

MEVCUT DURUM, TESPİTLER ve ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Çalıştay Raporu

Ağustos 2025

Van

15.
yıl



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ

ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ

ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ

ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ

ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ

ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ





ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ

ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ

ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ

ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ

ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ

ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



YÖNETİM KURULU

Prof. Dr. Nuri AYDIN (Başkan)
Prof. Dr. M. Cahit GÜRAN
Prof. Dr. Özlenen ÖZKAN
Prof. Dr. Necdet ÜNÜVAR
Prof. Dr. N. Zafer CANTÜRK
Prof. Dr. M. Tahir GÜLLÜOĞLU
Prof. Dr. Mustafa BERKTAŞ
Prof. Dr. Necdet BUDAK
Prof. Dr. S. Haluk ÖZSARI

**22 Ağustos 2025 itibarıyla*

DÜZENLEME KURULU

Prof. Dr. S. Haluk ÖZSARI
Prof. Dr. Necla ÖZER
Prof. Dr. Yakup KUMTEPE
Prof. Dr. Ömer ERDEVE
Prof. Dr. Yıldray ÇETE
Prof. Dr. Devrim BOZKURT
Prof. Dr. Kamuran KARAMAN
Dr. Yılmaz KESKİNDEMİRCİ

KÜNYE

Editör:

Prof. Dr. S. Haluk ÖZSARI
Dr. Yılmaz KESKİNDEMİRCİ
Dr. Öğr. Üyesi Hasan YAMAN

Grafik Tasarım / Mizanpaj:
Muhammed Ali ÖGER

İÇİNDEKİLER

Önsöz.....	3
Kurullar.....	4
Çalıştay Çıktıları.....	5
Giriş.....	7
Program.....	8
Katılımcılar.....	9
ÇALIŞMA GRUPLARI	
Akademik Personel Kaybı.....	16
Akademik Personel Dışı İnsan Kaynakları.....	20
Hastane Gelirlerini Artırıcı Faaliyetler.....	26
Hastane Giderlerini Azaltıcı Faaliyetler.....	30

Basım Tarihi: Haziran 2026

uhbd.org

ISBN: 978-625-92431-3-9

ÖNSÖZ

Ülkemizin sağlık sisteminin en stratejik bileşenlerinden biri olan üniversite hastaneleri; sağlık hizmeti sunumu, nitelikli insan gücü yetiştirilmesi ve bilimsel araştırma faaliyetlerini eş zamanlı yürütmektedir. Bu kurumlar yalnızca sağlık hizmeti veren yapılar olmayıp aynı zamanda tıp eğitiminin, uzmanlık eğitiminin ve sağlık alanındaki bilimsel gelişimin temel merkezleri olarak kamu yararına hizmet etmektedir.

Son yıllarda üniversite hastanelerinin karşı karşıya bulunduğu fiziksel, yapısal ve mali durum; insan kaynağının korunması, sağlık hizmetlerinin sürdürülebilirliği ve eğitim-araştırma faaliyetlerinin etkin şekilde yürütülmesi açısından önemli riskler oluşturmaktadır. Özellikle nitelikli akademik personelin üniversite hastanelerinden ayrılması, sağlık sistemimizin geleceği açısından üzerinde önemle durulması gereken stratejik bir konu haline gelmiştir.

Bu kapsamda bu yıl 15. yılını tamamlayan Üniversite Hastaneleri Birliği Derneği koordinasyonunda “**Üniversite Hastaneleri Mevcut Durum, Tespitler ve Çözüm Önerileri Çalıştayı**”, geniş bir katılımı Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi ev sahipliğinde gerçekleştirilmiştir. Çalıştay, üniversite hastanelerini bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmek ve uygulanabilir öneriler geliştirmek amacıyla düzenlenmiş; üniversite yönetimleri, sağlık yöneticileri ve ilgili kamu kurumlarının temsilcilerini aynı platformda buluşturarak ortak akıl ve istişare kültürünün güçlü bir örneğini ortaya koymuştur.

Çalıştayda akademik personel kaybı, akademik personel dışı insan kaynakları sorunları, hastane gelirlerini artırıcı uygulamalar ve hastane giderlerini azaltıcı faaliyetler başlıkları altında oluşturulan çalışma grupları tarafından mevcut durum ayrıntılı şekilde değerlendirilmiş; üniversite hastanelerinin sürdürülebilirliğini güçlendirecek somut öneriler geliştirilmiştir.

Bu raporda yer alan tespit ve önerilerin; yükseköğretim, sağlık ve kamu mali yönetimi alanlarında yürütülecek strateji geliştirme çalışmalarına katkıda bulunacağına, üniversite hastanelerinin kurumsal kapasitesinin güçlendirilmesine destek sağlayacağına ve sağlık sistemimizin geleceğine ışık tutacağına inanıyorum.

Çalışmaya katkı sunan tüm üniversite yöneticilerine, akademisyenlere, sağlık yöneticilerine ve kamu kurumlarımızın değerli temsilcilerine teşekkür ediyor; raporun ilgili paydaşlar için faydalı olmasını temenni ediyorum.

10 Haziran 2026

Prof. Dr. Nuri AYDIN

Üniversite Hastaneleri Birliği Derneği Başkanı
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Rektörü



YÖNETİM KURULU



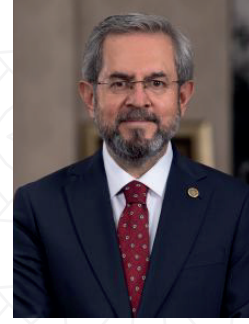
Prof. Dr. Nuri AYDIN
Başkan
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Rektörü



Prof. Dr. Mehmet Cahit GÜRAN
Başkan Yardımcısı
Hacettepe Üniversitesi Rektörü



Prof. Dr. Özlenen ÖZKAN
Sayman
Akdeniz Üniversitesi Rektörü



Prof. Dr. Necdet ÜNÜVAR
Üye
Ankara Üniversitesi Rektörü



Prof. Dr. Necdet BUDAK
Üye
Ege Üniversitesi Rektörü



Prof. Dr. Mustafa BERKTAŞ
Üye
İzmir Bakırçay Üniversitesi Rektörü



Prof. Dr. M. Tahir GÜLLÜOĞLU
Üye
Harran Üniversitesi Rektörü



Prof. Dr. N. Zafer CANTÜRK
Üye
Kocaeli Üniversitesi Rektörü



Prof. Dr. S. Haluk ÖZSARI
Genel Sekreter ve Üye
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Öğretim Üyesi

*22 Ağustos 2025 itibarıyla

ÇALIŞMA GRUBU MODERATÖRLERİ



Prof. Dr. Yıldırım ÇETE - Akdeniz Üniversitesi

Doç. Dr. Bayram ÇOLAK - İzmir Bakırçay Üniversitesi

Prof. Dr. İlyas OKUR - Gazi Üniversitesi

Prof. Dr. Ömer ERDEVE - Ankara Üniversitesi

Prof. Dr. Kamuran KARAMAN - Van Yüztüncü Yıl Üniversitesi

Prof. Dr. S. Haluk ÖZSARI - İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa

Prof. Dr. Necla ÖZER - Hacettepe Üniversitesi

Dr. Yılmaz KESKİNDEMİRCİ - İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa

*Soldan Sağa

ÇALIŞTAY ÇIKTILARI

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi ev sahipliğinde 22-24 Ağustos 2025 tarihleri arasında gerçekleştirilen çalıştaya ilişkin rapor değerlendirilerek Üniversite Hastaneleri Birliği Derneği Yönetim Kurulu Toplantısında; Başkan Prof. Dr. Nuri Aydın, Başkan Yardımcısı Prof. Dr. Mehmet Cahit GÜRAN, Üyeler Prof. Dr. Necdet ÜNÜVAR, Prof. Dr. Mehmet Tahir GÜLLÜOĞLU, Prof. Dr. Nuh Zafer CANTÜRK ile Genel Sekreter Prof. Dr. Salih Haluk ÖZSARI tarafından 6 Haziran 2026 tarihinde önceliklendirilen çözüm önerileri özetlenmiştir.

Akademik Personel Kaybı İçin Çözüm Önerileri:

- Öğretim üyesi gelirlerinin güncel koşullara göre yeniden değerlendirilmesi,
- Akademik personelin nöbet ücretleri ile ilgili yasal düzenleme yapılması,
- Uzaktan sağlık hizmetleri için Kamu Sağlık Hizmetleri Fiyat Tarifeleri Usul ve Esasları ile belirlenen muayene hizmet bedelinin güncellenmesi,
- Zorunlu mali sorumluluk sigortalarının kurumlar tarafından yapılmasının sağlanması için gerekli düzenlemelerin yapılması,
- Kurum dışı çalışma koşullarının yasal, etik ve mali çerçevesinin netleştirilmesi.

