



SVEUČILIŠTE U RIJECI
EKONOMSKI FAKULTET



NASTAVNI ZAVOD ZA
JAVNO ZDRAVSTVO

PRIMORSKO-GORANSKE ŽUPANIJE



hrzz

Hrvatska zaklada
za znanost

Model mjerenja efikasnosti javnozdravstvenih usluga

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rijeka, 2020.

MJERENJEM EFIKASNOSTI DO BOLJE KVALITETE

Više nego ikada svjesni smo važnosti promocije zdravlja i poboljšanja kvalitete života. Prevencija raznih bolesti i očuvanje zdravlja osnovni je smisao javnozdravstvenih usluga koje su, kao i druge javne usluge, uz racionalno poslovanje dužne istovremeno poboljšavati efikasnost i podizati kvalitetu usluga.

Tržišni principi poslovanja i tehnike upravljanja uvedeni su i u javnozdravstvene ustanove što obvezuje na strateško planiranje i kontrolu izvršenja putem sustava unutarnjih kontrola. To zahtijeva razvijeni sustav mjerenja, ocjenu ekonomičnosti poslovanja, efikasnosti i efektivnosti svake organizacijske jedinice i javne institucije kao cjeline. No, mjerenje efikasnosti javnozdravstvenih usluga kompleksno je zbog različitosti izražavanja ulaznih i izlaznih veličina te mjerenja rezultata i ishoda za koje treba vremenski odmak. Zavodi za javno zdravstvo svojom misijom i vizijom orijentirani su na rezultate, ali još više na ishode kojima se mjeri njihova kvaliteta rada pa je svaki pokušaj poboljšanja efikasnosti i unapređenja kvalitete vrijedan.

U ovoj brošuri predstaviti će se ukratko rezultati projekta Hrvatske zaklade za znanost pod nazivom Model mjerenja efikasnosti javnozdravstvenih usluga. Model je postavljen i istražen na razini organizacijskih jedinica Nastavnog zavoda za javno zdravstvo Primorsko-goranske županije i primjenjiv na druge zavode za javno zdravstvo kao i ostale javne institucije te stoga od šireg društvenog interesa za RH, ali i međunarodnu zajednicu.

OSNOVNI CILJEVI PROJEKTA

- ◆ **ocjena postojećeg sustava mjerenja efikasnosti javnozdravstvenih usluga** u Hrvatskoj koje pružaju zavodi za javno zdravstvo i usporedba s razvijenim zemljama unutar EU
- ◆ **definiranje ulaznih (input) i izlaznih (output) veličina** radi analize i ocjene relativne efikasnosti (DEA metoda) pojedinih organizacijskih jedinica (OJ)
- ◆ **organizacijska, informacijska i metodološka prilagodba** u svrhu efikasnijeg sustava upravljanja na način da se razrade ciljevi, mjere i pokazatelji
- ◆ **kreiranje inovativnog BSC modela i strateške mape** na razini Nastavnog zavoda za javno zdravstvo PGŽ i njegovih odjela
- ◆ **kreiranje modela kombinacijom BSC i DEA metode za procjenu postavljenih ciljeva** unutar svake perspektive, s ciljem da se postignu učinkoviti ishodi po pojedinim programima te ostvarenje ciljeva na razini cijele institucije

METODE

Model mjerenja efikasnosti javnozdravstvenih usluga temelji se na dvije ključne metode:

Balanced Scorecard - BSC ili model uravnoteženog mjerenja rezultata poslovanja koji je već potvrđen kao koristan alat za mjerenje strateškog upravljanja i rezultata poslovanja u javnom sektoru, posebno kod zdravstvenih usluga.

Data Envelopment Analysis - DEA ili metoda omeđivanja podataka koja se koristi za mjerenje relativne efikasnosti organizacijskih jedinica u procesima pretvaranja inputa u otpute; učestalu primjenu ima kod zdravstvenih institucija, najčešće bolnica.

