



Sağlık Sisteminin ve Kuruluşlarının Finansman Sorunları

OHSAD- Sağlıkta Ortak Çözüm Toplantıları 12

Uğur GENÇ
Memorial Sağlık Grubu
CEO

24.03.2022



**Rahmetle ve özlemle
Anıyoruz..**

BORA GÖKÇE

Memorial 2019 – ...

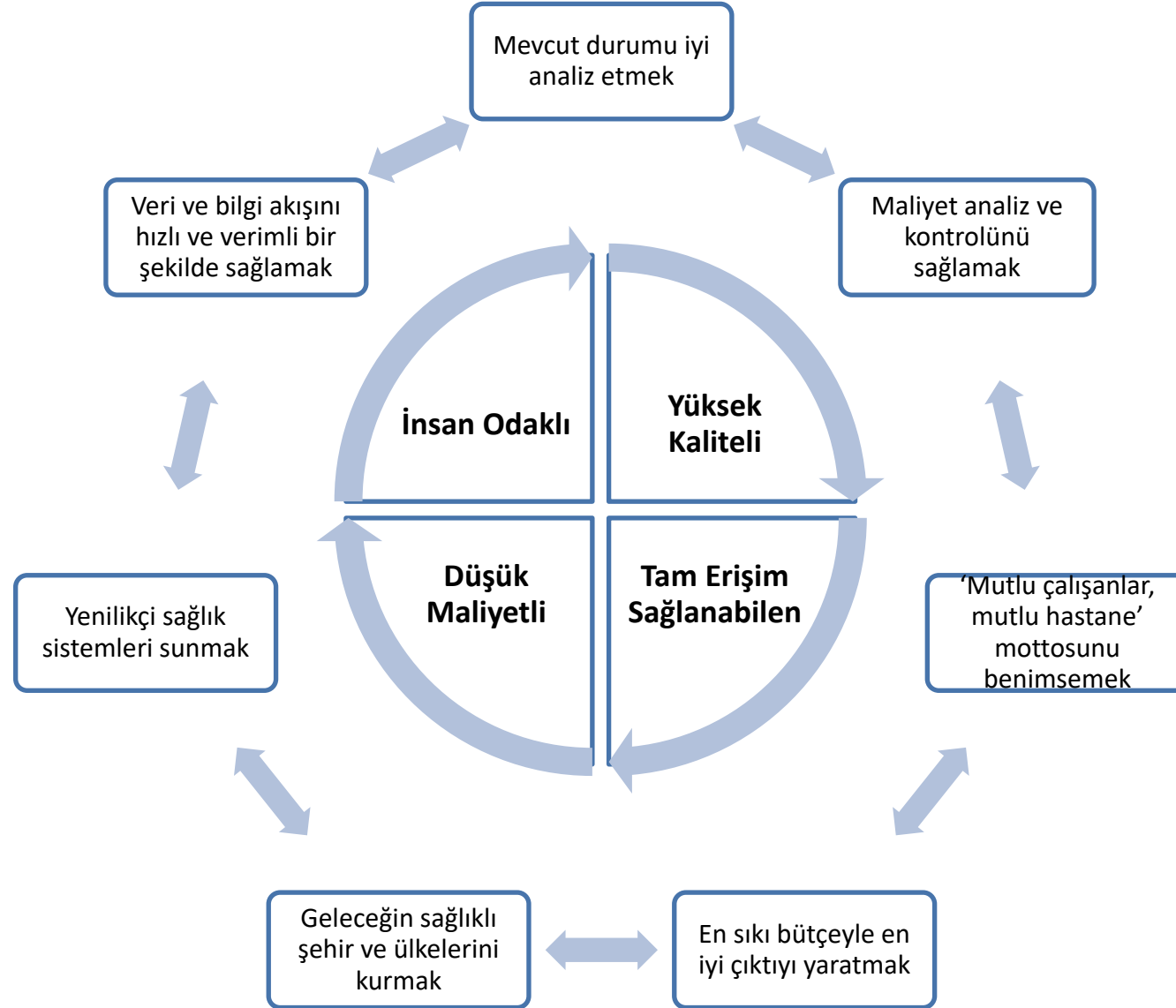
Medical Park 2014-2019

Acıbadem 2005-2014

MEMORIAL



Sürdürülebilir Sağlık Sistemi

Megatrendler

- Dijitalleşme
- Yüksek Belirsizlik
- Yaygın hastalıklar
- Küreselleşme, bilgiye erişimde kolaylık
- Teknolojiye yatkınlık
- Bilgili, sosyal ve güçlü tüketici
- Hayat süresinin uzaması