Akademik Personel Dışı İnsan Kaynakları İçin Çözüm Önerileri:

- Hekim dışı personelin ek ödeme katsayılarının ve tavan oranlarının yükseltilmesi,
- Riskli ve ağır koşullarda çalışanlar için ilave katsayı ve teşvikler uygulanması,
- Ek ödemelerde belirli tutara kadar vergi muafiyeti sağlanması,
- Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından unvan bazlı taban katsayıların belirlenmesi,
- Sağlık Bakanlığı ile uyumlu, merkezi bir ek ödeme ve otomasyon sistemi kurulması,
- Nitelikli iş gücü için kadro izni verilmesi ve personel açığının giderilmesi.

Üniversite Hastanelerinin Gelirlerini Artırmaya Yönelik Çözüm Önerileri:

- Gelir bazlı değil, gider bazlı global bütçe modeline geçilmesi,
- SUT* fiyatlarının enflasyona endeksli olarak düzenli güncellenmesi, nitelikli işlemler için farklı geri ödeme modeli geliştirilmesi,
- SUT ve MEDULA uyumunun sağlanması, farklı uygulamaların kaldırılması,
- Mesai dışı ücret uygulamasının "Öğretim Üyesi Ücreti" olarak yeniden düzenlenmesi,

* SUT: Sağlık Uygulama Tebliği

- Üniversite hastanelerine SGK dışı gelirlerde fiyat belirleme yetkisi verilmesi,
- Tamamlayıcı Sağlık Sigortası ve sağlık turizmi kapsamında yeni kaynak çeşitliliği oluşturulması.

Üniversite Hastanelerinin Giderlerini Azaltmaya Yönelik Çözüm Önerileri:

- İnsan kaynağı giderleri açısından döner sermaye bütçesinden yapılan personel maaş ödemelerinin özel bütçeye alınması,
- Elektrik, doğalgaz vb. sabit giderler olarak yapılan ödemelerin özel bütçe üzerinden gerçekleştirilmesi için mevzuat değişikliği yapılması,
- Tıp Fakültesi öğrencileri ve asistanları için özel bütçeden sağlanan eğitim ödeneğinin artırılması,
- DMO ürün havuzunun genişletilmesi, teslim süreçlerinin iyileştirilmesi, katalog çeşitliliğinin artırılması, SUT kapsamında ödeme vade sürelerinin 120 güne çıkartılması,
- SUT'ta yer almayan özellikli tıbbi malzemelerin SGK tarafından ödenmesi için çalışma yapılması,
- Sağlık Bakanlığı hastanelerinin kullandığı MKYS'ye* üniversite hastanelerinin de dâhil edilmesi veya üniversite hastaneleri için de MKYS benzeri bir veri tabanının oluşturulması,
- Özel bütçeden sağlanan tıbbi cihaz yatırım ödeneğinin artırılması.

* MKYS: Merkezi Kaynak Yönetim Sistemi



GİRİŞ

2009 yılında bir platform olarak kurulan Üniversite Hastaneleri Birliği (ÜHB), 2010 yılı Mart ayında Üniversite Hastaneleri Birliği Derneği olarak faaliyete başlamıştır.

ÜHB, Üniversite Hastanelerinin sorunlarını değerlendirmek, bunların nedenlerini ortaya koymak ve çözüm yolları üretmek, bilgi ve deneyimleri paylaşmak, çağdaş sağlık hizmetiyle birlikte eğitim ve araştırma faaliyetlerini etkinleştirmek ile ortak hareket etmeyi sağlamak amaçlarına yönelik olarak çalışmaktadır.

Bu yıl 15. yılını kutlamakta olan ÜHB, yönetim kurulları devlet üniversitesi rektörlerinden oluşmakta olup bugüne dek 20'nin üzerinde geniş kapsamlı ve farklı üniversitelerin ev sahipliklerinde toplantılar düzenleyerek paydaşları bir araya getirmiş; çözüm önerilerini çeşitli kurum ve kuruluşlarla paylaşmıştır.

Geçmişteki bu faaliyetlerin devamı olarak 22-24 Ağustos 2025 tarihleri arasında Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi ev sahipliğinde bir çalıştay gerçekleştirilmiştir. Üniversite hastanelerinde

personel kaybının nedenlerini ortaya koymak, bu duruma yol açan yapısal ve yönetsel sorunları tartışmak ve çözüm önerileri geliştirmek; mali sürdürülebilirliği sağlayabilmek için gelir artırıcı ve gider azaltıcı düzenlemeleri uygulanabilir hale getirerek eğitim, araştırma ve nitelikli sağlık hizmeti sunan üniversite hastanelerini geliştirmek amacıyla ilgili paydaşlar bu çalıştayda bir araya gelmiştir.

Van Çalıştayı'na; 25 Rektör, 15 Rektör Yardımcısı, 4 Dekan, 40 Başhekim ve yardımcısı olmak üzere 112 üniversite yöneticisi katılmıştır. Bunun yanında, Sağlık Bakan Yardımcısı, Cumhurbaşkanlığı Sağlık Politikaları Kurulu Üyesi, Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü, Hazine ve Maliye Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, YÖK Üyesi, Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü'nün bürokratları çalıştayda yer almıştır.

Kamu kurumlarını temsilen katılanlarla birlikte toplam katılımcı sayısı 135 olmuştur.



PROGRAM

23 AĞUSTOS 2025
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
ÇALIŞTAY PROGRAMI

10.00

Açılış Konuşmaları

Prof. Dr. Haluk ÖZSARI
ÜHB Genel Sekreteri

Prof. Dr. Hamdullah ŞEVLİ
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Rektörü

Prof. Dr. M. Cahit GÜRAN
ÜHB Başkan V.

Prof. Dr. Kemal ŞENOCAK
YÖK Başkanı Adına Yürütme Kurulu Üyesi

Prof. Dr. Necdet ÜNÜVAR
Cumhurbaşkanlığı Sağlık Politikaları Kurulu Adına Kurul Üyesi

Prof. Dr. Nurullah OKUMUŞ
Sağlık Bakan Yardımcısı

Ozan BALCI
Van Valisi

11.00

Kahve Arası

11.15

Çalışma Grupları

14.45

Kahve Arası

15.00

Çalıştay Raporları Sunulması/Görüş ve Öneriler

17.00

Kapanış

KATILIMCILAR

<u>Kurum Kişi</u>	<u>Unvan</u>
Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniv. Prof. Dr. Ahmet Ali TUNCER Z. Kutay ERŞEN Beytullah DEMİRÖZ	Başhekim Genel Sekreter Performans Birim Sorumlusu
Akdeniz Üniversitesi Prof. Dr. Yıldırım ÇETE	Başhekim
Ankara Üniversitesi Prof. Dr. Necdet ÜNÜVAR Prof. Dr. Ömer ERDEVE Mustafa AKYER	Rektör Başhekim Yardımcısı Hastane Başmüdürü
Atatürk Üniversitesi Prof. Dr. Ahmet HACİMÜFTÜOĞLU	Rektör
Cumhurbaşkanlığı Personel ve Fatma AKBULUT Prensipier Genel Müdürlüğü Şule NİZAM	Raportör Raportör
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Ayşe SOFUOĞLU Başkanlığı Gözde AÇIKGÖZ Oğuzhan YEŞİLOVA Samet ERDAL Zeynep Safiye BAŞ	Strateji ve Bütçe Uzmanı Strateji ve Bütçe Uzmanı Strateji ve Bütçe Uzman Yard. Strateji ve Bütçe Uzman Yard. Strateji ve Bütçe Uzman Yard.
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Prof. Dr. Cüneyt ERENOĞLU Doç. Dr. İbrahim Eren PEK	Rektör Başhekim
Çukurova Üniversitesi Dr. Öğretim Üyesi Mustafa TEKİN	Başhekim Yardımcısı

* Kurum isimleri alfabetik olarak sıralanmıştır.

