



**OHSAD KURULTAYI 2017  
SAĞLIKTA ORTAK ÇÖZÜM TOPLANTILARI-8  
26-27 NİSAN 2017**

**ORTAK AKIL:  
ŞEHİR HASTANELERİ VE SAĞLIK SEKTÖRÜNE ETKİLERİ**

**MODERATÖRLER:  
SABAHATTİN AYDIN - HALUK ÖZSARI**

**RAPORTÖRLER:  
EFE CAN ALTUNCU – FUNDA ÇAMÖZÜ**



# ŞEHİR HASTANELERİ ve SAĞLIK SEKTÖRÜNE ETKİLERİ

## Katılımcılar

Özlem Atay	Antalya İl Sağlık Müdürlüğü	Özel Sağlık Hizmetleri
Zekeriya Avşar	Çapa Medikal	Genel Müdür
Prof. Dr. Sabahattin Aydın	Medipol Üniversitesi	Rektör
Dr. Reşat Bahat	OHSAD	Genel Başkan
Murad Bayar	CCN Holding	Yönetim Kurulu Üyesi
Yelda Ulu Colin	GE - Tıp Görder	Genel Müdür
Hüseyin Çelik	Sağlık Bakanlığı	Eski Müsteşar Yardımcısı
Dr.Tarkan Dizdar	Memorial Sağlık Grubu	Grup Direktörü
T. Ufuk Eren	EY, Volitan A.Ş.	Genel Müdür
Kazım Gündoğdu	Konak Sağlık Grubu	Yönetim Kurulu Başkanı
Seyyal Hacibekiroğlu	YDA	Koordinatör
Meri İstiroti	Liv Hospital	Genel Müdür
Dr. Baki İtez	Mapfre Sigorta	Direktör
Dr. Seyit Karaca	OHSAD-TOBB	Y.K. Üyesi - Başkan
Hakkı Kenavlı	MLP Sağlık A.Ş.	Direktör
Hasan Kuş	Value Health	Ortak
Helime Kuşu	Antalya İl Sağlık Müdürlüğü	Özel Sağlık Hizmetleri
Dr.Cemal Özkan	Özel Hastaneler Platformu Derneği	Yönetim Kurulu Üyesi
Doç. Dr. Haluk Özşarı	Acıbadem Üniversitesi	Öğretim Üyesi
Serdal Serin	MLP Sağlık A.Ş.	Direktör Yardımcısı
Prof. Dr. Mustafa Solak	Afyon Kocatepe Üniversitesi	Rektör
Prof. Dr. Haydar Sur	Üsküdar Üniversitesi	Dekan
Dr. Cevat Şengül	OHSAD	Genel Sekreter
Mehmet Şenyurt	CCN Holding	Koordinatör
Bayram Şimşek	Antalya İl Sağlık Müdürlüğü	Sağlık Memuru
Nedim Tarakçı	Allianz Sigorta	Direktör
Açalya Ünver	CCN Holding	Kurumsal İletişim Koordinatörü
Bektaş Yıldırım	Özel İstanbul Şafak Hastanesi	Başhekim
Hacer Nur Yüce	Antalya İl Sağlık Müdürlüğü	Özel Sağlık Hizmetleri



# ŞEHİR HASTANELERİ ve SAĞLIK SEKTÖRÜNE ETKİLERİ

- Hastaya Etkisi
- Yönetim
- İnsan Kaynağı
- Kamu/Özel Etkileşimi
- Sağlık Turizmi
- Sağlık Meslekleri Eğitimi
- Sağlık Harcamalarına Etkisi



# ŞEHİR HASTANELERİ ve SAĞLIK SEKTÖRÜNE ETKİLERİ

## HASTAYA ETKİSİ

1. Hastanın konforu açısından büyük bir beklenti artışı bulunmaktadır.
2. Klinik standart artışı beklenmektedir.
3. Şehir hastanelerinin, şehir merkezlerine olan mesafeleri, hastaların hizmete ulaşımı ve maliyetler açısından olumsuzluklar doğurabilecektir.



# ŞEHİR HASTANELERİ ve SAĞLIK SEKTÖRÜNE ETKİLERİ

## HASTAYA ETKİSİ

4. Hizmete erişim için, ulaşım imkanları açısından önceden planlanarak gerekli önlemler alınmalıdır.

5. Şehir hastanelerinde yüksek standartlı bir sağlık hizmeti öngörüldüğünden, özel sigortaların bu hizmeti satın alması da beklenmektedir.



# ŞEHİR HASTANELERİ ve SAĞLIK SEKTÖRÜNE ETKİLERİ

## YÖNETİM

1. Şehir hastaneleri, her biri ayrı hastane olan entegre sağlık tesisi yapısında olup, bir şemsiye yapı olarak planlanmıştır. Her birinde bir alt sistem yönetiminin klasik hastane yönetiminden farklı bir sistem olacağı beklenmektedir.
2. Öte yandan, 400 yataktan büyük kapasiteli hastanelerin idaresinin zor olacağı yönünde karşıt görüş bulunmaktadır.
3. Yatak sayısı yüksek olan genel hastanelerin, yönetiminin zor olacağına ilişkin araştırma sonuçlarından da söz edilmektedir.



