

# Hastanelerin hizmet kalitesi açısından değerlendirilmesi süreci ve kazanımlar

## Dr. Mehmet Demir



1966 yılında Eskişehir'de doğdu. Anadolu Üniversitesi Tıp Fakültesi'ni bitirdi. Bir süre pratisyen hekim olarak çalıştı. Daha sonra çeşitli tarihlerde il sağlık müdür yardımcılığı ve hastane başhekimliği görevlerinde bulundu. Kütahya Tabip Odası'nda yöneticilik yaptı. Özel sağlık merkezi kuruculuğu ve yönetiminde çeşitli görevlerde bulundu. SB Tedavi Hizmetleri Genel Müdürü olan Demir, performans yönetimi, kalite geliştirme, hasta güvenliği ve Genel Sağlık Sigortası konularında Sağlık Bakanı'na danışmanlık yapmaktadır. Sağlıkta Dönüşüm Programı'nın yürütülmesinde aktif olarak yer alan Demir'in kitap ve çok sayıda yayımlanmış makalesi mevcuttur. Demir, evli ve bir çocuk babasıdır.

## Dr. Hasan Güler



2001 yılında Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi'ni bitirdi. 2001 yılında Van'da göreve başladı. 2003-2005 yılları arasında Van Yüksek İhtisas Hastanesi'nde baştabip yardımcılığı görevinde bulundu. 2005 yılından itibaren Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında Bakanlığın performans yönetim sisteminin geliştirilmesine yönelik yapılan çalışmalarda yer aldı. 2007 yılında Bakanlık bünyesinde kurulan Performans Yönetimi ve Kalite Geliştirme Daire Başkanlığı'nda Daire Başkanı görevinde bulundu. 2009 yılında ise Bakanlığın performans, kalite, hasta ve çalışan güvenliği başta olmak üzere TİG, sağlık hizmetleri fiyatlandırma ve maliyet çalışmalarından sorumlu Genel Müdür Yardımcılığına getirildi. Dr. Güler evlidir.

## Serap Süzük



1995 yılında Ankara Üniversitesi Fen Fakültesi Biyoloji Bölümü'nden mezun oldu. 2002-2005 yılları arasında SB Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nden Tıbbi (Klinik) Mikrobiyoloji uzmanlık eğitimini aldı. 2005-2006 yılları arasında Düzen Laboratuvarlar Grubunda ve 2006-2009 yılları arasında Bolu İzzet Baysal Devlet Hastanesi'nde Tıbbi Mikrobiyoloji Uzmanı olarak çalıştı. 2009 Aralık ayından beri SB THGM Performans Yönetimi ve Kalite Geliştirme Daire Başkanlığı'nda Kalite Standartları Geliştirme Şube Müdürü olarak görev yapmakta. SB Hizmet Kalite Standartları Eğitimcisidir.

**S**ağlık Bakanlığının 2003 yılında kamuoyuna ilan ettiği "Sağlıkta Dönüşüm Programı"nın ana hedeflerinden biri de sağlık hizmeti sunulan kurumlarda kaliteli sağlık hizmetini sağlamak üzere Bakanlığın rehberliğinde kalite ve akreditasyon çalışmalarının başla-

tılması ve hayata geçirilmesi idi. Bu kapsamda öncelikle kamu hastanelerinden başlamak üzere bir dizi çalışma başlatıldı. Bu çalışmaların ana eksenini, 2005 yılından bu yana kamu hastanelerinin hizmet kalitesinin değerlendirilmesi amacıyla kullanılan ve her yıl yeni stratejik hedeflere, ihtiyaçlara, uluslararası gelişmelere ve sahadan gelen geri bildirimlere göre sürekli geliştirilen "*Kamu*

*Hastaneleri Hizmet Kalite Standartları*" oluşturmaktadır. Bu standartlar sağlık hizmeti sunumunda ve uygulamalarda önemli bir eksikliğin giderilmesini sağlamıştır. Ayrıca bu standartlar kurumlarda kalite bilincinin artırılması, hasta ve çalışan güvenliğinin sağlanması, hasta ve çalışan memnuniyetinin artırılması gibi konularda önemli bir rehber olma özelliği taşımaktadır. Sağlık hizmeti sunumunda





kamu, özel ve üniversite ayrımı yapmadan sağlık hizmeti sunan kurumlarda sağlık hizmetinin kalitesinin artırılması, hasta ve çalışan güvenliğinin sağlanması Bakanlığın önem verdiği bir konu olarak gündemde yer almaktadır.