Kurum Kişi
Unvan

DMO Genel Müdürlüğü	Şinasi CANDAN Dr. Mehmet KOCA Gökçe KAPTAN Turhan ÖZ	Genel Müdür Genel Müdür Yardımcısı Daire Başkanı Daire Başkanı
Dokuz Eylül Üniversitesi	Prof. Dr. Bayram YILMAZ Prof. Dr. Serdar BAYRAK Prof. Dr. Mehmet Birhan YILMAZ Prof. Dr. Sefa KURT	Rektör Rektör Yardımcısı Rektör Yardımcısı Başhekim
Düzce Üniversitesi	Prof. Dr. Nedim SÖZBİR Doç. Dr. Cengiz TUNCER	Rektör Başhekim
Ege Üniversitesi	Prof. Dr. İlkin ŞENGÜN Prof. Dr. Devrim BOZKURT	Rektör Yardımcısı Başhekim
Erciyes Üniversitesi	Prof. Dr. Fatih ALTUN Prof. Dr. İbrahim Halil KAFADAR	Rektör Başhekim
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	Prof. Dr. Kamil ÇOLAK Prof. Dr. Haluk Hüseyin GÜRSOY	Rektör Başhekim
Fırat Üniversitesi	Prof. Dr. Fahrettin GÖKTAŞ Prof. Dr. İrfan KAYGUSUZ Prof. Dr. Gökhan ARTAŞ	Rektör Rektör Yardımcısı Başhekim
Gazi Üniversitesi	Prof. Dr. İlyas OKUR	Başhekim Yardımcısı
Gaziantep Üniversitesi	Prof. Dr. Sait Mesut DOĞAN Prof. Dr. Oğuzhan SAYGILI	Rektör Başhekim

* Kurum isimleri alfabetik olarak sıralanmıştır.

<u>Kurum</u>	<u>Kişi</u>	<u>Unvan</u>
Hacettepe Üniversitesi	Prof. Dr. Mehmet Cahit GÜRAN	Rektör
	Prof. Dr. Necla ÖZER	Rektör Yardımcısı
Harran Üniversitesi	Prof. Dr. Mehmet Tahir GÜLLÜOĞLU	Rektör
	Doç. Dr. İdris KIRHAN	Başhekim
Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi	Prof. Dr. Veysel EREN	Rektör
	Prof. Dr. Onur KOYUNCA	Başhekim
İnönü Üniversitesi	Prof. Dr. Nusret AKPOLAT	Rektör
	Doç. Dr. Erol KARAASLAN	Başhekim
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa	Prof. Dr. Elif GÜZEL MEYDANLI	Rektör V.
	Prof. Dr. Emin KÖSE	Dekan
	Prof. Dr. Uğur UYGUNOĞLU	Başhekim
	Prof. Dr. Haluk ÖZSARI	ÜHBD Genel Sekreteri
	Dr. Yılmaz KESKİNDEMİRCİ	Hastaneler Genel Direktörü
İzmir Bakırçay Üniversitesi	Prof. Dr. Mustafa BERKTAŞ	Rektör
	Doç. Dr. Bayram ÇOLAK	Dekan Yardımcısı
Kafkas Üniversitesi	Prof. Dr. Hüsnü KAPU	Rektör
	Prof. Dr. Yavuz KARABAĞ	Başhekim
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniv.	Prof. Dr. Alptekin YASIM	Rektör
	Prof. Dr. Sefa RESİM	Başhekim
Karadeniz Teknik Üniversitesi	Prof. Dr. Hamdullah ÇUVALCI	Rektör
	Prof. Dr. Celal TEKİNBAŞ	Başhekim

* Kurum isimleri alfabetik olarak sıralanmıştır.

<u>Kurum</u>	<u>Kişi</u>	<u>Unvan</u>
Kırıkkale Üniversitesi	Prof. Dr. Ersan ASLAN	Rektör
	Prof. Dr. Turgut DENİZ	Başhekim
Kocaeli Üniversitesi	Prof. Dr. Nuh Zafer CANTÜRK	Rektör
	Prof. Dr. Maksut Görkem AKSU	Başhekim
Manisa Celal Bayar Üniversitesi	Prof. Dr. Rana KİBAR	Rektör
	Prof. Dr. Oktay ÜÇER	Rektör Yardımcısı
Mersin Üniversitesi	Prof. Dr. Erol YAŞAR	Rektör
	Prof. Dr. Yusuf USTA	Başhekim
	Yunus FİDAN	Hastane Başmüdürü
Necmettin Erbakan Üniversitesi	Prof. Dr. Şükrü Nail GÜNER	Dekan
	Doç. Dr. Hasan KÜÇÜKKENDİRİCİ	Başhekim
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	Prof. Dr. Ayşe Pınar SÜMER	Rektör Yardımcısı
	Prof. Dr. Ünsal ÖZGEN	Başhekim
Pamukkale Üniversitesi	Prof. Dr. Mahmut GÜNGÖR	Rektör
	Prof. Dr. Hakan ALKAN	Başhekim
Selçuk Üniversitesi	Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ	Rektör
	Prof. Dr. İlhan ECE	Başhekim
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi	Prof. Dr. Hayati ÖZTÜRK	Rektör Yardımcısı
	Doç. Dr. Onur AVCI	Başhekim Yardımcısı
SGK Genel Sağlık Sigortası Genel Müdürlüğü	Uzm. Dr. Kerim ABATAY	Genel Müdür Yardımcısı
	Uzm. Dr. Mehmet Hilmi HÖKE	Daire Başkanı

* Kurum isimleri alfabetik olarak sıralanmıştır.

Kurum Kişi
Unvan

Süleyman Demirel Üniversitesi	Prof. Dr. Alim KOŞAR	Rektör Yardımcısı
	Prof. Dr. Taylan OKSAY	Başhekim
	Prof. Dr. Vahit YİĞİT	Başhekim Yardımcısı
T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı	Celalettin SIVACI	Genel Müdür Yardımcısı
	Saadet Seda KOCA	Daire Başkanı
	Damla TOPÇUOĞLU	Uzman
	Mustafa ÖZTÜRK	Uzman
	Sefa AYDEMİR	Uzman
T.C. Sağlık Bakanlığı	Prof. Dr. Nurullah OKUMUŞ	Bakan Yardımcısı
	Uzm. Dr. Hasan Basri VELİOĞLU	Genel Müdür
	Av. Ülker KUĞU	Genel Müdür
	Dr. Eray YAZ	Genel Müdür Yardımcısı
	Ahmet EYÜPOĞLU	Daire Başkanı
	Dr. Şehmuz ERTEKİN	Daire Başkanı
	Osman BAHÇEKAPILI	Daire Başkanı
	Sinan ÖZTÜRK	Daire Başkanı
Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi	Prof. Dr. Gülsüm ÖZKAN	Rektör
	Doç. Dr. Aliye ÇELİKKOL	Öğretim Üyesi
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi	Prof. Dr. Mücait EĞRİ	Rektör Yardımcısı
	Prof. Dr. Erkan GÖKÇE	Başhekim
Trakya Üniversitesi	Prof. Dr. Mustafa HATİPLER	Rektör
	Prof. Dr. Ahmet Muzaffer DEMİR	Rektör Yardımcısı
	Prof. Dr. Alkin ÇOLAK	Başhekim

* Kurum isimleri alfabetik olarak sıralanmıştır.

Kurum Kişi
Unvan

Vakıf Üniversiteleri Hastaneleri Derneği	Prof. Dr. Sabahattin AYDIN	Başkan
Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi	Prof. Dr. Hamdullah ŞEVLİ	Rektör
	Prof. Dr. Aydın GÖRMEZ	Rektör Yardımcısı
	Prof. Dr. Şenay BAYDAŞ	Rektör Yardımcısı
	Prof. Dr. Cemil GÖYA	Rektör Yardımcısı
	Prof. Dr. Ufuk ÇOBANOĞLU	Dekan
	Prof. Dr. Kamuran KARAMAN	Başhekim
	Prof. Dr. Erbil KARAMAN	Dekan Yardımcısı
	Doç. Dr. Buket MERMİT	Başhekim Yardımcısı
	Dr. Öğr. Üyesi Adnan ERSEÇKİN	Başhekim Yardımcısı
	Cahit TEKİN	Genel Sekreter
	Cesim ALADAĞ	Genel Sekreter Yardımcısı
	Prof. Dr. Kerem TAKEN	Başhekim Yardımcısı
	Doç. Dr. Abdullah YILGÖR	Başhekim Yardımcısı
	Sefer KUŞAN	Hastane Başmüdürü
Yozgat Bozok Üniversitesi	Prof. Dr. Yusuf HIDİR	Rektör Yardımcısı
	Dr. Öğr. Üyesi Tolga AYDIN	Başhekim Yardımcısı
Yükseköğretim Kurulu	Prof. Dr. Kemal ŞENOCAK	Yürütme Kurulu Üyesi
Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi	Prof. Dr. Bekir Hakan BAKKAL	Rektör Yardımcısı

* Kurum isimleri alfabetik olarak sıralanmıştır.



