

# Kvaliteta kao temelj poslovanja u zdravstvenoj ustanovi Thalassotherapia Opatija

---

**Kružić, Tanja**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:618172>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



**VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Tanja Kružić

**KVALITETA KAO TEMELJ POSLOVANJA U  
ZDRAVSTVENOJ USTANOVI THALASSOTHERAPIA  
OPATIJA  
(završni rad)**

Rijeka, 2019.



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Poslovni odjel  
Stručni studij Poduzetništvo

## **KVALITETA KAO TEMELJ POSLOVANJA U ZDRAVSTVENOJ USTANOVI THALASSOTHERAPIA OPATIJA (završni rad)**

**MENTOR**

doc.dr.sc. Sanja Zambelli, viši predavač

**STUDENT**

Tanja Kružić  
MBS: 2423000012/16

Rijeka, srpanj 2019.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Rijeka, 01.02. 2019.

**ZADATAK**  
**za završni rad**

Pristupnici TANJI KRUŽIĆ MBS: 2423000012/16

Studentici stručnog studija Poduzetništvo izdaje se zadatak za završni rad – tema završnog rada pod nazivom:

**Kvaliteta kao temelj poslovanja u zdravstvenoj ustanovi Thalassoterapia Opatija**

**Sadržaj zadatka:** Teorijski objasniti pojmove kvalitete, upravljanja kvalitetom i kontinuiranog unapređivanja. Na primjeru poslovanja zdravstvene ustanove Thalassoterapije Opatija obraditi utjecaj kvalitete na uspjeh u zdravstvenoj djelatnosti upravo zbog sve jače konkurencije i velikih očekivanja svih sudionika u zdravstvu. Odgovoriti na pitanje na koji način Ministarstvo zdravstva nastoji povećati razinu kvalitete zdravstvene zaštite uvođenjem obvezne primjene sustava kvalitete zdravstvene zaštite i uvođenjem certificiranih ISO sustava.

**Preporuka:** Koristiti literaturu predviđenu programom kolegija Upravljanje kvalitetom i proširenu u skladu s temom završnog rada. Pored teorijskih spoznaja, koristiti iskustvene spoznaje djelatnika Thalassoterapije Opatija.

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

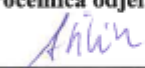
Zadano: 01.02. 2019.

Predati do: 15. 07. 2019.

Mentor:

  
(doc. dr. sc. Sanja Zambelli)

Pročelnica odjela:

  
(mr. sc. Anita Stilin)

Zadatak primio dana: 01.02. 2019.

  
Tanja Kružić

Destavlja se:

- mentoru
- pristupniku

# IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

KVALITETA KAO TEMELJ POSLOVANJA U ZDRAVSTVENOJ  
USTANOVI THALASSOTHERAPIA OPATIJA

izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora  
doc.dr.sc.Sanja Zambelli.

Ime i prezime

Tanja Kržić  
(potpis studenta)

## **ZAHVALE**

Zahvaljujem mentorici doc.dr.sc. Sanja Zambelli na mentorstvu i na stručnom vodstvu tijekom pisanja završnog rada. Ali više od svega zahvaljujem na podršci koju mi je pružila, tijekom samog studija, a kasnije i kao mentorica.

Zahvaljujem se cijeloj mojoj obitelji na nesebičnoj podršci koju su mi pružili tokom ove tri godine i na razumijevanju koje su imali za sve moje izostanke i radne obaveze koje sam imala u okviru studija.

Najveća zahvala ipak ide mojoj mami koja me je i potaknula da upišem ovaj studij, koja mi je bila neumorna podrška i najveći oslonac u mom radu.