Kombinacija BSC i DEA noviji je model koji se bazira na holističkom pristupu mjerenja efikasnosti u javnom sektoru te je od općeg značaja za upravljanje.

Prednosti integrativnog DEA BSC modela:

- ◆ poboljšava način upravljanja i izvještavanja jer omogućuje pretvaranje misije i vizije u konkretne ciljeve, usklađujući organizacijske ciljeve, aktivnosti, mjere i sustav mjerenja sa željenim ciljem
- ◆ kombinacija DEA i BSC u integrativni model omogućuje ocjenu relativne efikasnosti među organizacijskim jedinicama ili zavodima unutar istih perspektiva BSC-a te eventualne promjene ciljeva i pokazatelja sa svrhom dugoročnog osiguranja željenog ishoda

Ocjena postojećeg sustava mjerenja javnozdravstvenih usluga u RH i usporedba s EU

Ocjena sustava u RH

- neujednačena organizacijska struktura (odjeli, odsjeci, službe, ispostave, centri)
- preko 50% su zavodi s manje od 100 zaposlenih
- nedostaje organizacijska jedinica koja bi se bavila ocjenom efikasnosti i efektivnosti
- različite vrste financiranih programa s obzirom na veličinu svih zavoda (zdravstvene mjere zaštite zdravlja od štetnih čimbenika okoliša s 9%, primarna zdravstvena zaštita 54%, ostali programi 20% i specijalističko-konzilijarna zdravstvena zaštita 17%)

- koncentracija prihoda u većim županijskim zavodima (preko 50%)
- nedovoljno razvijen te neujednačen interni sustav izvještavanja – financijski usmjereni izvještaji i statistika
- znanstveno istraživačka i nastavna aktivnost samo u većim zavodima
- sustav kvalitete u potpunosti samo u većim zavodima
- broj certificiranih i akreditiranih metoda značajno manji u manjim zavodima

Usporedba s EU

Regulatorne funkcije	Nadležnost	Države
Utvrđivanje standarda	Državna	Hrvatska, Slovenija, Velika Britanija, Nizozemska, Švedska
Razina odlučivanja	Državna	Hrvatska, Slovenija, Velika Britanija, Nizozemska, Švedska
	Regionalna	Hrvatska, Nizozemska, Švedska
	Lokalna	Nizozemska, Švedska
Provedba regulacije	Državna	Slovenija, Velika Britanija
	Regionalna	Hrvatska, Nizozemska, Švedska
	Lokalna	Nizozemska, Švedska
	Izvor financiranja	
Financiranje	Porez	Švedska
	Zdravstveno osiguranje	Hrvatska, Slovenija
	Porez i osiguranje	Nizozemska, Velika Britanija

Ciljevi zdravstvene politike: djelotvornost, učinkovitost i pravednost

Regulacija zdravstvene politike: centralizirana ili decentralizirana (Švedska i Nizozemska do razine lokalnih samouprava)

