

# Özel hastanelerin yabancı hastanelerle iş birliğine genel bakış

## Medine Budak



Ankara Üniversitesi Hemşirelik Okulu ve İşletme bölümlerini bitirdi. Acıbadem Sağlık Grubunda Kalite ve Hasta Güvenliği Koordinatörlüğü, ardından Özel Sema Hastanesinde Kalite Yöneticiliği yaptı. Bu süreçte JCI Akreditasyonu sürecini yürüttü. Boston'da, Harvard Medical International'da ilaç güvenliği, kalite ve hasta güvenliği konularında gözlem programlarına katıldı, ulusal ve uluslararası kongrelerde eğitmen ve konuşmacı olarak bulundu. Sağlıkta kalite, sağlık turizmi, hemşirelik yönetimi ve hastane yönetimi konularında uzmanlığı bulunan Budak, halen Kozyatağı Central Hospital'de Performans Geliştirme Müdürü olarak görev yapmaktadır ve İcra Kurulu üyesidir.

**A**filiasyon (iş birliği), Türk Dil Kurumu tanımına göre; amaç ve çıkarları bir olanların oluşturdukları çalışma ortaklığı, teşriki mesaidir. Buradaki tanımı, resmi bir protokol ve kapsamı da ekleyerek geliştirmek yanlış olmaz. Nitekim işbirliği yapılan kurumlar arasında bir kapsam belirlenir (eğitim, ikinci görüş, yönetim vb.) ve resmi protokol yapılır. Kapsam, kurumun talep, beklenti ve ihtiyacına göre detaylı olarak belirlenecektir.

### Afiliasyonla fark yaratabilirsiniz

Hasta bakımına odaklanmış Uluslararası Hasta Programları, bir hastanenin sağlık turizmi sürecinden kazançlı çıkmasını sağlayabilir. Dünyanın dört bir yanından hasta çekebilme yeteneği konusunda çitayı yükseltmek isteyen bir sağlık organizasyonu, ancak "yenilikçi yaklaşım" ve "rekabetçi fiyatlar" ile fark yaratabilir. Sektör büyürken, uluslararası hasta programlarının rekabet edebilmesi; küresel afiliasyonların müzakere edilmesi ve uzun vadeli ilişkilerin kurulması ile mümkün olacaktır.

Bir organizasyonun üstlenmeye istekli olduğu risk düzeyine göre afiliasyon süreci, yurtdışında araştırmalara imkân sağlayan bir akademik değişim programı ve ziyaret / gözlemci programı ile başlayabilir. Bu yazıda afiliasyon hangi alanlarda gerçekleştirilebilir, hangi faydaları sağlayabilir, hangi konulara dikkat etmek ve önceden araştırmak gerekir sorularına yanıt arayacağız.

### Hangi alanlarda afiliasyon yapılabilir?

#### Uluslararası Hasta Programı:

Uluslararası bir hasta programı oluşturmak, özellikle son dönemde Ekonomi Bakanlığı'nın "Döviz Kazandırıcı Hizmetleri Teşvik" kapsamında, bütün ölçeklerdeki sağlık kuruluşlarının masasındaki bir konu olduğunu biliyoruz. Peki, uluslararası bir afiliasyon, yabancı hasta turizmini destekleyebilir mi? Sadece yerel sağlık çalışanları ile hizmet veren hastanelerimiz, özellikle kendisini ispatlamış yabancı üniversite hastaneleri ile afiliye olduğunda anlaşmaları kapsamında birçok şeyden istifade edebilir duruma gelmektedir. Yabancı hastaların ihtiyacını daha iyi anlayıp, uluslararası seviyede hizmet sunmaya odaklanmaya başlar. Her ne kadar yurtdışında eğitim almış sağlık çalışanları veya yöneticiler bulunsa da, sistem adaptasyonu farklı bir konudur.

Kurumun, yabancı hasta getirebilmek için "güven" kazanabilmesi adına kendisini ispat etmesi gerekir. Uluslararası düzeyde hasta getirebilmek için bunu yapabilmek adına ciddi uğraşlar vermesi, bütçe ayırması şarttır. Yurtdışı afiliasyonu olan bir hastane, tedavi görmek için hastane arayışında olan bir yabancı hastanın gözünde 1-0 öne geçmiş olur. Aynı zamanda ödeyici kurumların anlaşma yapmalarında da önemli bir etkidir afiliasyon. Hasta direkt olarak kurumu seçmese bile, anlaşmalı olduğu sigorta şirketi tarafından hastanenin tedavi seçenekleri arasına otomatik olarak eklenmesini sağlar.