## SAŽETAK

U ovom završnom radu obrađuje se utjecaj kvalitete na cjelokupno poslovanje zdravstvene ustanove. Na primjeru Thalassotherapie Opatija, koja je utemeljena na elitnoj lječilišnoj tradiciji srednje Europe i Liburnijske rivijere obradit će se utjecaj kvalitete na njezino poslovanje i razvoj. U radu se prikazuje razvoj Thalassoterapije, od njezina osnutka, preko rasta i razvoja u prijašnjim državama, pa sve do njezinih ostvarenja danas. Vrlo važnu ulogu u održavanju kvalitete u poslovanju Thalassoterapije imaju sami zaposlenici, kojima se posvećuje posebna pozornost. Osiguranje kvalitete nužan je preduvjet za uspjeh u zdravstvenoj djelatnosti zbog sve jače konkurencije i velikih očekivanja svih sudionika u zdravstvu. Ministarstvo zdravstva nastoji povećati razinu kvalitete zdravstvene zaštite uvođenjem obvezne primjene sustava kvalitete zdravstvene zaštite, te dobrovoljnim postupkom akreditacije zdravstvenih ustanova i uvođenjem certificiranih ISO sustava. Thalassoterapija nastoji povećati razinu kvalitete zdravstvenih usluga, što je rezultiralo osnivanjem Povjerenstva za kvalitetu zdravstvene zaštite. Povjerenstvo za kvalitetu zdravstvene zaštite podnosi dva puta godišnje Izvješće o radu, Agenciji za kvalitetu i akreditaciju u zdravstvu i socijalnoj skrbi, što je i prikazano na kraju rada.

**Ključne riječi:** kvaliteta; poslovanje; Thalassoterapia Opatija; kvaliteta zdravstvene zaštite



## Sadržaj

1.	UVOD .....	1
1.1.	Predmet istraživanja .....	1
1.2.	Svrha i cilj istraživanja .....	1
1.3.	Struktura rada .....	2
2.	OPĆENITO O KVALITETI .....	3
2.1.	Kvaliteta kao relativna kategorija .....	4
2.2.	Važnost upravljanja kvalitetom .....	6
2.3.	Definiranje poslovnih procesa .....	7
2.4.	Kontinuirano unaprjeđivanje .....	8
2.5.	PDCA krug .....	8
2.6.	TQM .....	9
3.	POVIJEST, RAZVOJ I POZICIJA THALASSOTHERAPIE .....	11
3.1.	Pioniri zdravstva u Hrvatskoj .....	13
3.2.	Sustavni razvoj ustanove – Thalassotherapie kao značajan međunarodni strukovni subjekt .....	14
3.3.	Uzlet novog doba .....	14
3.4.	Suvremeno medicinsko djelovanje i razvoj .....	15
3.4.1.	Kardiologija i kardiološka rehabilitacija .....	16
3.4.2.	Laboratorij za funkcionalnu dijagnostiku .....	16
3.4.3.	Laboratorij za kateterizaciju srca .....	18
3.4.4.	Fizikalna medicina i reumatologija .....	19
3.4.5.	Laboratorijska dijagnostika .....	19
3.4.6.	Dermatologija .....	20
3.4.7.	Plastična, rekonstrukcijska i estetska kirurgija .....	20
3.4.8.	Sportska medicina .....	21
3.4.9.	Thalaso Wellness Centar – Medical Spa .....	21
3.5.	Thalassotherapie u zajednici .....	22
3.6.	Thalassotherapie kao učilište i znanstveno – istraživački centar .....	23
4.	KVALITETA U ZDRAVSTVU .....	25
4.1.	Standardi kvalitete zdravstvene zaštite .....	26
4.2.	ISO standardi .....	31
5.	ZAKLJUČAK .....	33
	LITERATURA .....	34
	POPIS SLIKA .....	35
	POPIS TABLICA .....	35

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog završnog rada je „Kvaliteta kao temelj poslovanja u zdravstvenoj ustanovi Thalassotherapia Opatija“.

U završnom radu prikazuje se značaj i utjecaj kvalitete na poslovanje Thalassoterapije Opatija, o čemu nam svjedoče i brojna priznanja i nagrade koje je Ustanova primila, ali i medicinski razvitak i napredak koji je postigla tijekom dugog niza godina. Kvaliteta je važan čimbenik u poslovanju svake tvrtke, a osobito je važan faktor u radu jedne zdravstvene ustanove. Kvaliteta kao temeljna vrijednost kontinuirano se pojavljuje u poslovanju Thalassoterapije, od samih njezinih osnutaka pa sve do danas.

## **1.2. Svrha i cilj istraživanja**

Svrha istraživanja rada je odrediti na koji način kvaliteta utječe na poslovanje, te koje je sve korake potrebno poduzeti kako bi se osiguralo kvalitetno i dugotrajno poslovanje, te zadovoljstvo pacijenata. U radu su prikazane i sve djelatnosti kojima se Thalassotherapia bavi, odnosno sve usluge koje Ustanova pruža.