AKADEMİK PERSONEL KAYBI ÇALIŞMA GRUBU

MODERATÖR:

- Prof. Dr. Necla ÖZER
Hacettepe Üniversitesi
- Prof. Dr. Kamuran KARAMAN
Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi

RAPORTÖR:

- Dr. Öğr. Üyesi Adnan ERSEÇKİN
Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi

<u>Kurum</u>	<u>Kişi</u>	<u>Unvan</u>
Hacettepe Üniversitesi	Prof. Dr. Mehmet Cahit GÜRAN	Rektör
Düzce Üniversitesi	Prof. Dr. Nedim SÖZBİR	Rektör
Atatürk Üniversitesi	Prof. Dr. Ahmet HACİMÜFTÜOĞLU	Rektör
Fırat Üniversitesi	Prof. Dr. Fahrettin GÖKTAŞ	Rektör
Manisa Celal Bayar Üniversitesi	Prof. Dr. Rana KİBAR	Rektör
Trakya Üniversitesi	Prof. Dr. Mustafa HATİPLER	Rektör
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa	Prof. Dr. Elif GÜZEL MEYDANLI	Rektör V.
T.C. Sağlık Bakanlığı	Uzm. Dr. Hasan Basri VELİOĞLU	Genel Müdür
T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı	Celalettin SIVACI	Genel Müdür Yardımcısı
Hacettepe Üniversitesi	Prof. Dr. Necla ÖZER	Rektör Yardımcısı/Moderatör
Fırat Üniversitesi	Prof. Dr. İrfan KAYGUSUZ	Rektör Yardımcısı
Süleyman Demirel Üniversitesi	Prof. Dr. Alim KOŞAR	Rektör Yardımcısı
Manisa Celal Bayar Üniversitesi	Prof. Dr. Oktay ÜÇER	Rektör Yardımcısı
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	Prof. Dr. Ayşe Pınar SÜMER	Rektör Yardımcısı
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi	Prof. Dr. Hayati ÖZTÜRK	Rektör Yardımcısı
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi	Prof. Dr. Mücait EĞRİ	Rektör Yardımcısı
Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi	Prof. Dr. Cemil GÖYA	Rektör Yardımcısı
Yozgat Bozok Üniversitesi	Prof. Dr. Yusuf HIDIR	Rektör Yardımcısı
Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi	Prof. Dr. Bekir Hakan BAKKAL	Rektör Yardımcısı
Trakya Üniversitesi	Prof. Dr. Sedat ÜSTÜNDAĞ	Rektör Yardımcısı/Dekan
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa	Prof. Dr. Emin KÖSE	Dekan
Dokuz Eylül Üniversitesi	Prof. Dr. Serdar BAYRAK	Dekan
Necmettin Erbakan Üniversitesi	Prof. Dr. Şükrü Nail GÜNER	Dekan
Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi	Prof. Dr. Ufuk ÇOBANOĞLU	Dekan
Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi	Prof. Dr. Kamuran KARAMAN	Başhekim/Moderatör
Düzce Üniversitesi	Doç. Dr. Cengiz TUNCER	Başhekim
Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi	Dr. Öğr. Üyesi Adnan ERSEÇKİN	Başhekim Yardımcısı/Raportör
T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı	Sefa AYDEMİR	Uzman
Cumhurbaşkanlığı Personel ve Prensipier Genel Müdürlüğü	Şule NİZAM	Raportör
Vakıf Üniversitesi Hastaneleri Derneği	Prof. Dr. Sabahattin AYDIN	Başkan

A. Rol Karmaşası

- Üniversite hastaneleri, uygulama ve araştırma merkezleri olmasına rağmen, yalnızca sağlık hizmeti sunan yapılar olarak görülmekte; bu da akademik fonksiyonların geri planda kalmasına neden olmaktadır.
- Araştırma ve eğitim faaliyetlerinin etkili şekilde yürütülmesini zorlaştıran altyapı ve kaynak eksiklikleri ve bu faaliyetlerin yeterince teşvik edilmemesi, öğretim üyelerinin akademik motivasyonunu düşürmekte, akademik idealizmi ve kurumsal bağlılığı azaltmaktadır.

Çözüm Önerileri:

Akademik Kimliğin ve Rolün Güçlendirilmesi

- Üniversite hastanelerinin eğitim ve araştırma misyonu öncelikli hale getirilerek, performans ölçütleri ve teşvik mekanizmaları bu doğrultuda yeniden yapılandırılmalıdır.
- Sağlık hizmeti planlanırken, araştırma ve eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesi de dikkate alınmalıdır.
- Üniversite hastanelerinin eğitim ve sağlık hizmeti sunumu alanlarındaki lider konumunun topluma daha etkili bir şekilde anlatılması sağlanmalıdır.

B. Fiziki ve Teknolojik Altyapı Yetersizlikleri

- Güncel bilimsel üretim ve kaliteli sağlık hizmeti sunumu için gerekli olan cihaz, donanım ve altyapı eksiklikleri öğretim üyelerinin çalışma koşullarını

olumsuz etkilemekte; bunun sonucu olarak özel sektöre ve yurt dışına geçişler hızlanmaktadır.

Çözüm Önerileri:

Fiziki ve Teknolojik Altyapının Güçlendirilmesi

- Güncel tıbbi cihazların temini, modern laboratuvarların kurulması, her biri eğitimde öncü olan üniversite hastanelerinin çağdaş teknolojiye erişiminin sağlanması hedeflenmelidir.
- Klinik ve laboratuvar altyapı yatırımlarında üniversite hastanelerine öncelik tanınmalıdır.

C. Ekonomik Gerekçeler

- Öğretim üyesi gelirlerinin mevcut diğer örneklerle kıyaslandığında düşük kalması,
- Muayenehane açma hakkı olan ve olmayan öğretim üyeleri arasındaki gelir adaletsizliği ve yarattığı ikili çalışma koşulları,
- Üniversite hastaneleri ile kamu hastaneleri arasında çalışanlar açısından var olan gelir farkları,
- Katı kurallara bağlı ek ödeme sınırları ve değersizleşen nitelikli ve özellikli işlem ücretleri,
- Emeklilik haklarında zaman içerisinde meydana gelen azalma, akademik personel kaybını artıran başlıca ekonomik nedenlerdir.

Çözüm Önerileri:

Mali Düzenlemelerin İvedilikle Yapılması

- Üniversite Hastanelerinin gelir gider dengesini kendi başına düzenlemesini kolaylaştıracak esnek mekanizmaların oluşturulması sağlanmalıdır. SUT düzenlemesi ile üniversite hastanelerinin gelirlerinin artırılması, belirli koşullarda gerçekleştirilen öğretim üyesi poliklinik muayenelerinde mevcut SUT fiyatının 2 katına kadar ilave ücret alınması düzenlemesinin 10 katına kadar artırılması sağlanmalıdır.
- Akademisyen hekimlerin özlük hakkının temel belirleyicisi olan öğretim elemanı ücretlerinde genel bir iyileştirme gerçekleştirilerek, tıp ve sağlık bilimleri alanındaki öğretim elemanı gelirlerinin en azından Sağlık Bakanlığı hastanelerinde çalışan uzman doktor gelirini yakalaması sağlanmalıdır.
- Muayenehane hakkı olan ve olmayan hekimler arasında farklılıkların ortadan kalkması için yasal düzenlemelerin yapılması sağlanarak öğretim üyeleri arasındaki özlük hakkı farklılıkları giderilmelidir.
- Öğretim üyesi icap nöbet ücreti, araştırma görevlilerinin ücretleri, vb. akademik personelin özlük haklarını ilgilendiren mevzuatta düzenleme yapılarak YÖK ve Sağlık Bakanlığı arasında uyumlu hale getirilmelidir. Bu kapsamda, öğretim üyesi nöbet ve icap nöbeti ücreti, araştırma görevlilerinin ücretleri gibi konulara öncelik verilmelidir.

- Mesai dışı ilave ücret tanımı kaldırılarak 'öğretim üyesi ücreti' olarak güncellenmeli, SGK kapsamında hasta bakma sayısı ile doğru orantılı olarak öğretim elemanı hekimlerin gelir elde etme kapasitesinin artırılması, sınırlayıcı hükümlerin kaldırılması sağlanmalıdır.
- Öğretim üyesi ilave ücretinin dinamik olarak belirlenebilmesi sağlanmalı, tavan ek ödeme oranı kaldırılmalı veya güncellenmelidir.
- Mesai dışında çalışma kapasitesinin artırılabilmesi ve ilave personel desteğinin sağlanması amacıyla yardımcı sağlık personeli tavan ek ödeme oranı iyileştirilmelidir.
- Acil, yoğun bakım, onkoloji, konjenital hastalıklar ve nadir hastalıklar gibi mesai dışı ilave ücret alınamayan branşlar/bölmeler için ilave düzenleme yapılarak hak kayıpları önlenmelidir.
- Üniversite hastanesi yöneticileri için taban ek ödeme tanımı yeniden düzenlenerek yöneticiler aleyhine var olan durumun düzeltilmesi sağlanmalıdır.
- Emeklilik haklarında yaşanan gerilemenin düzeltilmesini sağlayacak düzenlemeler ile akademik kariyeri destekleyici emeklilik modelleri geliştirilmelidir.
- Emeklilik dönemindeki mali şartlar iyileştirilerek akademik kariyer tercih edilir seviyeye getirilmelidir.