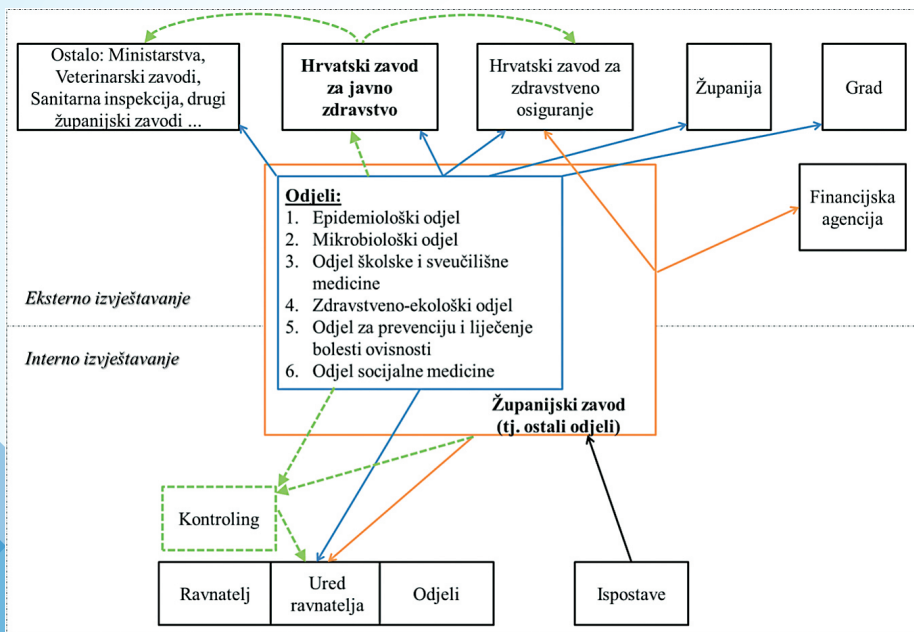
Financiranje: uglavnom iz poreza (Švedska) i putem zdravstvenog osiguranja (Hrvatska i Slovenija) ili kombinirano (Nizozemska i Velika Britanija)

Organizacija:

- Ministarstvo zdravstva ili Odbor za zdravstvo koji donose zakone, reguliraju financiranje, postavljaju standarde
- Nacionalni instituti ili agencije – promocija zdravlja i prevencija bolesti
- Akademski kolaborativni centri ili Agencije za analizu zdravstvenih usluga i njege – savjetodavna tijela za poboljšanje kvalitete zdravlja

Prilagodba sustava izvještavanja za potrebe mjerenja efikasnosti javnozdravstvenih usluga

Sustav izvještavanja u RH



Legenda:

- i — - trenutni sustav
- - - - - predloženi sustav

Utvrđeni nedostaci

- neusklađenost pojedinačnih oblika izvještavanja između zavoda
- neujednačenost organizacijskih rješenja za provedbu pojedinih programa i aktivnosti
- dupliciranje poslova zbog načina razmjene financijskih i nefinancijskih podataka kroz brojna interna i eksterna izvješća
- nedostatak mjeritelja za ocjenu učinkovitosti i djelotvornosti

Prijedlozi unapređenja

- promjena eksternog načina izvještavanja → Hrvatski zavod za javno zdravstvo kao središnji ured za prikupljanje, obradu i prijenos podataka
- unapređenje internog načina izvještavanja → uvođenje funkcije kontrolinga ili slične analitičko planske i informativne službe kao središnje za prikupljanje i analizu podataka u svrhu internog i eksternog izvještavanja

