionici aktivnosti su Ministarstvo zdravlja i Ministarstvo znanosti obrazovanja i sporta, medicinski fakulteti i ostali fakulteti biomedicinskog usmjerenja, veleučilišta zdravstvenih profesija, relevantna stručna i strukovna udruženja.

Razine upravljanja

Različiti sustavi različito su riješili sustav obrazovanja za upravljanje i vođenje u zdravstvu, ali bez obzira na razlike (francuski model obrazovanja menadžera, britanski, američki, njemački), svi imaju definiran pristup i sustav obrazovanja liječnika i zdravstvenih profesija za upravljanje bolestima i zdravljem kao i obrazovanje zdravstvenih menadžera kao profesije.

Cilj je da Hrvatska prvi put definira svoju strategiju obrazovanja za upravljanje u zdravstvu. Treba definirati razine upravljanja u zdravstvu (*makro, mezzo* i *mikro*) i *policy*, strukture i razine upravljanja te odgovarajuće menadžerske pozicije i odgovornosti u sustavu, a sudionici aktivnosti su MZ, HZZO, HLK i Škola narodnog zdravlja „Andrija Štampar“.

Ljudski resursi

Ljudi čine promjene, stvaraju razlike. Strategija upravljanja ljudskim resursima najveći je prioritet zdravstva u Hrvatskoj. Ukoliko se nastavi trend ubrzanog odlaska liječnika i medicinskih sestara iz Hrvatske, suočiti ćemo se sa zdravstvenim „sustavom bez ljudi“. Uvjeti rada liječnika i zdravstvenog osoblja te unutarnja transparentna pravila i „red“ u sustavu važan su faktor odlučivanja liječnika o budućnosti vlastite karijere u Hrvatskoj ili inozemstvu. Uspješan menadžer mora biti svjestan kadrovske kvalitete, znanja, vještina i mogućnosti ljudi u timu kojim rukovodi, pa tako i u zdravstvu. S obzirom da država ulaže enormna financijska sredstva u izobrazbu kvalitetnog i globalno konkurentnog zdravstvenog kadra, menadžment mora imati jasnu viziju

i strategiju kako ih maksimalno učinkovito angažirati. Lošim upravljanjem „talenata“ i kadra – svi gube.

Cilj je stvoriti jasnu, realističnu i dugoročno ostvarivu strategiju upravljanja ljudskim resursima u zdravstvu, s posebnim naglaskom na *talent-management* i poticanje diseminacije izvrsnosti u biomedicinskoj praksi, a sudionici aktivnosti su Ministarstvo zdravlja, Centar za planiranje zanimanja u biomedicini i zdravstvu te stručna i strukovna udruženja.

Data science

Bez podataka nema upravljanja. Temelj modernog upravljanja u zdravstvu čini sustav indikatora, točnih, u realnom vremenu dostupnih podataka i informacija (*data science*). Fokussirajući se na ono što zaista utječe na zdravlje i pružanje zdravstvene skrbi, mogu se značajno poboljšati učinkovitost zdravstvenog sustava, terapijski ishodi, kvaliteta života, pa i produljiti životna dob.

Cilj je stvoriti novi sustav indikatora, informacija i baza podataka usmjeren na upravljanje i zdravstvenu skrb, a sudionici aktivnosti su strukovne komore i udruženja, Hrvatski zavod za javno zdravstvo, Ministarstvo zdravlja, HZZO i drugi.

Financiranje (nagrađivanje) ishoda

Način financiranja sustava mora nagrađivati mjerljive rezultate i ishode, a manje strukture i pogone, kapacitete i pozicije. Cilj je novi model financiranja zdravstvenih usluga koji omogućava nagrađivanje za rezultate, produkciju zdravlja i uspješnost, a sudionici aktivnosti su HZZO, MZ, sindikati u zdravstvu, strukovna udruženja i komore.

Natjecanje

Zdravstveni sustav mora biti otvoren za natjecanje unutar javnog sektora, između javnog i privatnog sektora i na međunarodnom tržištu. Bez sustava koji stimulira konkurentnost, a ne monopole, upravljanje i menadžeri su nemogući i suvišni.

Cilj je povećati konkurentnost, a sudionici aktivnosti Nacionalno vijeće za konkurentnost, Hrvatska udruga poslodavaca, HUPUZ, relevantna stručna i strukovna udruženja.

Integriranje novih tehnologija

Model zdravstvenog sustava u Hrvatskoj mora uvažiti moderna dostignuća teorije upravljanja, nove tehnologije i posebno razvoj u ICT sektoru, koji omogućavaju stvaranje integriranog zdravstva i medicinu usmjerenu na pacijenta.

Cilj je povećati ulogu modernih ICT tehnologija u upravljanju i zdravstvu, a sudionici aktivnosti su Fakultet elektrotehnike i računarstva, Fakultet organizacije i informatike, drugi srodni fakulteti i veleučilišta s izobrazbom na području IT-a, Inovativna farmaceutska inicijativa, vodeći proizvođači IT tehnologija za zdravstvo, HUP, Udruga proizvođača lijekova te druga interesna stručna i strukovna udruženja.

Pacijent u središtu skrbi

Za kvalitetno upravljanje usmjereno na ishode potrebni su i kvalitetni menadžeri i moderan sustav. Bez sustava čije su strukture, procesi i resursi fokusirani na interese pacijenata i porezne interese građana ni najbolji

menadžeri ne mogu kvalitetno upravljati dijelovima sustava.

Cilj je otvoriti raspravu o sustavu zdravstva za 21. stoljeće koji neće robovati shemama i modelima naslijeđenim iz prethodnog ili prošlog stoljeća (Bismarck, Beveridge, Enthoven), a sudionici aktivnosti su Sveučilišta, HAZU, stručna i strukovna udruženja te udruge pacijenata.

Prioriteti i politika

Određivanje prioriteta na temelju stranačkih interesa i monopola i nagrađivanje neuspješnih umjesto uspješnih (beskonačne sanacije ustanova i zdravstva kao način plaćanja štete za „političko-stranačko“ upravljanje sustavom) glavni su problem sustava koji umjesto profesionalnosti i rada stimulira podobnost te ne omogućava uspješno upravljanje sustavom i ustanovama.

Cilj je definirati administrativnu reformu države i zdravstvenog sustava temeljenog na veličini regija bez kojih su nemogući decentralizacija, delegacija i devolucija upravljanja. Sudioni-

ci aktivnosti su Sabor RH, Odbor za zdravstvo Sabora RH, uz prethodni dijalog s interesnim sudionicima.

Zdravlje i društvo

Školstvo i zdravstvo su temelji razvoja društva i države, a slijedom toga su moderna i dobro organizirana medicina i kvalitetno vođeno zdravstvo temelj zdravlja nacije. Medicina i biomedicinske znanosti te zdravstvena skrb koja proizlazi iz njih važan su izvor znanja, tehnologija i postupaka koji utječu na ubrzan razvoj čitavog društva. Cilj je promovirati značaj zdravstva, medicine i zdravlja za razvoj društva, a sudionici aktivnosti su stručna i strukovna udruženja, mediji te zdravstveni odbori političkih stranaka.

Zaključeno je i kako je potreban još niz okruglih stolova i drugih oblika razmjene mišljenja i stavova kako bi se što brže i što kvalitetnije riješili nagomilani problemi hrvatskog zdravstva. Prvi je skup najavljen već za početak jeseni 2016.

Duško Popović