Sürdürülebilirlik Önündeki Riskler

- Yaşlanan Nüfus
- Yaygın hastalıklar
- Finansal yetersizlik
- Hasta beklentilerindeki artış
- Teknolojideki hızlı dönüşümler
- Maliyetlerdeki Kontrolsüz Artışlar

Önerilen Aksiyonlar - Kalite

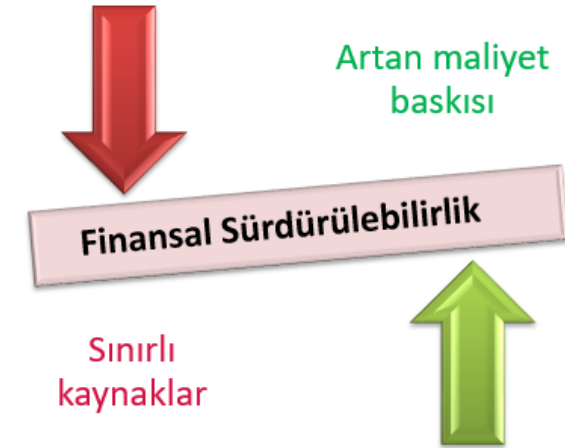
Önerilen Aksiyonlar - Kaynaklar

- 1) Klinik rehberlerin yaygınlaştırılması ve uyumun geliştirilmesi
- 2) Sağlık okuryazarlığının artırılması ve sağlıklı kalma bilincinin oluşturulması
- 3) Sağlık hizmet kalitesinin tanımlanmış, standart göstergelerle takip edilmesi
- 4) Kaliteli hizmet sonuçlarının ödüllendirilmesi
- 5) Denetlemelerin fiziksel mekanlara değil, hizmet sürecinin kalitesine odaklanması
- 6) Uluslararası akreditasyon belgelerinin teşviklendirilmesi
- 7) Sağlık iş gücünün eğitimlerinin ve sınavlarının belirli aralıklarla yenilenmesi
- 8) Büyük aşama kaydedilen kaliteli sağlığa erişim noktasında ülke çapında homojen bir sistem kurulması
- 9) SB ve SGK verilerinin birleştirilerek kalite ve finansal amaçlı veri madenciliği çalışmalarına ağırlık verilmesi

- 1) Tüm çalışanların daha iş ve sonuç odaklı kurumsal bir kültüre kavuşması
- 2) Mevcut kapasiteler değerlendirilerek ve gelecek 10 yılın ihtiyaçları planlanarak sağlık insan gücünün niteliğinin ve niceliğinin artırılması
- 3) İhtiyaçların uzun vadeli planlanıp üniversite kontenjanlarının buna göre planlanması
- 4) Değişen sağlık ihtiyaçlarına ve gelişen teknolojiye göre müfredatların yenilenmesi (İngilizce, yapay zeka, iletişim,...)
- 5) Özellikle kamuda verimlilik esasına göre sağlık insan kaynakları analizinin yapılması
- 6) Hekim dışı sağlık meslek gruplarındaki 56 farklı disiplinin sadeleştirilip verimliliğin artması
- 7) Üniversite afilyasyonlarının sektörü kucaklayacak şekilde yapılandırılması ; örneğin bölüm bazlı yapılabilmesi

Önerilen Aksiyonlar - Mali	Önerilen Aksiyonlar - Mali
1) Hastalığın değil, sağlığın yönetilmesine yönelik çalışmaların planlanması	9) Hekimlere esnek çalışma modeli getirerek insan gücü verimliliği artırılmalı
2) Bürokrasinin azaltılması	10) Malpraktis davalarındaki yüksek yıkıcı cezalar defansif tıp uygulamalarına sebep olmamalı
3) GSS'nin 14 yılının değerlendirip gelecek ihtiyaçlar doğrultusunda prim yapısı, verilen hizmet içeriği ve ödeme yönteminin gözden geçirilmesi	11) Özellikle antibiyotiklerin akılcı kullanımını sağlayacak çalışmalar yapılmalı
4) Koruyucu sağlık hizmetlerine daha fazla önem verilmesi	12) Pandemi döneminde değeri ortaya çıkan tedarik zinciri sağlamlığı için yerleştirme projelerine daha da önem verilmesi
5) Hizmet sunum etkinliğinin ve verimliliğinin ölçülüp artırılması	15) Özel Sağlık Sigortası sektörünün desteklenmesi ve sigortalı sayısının artırılması
6) SB gözünde özel-kamu ayrımı olmaması	
7) Devletin sağlık gider toplamının iyi analiz edilmesi	
8) Sağlık turizmi desteklenmeli <ul style="list-style-type: none"> - Kadro, teknik altyapı planlaması hafifletilmeli - Tek ulusal marka altında tanıtım atağı başlamalı - Hizmet kalitesi daha sıkı denetlenmeli - Ülkeye giriş ve çıkış kolaylaştırılmalı - Vize uzatımı 	