Model DEA BSC

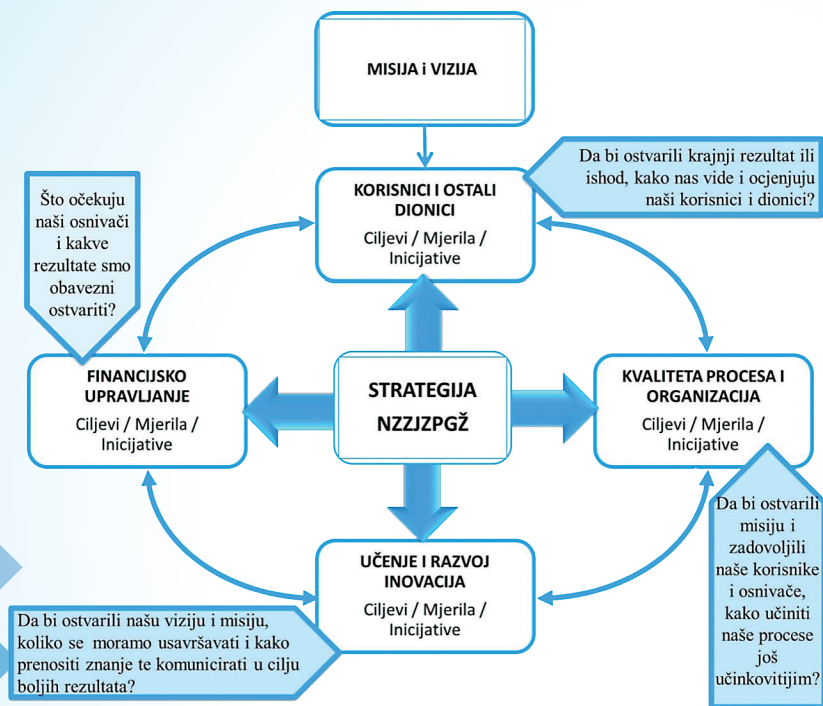
DEA - ocjena relativne efikasnosti

- gdje su izvori neefikasnosti
- koje su promjene potrebne da bi relativno neefikasne jedinice postigle relativnu efikasnost
- koje su relativno efikasne jedinice koje mogu poslužiti kao benchmark
- koji su realni ciljevi koje bi neefikasne jedinice trebale postići
- koje su to potencijalne jedinice koje bi trebalo reorganizirati

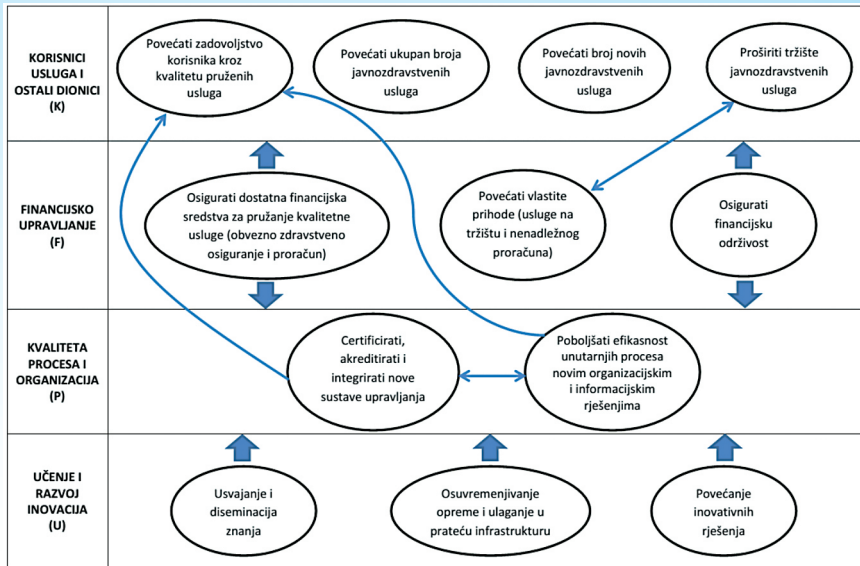
BSC - Balanced Scorecard ili model uravnoteženog mjerenja uspjeha

- Metoda i alat strateškog upravljanja i mjerenja rezultata poslovanja povezivanjem kvantitativnih i kvalitativnih ciljeva i mjeritelja
- Pretpostavke:
 - definiranje misije i vizije
 - određivanje osnovnih perspektiva
 - određivanje ciljeva, mjera, mjeritelja i akcija na razini Zavoda i odjela
 - prilagođen informacijski sustav