D. Akademik ve İdari Personel Desteği Eksikliği

- Akademik personelin araştırma ve klinik görevlerini sürdürebilmesi için gerekli olan hemşire, teknisyen, sekreter ve temizlik personeli gibi destek çalışanlarındaki eksiklik, iş yükünü artırmakta ve verimliliği düşürmektedir.
- Özellikle yan dal uzmanı kadrolarında yaşanan eksiklikler, hizmette aksamaya ve mevcut akademik personelin iş yükünün aşırı artmasına neden olmakta; bu da üniversiteden ayrılmaları hızlandırmaktadır.

Çözüm Önerileri:

- Destek personel açığı kapatılmalı; en azından Sağlık Bakanlığı personel standartları üniversite hastanelerinde de uygulanmalıdır.

- Eksik uzmanlık alanlarında Devlet Hizmeti Yükümlülüğü atamalarında üniversite hastaneleri de dikkate alınmalıdır.

- Akademik kadro politikaları gözden geçirilmelidir.

E. Tıbbi Mali Sorumluluk ve Rücu İşlemleri

Üniversite hastanelerine ilişkin tıbbi mali sorumluluk ve rücu işlemleri konusunda belirsizlikler mevcuttur.

Çözüm Önerisi:

- Üniversite hastanelerine ilişkin tıbbi mali sorumluluk ve rücu işlemleri konusunda mevcut belirsizliklerin giderilmesi, sağlık hizmetleri sınıfına mensup personel için de düzenleme yapılması gerekmektedir.



AKADEMİK PERSONEL DIŞI İNSAN KAYNAKLARI ÇALIŞMA GRUBU

MODERATÖR:

- Prof. Dr. Yıldırım ÇETE
Akdeniz Üniversitesi
- Doç. Dr. Bayram ÇOLAK
İzmir Bakırçay Üniversitesi

RAPORTÖR:

- Prof. Dr. Kerem TAKEN
Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi

<u>Kurum</u>	<u>Kişi</u>	<u>Unvan</u>
İzmir Bakırçay Üniversitesi	Prof. Dr. Mustafa BERKTAŞ	Rektör
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	Prof. Dr. Cüneyt ERENOĞLU	Rektör
Pamukkale Üniversitesi	Prof. Dr. Mahmut GÜNGÖR	Rektör
Dokuz Eylül Üniversitesi	Prof. Dr. Bayram YILMAZ	Rektör
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniv.	Prof. Dr. Alptekin YASIM	Rektör
Karadeniz Teknik Üniversitesi	Prof. Dr. Hamdullah ÇUVALCI	Rektör
T.C. Sağlık Bakanlığı	Av. Ülker KUĞU	Genel Müdür
Dokuz Eylül Üniversitesi	Prof. Dr. Caner ÇAVDAR	Rektör Yardımcısı
Trakya Üniversitesi	Prof. Dr. Ahmet Muzaffer DEMİR	Rektör Yardımcısı
Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi	Prof. Dr. Şenay BAYDAŞ	Rektör Yardımcısı
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa	Prof. Dr. Uğur UYGUNOĞLU	Başhekim
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	Doç. Dr. İbrahim Eren PEK	Başhekim
Pamukkale Üniversitesi	Prof. Dr. Hakan ALKAN	Başhekim
Süleyman Demirel Üniversitesi	Prof. Dr. Taylan OKSAY	Başhekim
Ege Üniversitesi	Prof. Dr. Devrim BOZKURT	Başhekim
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniv.	Prof. Dr. Sefa RESİM	Başhekim
Necmettin Erbakan Üniversitesi	Doç. Dr. Hasan KÜÇÜKKENDİRİCİ	Başhekim
Harran Üniversitesi	Doç. Dr. İdris KIRHAN	Başhekim
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi	Prof. Dr. Erkan GÖKÇE	Başhekim
Karadeniz Teknik Üniversitesi	Prof. Dr. Celal TEKİNBAŞ	Başhekim
Akdeniz Üniversitesi	Prof. Dr. Yıldırım ÇETE	Başhekim/Moderatör
T.C. Sağlık Bakanlığı	Dr. Şehmuz ERTEKİN	Daire Başkanı
T.C. Sağlık Bakanlığı	Sinan ÖZTÜRK	Daire Başkanı
Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi	Prof. Dr. Erbil KARAMAN	Dekan Yardımcısı
İzmir Bakırçay Üniversitesi	Doç. Dr. Bayram ÇOLAK	Dekan Yardımcısı/Moderatör
Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi	Prof. Dr. Kerem TAKEN	Başhekim Yardımcısı/Raportör
Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi	Cahit TEKİN	Genel Sekreter
T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı	Mustafa ÖZTÜRK	Uzman
Cumhurbaşkanlığı Personel ve Premsipler Genel Müdürlüğü	Fatma AKBULUT	Raportör
Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniv.	Beytullah DEMİRÖZ	Performans Birim Sorumlusu

A. Personel Sayısının Yetersiz Olması

• Üniversite hastaneleri eğitim ve araştırma fonksiyonlarının yanı sıra sunduğu özellikli ve nitelikli sağlık hizmetiyle ülkemizin sağlık sisteminde oldukça önemli bir yere sahiptir.

Öncelikle sağlık hizmeti sınıfı başta olmak üzere, hizmetin gerektirdiği düzenlemelere uygun sayıda ve nitelikte asgari personel bulundurmamak durumundadır. Özellikle yoğun çalışma koşullarının gerektirdiği özveri ve ekonomik koşullar nedeniyle üniversite hastanelerinden Sağlık Bakanlığı hastaneleri ile özel hastanelere zaman zaman personel geçişi olabilmektedir.

Çözüm Önerileri:

• Sağlık Bakanlığı benzeri personel dağılım cetveli oluşturularak buna göre personel ilan ve atamaları yapılmalıdır. Yatak başına düşen ebe-hemşire sayısı açısından Sağlık Bakanlığının personel dağılım cetveline uygun olarak üniversite hastanelerindeki sağlık personeli eksiklikleri giderilmelidir. Üniversite hastanelerinde de personel dağılım cetveline uygun olarak kadroların sayıları bakanlık kadrolarıyla eş değerde olmalıdır.

• Üniversite hastaneleri için kadro ihdas onay süreçleri uzun ve bürokratiktir. Bu sürecin kısaltılması sağlanmalıdır.

• Üniversite hastanelerine sadece hekim dışı çalışan personel için 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun değişik 4'üncü maddesinin B fıkrası uyarınca sözleşmeli personel olarak personel istihdamı yapılabilmektedir. Sağlık Bakanlığı Hastanelerine benzer şekilde mevzuat düzenlemesi yapılarak 4/A fıkrası gereğince personel istihdamı da yapılabilir.

• Kurumlar arası becayiş sürecinin daha etkili kullanılmasına yönelik düzenleme yapılmalıdır.

• Emeklilik ya da istifa yoluyla boşalan kadrolar kadro tahsisi ve kullanma onayına gerek duyulmaksızın doldurulmalıdır.

• İlk atamada kamu kurumları arasında personel geçişleri konusunda 4/B statüsünde sözleşmeli olarak görev yapan hemşire ve diğer sağlık personelin geçişine izin verilmemesi ya da 3-5 yıl çalışma gibi belirli bir süre şartı getirilerek geçişe izin verilmesi sağlanmalıdır.

• KPSS puanı ile sadece tek bir kuruma başvuru şartı getirilmelidir.

• Üniversite hastanelerine belirli bir sayı ya da oranda ihtiyacı karşılayacak sözleşmeli personel alımı yapma hakkı verilmesi sağlanmalıdır.

B. 4/D'li Çalışan Sayılarının Üniversite Hastanelerindeki Yüksekliği

- Bu statüde görev yapan personelin maaş, tediye, kıdem tazminatı vb. özlük haklarına ilişkin ücret ödemeleri mevcut düzenlemeler doğrultusunda döner sermaye bütçesinden karşılanmaktadır.

Çözüm Önerisi:

- 4D sürekli işçi kadrosunda çalışan tüm personelin kadroya geçirilerek özlük haklarına ilişkin ücret ödemelerinin özel bütçe kaynağından karşılanması gerekmektedir.

C. 4/A Memur ve 4/B Sözleşmeli Personel Kadrosunda Personel Bulunmasının Döner Sermaye Bütçesine Ek Mali Yükü

Bu statüdeki personelin özlük haklarına ilişkin ücret ödemelerinin döner sermayeden karşılanması ek mali yük oluşturmaktadır.