Sağlık hizmetlerinde finansal sürdürülebilirlik; **en az girdi (kaynak) ile uzun süreli ve gelecekte kesintiye uğramadan, kaliteli sağlık hizmeti üretimi fonksiyonunu icra edebilme kapasitesi** olarak tanımlanabilir. ³



3. Yıldırım, Hüseyin (2012). Sağlık Harcamaları ve Finansmanı, Sağlık Sigortacılığı içinde Editör Yıldırım, H.H., Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.

Özel Hastanecilik Gelir Tablosu

ÖZEL HASTANECİLİK GELİR TABLOSU

Gelir	100
<i>Doktor ve Personel Giderleri (-)</i>	54-58
<i>Malzeme Giderleri (-)</i>	19-22
<i>İşletme Giderleri (-)</i>	8-10
FAVÖK	10-19
<i>Amortisman (-)</i>	6-9
<i>Finansman Gideri (-)</i>	24
<i>Faiz</i>	5,5
<i>Kur Farkı</i>	18
NET ZARAR	-11 / -23

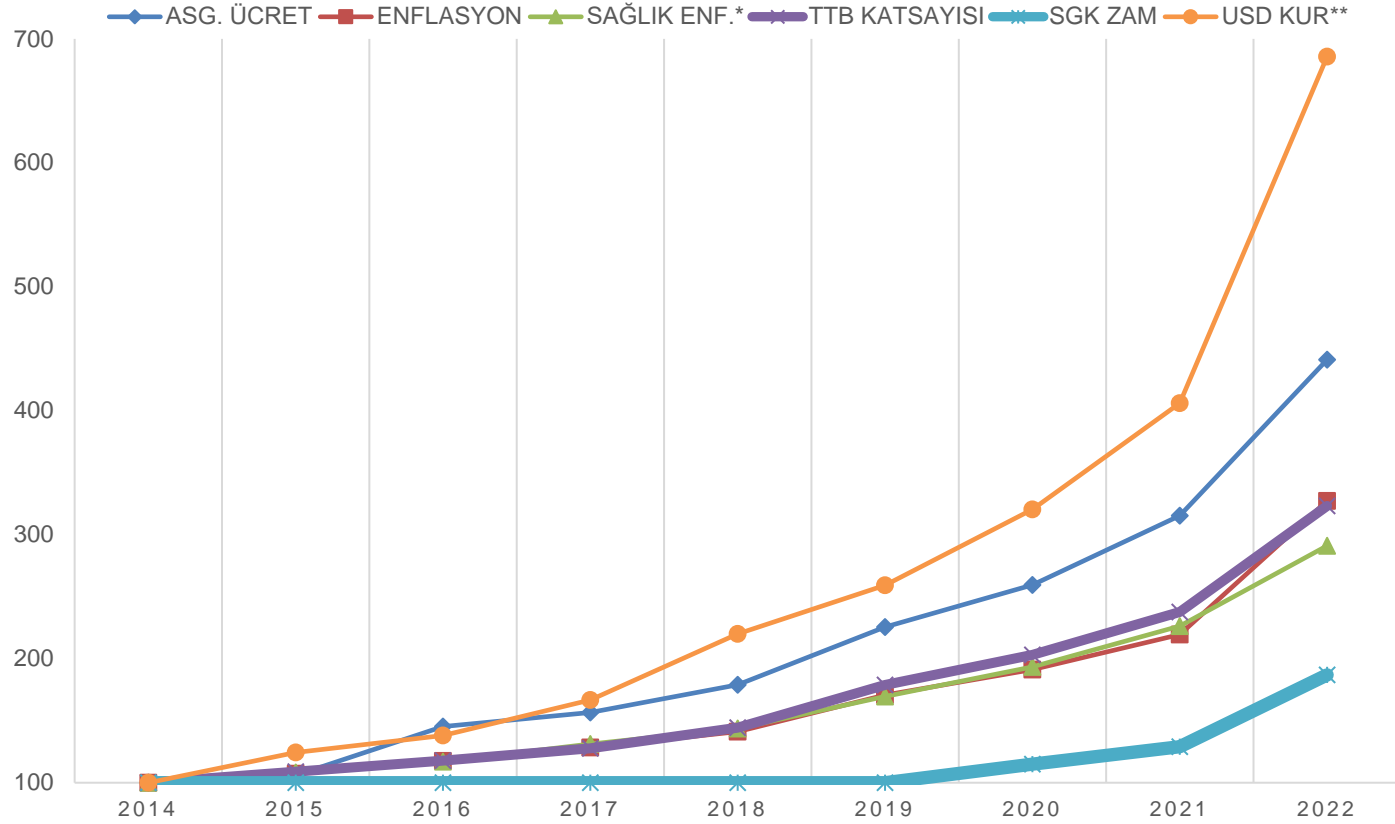
2022 yılını baz alırsak;