Cilj ovog rada je prikazati što je sve utjecalo na dugotrajno kvalitetno poslovanje bolnice, te kako je osnivanje Thalassoterapije doprinijelo razvoju medicinske prakse i poboljšanju ukupne zdravstvene skrbi domaćeg stanovništva, ali je i otvorilo novu stranicu zdravstvenog turizma u Opatiji. U svom šezdesetogodišnjem radu Thalassotherapia Opatija se ustrajno bavila kontinuiranim unaprjeđivanjem, kako svoje usluge prema pacijentima, tako i unaprjeđenjem dijagnostičko-terapijskih postupaka, infrastrukture ali i permanentnom edukacijom svojih djelatnika. Istraživačka je djelatnost potvrdila visoku razinu kvalitete koja se provodila u Thalassoterapiji, pronijela ime i formirala međunarodnu prepoznatljivost Ustanove. Taj se „trend“ nastavlja i danas nastojanjima menadžmenta ustanove da održe razinu stečene kvalitete na svim poljima.

### **1.3. Struktura rada**

Završni rad podijeljen je u pet cjelina, a prva i peta cjelina čine uvod i zaključak rada. Uvod je koncipiran tako da je naveden predmet istraživanja, svrha istraživanja i ciljevi, te struktura samog rada. Zaključak je sastavni dio rada i sadrži temeljne spoznaje, te informacije i činjenice koje su rezultat provedenog istraživanja.

U drugoj cjelini se govori o kvaliteti općenito, o kvaliteti kao relativnoj kategoriji, o važnosti upravljanja kvalitetom. U drugom poglavlju su također definirani poslovni procesi i kontinuirano unaprijeđivanje, a određen je PDCA krug i pojam TQM-a.

Treća cjelina, ujedno i najveća cjelina ovog rada, govori o povijesti Thalassoterapije, njezinom sustavnom razvoju, te njezinom pozicioniranju unutar granica Republike Hrvatske, ali i u svijetu, gdje se afirmira kao značajan međunarodnog strukovni subjekt. U ovom poglavlju je obrađeno suvremeno medicinsko djelovanje i razvoj, te su spomenute sve djelatnosti kojima se Ustanova bavi (kardiologija i kardiološka rehabilitacija, fizikalna medicina i rehabilitacija, laboratorijska dijagnostika, dermatologija, plastična, rekonstrukcijska i estetska kirurgija, sportska medicina). Obrađen je i razvoj Thalasso Wellness Centar Opatija-Medical Spa u sklopu Bolnice, te su istaknute dobre veze Ustanove sa lokalnom zajednicom. I na samom kraju trećeg poglavlja obrađen je razvoj Thalassotherapie kao učilišta i znanstveno istraživačkog centra.

Četvrto poglavlje prikazuje današnje standarde kvalitete zdravstvene zaštite, ISO standarde, te nastojanja Thalassoterapije da kroz implementaciju navedenih standarda te formiranjem Povjerenstva za kvalitetu i suradnjom sa Agencijom za kvalitetu i akreditaciju u zdravstvu i socijalnoj skrbi, nastoji održati razinu kvalitete svoje medicinske usluge na najvišem nivou.

Na kraju rada nalazi se popis literature, popis slika i tablica koji su korišteni u izradi samoga rada.

## 2. OPĆENITO O KVALITETI

Pojam kvaliteta dolazi od latinske riječi „qualitas“ što u prijevodu znači svojstvo, sposobnost, vrijednost. Kvalitetu možemo definirati na više različitih načina. Jedna od najkorištenijih definicija kvalitete glasi: „Kvaliteta je zadovoljstvo kupca.“ (Lazibat, Baković, 2012.) Druga vrlo slična definicija kvalitete je prikladnost za upotrebu. Opća definicija kvalitete (kakvoće) glasi: „Kvaliteta je mjera ili pokazatelj obujma odnosno iznosa uporabne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljavanje točno određene potrebe na određenom mjestu i u određenom trenutku onda kada se taj proizvod i ta usluga u društvenom procesu razmjene potvrđuju kao roba.“ (Lazibat, 2009.)

Kao što vidimo definicije kvalitete su brojne i svima je od velikog značaja. Moderno vrijeme dovelo je do toga da kvaliteti pristupa sustavno, a ukupna razina dostignute kvalitete u jednom poduzeću promatra se i kroz kvalitetu pružene usluge i kroz kvalitetu same organizacije.