Çözüm Önerisi:

- Bu kadroda bulunan personelin özlük haklarına ilişkin ücret ödemelerinin özel bütçe kaynağından karşılanması gerekmektedir.

D. Üniversite Hastanelerinin 4/A, 4/B, 4/D vb. Farklı Personel İstihdam Modellerinin Olması ve Özlük Haklarının Farklılık Göstermesi Nedeniyle Personel Arasındaki İş Barışının Bozulması

Çözüm Önerisi:

- Tüm personelin aynı kadroda istihdam edilmesi

ve özel bütçeye geçirilmesi sağlanmalıdır.

E. Çalışanlar ile İlgili Görev Tanımlarının Yönetmeliklerde ve Tüm Üniversitelerde Ortak Olmaması

Çözüm Önerisi:

- Çalışanlar ile ilgili görev tanımlarının tüm üniversitelerde aynı şekilde uygulanabilmesi için yönetmeliklerin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

F. Çalışan Memnuniyeti Düşüklüğü

Çözüm Önerisi:

- Uygun planlama, adil ücret politikası, nitelikli personel istihdamı ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi hem sağlık hizmeti kalitesini hem de çalışan memnuniyetini artıracaktır.

G. Yarı Zamanlı Çalışma İmkânı Olmaması

Çözüm Önerisi:

- Öncelikle yeterli sayıda personel istihdamı sağlanmalıdır. Bu sağlanana kadar sağlık personelinin yarı zamanlı çalışma başvuruları Üniversite Yönetim Kurullarınca değerlendirilmelidir.

H. Ek Ödeme Katsayısındaki Düşüklük

- Yükseköğretim Kurumlarında Döner Sermaye Gelirlerinden Yapılacak Ek Ödemenin Dağıtılmasında Uygulanacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik ekinde Ek-4 Taban Ödeme Katsayı Cetvelinde yer alan katsayılar hekim dışı

personel için çok düşük oranda uygulanmaktadır.

Çözüm Önerileri:

- Yükseköğretim Kurumlarında Döner Sermaye Gelirlerinden Yapılacak Ek Ödemenin Dağıtılmasında Uygulanacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik ekinde Ek-4 Taban Ödeme Katsayı Cetvelinde yer alan katsayılar hekim dışı personel için yükseltilmelidir.

- Yine Yönetmeliğin Ek-1 sayılı Kadro/Görev Unvan Katsayısı Cetvelindeki katsayılardan; Başmüdür, Başhemşire, Hastane Müdürü, Hastane Müdür Yardımcısı gibi hastane idareciliği görevi yapan unvan katsayı oranının yükseltilmesi gerekmektedir. Üniversite hastanelerinde görevli personelin taban ücretlerinin çarpan katsayısının eczacı kadrosunda olduğu gibi yeniden değerlendirilerek yükseltilmesi çalışan memnuniyetini arttıracaktır.

İ. Sağlık Bakanlığı Kadrosunda Görev Yapan Tıpta Uzmanlık Öğrencisi ile Yükseköğretim Kurumu Kadrosunda Görev Yapan Tıpta Uzmanlık Öğrencilerinin Sabit Ek Ödeme Tutarının Farklı Olması

Yükseköğretim Kurumlarında Döner Sermaye Gelirlerinden Yapılacak Ek Ödemenin Dağıtılmasında Uygulanacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmeliğin 5. maddesinin 9. bendinin ç.

fıkrasında geçen; “Sabit ek ödeme tutarı, aynı aya ilişkin olarak yapılacak temel ek ödeme tutarından mahsup edilir. Mesai içi teşvik ek ödemesinin hesabında esas alınacak tavan tutarı, 2547 sayılı Kanunun 58’inci maddesinin (c) fıkrası uyarınca hesaplanacak tavan tutardan sabit ek ödeme tutarı ile taban ödeme tutarı düşülerek tespit edilir” ifadesi yer almaktadır.

Üniversite hastanelerinde araştırma görevlilerinin aldığı sabit ek ödeme oranı %77 iken Sağlık Bakanlığına bağlı hastanelerde görev yapan araştırma görevlilerinin sabit ek ödemelerinde %265 oranı uygulanmaktadır. Bu durum araştırma görevlileri tarafından üniversite hastaneleri açısından dava konusu oluşturmaktadır.

Çözüm Önerileri:

- Bu maddenin Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenen mevzuat esasları şekliyle düzenlenmesi sağlanmalıdır.

- Emsal kadroda bulunan araştırma görevlilerinin eşit miktarda sabit ek ödeme tutarını alması sağlanmalıdır.

J. Hekim Dışı Sağlık Personelinin Mesleki Sigortasının Olmaması

Hekimler için yapılan uygulamaya benzer zorunlu sağlık sigortası kapsamına hekim dışı sağlık personeli dâhil değildir.

Çözüm Önerisi:

- Hekimler için yapılan uygulamaya benzer zorunlu sağlık sigortası kapsamına hekim dışı sağlık personeli de alınmalıdır.

K. Ek Ödeme Düzenlemelerinde Yasal Yıllık İzinlerin Maddi Kayba Yol Açması

Yasal yıllık izinlerin teşvik ve taban ek ödeme uygulamalarında, aktif çalışma gün katsayısından düşülmektedir.

Çözüm Önerisi:

- Yasal yıllık izinlerin teşvik ve taban ek ödeme uygulamalarında aktif çalışma gün katsayısından düşülmesine yönelik yönetmelik düzenlemesi yapılmalıdır.

L. Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Personel Sayısının Fazla Olması Durumunda İl İçi Görevlendirme Yapılamaması

Sağlık Bakanlığı hastanelerinde personel sayısının fazla olması halinde Valilik onayıyla il içinde görevlendirme yapılması, üniversite hastaneleri için mümkün olmamaktadır.

Çözüm Önerileri:

- İl içinde fazla hemşire ve personelin üniversite hastanelerinde valilik onayıyla görevlendirmeye çalıştırılmasını sağlayacak düzenleme yapılmalıdır.
- Sağlık işçisinin İş Kanunu kapsamında ayrı bir başlık altında düzenlenmesi sağlanmalı veya sağlık işçisi için ayrı bir kanuni düzenleme yapılmalıdır.





HASTANE GELİRLERİNİ ARTIRICI FAALİYETLER ÇALIŞMA GRUBU

MODERATÖR:

• Prof. Dr. Ömer ERDEVE
Ankara Üniversitesi

• Prof. Dr. İlyas OKUR
Gazi Üniversitesi

RAPORTÖR:

• Mustafa AKYER
Ankara Üniversitesi

<u>Kurum</u>	<u>Kişi</u>	<u>Unvan</u>
Ankara Üniversitesi	Prof. Dr. Necdet ÜNÜVAR	Rektör
Ege Üniversitesi	Prof. Dr. Necdet BUDAK	Rektör
Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi	Prof. Dr. Veysel EREN	Rektör
Kafkas Üniversitesi	Prof. Dr. Hüsnü KAPU	Rektör
Kırıkkale Üniversitesi	Prof. Dr. Ersan ASLAN	Rektör
Selçuk Üniversitesi	Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ	Rektör
Mersin Üniversitesi	Prof. Dr. Erol YAŞAR	Rektör
Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi	Prof. Dr. Gülsüm ÖZKAN	Rektör
T.C. Sağlık Bakanlığı	Dr. Eray YAZ	Genel Müdür Yardımcısı
SGK Genel Sağlık Sigortası Genel Müd.	Uzm. Dr. Kerim ABATAY	Genel Müdür Yardımcısı
Dokuz Eylül Üniversitesi	Prof. Dr. Mehmet Birhan YILMAZ	Rektör Yardımcısı
Ege Üniversitesi	Prof. Dr. İlkin ŞENGÜN	Rektör Yardımcısı
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi	Prof. Dr. Aydın GÖRMEZ	Rektör Yardımcısı
Ankara Üniversitesi	Prof. Dr. Ömer ERDEVE	Başhekim Yardımcısı/Moderatör
Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniv.	Prof. Dr. Ahmet Ali TUNCER	Başhekim
Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi	Prof. Dr. Onur KOYUNCA	Başhekim
Kafkas Üniversitesi	Prof. Dr. Yavuz KARABAĞ	Başhekim
Kırıkkale Üniversitesi	Prof. Dr. Turgut DENİZ	Başhekim
Selçuk Üniversitesi	Prof. Dr. İlhan ECE	Başhekim
Mersin Üniversitesi	Prof. Dr. Yusuf USTA	Başhekim
Trakya Üniversitesi	Prof. Dr. Alkin ÇOLAK	Başhekim
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi	Prof. Dr. Tahir ÇAKIR	Dekan Yardımcısı
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi	Doç. Dr. Abdullah YILGÖR	Başhekim Yardımcısı
Yozgat Bozok Üniversitesi	Dr. Öğr. Üyesi Tolga AYDIN	Başhekim Yardımcısı
Gazi Üniversitesi	Prof. Dr. İlyas OKUR	Başhekim Yardımcısı/Moderatör
T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı	Saadet Seda KOCA	Daire Başkanı
T.C. Sağlık Bakanlığı	Ahmet EYÜPOĞLU	Daire Başkanı
SGK Genel Sağlık Sigortası Genel Müd.	Uzm. Dr. Mehmet Hilmi HÖKE	Daire Başkanı
Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi	Doç. Dr. Aliye ÇELİKKOL	Öğretim Üyesi
Cumhurbaşkanlığı SBB	Oğuzhan YEŞİLOVA	Strateji ve Bütçe Uzman Yardımcısı
Ankara Üniversitesi	Mustafa AKYER	Hastane Başmüdürü/Raportör