- Toplam cironun %54-%58'i Doktor ve Personel Giderlerine harcanmaktadır
- İlaç ve Malzeme giderleri toplam cironu %19-%22'sini oluşturur.
- Operasyonu oluşturan diğer işletme giderleri de %8-%10 arasında cirodan pay almaktadır.
- 100 birim gelir üreten bir hastanenin yaklaşık 100 birim yatırım yapması gerekmektedir. Yatırımın sektörde %70'i dış finansman, %30'u iç kaynaklarla karşılanmaktadır. Bu durumda
 - Hastane yaklaşık 4,6m USD (Ort.Kur: 15) tutarında kredi kullanması gerekmektedir.
 - Piyasa USD faiz oranı %8 olduğunu varsayarsak, yaklaşık 5,5 TL faiz gideri oluşmaktadır.
 - Kurdaki her 1 TL artış 4,6m USD kur farkı giderine yol açar ve yıl sonu kurun 17 olması durumunda 18 TL Kur Farkı Gideri oluşmaktadır

Yatırım

~ 100

Genel Değerlendirme



YIL/ARTIŞ	ASG. ÜCRET	ENFLASYON	SAĞLIK ENF.*	TTB KATSAYISI	SGK ZAM	USD KUR**
2014	100	100	100	100	100	100
2015	106	107	108	109	100	124
2016	145	118	117	118	100	138
2017	157	128	131	128	100	167
2018	179	141	144	144	100	220
2019	226	171	170	179	100	259
2020	260	191	193	203	115	320
2021	315	219	226	238	129	406
2022	441	327	291	323	187	686

CAGR	20%	16%	14%	16%	8%	27%

* Ocak ayı enflasyon indeksleri dikkate alınmıştır.

** Yıllık ortalama USD kurları dikkate alınmıştır.

2014 yılı endeks 100 kabul edersek;

- Asgari ücret artışı kurumlar üzerine önemli yük oluşturmaktadır
- Genel enflasyonun altında gerçekleşen sağlık enflasyonu nedeni ile sağlık sektörü fiyatlaması genel enflasyonun altında seyretmiştir
- Özel sağlık sigortalarının zam oranı enflasyon oranında seyretmiştir.
- 2008 – 2019 yıllarında zam yapmayan SGK, sadece son 3 yıldır zam yapmıştır.
- Hammadde ve yatırımları önemli bir kısmı döviz ile bağlantılıdır ve ortalama kurun 2014-2022 döneminde ortalama olarak yaklaşık 7 kat artması sağlık kuruluşları için taşınması güç bir yük oluşturmaktadır

ÖRNEK HASTANE UYGULAMASI

HASTANE 1

- ~16.000 m²
- ~ 140 Yatak
- ~ 50 Muayenehane Odası
(Günlük 550-600 Muayene)
- ~ 5-6 Ameliyathane (Günlük 15-20 Ameliyat)
- ~ 60 Doktor
- ~ 300 Personel
- ~160 bin Hasta

HASTANE 2

- ~ 5.000 m²
- ~ 60 Yatak
- ~ 20 Muayenehane Odası
(Günlük 300-400 Muayene)
- ~ 3 Ameliyathane (Günlük 10-15 Ameliyat)
- ~ 25 Doktor
- ~ 180 Personel
- ~ 105 bin Hasta

ARALIK 2020 SUNUMU

ÖRNEK HASTANE UYGULAMASI – HASTANE 1

Circa (Kurum Payı).....31m TL

Aylık SGK kurum faturası = 2.5m TL – 2.7m TL

✓ Yıllık SGK kurum faturası = 31m TL

Operasyonel Giderler..... 102,5m TL

Yıllık 60 Doktor Maliyeti (27,5m TL)

İlaç Malzeme Maliyeti (18m TL)

Yıllık 300 Personel Maliyeti (17,5m TL)

Yıllık Diğer İşletme Maliyetleri (15m TL)

Amortisman Gideri (Ortalama 12 Yıl) (12m TL)

Finansman (%60 Finansman) (12,5m TL)