### Uzun vadeli strateji ve hedefe yönelik bir yaklaşım

Uzun vadeli bir strateji herhangi bir organizasyon planının birincil ilkesi olacaktır. Stratejik plan; hasta sayısının artışı için gerekli zamanı, hasta sevk sisteminin oluşturulması ve ilişkileri geliştirmek için potansiyel fırsatları içermelidir. Kısa süre içinde, uzun vadeli strateji uygulanması halinde, uluslararası sağlık sigorta sözleşmeleri, kuruma belli bir hasta hacminin yönlendirilmesini sağlayabilir. Küresel pazarda rekabet edebilmek için bir marka ve güçlü bir uluslararası üne kavuşmuş olmak gerekir. Kurumun stratejik ve pazarlama gelişim planı, doğal ve bölgesel pazara odaklanmalı. Örneğin, Houston'ın petrol ve küresel gaz sektöründeki hâkimiyeti sonucunda, Houston Texas Medical Center için Orta Doğu önemli bir pazar haline gelmiştir. Nitekim Sağlık Bakanlığımız ile yakın ülkeler arasında imzalanan hasta tedavi protokolleri de böyle bir ilişkinin sonucunda ortaya çıkmıştır. Uluslararası ilişkiler geliştirmek için zaman ayırın ve sağlık kuruluşunun uzun vadeli stratejisini belirleyin.

### Akademisyen ve gözlemci değişim programı:

Minimal düzeyde riskle yapılan en yaygın uluslararası anlaşma, akademik afiliasyon programıdır. Afiliasyon programı, sağlık kurumu ve onun partnerlerinin stratejik ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanmış olmalıdır. Akademik değişim programı, tıp öğrencilerine ve doktorlarına yurt dışında uzmanlık eğitimi ve / veya tıbbi bilgilerini geliştirme imkânı sunan çok önemli bir

araştırır. Ayrıca, afiliye kuruluş ile bilimsel araştırmalar ve klinik deneyler için yeni popülasyonlara erişim sağlanabilir.

Riski, iki kurum karşılıklı olarak birbirinden öğrenme fırsatından yararlanmadan programın sonlanması olabilir. Aynı zamanda afiliasyon programları, medikal sempozyum ve konferanslar vererek, sürekli tıp eğitimi programları sunarak ve personel geliştirme programları oluşturarak her iki organizasyon için de bir pazarlama aracı olarak kullanılabilir. Özel bakım ihtiyacı olan ve kurum tarafından bakımı sağlanamayan hastaları refere etmek/ikinci görüş almak için akademik afiliasyon programlarından istifade etmek mümkün. Bu durum, her iki markanın da yükseltilmesi için değerlendirilebilir.

### Tavsiye ve danışmanlık hizmetleri

Küresel sağlık arenasında son on yılda giderek daha rekabetçi hale gelmiştir. Yurtdışındaki organizasyonlar (son zamanlarda yoğun olarak biz de), küresel uluslararası hasta pazarından pay elde edebilmek için sağlık turizmi sektörüne giriyorlar. Küresel rekabet, ülkelerin sağlık altyapısının gelişmesinde stratejik bir değişimi de gerektirmektedir. Kendi sağlık altyapıları ile daha rekabetçi olmayı tercih eden afiliye sağlık kuruluşları; kurumsal yönetim, standartların ve prosedürlerin geliştirilmesi, hasta güvenliği ve kalite yönetimi, personel ve yönetim, klinik geliştirme, kıyaslama (benchmarking), performans geliştirme ve uluslararası akreditasyon ile ilgili yardıma ihtiyaç duyabiliyor. İşte bu noktada, iş birliği yapılacak olan kurum iyi seçilmeli ve ihtiyaç duyulan başlıklarda protokol imzalanmalıdır.

### Operasyonel destek ve yönetim hizmetleri

Operasyonel destek ve yönetim hizmeti anlaşmaları ile afiliye olunan kurumdan modelleme yapılarak hastaneye benzersiz bir yol haritası sağlayabilirsiniz. Bu ilişkiler geliştikçe, afiliasyon kültürünü yerel, ulusal ve bölgesel rekabet haline dönüştürebilirsiniz.

Bu aşamada yasalar devreye girmekte, bunu göz ardı etmemek gerekir. *Yasalar, yabancı bir ülkedeki afiliye sağlık kuruluşunu yönetmeye izin veriyor mu?* Johns Hopkins Medicine International CEO'su Steven J. Thompson'ın, "The Perils of Partnering in Developing Markets" (Harvard Medical Review, June 2012) adlı yazısında Anadolu Sağlık Merkezi ve John Hopkins arasında yaşanan yasal sorundan bahsediyor. TC Kanunlarına göre, hastane/kurum Türk vatandaşı tarafından yönetilmelidir. Bu engelin üstesinden gelebilmek için yönetim yapısında bazı değişiklikler yapılmış ve sorun çözülmüştür.

Dolayısıyla, afiliyondan önce "ev ödevleri" çalışılmış olması ve yasal/hukuki açıdan herhangi bir sorun yaşanmayacağından emin olunmalıdır.