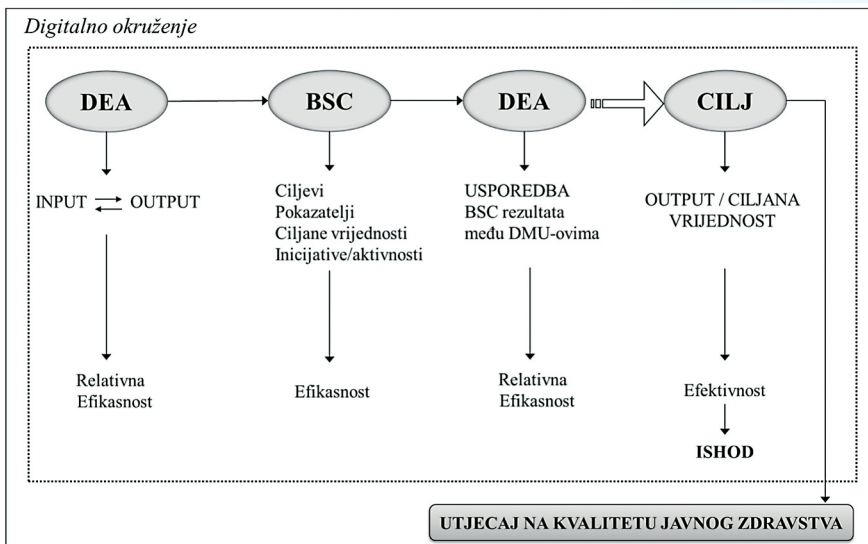
BSC - Uravnoteženo mjerenje uspjeha



Strateška mapa NZZJZPGŽ



DEA BSC model



- odabirom odgovarajućih inputa i outputa po pojedinim OJ unutar Zavoda moguće je ocijeniti njihovu relativnu efikasnost i utvrditi benchmark OJ
- uravnoteženim mjerenjem uspješnosti (BSC) omogućava se realizacija misije javnozdravstvenih institucija kroz definiranu viziju razvoja, ciljeve i strategiju
- ciljevi se sagledavaju u odnosu na rezultate najboljih i donose se mjere i pokazatelji za njihovo praćenje
- aktivnosti/inicijative se planiraju sukladno postavljenim ciljevima čime se omogućavaju korekcije i promjene
- rezultati dobiveni BSC-om mogu se uspoređivati na razini istih ili sličnih OJ unutar Zavoda za javno zdravstvo ili drugih institucija
- ostvareni rezultati za pojedinačna planirana razdoblja sumiraju se i uspoređuju s ciljnom veličinom definiranom na duži rok
- utvrđuje se ostvareni ishod i utjecaj na poboljšanje kvalitete usluge

Zaključci

Modelom se utječe na **učinkovitije upravljanje i poboljšanje kvalitete** jer:

- ◆ obvezuje definiranje ciljeva na razini institucije i organizacijskih jedinica
- ◆ potiče na upravljanje orijentirano ka ishodima
- ◆ omogućava realnije planiranje i mjerenje izvršenih učinaka
- ◆ omogućava mjerenje cjelokupnih i pojedinačnih rezultata te ishoda
- ◆ omogućava pravednije vrednovanje efikasnosti rada
- ◆ potiče na korekcije i promjene
- ◆ poboljšava kvalitetu pojedinačnih i skupnih usluga
- ◆ cijela institucija uči i napreduje
- ◆ osigurava djelotvoran informacijski sustav za učinkovitije upravljanje
- ◆ omogućava lakše praćenje efikasnosti cjelokupnog javnozdravstvenog sustava

Preporuke

Rezultat istraživanja su i preporuke koje se odnose prvenstveno na regulatorni okvir ali i interna upravljačka poboljšanja:

Promjena legislative

- organizacijski i metodološki poboljšati sustav izvještavanja i praćenja efikasnosti i kvalitete učinaka u javnozdravstvenom sustavu
- jasno postaviti zakonske ingerencije u radu zdravstvene ekologije
- ugraditi obvezno cijepjenje u zakone o obrazovanju
- povećati učestalost praćenja migracije učenika i studenata

Kadrovska struktura i edukacija

- kontinuirano obnavljati kadrovsku strukturu
- osigurati stalnu internu i eksternu edukaciju

Sustav nagrađivanja i stimuliranja djelatnika

- stimulirati inovacije i znanstveno-istraživački rad

Financiranje iz postojećih i novih izvora

- povećati glavarinu HZZO-a u školskoj medicini
- realno pratiti cijene usluga od strane HZZO-a
- koristiti nove izvore financiranja (JLS, EU fondovi i dr.)