Bakanlık son yıllarda sağlık sistemi içerisindeki rolünü daha çok sağlık hizmetlerini düzenleyen, denetleyen ve rehberlik yapan bir anlayış çerçevesinde yürütmeye çalışmaktadır. Bu anlayışın bir tezahürü olarak kamuda başlayan bu sürecin özel hastaneleri ve üniversite hastanelerini de kapsayacak şekilde Bakanlığın rehberliğinde yürütülmesi ve tüm sağlık kurumlarına yönelik hizmet kalite standartlarının hazırlanması hedeflenmiştir.

#### **Özel hastaneler hizmet kalite standartlarının hazırlanması**

Bu süreç zarfında özel hastaneler ile üniversite hastanelerine yönelik hizmet kalite standartları hazırlanması amacıyla İstanbul'da 5 özel hastane, Eskişehir'de 3 özel hastane ile 2 üniversite hastanesi ve Van'da 1 üniversite hasta-

nesinde pilot çalışmalar yapıldı. Özel Hastaneler Hizmet Kalite Standartları (ÖHKS) 1. versiyonu; özel hastane temsilcilerinin görüş ve önerileri, Kamu Hastaneleri Hizmet Kalite Standartları, ülke mevzuatı, uluslararası uygulamalar, Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) hedefleri ve uzman görüşleri değerlendirilerek hazırlandı ve Bakanlığın Performans Yönetimi ve Kalite Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından Haziran 2009 tarihinde yayımlandı.

Sonrasında Bakanlık hizmet kalite standartları değerlendiricilerinden 30 ekip lideri ve HKS'nin hazırlanmasında görev alan uzmanların katılımıyla 6-10 Temmuz 2009 tarihleri arasında Özel Hastane Hizmet Kalite Standartları ve özel hastanelerin değerlendirme yol haritası ile ilgili Ankara'da bir çalıştay gerçekleştirildi. Bu 3 günlük süreçte Ankara ilinde bulunan 8 özel hastanede, 1. versiyonda yer alan standartların hem hastanelere uygunluğu hem de hastanelerin standartlara uygunluğu açısından "Standartların Geçerlilik Testi" yapıldı. Yapılan bu çalışma sonucunda "Özel Hastaneler Hizmet Kalite Standartları"nın 2. versiyonu hazırlanarak yayımlandı. Ayrıca her ne kadar

özel hastaneler hizmet kalite standartları adını kullansak da bu standart set, üniversite hastanelerini de içine alacak şekilde ve üniversite hastanelerinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Standartlar ile birlikte bu standartların hastanelerde uygulama sürecinde sağlık çalışanlarına uygulamaları nasıl yapacakları konusunda yol göstermek için hazırlanan "Özel Hastaneler Hizmet Kalite Standartları Örnek Dokümanlar ve Uygulamalar Rehberi" sağlık çalışanlarının kullanımına sunuldu. Bu rehberde, standartlara yönelik dokümanlar, formlar, doğru uygulamaları gösteren görsellere yer verildi.

#### **Hizmet kalite standartları eğitimi**

Özel hastanelere standartlar hakkında bilgi vermek ve uygulamalar açısından yol göstermek amacıyla Ağustos 2009'da İstanbul ve Ankara'da olmak üzere 430 özel hastane yetkilisinin katılımıyla "Hizmet Kalite Standartları Bilgilendirme ve Değerlendirme Toplantıları" düzenlendi. Bu toplantılarda Özel Hastaneler Hizmet Kalite Standartları'nın

Bu süreçte tüm özel hastane yetkililerinin katılımıyla düzenlenen toplantılara yaklaşık 850 kişi katıldı, bu kişilere hem eğitim verildi hem de bilgilendirilme yapıldı. 31 iş gününde bakanlıktan 127 değerlendiricinin katılımıyla 388 özel hastane başarılı bir şekilde değerlendirilerek sağlık sistemimiz için önemli bir adım atıldı.

da yer alan konuların bölüm bazında uygulamalarına yönelik püf noktaları, pratikte nasıl hayata geçirileceği ve standartların nasıl anlaşılması gerektiği hususlarında Bakanlık eğitimcileri tarafından hastane temsilcilerine anlatıldı.