Yatırım.....140m TL

İnşaat ve Medikal Ekipman kuruluş yatırımı (20m USD)

Başa Baş Noktası Hesaplaması:

Yıllık SGK Faturası

31m TL

Maliyet

102,5m TL

Başa başa ulaşmak için gereken hasta payı

71,5m TL

Fark Alınabilecek Hizmetler Oranı = %50 = (16,5m TL)

Hastanenin BAŞA BAŞ noktası için alması gereken minimum katılım payı :

$$71,5m TL / 16,5m TL = \sim \%433$$

Hastanenin %15 KARLILIK için alması gereken minimum katılım payı : 86,9 m TL / 16,5m TL = **~ %527**

* Hasta payı (%50) belirlenirken Yoğun Bakımlar (GYB & NICU), KVC, Onkoloji vb. bölümlerde hasta payı alınmadığı dikkate alınmıştır.

ARALIK 2020 SUNUMU

ÖRNEK HASTANE UYGULAMASI – HASTANE 2

Ciro (Kurum Payı).....9m TL

Aylık SGK kurum faturası = ~ 750K TL

✓ Yıllık SGK kurum faturası = 9m TL

Operasyonel Giderler.....40m TL

Yıllık 25 Doktor Maliyeti (10m TL)

İlaç Malzeme Maliyeti (5m TL)

Yıllık 180 Personel Maliyeti (10,5m TL)

Yıllık Diğer İşletme Maliyetleri (5m TL)

Amortisman Gideri (Ortalama 12 Yıl) (4,5 m TL)

Finansman (%60 Finansman) (5m TL)

Yatırım.....56m TL

İnşaat ve Medikal Ekipman kuruluş yatırımı (8m USD)

Baş Baş Noktası Hesaplaması:

Yıllık SGK Faturası 9m TL

Maliyet 40m TL

Baş başa ulaşmak için gereken hasta payı 31m TL

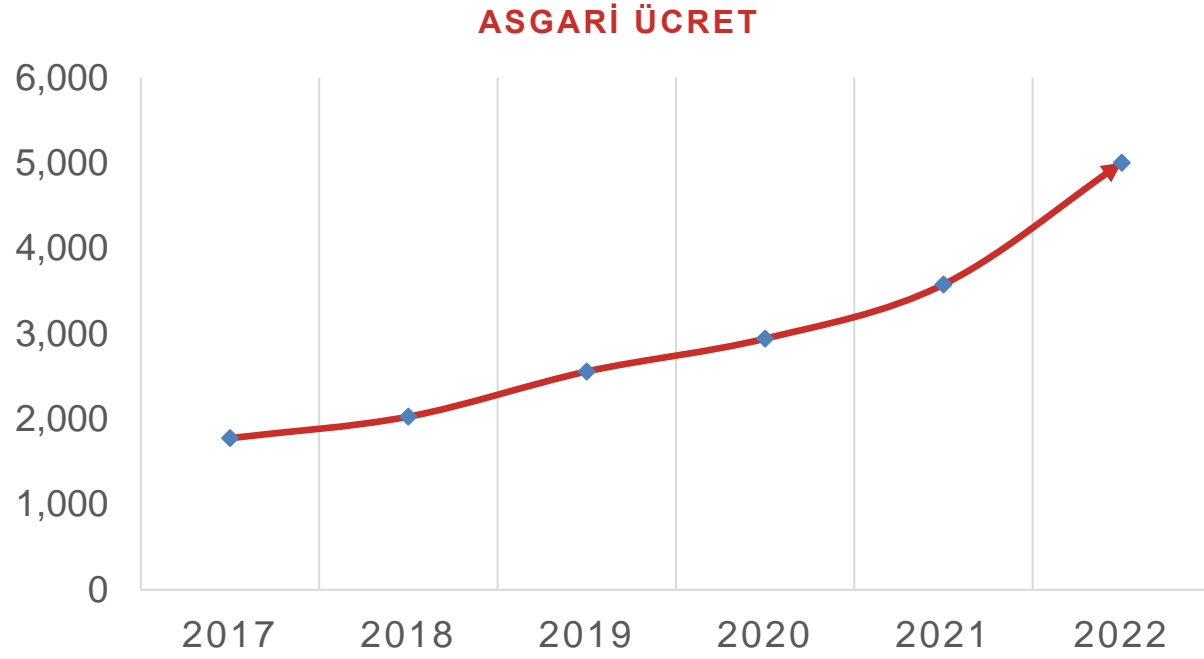
Fark Alınabilecek Hizmetler Oranı = ~%70 = (6.3m TL)

Hastanenin BAŞA BAŞ için alması gereken minimum katılım payı : $31m TL / 6.3m TL = \sim \%492$

Hastanenin %15 KARLILIK için alması gereken minimum katılım payı : $37m TL / 6.3m TL = \sim \%587$

* Hasta payı (%70) belirlenirken Yoğun Bakımlar (GYB & NICU), KARDİYOLOJİ gibi bölümlerde hasta payı alınmadığı dikkate alınmıştır.