A. Gelir/Gider Dengesizliği ve SUT Fiyatlarının Periyodik Güncellenmemesi

- İşlem/hizmet puanları yıllardır maliyetlerin çok gerisinde kalmıştır. Üniversite hastanelerinde gelirlerle giderlerin karşılanması yaklaşık yarı yarıya oranındadır.
- Özellikle komplike ve özellik arz eden tedavilerde zarar ciddi boyutlara ulaşmaktadır. DMO'dan alınan malzemelerin faturalandırma aşamasında bile SUT fiyatı çok geride kalmaktadır.
- Özellik arz eden bazı vakalarda hasta yararı gözetilerek SUT'ta yer almayan malzemeler kullanılmak zorunda kalmakta ancak faturalandırılmamaktadır.

Çözüm Önerileri:

- Üniversite hastaneleri için gider bazlı global bütçe oluşturulmalıdır.
- SUT fiyatlarının 3 veya 6 ayda bir enflasyon oranında otomatik güncellenmesi sağlanmalıdır.
- Üniversite hastanelerine özgü "eğitim katsayısı" yükseltilerek maliyet ile alınan ödeme arasındaki farkın telafi edilmesi sağlanmalıdır.
- Özellik arz eden kalemlerde değer bazlı fiyatlandırma yapılması için düzenleme yapılmalıdır.

B. SUT-MEDULA Uyumsuzlukları ve Kısıtlamalar

- SUT değişiklikleri MEDULA sistemine zamanında yansımamakta veya kurumlar bundan haberdar olamamaktadır. Bu durum faturalandırma hataları ile gelir kayıplarına yol açmaktadır.
- Üniversite hastanelerinde özellikle komplike vakalarda işlem girişlerinde kısıtlamalar yaşanmaktadır.

Çözüm Önerileri:

- SUT-MEDULA tam uyumu sağlanmalıdır.
- Yapılan değişikliklerin MEDULA üzerinden zorunlu uyarı/bildirim mekanizmasıyla duyurulması sağlanmalıdır.
- Üniversite hastaneleri için MEDULA esneklik modülü oluşturulmalıdır.

C. 278 Yoğun Bakım Veri Paketi Nedeniyle Oluşan Gelir Kaybı

- Yeni veri seti ve cihaz ölçüm zorunluluğu, tam entegre olan üniversite hastanelerinde bile %25'e varan fatura kaybına yol açmaktadır.
- Entegrasyon zorlukları veri kalitesini ve gelirleri olumsuz etkilemektedir.

Çözüm Önerileri:

- Sağlık Bakanlığı – Üniversiteler ortak bilimsel teknik çalışma grubu kurulmalıdır.
- 278 veri paketi uygulamasının gelir etkisi analizi yapılmalı ve geçiş süreci ertelenmelidir.
- Sağlık Bakanlığı'nda devam eden düzeltici çalışmalara destek verilmelidir.
- Uzmanlık dernekleri ve üniversite hastanelerinin yaşadıkları sorunları yazılı olarak Sağlık Bakanlığına iletilmesi sağlanmalıdır.

D. Mesai Dışı Ücret Düzenlemeleri

- SUT'ta yer alan ilave ücret tanımlamalarında muayene ilave ücretinin mevcut hali yetersizdir.

Çözüm Önerileri:

- SUT'ta yer alan ilave ücret tanımlamalarında muayene ilave ücretinin SUT'un 10 katına kadar, ameliyat/girişim vb. hizmetlerde ilave ücretin ise SUT'ta tanımlanmış ücretin 3 katına kadar artışa Üniversite Yönetim Kurulunun yetkilendirilmesi sağlanmalıdır.
- Bir defada alınabilecek ilave ücrete ilişkin sınırlamanın asgari ücretin 3 katı olarak düzenlenmelidir.

E. SGK'lı Olmayan Hastalar ve SUT'ta Düzenlenmeyen Hizmetler İçin Fiyat Belirleme Yetkisinin Olmaması

- Üniversite hastaneleri SGK dışı gelir kaynaklarını çeşitlendirememektedir. SGK'lı olmayan hastalar ve SUT'ta düzenlenmeyen hizmetler için fiyat belirleme yetkisi, Üniversite Yönetiminde bulunmamaktadır.

Çözüm Önerileri:

- Üniversite Yönetim Kurullarına fiyat belirleme yetkisi verilmelidir.
- Sağlık turizmi, tamamlayıcı sağlık sigortası vb. alternatif gelir kaynaklarını sağlayacak modeller geliştirilmelidir.

F. Uzaktan Sağlık ve İkinci Tıbbi Görüşte Mevzuat Yorumundaki Farklılıklar

- Mevzuat ve fiyatlandırmadaki belirsizlikler hem üniversite hastaneleri hem de hastalar için mağduriyet yaratmaktadır.
- Uzaktan sağlık çağımızın sağlık hizmet sunumunda dijitalizasyonun ayrılmaz bir parçasıdır. Zaman ve mekândan bağımsız hizmet sunulmasına imkân sağlar, sağlık turizminin de önemli bir bileşenidir.
- Burada bahsedilen hizmet, öğretim üyeleri tarafından doğrudan sunulmaktadır.

- Denetim raporları ile bu uygulamanın üniversite hastanelerinde durdurulmuş olması, hastaların bu hizmetten mahrum kalması anlamına gelmektedir.

- Bu durum hem hastaneye hem de öğretim üyesine sağlanacak gelirin engellenmesine ve öğretim üyesinin kuruma bağlılığının azalmasına yol açmaktadır.

Çözüm Önerileri:

- Uzaktan sağlık ve ikinci tıbbi görüşün mevzuatının netleştirilmesi sağlanmalıdır.
- Üniversitelere, uzaktan sağlık hizmetleri için SUT'ta belirlenecek olan fiyatın 10 katına kadar ücretlendirme yetkisi verilmelidir.
- Üniversite altyapılarının dijital sağlık

hizmetlerinde kullanılması teşvik edilmelidir.

G. BAĞ-KUR Prim Borçlu Hastalara Sunulan Ücretsiz Hizmetler

- Üniversite hastaneleri, prim borcu olan BAĞ-KUR'lulara hizmet sunmakta ancak bunu tahsil edememektedir.

Çözüm Önerileri:

- Bu hizmetlerin Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından merkezi bütçeden karşılanması sağlanmalıdır.
- Global bütçe içerisinde bu hastalara sunulan sağlık hizmet bedellerinin global bütçe sözleşme tutarından mahsup edilmesine yönelik düzenleme hayata geçirilmelidir.