Bilgilendirme ve değerlendirme toplantılarında özel hastanelerin temsilcilerinden alınan geri bildirimler doğrultusunda, onlardan gelen sorulara cevap verebilmek için destek hattı oluşturuldu. Destek hattına gelen sorulara yanıt verebilmek için daire başkanlığı bünyesinde HKS eğitimcilerinin de içinde yer aldığı "Özel Hastaneler Hizmet Kalite Standartları Soru Değerlendirme Komisyonu" oluşturuldu. Destek hattına gelen sorular komisyon tarafından cevaplanmakta ve komisyonun verdiği cevaplar özel hastanelere elektronik ortamda iletilmektedir. Destek hattı için kullanılan [ozelrastanelerdekalite@gmail.com](mailto:ozelrastanelerdekalite@gmail.com) mail adresine gelen sorulara halen düzenli bir şekilde cevap verilmektedir. Özel hastanelerimize yönelik yapılan eğitimlerden katılım ücreti alınmayarak tüm hastanelerin eğitimlerden ve Bakanlık rehberliğinden istifa etmeleri sağlandı ve sektöre süreç boyunca destek olundu.

#### Özel hastanelerin puanlandırılması

Bir yandan bu çalışmalar tüm hızıyla sürerken diğer yandan Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) tarafından 13 Kasım 2009 tarihinde "Özel Hastaneler ile Vakıf Üniversite Hastanelerinin Puanlandırılması ve İlave Ücret Alınması Hakkında Yönerge" yayımlanarak özel hastanelerin aşağıdaki 5 ana bileşene göre puanlandırılması ve bu puanlandırmaya göre özel hastanelerin yüzde 30-70 oranında ilave ücret alabilecekleri ilan edilmiştir.

- Hizmet kalite standardı (150 puan)
- Hasta hakları, hasta ve çalışan güvenliği (100 puan)
- Hastane hizmet dilim endeksi (550 puan),
- Kapasite (100 puan)
- Çalışan hakları ve hukuki sorumluluklar (100 puan)

Hizmet Kalite Standartları ile hasta hakları, hasta ve çalışan güvenliği bölümlerinin toplam puan ağırlığı yüzde 25 oranında belirlenmiş ve hastanelerin bu bileşenlere ait kriterler açısından bir öz değerlendirme yapmaları ve akabinde Sağlık Bakanlığı tarafından yapılacak olan değerlendirmelerde yüzde 10 fark olup olmadığının tespit edilmesi kararlaştırılmıştır. Yapılacak olan tüm değerlendirmelerde "Özel Hastaneler Hizmet Kalite Standartları" baz alınmıştır.

#### Özel hastanelerin öz değerlendirme süreci

Yönerge doğrultusunda Bakanlık tarafından Aralık 2009'da İstanbul ve Ankara'da toplam 430 özel hastane yetkilisine değerlendirme bilgilendirme toplantısı yapıldı. Katılımcılara hastanelerinde öz değerlendirmelerini nasıl yapmaları, dikkat edilmesi gereken püf noktaları, değerlendirme sonrası puanlama tablolarının nasıl doldurulması gerektiği anlatıldı. Destek hattına gelen sorular ve sorulara komisyonun verdiği cevaplar katılımcılarla paylaşıldı. Ayrıca eğitimcilerin de katılımıyla özel hastane temsilcilerinin sorularını yanıtlamak üzere soru-cevap oturumu yapıldı. Sonrasında alınan geri bildirimler doğrultusunda destek hattına gelen soruların ve komisyonun verdiği cevapların tümü Daire Başkanlığı web sayfasından yayınlanarak tüm sağlık sektörünün istifadesine sunuldu.

Hasta ve çalışan güvenliği konularında sağlık çalışanlarına yerinde eğitim vermek amacıyla başlattığımız Hasta ve Çalışan Güvenliği Sempozyumlarımız, sempozyumların yapıldığı illerde bulunan 28 özel hastaneden sağlık çalışanları davet edildi.

#### Özel hastanelerin Bakanlıkça değerlendirilmesi

Mayıs 2010'da değerlendirme sürecine ilişkin değerlendirme takvimi özel hastaneler ile paylaşıldı. Değerlendirme usul ve esasları, değerlendiricilerin ve değerlendirilecek hastanelerin uyması gereken kurallar, değerlendirilecek bölümler hakkında bilgilendirmeler yayımlandı. Ayrıca buna paralel olarak Mayıs ayı içerisinde değerlendirme öncesi Ankara'da değerlendirmede yer alacak 30 ekip lideri ile sürece ilişkin

yapılacaklar hususunda son istişareler yapıldı. Değerlendirme ekipleri, biri ekip lideri olmak üzere 3 kişiden oluştu ve her ekipte bir hekim, bir yardımcı sağlık personeli ve bir idari personel yer aldı. Değerlendirilecek hastaneler en geç 1 hafta öncesinde web adresinden duyurularak hazırlıklı olmaları sağlandı. Bu değerlendirmeler, 1 Haziran-9 Temmuz 2010 tarihleri arasında 31 iş gününde 41 ekip lideri ve toplam 127 değerlendiricinin katılımıyla 388 hastanede gerçekleştirildi.