ARALIK 2020 SUNUMU



YIL	ASG. ÜCRET	ZAM
2017	1.777	
2018	2.029	14%
2019	2.558	26%
2020	2.943	15%
2021	3.577	22%
2022	5.004	40%

%23 YBBO

- Asgari ücret artışının getirdiği ücret baskısı dikkat çekicidir.
- Rekabet maliyetlerdeki artışa etki eden bir diğer önemli unsurdur.
- İnsan kaynağında niteliksel sorunlar da bulunmaktadır.

Malzeme Maliyetleri

- Malzeme fiyatları ağırlıklı olarak dövize bağlıdır ve son 5 yılda (2017 - 2022) yıllık ortalama bileşik %34 kur artışı olmuştur.
- Ayrıca döviz bazında artan hammadde fiyatları da ücretlere doğrudan yansımaktadır.

149 Kalem Malzeme Ortalama Fiyat Endeksi (Toplam Medikal Malzeme Maliyetinin %27'si)

2017	2018	2019	2020	2021	2022 (T)
100	128.5	143.4	181.3	242.0	399.3
Önceki yıla göre	28.5%	11.6%	26.4%	33.5%	65.0%

20 Kalem Malzeme Ortalama Fiyat Endeksi (Toplam Nonmedikal Malzeme Maliyetinin %28'i)

2017	2018	2019	2020	2021	2022 (T)
100	109.0	130.3	141.0	197.5	306.1
Önceki yıla göre	9.0%	19.5%	8.2%	40.0%	55.0%

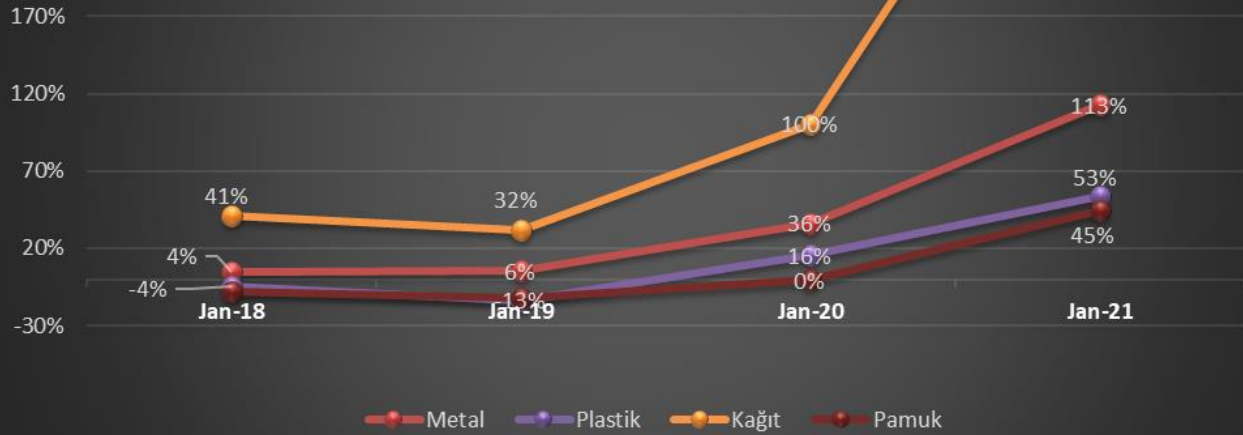
Yıl sonu USD değeri	3.7787		5.2704		5.9507		7.4327		13.353	
Malzeme	2017		2018		2019		2020		2021	
	USD	TL	USD	TL	USD	TL	USD	TL	USD	TL
Malzeme A	5.4	3.8	5.0	5.3	5.0	29.8	5.2	38.7	5.9	78.8
Malzeme B	7.4	27.8	8.1	42.6	8.5	50.5	9.0	66.9	9.0	120.2
Malzeme C	3.5	13.2	3.9	20.4	4.1	24.2	4.5	33.2	4.5	59.7

Malzeme	2017	2018		2019		2020		2021		Kü. Oran
	USD	USD	Oran	USD	Oran	USD	Oran	USD	Oran	
Malzeme A	5.4	5.0	-7%	5.0	0%	5.2	4%	5.9	13%	9%
Malzeme B	7.4	8.1	10%	8.5	5%	9.0	6%	9.0	0%	22%
Malzeme C	3.5	3.9	11%	4.1	5%	4.5	10%	4.5	0%	28%

Hammadde Maliyetleri

➤ Sadece TL bazında değil, döviz bazında da hammadde fiyatları da kayda değer artış göstermiştir.