Norma HRN EN ISO 8402 definira kvalitetu kao : „Kvaliteta (kakvoća) je ukupnost svojstava stanovitog entiteta koja ga čine sposobnim zadovoljiti izražene ili pretpostavljene potrebe“. (Lazibat, 2009.) Službena definicija kvalitete proizlazi iz opće definicije kvalitete jer govori upravo o uporabnoj vrijednosti proizvoda. Druga velika revizija dogodila se 2000. godine i rezultirala je normom ISO 9000:2000, te je dana službena definicija kvalitete koja glasi: kvaliteta je stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve. Pri tome su dane i dvije napomene kako bi definicija bila što jasnija (Lazibat, 2009.):

- 1) Pojam “kvaliteta” može se koristiti s atributima kao što su nedovoljna, dobra ili izvrsna.
- 2) „Svojstven” znači postojanje u nečemu, posebno kao stalna karakteristika.

Nova definicija norme nije donijela značajnije promijene, već je dodala nekoliko novih objašnjenja. I dalje se govori o kvaliteti kao o uporabnoj vrijednosti i njezinoj svrsi da ispuni zahtjeve korisnika. Kvaliteta je općenito definirana kao „zadovoljavanje ili nadmašivanje potreba potrošača“. (Lazibat, 2009.)

Kvaliteta se vremenom razvijala i unaprjeđivala do danas pa možemo reći kako kvaliteta ima pet razvojnih faza. (Juran, 1999.) a to su:

- 1) Prva faza - faza u kojoj nema nikakvih zahtjeva za kvalitetom, važno je samo dobiti i kupiti proizvod zbog malog broja istih proizvoda koji se nude na tržištu,

- 2) druga faza - faza u kojoj se uravnotežuje ponuda i potražnja. Potrebe tržišta rastu, a time dolazi do veće ponude i želje proizvođača da proizvedu što više proizvoda kako bi zadovoljili želje kupaca,
- 3) treća faza - faza u kojoj dolazi do povećane ponude proizvoda. Kupci mogu birati i zahtijevati da proizvod ima određene karakteristike,
- 4) četvrta faza - faza u kojoj dolazi do promjena, proširivanja te razumijevanja proizvoda. Samim time javljaju se i standardi kvalitete,
- 5) peta faza – faza koja se još uvijek razvija i unaprjeđuje. Sustav prodaje i potražnje se modernizira i javljaju se noviteti koji se iz dana u dan mijenjaju i nastoje poboljšati. Standardi se povezuju u integrirani sustav upravljanja. Ljudi su informirani o proizvodima koje kupuju i sposobni su procijeniti radi li se o kvalitetnom proizvodu ili ne.

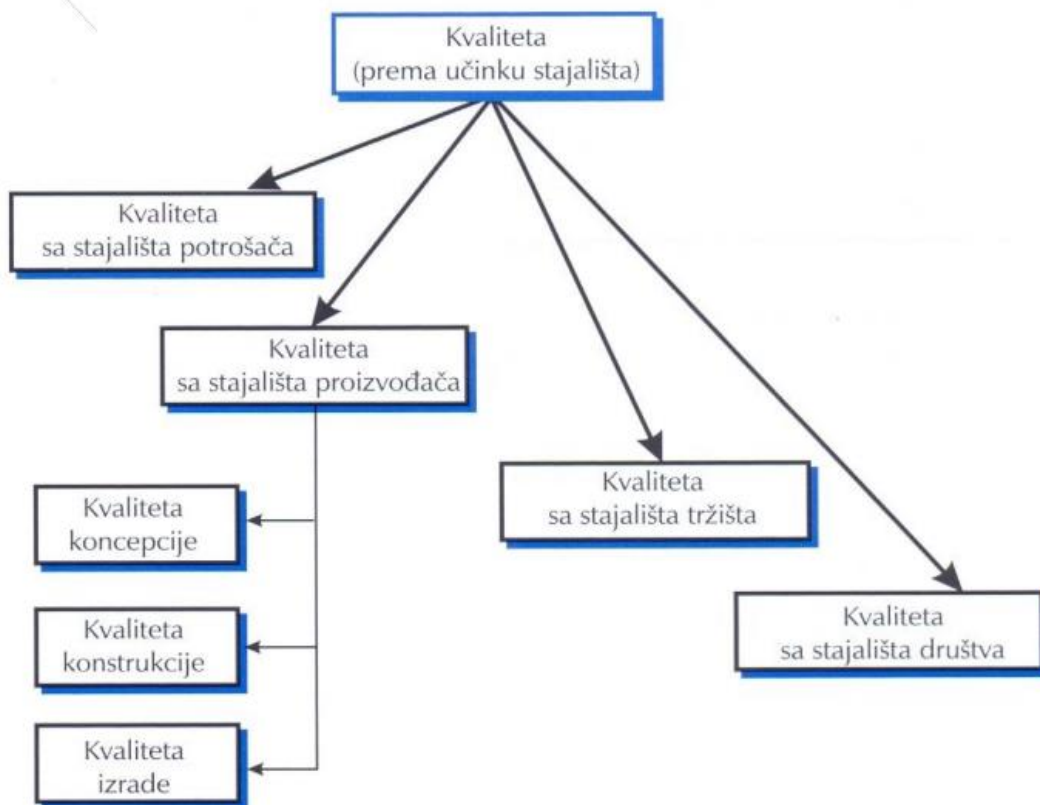
## **2.1. Kvaliteta kao relativna kategorija**