# ŞEHİR HASTANELERİ ve SAĞLIK SEKTÖRÜNE ETKİLERİ

## YÖNETİM

4. Mevcut yönetim kültürümüze uymayan bir sistem olan, hastane yönetimi ile yüklenici firmadan oluşan, çift başlı bir yönetim anlayışı oluşmaya başlamaktadır.
5. Bu durumun yönetilebilmesi ve akıllı sistemlerin etkili kullanılabilmesi için gerekli eğitim programlarına ağırlık verilmesi uygun olacaktır.
6. Belediyecilik, ulaşım gibi sağlık dışı sektörler ile işbirliği, sistemin işlerliğini kolaylaştıracaktır.



# ŞEHİR HASTANELERİ ve SAĞLIK SEKTÖRÜNE ETKİLERİ

## YÖNETİM

7. Sözleşmelerde yer alan performans kriterlerine göre işletmecilerin de kendi standartlarını yukarı çekmeleri gerekecektir.
8. “Yardım masası” uygulaması sayesinde, yönetimde geri bildirim ve krize anında müdahale şansı elde edilmektedir.
9. Randevu sisteminin iyi uygulanması durumunda, ölçek büyüklüğüne rağmen sıkıntılar en aza indirilebilmekte ve hizmet tüm güne yayılabilmektedir.





# ŞEHİR HASTANELERİ ve SAĞLIK SEKTÖRÜNE ETKİLERİ

## YÖNETİM

10. Odalardaki yatak sayılarının azaltılması ve süreç/altyapı konularındaki iyileştirmeler, hastane enfeksiyonlarının minimum düzeye inmesini sağlayacaktır.
11. Hem yüklenici, hem de kamu tarafı, karşılaşılan her sorun sonrasında uzlaşmacı bir tavırla çözüm üretmektedir. Dolayısıyla bu “öğrenen organizasyon” yapısı ile yeni bir yönetim anlayışı da oluşmaktadır.
12. Hastanelerin yönetimindeki en kritik bağlayıcı belge sözleşmelerdir. Üst mevzuatın olabildiğince esnek, yüklenici ile yapılan sözleşmelerin ise olabildiğince net olması gerekmektedir.



# ŞEHİR HASTANELERİ ve SAĞLIK SEKTÖRÜNE ETKİLERİ

## YÖNETİM

13. Özel sektör deneyiminde ölçek büyüdükçe yönetim merkezleştirilmektedir. Bunun yansıması şehir hastanelerinde de düşünülebilir.

14. Şehir hastanelerinin takibine yönelik olarak Bakanlık düzeyinde gerekli sistemlerin kurulması uygun olacaktır.



# ŞEHİR HASTANELERİ ve SAĞLIK SEKTÖRÜNE ETKİLERİ

## YÖNETİM

15. Şu anda mevcut kamu hastanelerinin yönetim biçiminde bir kargaşa olduğu için, bu yapının şehir hastanelerinde de devamı sorun oluşturacaktır.
16. Mevcut kamu hastanelerinin yönetim sisteminin temel bir sorun oluşturmadığı, sorunun Bakanlık dahil her düzeydeki yöneticinin sistemin işlerliğini sağlayacak şekilde davranmamasından kaynaklandığı görülmektedir.



# ŞEHİR HASTANELERİ ve SAĞLIK SEKTÖRÜNE ETKİLERİ

## İNSAN KAYNAĞI

1. Şehir hastaneleri için gerekli, öngörülen hizmetlere yönelik olarak eğitilmiş sağlık çalışanı nasıl ve nereden bulunacağı konusunda tereddütler vardır.
2. Toplamda mevcut yatak sayısında belirgin bir artış olmayacağı için, sağlık personeli açısından olağandışı bir açık oluşmayacaktır.
3. Son yıllarda üniversitelerde, başta tıp olmak üzere, sağlık mesleklerinde önemli oranda kontenjan artışı yapıldığından, sağlık personelinde belirgin bir açık beklenmemektedir.



# ŞEHİR HASTANELERİ ve SAĞLIK SEKTÖRÜNE ETKİLERİ

## İNSAN KAYNAĞI

4. Şehir hastanelerinde kaliteye yönelik bir değişim için, istihdam şeklinde de bir değişiklik yapılması gerekmektedir.
5. Şehir hastanelerinin teknolojik donanımını kullanabilecek yetkinlikte kalifiye sağlık personelinin yetişmesi mümkün olacaktır. Uzun vadede sistem ihracı ile birlikte, yetişmiş sağlık personeli transferinin önü açılacaktır.
6. Şehir hastaneleri ile birlikte özel hastanelerden kamuya geçişlerin hızlanması beklenmektedir.



# ŞEHİR HASTANELERİ ve SAĞLIK SEKTÖRÜNE ETKİLERİ

## İNSAN KAYNAĞI

7. Bunun aksine, mükemmeliyet merkezli ekiplerin özelerde kalması veya özel sektöre geçmesi de söz konusu olabilir.
8. Hekim dışı sağlık personelinin istihdamında kamuda kadro kısıtlaması bulunduğu için, bu husustaki yeni bir düzenleme sağlık personelinin özelden kamuya kaymasına yol açacaktır.