Bu süreçte; değerlendiriciler tarafından hazırlanan "değerlendirme raporları" değerlendirmenin tamamlandığı 3 iş günü içinde ekip liderleri tarafından elektronik ortamda ve sonrasında posta yolu ile Daire Başkanlığına iletildi. Gelen sonuçların analizi yapılarak hazırlanan "Değerlendirme Sonuç Raporu" Temmuz ayının son haftasında SGK'ya iletili. Ayrıca Bakanlık olarak değerlendirmesi tamamlanan özel hastanelerin üst yöneticileri ile birebir görüşülerek sürece ilişkin görüş ve önerileri alındı. Bu çerçevede görüşülen yaklaşık 375 özel hastane yöneticisinden bazılarının görüş ve önerileri aşağıda yer almaktadır:

1. yönetici: "Hastanemizde yapılan değerlendirme aslında, bir denetimden çok eğitim niteliği taşıyordu. Değerlendiricileri bir müfettiş gibi bekliyorduk ancak gün içinde gördük ki onlar denetçi değil, değerlendirici hatta eğitimciydi. Birçok uygulamanın nasıl yapılması noktasında karşılıklı bilgi paylaşımlarında bulduk. Bu nedenle 3 ay sonra diğer bölümlerimizin de Bakanlık tarafından değerlendirilmesini istiyoruz."

2. yönetici: "Hastanemizde kalite çalışmalarını uzun zamandır yürütüyorduk ancak değerlendiricilerin hastanemizi ziyaretleri sırasında gördük ki yaptığımız çalışmalarımızın bir sistematığı yokmuş. Değerlendiricilerimizin söyledikleri ile çalışanlarımız hem uygulamaların mantığını kavradı hem de standartların sistematik bir mantık ile çalıştığını öğrendi. Değerlendirmenin ertesi günü çalışanlarımızın çalışma motivasyonunun değerlendirme öncesine göre kat kat fazla olması, biz yönetim ekibini çok memnun etti."

3. yönetici: "Standartlarınız ve değerlendiricilerinizden çok memnun kaldık. Bizleri hiç incitmeden saygının hiç kaybolmadığı bir ortamda değerlendirme sürecinden geçtik. Ancak Bakanlığın bizleri bugün araması, görüş ve önerilerimizi alması bizleri daha da memnun etti. Çünkü bizi aramanız kamu ile özel arasında duvar değil köprüler kurduğunuzun en güzel göstergesidir."



4. yönetici: "Sağlık sektöründe 30 yılda kazandığım deneyimlerim var ancak şunu belirtmeliyim ki değerlendirme sürecinde edindiğimiz deneyim hepsini geçti. Daire Başkanlığının yaptığı eğitimlere katılmışım ve ekibi çok samimi bulmuştum. Ama değerlendirme günü geldiğinde bu samimiyet kalmaz diye düşünüyordum. Değerlendirme günü gördük ki Daire Başkanlığı değerlendiricileri aracılığıyla biz sizin yanınızdayız mesajını hala vermeye devam ediyor ancak bu mesajı verirken mesafeyi de korumayı biliyorlar. Bu çalışmaların çok güzel uygulamalar olduğunu belirtmek isterim. Ancak Bakanlığın uygulamalar konusunda bize daha fazla destek vermesi, eğitimler düzenlemesi süreci daha da güçlendirecektir."

5. yönetici: "Mavi anayasa, Özel Hastaneler Hizmet Kalite Standartları Rehberinin bizim hastanemizdeki adıdır. Bir standardın uygulamasında "Açalım bakalım mavi anayasa ne diyor" diyerek başladık hep çalışmalarımıza. Mavi anayasadan çok şey öğrenmiştik. Ama öğretmenlerimizden (değerlendiriciler) daha fazlasını öğrendik. Şimdi soruyorum size, insan sevdiği öğretmenin dersinden kalmak ister mi?"