Informatička rješenja

- omogućiti praćenje aktivnosti cjelovitim informatičkim rješenjima

Uvođenje novih metoda rada i jača zastupljenost u javnosti

- osmisliti nove tretmane i programe
- jačati marketinšku zastupljenost Zavoda
- promovirati nove programe

Suvremena organizacijska rješenja

- uvesti sustav kvalitete i kontrolinga za sve odjele

Popis objavljenih radova

- Setnikar Cankar, S., Vitezić, N., (2016): Analiza organizacije regulacije zdravstva in mednarodna primerjava, Dnevi slovenske uprave 2016, Fakulteta za upravo, Ljubljana, e-Zbornik referatov, p. 255-273.
- Vitezić, N., Šegota, A., Setnikar Cankar, S., (2016): Measuring the efficiency of public health services by DEA, International Public Administration Review (2335-3414), Volume XIV, Issue 4 /2016 (December)
- Vitezić, N., Setnikar Cankar, S., Janković, N., (2017): Innovative Approach to Efficiency Measurement Using the DEABSC Method in the Public Health Service of Croatia, NISPAcee - The 25th NISPAcee Annual Conference, Kazan, Republika Tatarstan, Ruska Federacija, 18.5.- 20.05.2017.
- Vitezić, N., Petrić, A., Lebefromm, U. (2018): From analytic to predictive digital performance measurement - A new challenge for controlling. // Economics of Digital Transformation / Drezgić, Saša ; Žiković, Saša ; Tomljanović, Marko (ur.). Rijeka: University of Rijeka, Faculty of Economics and Business, 2019. str. 239-251.
- Petrić, A., Grčić Fabić, M., Vitezić, N., (2018): Reporting System Adjustment for the Purpose of Measuring the Efficiency of Public Health Services. // 7. Međunarodni znanstveni simpozij Gospodarstvo istočne Hrvatske - vizija i razvoj / Mašek Tonković, Anka; Crnković, Boris (ur.). Osijek: Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2018. str. 660-669.
- Petrić, A. (2019): Transformation Into Digitally Analytical Controlling: Current Status and Future Agenda, 8th International Scientific Symposium "Economy of eastern Croatia – vision and growth", Leko Šimić, Mirna ; Crnković, Boris (ur.), Osijek : Faculty of Economics in Osijek, Croatia, 2019. 508-519.
- Vitezić, N., Setnikar Cankar, S., Linšak, Ž. (2019); Effectiveness Measurement Using DEA & BSC Methods in Public Health Services., The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy. XII (1),199-216, DOI: <https://doi.org/10.2478/nispa-2019-0009>
- Vitezić, N., Petrić, A. (2020): An Analytical-Predictive Model for Measuring the Efficiency and Effectiveness of Public Health Services. // The Open public health journal, 13 (2020), 203-211, doi:10.2174/1874944502013010203
- Rabar, D., Grčić Fabić, M., Petrić, A. (2020): Financial performance–efficiency nexus in public healthservices: A nonparametric evidence-based approach. // Ekonomika istraživanja, 33 (2020), 1; 3334-3355, doi:10.1080/1331677X.2020.1772844
- Vitezić, N., Janković, N., (2020): Balanced Scorecard Implementation in Public Social Medicine, Ekonomski vjesnik, XXXIII, 2/2020.

„Mjeriti prave stvari da bi kroz
odgovorno poslovanje utjecali na
kvalitetu javnozdravstvenog
sustava“

Znanstveno istraživački projekt HRZZ:

**Model mjerenja efikasnosti
javnozdravstvenih usluga**

Voditeljica Prof.dr.sc. Neda Vitezić
e-mail: neda.vitezic@efri.hr



Ovu brošuru financira Hrvatska zaklada za znanost
projektom IP-2014-09-8235