# ŞEHİR HASTANELERİ ve SAĞLIK SEKTÖRÜNE ETKİLERİ

## KAMU/ÖZEL ETKİLEŞİMİ

1. Bazı işlemlerin yetkisinin, şehir hastaneleri ile sınırlı tutulması halinde hakkaniyet ve verimliliğe aykırı bir ortam oluşabilecektir.
2. Yeni dönemde küçük ölçekli özel sağlık kuruluşlarının kapanacağı, bunların birleşmeleri ile büyük özel hastanelerin varlıklarını sürdüreceği öngörülmektedir.
3. İstanbul hariç, şehir hastanelerinin periferde olmaları nedeniyle, merkeze yakın ve kolay erişilebilir özel sağlık kuruluşları için yeni bir fırsat doğabilecektir.



# ŞEHİR HASTANELERİ ve SAĞLIK SEKTÖRÜNE ETKİLERİ

## KAMU/ÖZEL ETKİLEŞİMİ

4. Şehir hastaneleriyle rekabet içinde olan özel sağlık sektörü, mevcut kaliteyi arttırarak varlığını sürdürebilecektir.
5. Merkezdeki zincir hastanelerin şehir hastanelerinden etkilenmeyeceği, hastaya davranış ve tedavi biçimlerinin değişeceği ve şehir içindeki özel hastanelerin acil hizmetlere odaklanacağı öngörülmektedir.
6. İstanbul'da 100 yatağın altındaki hastaneler branş hastanelere dönüşerek varlıklarını sürdürebilecektir.





# ŞEHİR HASTANELERİ ve SAĞLIK SEKTÖRÜNE ETKİLERİ

## KAMU/ÖZEL ETKİLEŞİMİ

7. Periferdeki küçük hastaneler kapanarak, merkeze kaymaları gerekeceği düşünülmektedir.
8. Şehir hastanelerinin yaratacağı rekabet ortamı, “patron hastaneleri”ni daha modern yönetim sistemlerine geçmeye zorlayacaktır.
9. Şehir hastanelerinin yaratacağı potansiyel kullanılarak, yerli sağlık teknolojileri üretimi teşvik edilebilecekken, bu fırsat gün geçtikçe yabancı üreticilerin lehine dönmektedir.



# ŞEHİR HASTANELERİ ve SAĞLIK SEKTÖRÜNE ETKİLERİ

## SAĞLIK TURİZMİ

1. Şehir hastanelerinin, sağlık turizmi alanında rol alması beklenmektedir.
2. Kamunun sağlık turizminde giriş yapmasıyla birlikte; yurtdışı tanıtımlarının daha güçlü yapılması, tüm sağlık sektörünün yararına olacaktır.
3. Nadir hastalıkların tanı ve tedavisinde yeterli kapasitenin geliştirilmesi durumunda, sağlık turizmi için bölgesel bir potansiyel oluşturacaktır.
4. Şehir hastaneleri özelinde, Türkiye yurtdışında dikkat ve ilgiyle izlenmektedir.



# ŞEHİR HASTANELERİ ve SAĞLIK SEKTÖRÜNE ETKİLERİ

## SAĞLIK MESLEKLERİ EĞİTİMİ

1. Şehir hastaneleri, yapılan teknolojik yatırımları ile mezuniyet öncesi ve sonrası sağlık meslekleri eğitiminde de rol almalıdır.
2. Üniversite afiliyasyonları farklı modeller ile zenginleştirilmelidir.
3. Bu kapsamda; üniversite, hastane yönetimi ve yükleniciden oluşan bir üçlü yönetim mekanizması da düşünülmelidir.



# ŞEHİR HASTANELERİ ve SAĞLIK SEKTÖRÜNE ETKİLERİ

## SAĞLIK HARCAMALARINA ETKİSİ

1. Mevcut durumda Türkiye'deki sağlık harcamalarının arttırılması gerektiği düşünülmektedir.
2. Şehir hastanelerinin açılması ile birlikte, Türkiye'de sağlık harcamalarının artması beklenmektedir.
3. Mevcut SUT fiyatları ile, şehir hastanelerinin sürdürülemeyeceği ve SUT fiyatlarının artırılmasına sebep olacağı beklentisi mevcuttur.



# ŞEHİR HASTANELERİ ve SAĞLIK SEKTÖRÜNE ETKİLERİ

## SAĞLIK HARCAMALARINA ETKİSİ

4. Nadir hastalıkların tanı ve tedavisinde yetersizlikler mevcut olup, gelecekteki sağlık harcamalarında önemli bir yer tutmaya adaydır.
5. Türkiye'nin son 10 yıldaki deneyimlerinden yola çıkarak, yeni bir finansman modeline ihtiyacı bulunmaktadır.
6. Toplam sağlık harcaması artabilir. Ancak sağlık hizmetlerindeki kalite artışı ile birlikte olması maliyet artışı anlamına gelmez.