Yukarıdaki açıklamalarda özel hastane yetkililerinin bu değerlendirmeleri önemseydiği, standartları sahiplendiği görülmektedir. Ayrıca bu süreçte sağlık sektörüne yönelik eğitim faaliyetlerimizin artırılması ve daha sıkı bir ilişki içinde olunması talep edilmiştir. Aslında bu talepler bu konudaki sorumluluğumuzu daha da artırarak bu tür çalışmalarını daha sık yapmamızın gerekliliğini ortaya koymaktadır.

#### Kazanım ve sonuçlar

Bakanlık, özel sağlık sektörüne zamanında, yeterli ve doğru bilgilerin aktarılması noktasında gerekli adımları atmış ve bu çalışmalar belli bir metodoloji izlenerek planlanmıştır. Yapılan bu çalışmalar bundan sonra yapılacak değerlendirmelerin ve bu değerlendirmelere ait süreçlerin sistemi daha olumlu etkileyecek bir aşamaya geldiğini göstermektedir. Aslında ilk günden beri Bakanlığın her zaman maruz kaldığı taraflılık ön yargısını da bu süreçteki şeffaf ve olumlu yaklaşımlar sonucu izale edildiğini görmek mümkündür. Ayrıca kalitenin ana felsefesinde yatan sürekli iyileşme/iyileştirme anlayışından hareketle her zaman daha ideal bir sistem olmakla birlikte önemli olan mevcut şartlar içinde ideal olan bir değerlendirme sisteminin kurulmasıdır. Bu ana felsefe göz önünde bulundurulduğunda yapılan bu değerlendirmelerin ve süreçte izlenen yolun ideal olduğunu söyleyebiliriz ancak bununla da yetin-



meyip sistemin her zaman gelişime açık olduğu da aşikârdır.

Bu süreç Türkiye sağlık sistemine neler kazandırmıştır? Sorunun yanıtı olarak aşağıdaki hususları sıralayabiliriz:

- Bu süreç Türkiye sağlık sisteminde yer alan herkesin kazanç sağladığı bir süreç olmuştur.
- Doğru ve önemli bir başlangıç yapılarak bu çalışmaların hızlı bir gelişim yaşayacağını ortaya koymuştur.
- Bakanlık uygulama ve değerlendirme sürecinde rehberlik görevini hakkıyla yerine getirmiştir.
- Özel sektör bu çalışmadan olumlu etkilenmiştir.
- Kısa, orta ve uzun vadede vatandaşların ve çalışanların lehine düzenlemelerin hastanelerde yerleşmesine ön ayak olmuştur.
- Hazırlanan bu standartlar büyük kabul görmüştür ve sahiplenilmiştir.
- Sağlık hizmeti sunumuna olumlu katkıları olmuştur.
- Özel hastanelerin hasta ve çalışan güvenliği konularında farkındalığı artmış olup süreçlerin iyileştirilmesinde sağladığı yararları bizzat müşahede edilmiştir.
- Bu standartlar ve değerlendirme anlayışındaki pozitif sonuçlar tüm sağlık sektörünün ortak bir ürünü olmuştur.

Bundan sonra Sağlık Bakanlığı'nın düzenleyici, denetleyici ve rehberlik görevlerinin daha da ön plana çıkacağı aşikârdır.

Bu nedenle şimdiden sağlık sektörünün tüm paydaşları bu hususta her türlü katkıyı vermeye devam etmeli ve sağlık sisteminin iyileştirilmesinde önemli bir kanıt olan sağlıkta kalite, güvenlik çalışmaları daha da geliştirilerek ülkenin ortak bir malı olarak sahiplenilmelidir.

Ayrıca Bakanlık olarak özel hastane değerlendirmelerinden elde ettiğimiz deneyim, kamu hastaneleri değerlendirmelerinden elde ettiğimiz deneyimle birlikte bu alanda ciddi bir birikim oluşmasını sağlayarak sinerji yaratmıştır. Amacımız tüm sağlık kurum ve kuruluşlarımızda kaliteli hizmet sunumunun sağlanmasına rehberlik etmektir. Bundan sonra da kamu, özel ve üniversite hastanelerinde çalışanlar ve hastalar için güvenli bir ortam oluşmasını sağlamak çalışmalarımızın temelini oluşturacaktır. Önümüzdeki yıllarda da Bakanlık ile kamu, özel ve üniversite hastaneleri arasındaki bu anlamlı işbirliğinin sürekliliğinin sağlanması durumunda, bu alandaki çalışmaların daha hızlı bir gelişim göstererek başarılı çalışmaların artmasına yol açacağı görülmektedir.