HASTANE GİDERLERİNİ AZALTICI FAALİYETLER ÇALIŞMA GRUBU

MODERATÖR:

• Prof. Dr. S. Haluk ÖZSARI
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa

• Dr. Yılmaz KESKİNDEMİRCİ
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa

RAPORTÖR:

• Doç. Dr. Buket MERMİT
Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi

<u>Kurum</u>	<u>Kişi</u>	<u>Unvan</u>
Kocaeli Üniversitesi	Prof. Dr. Nuh Zafer CANTÜRK	Rektör
Harran Üniversitesi	Prof. Dr. Mehmet Tahir GÜLLÜOĞLU	Rektör
Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi	Prof. Dr. Hamdullah ŞEVLİ	Rektör
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	Prof. Dr. Kamil ÇOLAK	Rektör
Gaziantep Üniversitesi	Prof. Dr. Sait Mesut DOĞAN	Rektör
Erciyes Üniversitesi	Prof. Dr. Fatih ALTUN	Rektör
İnönü Üniversitesi	Prof. Dr. Nusret AKPOLAT	Rektör
DMO Genel Müdürlüğü	Şinasi CANDAN	Genel Müdür
DMO Genel Müdürlüğü	Dr. Mehmet KOCA	Genel Müdür Yardımcısı
Harran Üniversitesi	Prof. Dr. Dursun AKASLAN	Rektör Danışmanı
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	Prof. Dr. Haluk Hüseyin GÜRSOY	Başhekim
Fırat Üniversitesi	Prof. Dr. Gökhan ARTAŞ	Başhekim
Gaziantep Üniversitesi	Prof. Dr. Oğuzhan SAYGILI	Başhekim
Dokuz Eylül Üniversitesi	Prof. Dr. Sefa KURT	Başhekim
Erciyes Üniversitesi	Prof. Dr. İbrahim Halil KAFADAR	Başhekim
Kocaeli Üniversitesi	Prof. Dr. Maksut Görkem AKSU	Başhekim
İnönü Üniversitesi	Doç. Dr. Erol KARAASLAN	Başhekim
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	Prof. Dr. Ünsal ÖZGEN	Başhekim
Çukurova Üniversitesi	Dr. Öğretim Üyesi Mustafa TEKİN	Başhekim Yardımcısı
Süleyman Demirel Üniversitesi	Prof. Dr. Vahit YİĞİT	Başhekim Yardımcısı
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi	Doç. Dr. Onur AVCI	Başhekim Yardımcısı
Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi	Doç. Dr. Buket MERMİT	Başhekim Yardımcısı/Raportör
T.C. Sağlık Bakanlığı	Osman BAHÇEKAPILI	Daire Başkanı
DMO Genel Müdürlüğü	Gökçe KAPTAN	Daire Başkanı
DMO Genel Müdürlüğü	Turhan ÖZ	Daire Başkanı
Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniv.	Z. Kutay ERŞEN	Genel Sekreter
Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi	Cesim ALADAĞ	Genel Sekreter Yardımcısı
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa	Dr. Yılmaz KESKİNDEMİRCİ	HAGED / Moderatör
T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı	Damla TOPÇUOĞLU	Uzman
Cumhurbaşkanlığı SBB*	Gözde AÇIKGÖZ	Strateji ve Bütçe Uzmanı
Cumhurbaşkanlığı SBB*	Ayşe SOFUOĞLU	Strateji ve Bütçe Uzmanı
Cumhurbaşkanlığı SBB*	Zeynep Safiye BAŞ	Strateji ve Bütçe Uzman Yardımcısı
Cumhurbaşkanlığı SBB*	Samet ERDAL	Strateji ve Bütçe Uzman Yardımcısı
Mersin Üniversitesi	Yunus FİDAN	Hastane Başmüdürü
Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi	Sefer KUŞAN	Hastane Başmüdürü
İnönü Üniversitesi	Murat AŞAN	Özel Kalem Müdürü

* SBB: Strateji ve Bütçe Başkanlığı

A. Personel Giderleri

• Üniversite hastanelerinin en yüksek gider bütçesini döner sermaye bütçesinden tahsisli 4/A, 4/B ve 4/D sürekli işçi personelin ücretleri oluşturmaktadır.

Çözüm Önerileri:

- Maaş ve sosyal hakların döner sermaye bütçesinden özel bütçeye aktarılması sağlanmalıdır.
- 2547 ve 657 sayılı Kanuna tabi personelin nöbet ücretleri ile Kamu işçilerinin fazla mesai ödemelerinin özel bütçeden karşılanabilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması sağlanmalıdır.
- Toplu iş sözleşmesinden doğan hakların bütçe ayrımı gözetilmeksizin aynı taksit sayısı ve aynı ödeme zamanında koordineli bir şekilde ödenmesi sağlanmalıdır.

B. Tıbbi Tedarik Zinciri

Kamu üniversite hastanelerinin Sağlık Bakanlığı'nın uygulamakta olduğu Malzeme Kaynak Yönetim Sistemi'ne dâhil edilmemektedir.

Çözüm Önerileri:

- Kamu üniversite hastanelerinin de Sağlık Bakanlığı'nın uygulamakta olduğu Malzeme Kaynak Yönetim Sistemi'ne dâhil edilmesi gerekmektedir. Bu sağlanamıyorsa ÜHB

bünyesinde benzer bir yapının oluşturulması sağlanmalıdır.

- DMO bünyesinde Üniversite hastanelerinin belirli periyotlarda tıbbi cihaz talepleri toplanarak ortak alımın gerçekleştirilebileceği bir sistem kurulmalıdır.

- Sağlık Bakanlığı'nın Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğüne tıbbi cihaz altyapı desteği Üniversite hastaneleri için de sağlanmalıdır.

- Kamu üniversite hastanelerinin yüksek teknolojili tıbbi teçhizat alımlarının Sağlık Bakanlığınca onay süreçleri kolaylaştırılmalıdır.

- Kamu üniversite hastanelerinin tıbbi cihaz parkının yenilenmesi için Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından daha fazla kaynak sağlanması, kaynağın olabilecek en erken sürede serbest bırakılması ve sürdürülebilir bir sistem kurulması sağlanmalıdır.

C. DMO Sağlık Market Uygulaması

DMO kapsamı, ilaç ve malzeme açısından yeterince geniş değildir.

Çözüm Önerileri:

- DMO kapsamı, ilaç ve malzeme çeşidi bakımından rekabeti artıracak şekilde genişletilmelidir.

- DMO Sağlık Market Uygulamasına ilişkin mükerrer faturalara ilişkin kesintiler, uzun süren

satın alma süreci, teslimatların uygun koşullarda gerçekleştirilmemesi, faturaların zamanında teslim edilmemesi gibi uygulama sorunlarının çözülmesi sağlanmalıdır.

- Sağlık market uygulamasında DMO tarafından yapılan geliştirmelerin uygulanmasında üniversite hastanelerinin uygulama birlikteliği sağlanmalıdır.
- DMO alımlarında geri ödeme süresinin piyasa koşulları ve üniversite hastanelerinin mali sürdürülebilirliği göz önüne alınarak revize edilmesi ve öngörülebilir bir ödeme planı oluşturulması sağlanmalıdır.
- Yüksek teknoloji tıbbi cihaz bakım onarım hizmet alımlarının DMO üzerinden sağlanabileceği bir sistem geliştirilmelidir.

D. İlaç Kesintileri

Yatarak ve gününbirlik tedavilerde kullanılan temini zorunlu ilaçlar, ihaleye çıkıldığı halde tedarik edilememektedir.

Çözüm Önerisi:

- Yatarak ve gününbirlik tedavilerde kullanılan temini zorunlu ilaçların ihaleye çıkıldığı halde tedarik edilememesi Üniversite hastanesinin tasarrufu dışında gerçekleştiğinden, bu kapsamdaki ilaç kesintilerine son verilmesini sağlayacak SUT düzenlemesi yapılmalıdır.

E. Bilişim Sistemi Giderleri

Üniversite hastanelerinin ortak Hastane Bilgi Yönetim Sistemi bulunmamaktadır.

Çözüm Önerisi:

- Üniversite hastanelerinin ortak Hastane Bilgi Yönetim Sistemi geliştirmesi konusunda çalışma yapılması ve Sağlık Bakanlığı'nın benzer şekilde oluşturacağı ortak Hastane Bilgi Yönetim Sistemi ile entegrasyonu sağlanmalıdır.

F. Enerji Giderleri

Elektrik, su ve doğalgaz giderlerinin özel bütçeden karşılanamamaktadır.

Çözüm Önerileri:

- Elektrik, su ve doğalgaz giderlerinin tamamının özel bütçeden karşılanabilmesi için yasal düzenleme yapılması sağlanmalıdır.
- Yenilenebilir enerji kaynaklarıyla sürdürülebilirliği sağlayabilmek için kaynak desteği sağlanmalı ve teşvik edilmelidir.

G. Ortak Platform Oluşturulması

Gelir artırıcı ve gider azaltıcı iyi uygulama örneklerinin paylaşılacağı bir platform bulunmamaktadır.

Çözüm Önerileri:

- Gelir artırıcı ve gider azaltıcı iyi uygulama

örneklerinin paylaşılacağı ÜHB bünyesinde bir platform oluşturulması sağlanmalıdır.

- DMO Sağlık Market Uygulaması üzerinden

tedarik zincirinde daha iyi bir iletişim kurabilmek ve zamanında bilgilendirme sağlayabilmek için ortak bir platform oluşturulması sağlanmalıdır.





ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ

ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ

ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ

ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ

ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ

ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ





ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ

ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ

ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ

ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ

ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ

ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



ÜNİVERSİTE HASTANELERİ
BİRLİĞİ



15.
 yıl

ÜHB | ÜNİVERSİTE
HASTANELERİ
BİRLİĞİ

uhbd.org