Tablo: ABD'deki kuruluşlar ile afiliye Türk hastaneleri ve afiliasyon alanları:

<p><b>Anadolu Sağlık Merkezi</b> Afiliye Kurum: John Hopkins Medicine <b>İşbirliği Alanları:</b> Klinik ve idari personeli için eğitim ve danışmanlık desteği: • Performans iyileştirme • Klinik program geliştirme • Hasta ve kalite yönetimi • Hasta güvenliği • Eğitim ve yönetim Johns Hopkins Hastanesi'nde, gözlem ve sürekli tıbbi eğitim programları gibi eğitim programları: • Afiliye olan kurumun doktorları, Johns Hopkins uzmanları ile a) Uzaktan tıbbi ikinci görüş b) Hasta sevki konularında iletişime geçebilir.</p>
<p><b>Amerikan Hastanesi</b> Afiliye Kurum: Massachusetts General Hospital, Boston <b>İşbirliği Alanları:</b> International Executive Registry Network Hospital</p>
<p><b>Florence Nightingale Hastaneler Grubu</b> Afiliye Kurum: Memorial Sloan-Kettering Cancer Center, New York; Methodist Hospital, Houston; Columbia University Medical Center, New York; Weill Medical College of Cornell University, New York; Barbara Ann Karmanos Cancer Institute, Detroit; Baylor College of Medicine, Houston; Center for Cell Therapy and Cancer Immunotherapy, Tel Aviv; Detroit Medical Center, Detroit; Wayne State University School of Medicine, Detroit <b>İşbirliği Alanları:</b> Teşhis ve tedavi</p>
<p><b>Şifa Üniversitesi</b> Afiliye Kurum: Methodist International <b>İşbirliği Alanları:</b> Eğitim Anlaşması</p>
<p><b>Medicabil Hastanesi, Bursa</b> Afiliye Kurum: Ranawat Orthopedic Center <b>İşbirliği Alanları:</b> Hasta bakımı, bilimsel araştırma ve eğitim</p>
<p><b>İŞBİRLİĞİ BİTENLER</b></p>
<p><b>Acıbadem Sağlık Grubu</b> Harvard Medical International (2007 yılında sona erdi) • Hastane işleyişi • Organizasyonel gelişim ve eğitim • Klinik personel geliştirme • Hemşirelik liderlik programı • İnsan kaynakları yönetimi</p>
<p><b>Alman Hastanesi</b> Boston Massachusetts General Hospital</p>
<p><b>International Hospital</b> Methodist Hospital</p>
<p><b>Amerikan Hastanesi</b> Methodist-Baylor Tıp Koleji-Johns Hopkins Tıp Merkezi-Colombia ve Cornell Üniversitesi Hastanesi-New York Presbyterian Hastanesi - Paris Amerikan Hastanesi.</p>
<p><b>Amerikan Hastanesi</b> Cleveland Tıp Merkezi ve MD Anderson Kanser Merkezi • Ortak bilimsel toplantı</p>
<p><b>Florence Nightingale Hastanesi ve içindeki Amerikan Kanser Merkezi</b> Methodist MD Anderson Kanser Merkezi</p>

Afiliye hastane listesine ait bilimsel bir kaynak bulunmamaktadır. Bu veri, web siteleri taranarak elde edilmiştir.

### Mülkiyet:

Uzun süreli afiliasyon programlarından sonra John Hopkins ya da Harvard gibi kurumların hedefi, kendi kurumlarını afiliye oldukları ülkelerde açarak doğal bir yabancı hasta programı oluşturmaktır. Son zamanlarda şehir hastaneleri ihalelerinde özellikle Methodist, Harvard Clinic, Cleveland Clinic ve Mayo Clinic gibi sağlık devlerinin gözlerini Türkiye pazarına dikmiş olduğuna yakından tanık olduk.

Bunun diğer örneklerine bakacak olursak;  
• Teksas Üniversitesi-İspanya Madriddeki ilk multidisipliner kanser merkezini açtı.  
• Harvard Partners Medical International, Birleşik Arap Emirliklerindeki Dubai Sağlık Kenti içinde Üniversite Hastanesi kurdu (Harvard Medical School Dubai Center).  
• Cleveland Klinik - Cleveland Klinik Abu Dhabi Hastanesi/2013'te açılacak.

Yerel marka ile bütünleşmiş afiliye bir

yabancı kurum, marka değerini yukarılara taşıyabileceği gibi iş birliğinin iptali halinde zarar da getirebilir. Dengeler çok iyi kurulmalı ve pazarlama/tanıtım faaliyetlerinde ne kadar kullanılacağına karar verilmelidir. Örneğin; Acıbadem Hastanesi - HMI işbirliği sonucunda markanın zarar görmediğini görüyoruz. Bundaki temel neden, sınırların çok iyi çizilmesi ve doğru pazarlama stratejilerinin uygulanması olabilir. Benzer bir durum Anadolu Sağlık Merkezi'nde yaşanır ise Acıbadem kadar kolay bir geçiş süreci yaşanmayacağını düşünüyorum. Hastanenin yenilenen marka çalışmaları kapsamında her ne kadar JHM telaffuzu minimale indirilmiş olsa da, ilk lansmandan itibaren hastanenin bir Amerikan hastanesi olduğu düşünülmekte idi. Halen halk arasında John Hopkins Hastanesi olarak anılması ise bunun bir göstergesi olabilir.

"Afiliasyon veya iş birliği ilişkileri bozulursa, markaya ne olur?" sorusu akıllardan hiç çıkarılmamalıdır.