EMTİA ENDEKS DEĞİŞİMİ



Doğalgaz Fiyatları (5 yıl)



2017 YILINA GÖRE YIL BAZLI KÜMÜLATİF ARTIŞ (ENDEKS-DOLAR)

Emtialar	Ara.18	Ara.19	Ara.20	Ara.21
Metal	4%	6%	36%	113%
Plastik	-4%	-13%	16%	53%
Kağıt	41%	32%	100%	383%
Pamuk	-8%	-12%	0%	45%

İlaç Maliyetleri

- İlaç fiyatları daha kontrollü artsa da son 5 yılda ilaçlardaki fiyat artışı son derece dikkat çekicidir.
- İlaç tarafında bakanlık ruhsatlı olup, fiyatları bakanlıkça belirlenen ilaçların fiyat değişimlerini yandaki tabloda görmektesiniz.
- Diğer taraftan doğrudan güncel döviz kurlarından USD ve EUR bazlı fiyatlanan ilaç grupları da mevcuttur.
- Reel kur bazlı olarak 2 haftada bir TL'ye dönüştürülerek fiyatlanan ithal ilaç grubuna örnek 3 önemli ilaç aşağıdaki gibidir:

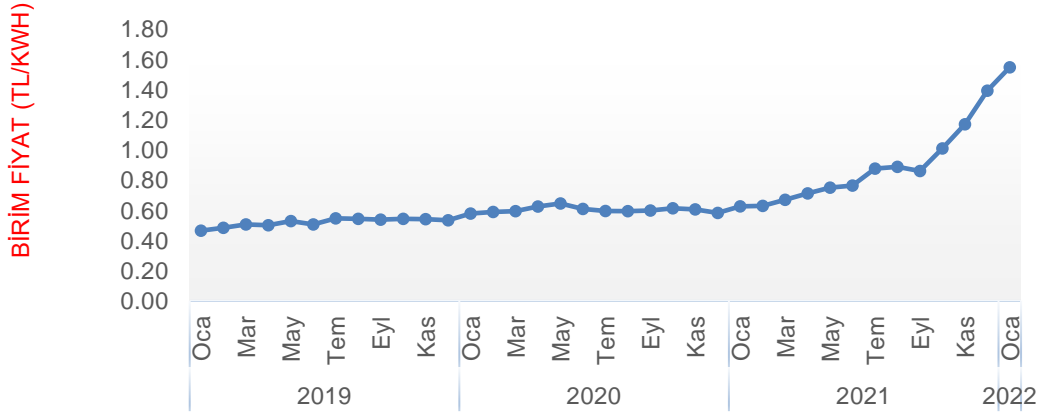
Son 6 Yıllık İlaç Zam Oranları			
Tarih	İlaç Zam Oran	Devlet Baz Kur Dğr.(Euro)	Reel Kur Değeri(Euro)
2/20/2017	10.6%	2.34	3.85
2/19/2018	14.9%	2.69	4.66
2/19/2019	26.4%	3.40	6.00
2/19/2020	12.1%	3.81	6.55
2/20/2021	19.9%	4.57	8.45
2/19/2022	37.6%	6.29	15.50

		Octagam 50mg/200ml		Kiovig 100mg/100ml		Human Albumin (OCT) 100ml	
Tarih	Kur Değeri(Eur)	Satış Fiyatı (TL)	Satış Fiyatı (Eur)	Satış Fiyatı (TL)	Satış Fiyatı (Eur)	Satış Fiyatı (TL)	Satış Fiyatı (Eur)
1/17/2017	3.85	3,919	1,018	3,904	1,014	412	107
2/27/2018	4.66	4,507	967	4,490	964	470	101
2/19/2019	6.00	5,739	957	5,821	970	591	99
2/18/2020	6.55	6,337	968	6,523	996	650	99
2/16/2021	8.45	9,531	1,128	8,598	1,018	834	99
2/19/2022	15.50	17,212	1,110	15,603	1,007	1,485	96

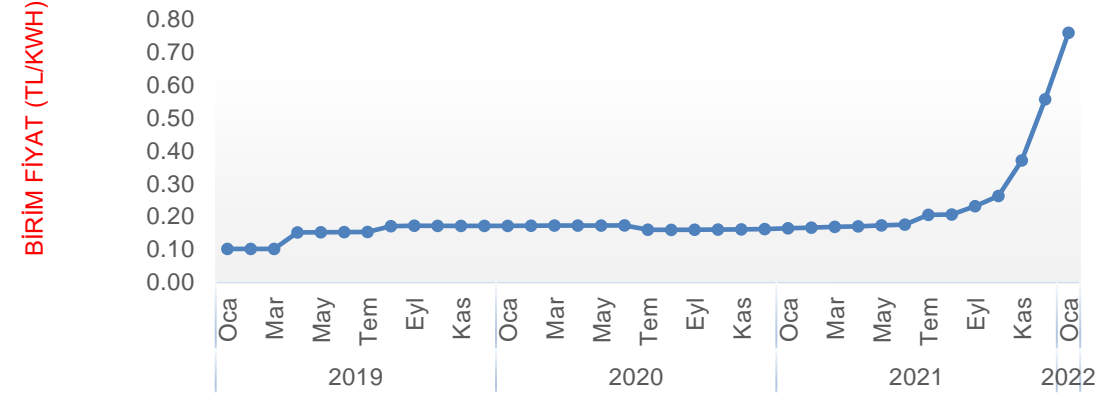
İşletme Giderleri

- **Kira:** Kurdaki hızlı artışa karşı kiralara getirilen TL olma zorunluluğu sektörü rahatlatmıştır
- **Enerji:** Enerji giderlerinin döviz artışından ve uluslararası piyasadaki gelişmelerden direkt etkilenmesi özellikle 2022 yılı için giderlerin kontrolünü zorlaştırmaktadır

Elektrik Fiyatları (3 yıl)



Doğalgaz Fiyatları (3 yıl)



- **Taşıma Maliyetleri:** Petrol fiyatlarındaki artış, taşıma giderleri üzerinde büyük baskı yaratmaktadır. 2022 yılında %120 civarı artış yaşanmıştır
- **Yemek Giderleri:** Gıda enflasyonundaki artışa bağlı olarak hasta ve personel yemek maliyetleri yıl başında %70'nin üzerinde artış göstermiştir
- **Güvenlik/Temizlik Giderleri:** Personel yoğun ilgili giderler %40 Asgari ücrete ek, temizlik malzemelerindeki %60+ zammın da etkisi ile ortalamada %55 artış meydana getirmiştir
- **Dışarıdan Sağlanan Medikal Hizmetler:** Laboratuvar, patoloji, kan ve kan ürünleri kurun da etkisi ile %65-%75 aralığında maliyet artışlarına neden olmuştur.
- **Medikal Bakım Onarım:** Cihaz malzemelerinin döviz bazlı olması sebebi ile bakım bedelleri %75 civarı artış göstermiştir.

Potansiyel Sonuçlar

- Maliyetlerdeki bu artışların gelir/gider dengesi üstündeki etkisi sektörde bir çok somut probleme sebep olmaktadır:
 - Personel ücretleri zamanında ödenememektedir. İnsan parametresinin bu denli ön planda olduğu sağlık sektöründe, bu durum çalışan performansına bağlı olarak bir çok potansiyel kötü sonucu beraberinde getirmektedir
 - Hizmet kalitesinde radikal düşüş gözlenmektedir
 - Yanlış teşhis, yanlış tedavi
 - Ucuz malzeme kullanma eğilimi artmaktadır
 - Kayıt dışı işlemler artış göstermektedir
 - Kurumlar cihazlarını yenilemekte zorluk çekmektedirler. Buna bağlı olarak hastalara fazla ışın verilmesi gibi majör sonuçlar ortaya çıkmaktadır
 - Kurumlar bankalara olan borçlarını ödemekte zorlanmaktadırlar.





Kiraların TL'ye dönmesi



SGK'nın Fiyat Güncellemeleri



Ülkemizin Sağlık Turizmi Başarısı

KDV

Uluslararası Hasta KDV Sıfırlanması



Turquality Destekleri

Sağlık turizmi için destek

- *Planlamayı teşviklerle
gevşetmeye çok ihtiyaç var*

**SGK'nın fiyat artışları çok
değerli**

- *Maliyetleri dikkate alan fiyat
düzenlemelerinin devamı kritik
önemde*
- *Branş bazlı anlaşmanın
tartışılması*

TTB artışları

için daha doğru bir kriter
 yapısına ihtiyaç var

Sağlık bakanlığından özel
 hastanelerin daha çok hastaya daha
 kaliteli hizmet için **büyümeyi**
 engelleyici kuralları gevşetilmesi

de talep ediyoruz.
 (yurtdışı yatırımlar)