Kvaliteta se danas promatra na različite načine, ovisno o tome sa kojeg stajališta je promatramo. Kvaliteta je pod utjecajem tri parametra:

- učinak stajališta
- učinak zamjene
- učinak transformacije

Učinak stajališta govori o tome da različiti sudionici u procesu proizvodnje, prodaje i korištenja određene robe imaju drugačiji pogled na kvalitetu te iste robe (Lazibat, 2009.), kao što možemo vidjeti na slici 1.

Slika 1. Kvaliteta prema učinku stajališta



Izvor: <http://www.zzjzfbih.ba/wp-content/uploads/2012/11/Upravljanje-kvalitetom-u-zdravstvu-osnovna-razina.pdf> (20.04.2019).

Kvaliteta sa stajališta potrošača je stupanj (razina) uporabne vrijednosti proizvoda ili usluge do koje ona zadovoljava određene potrebe. Usluga kojoj je uporabna vrijednost takva da zadovoljava određenu potrebu korisnika je kvalitetna. Za razliku od kvalitetne usluge, nisko kvalitetna usluga ne zadovoljava potrebe korisnika. (Lazibat, 2009.)

Kvaliteta sa stajališta proizvođača je mjera koja nam pokazuje koliko je neka usluga kvalitetna, odnosno koliko su potrošači na tržištu s njom zadovoljni:

- koncepcijski,
- konstrukcijski i
- izvedbeno.

Kvaliteta sa stajališta tržišta je razina do koje određena roba (usluga) više (ne) zadovoljava određenog korisnika u odnosu na istu vrstu robe ili usluga koje pruža konkurencija.

Kvaliteta sa stajališta društva (države, regije) je razina do koje su određene robe ili usluge prošle proces kupoprodaje i ostvarile pri tome profit. (Lazibat, 2009.)

Učinak zamjene pokazuje da svi korisnici znaju razlikovati kvalitetu usluge koja se nudi na tržištu, ali da koriste samo one usluge koje mogu platiti. To je pojava kod koje se može vidjeti izravna ovisnost ponude specifičnih proizvoda (usluga) na točno određenom tržištu i platežne moći kupca. Sukladno navedenome tržišta možemo podijeliti na četiri kategorije:

- siromašna,
- u razvoju,
- srednje razvijena,
- visoko razvijena.

Učinak transformacije pokazuje kako se tijekom vremena, na određenom tržištu i u određenom vremenskom razdoblju, mijenjaju pojedini parametri kvalitete. Konačnu kvalitetu konkretnog proizvoda (usluge) određuje omjer želja potrošača i njihovih stvarnih potreba, te mogućnost proizvođača da ih konkretizira. Zbog djelovanja brojnih čimbenika (najprije učinka stajališta, zamjene i transformacije), kvaliteta robe (usluge) je relativna kategorija, te je nemoguće dati apsolutnu ocjenu kvalitete, pa čak i za strogo ograničeno vrijeme i prostor.

## **2.2. Važnost upravljanja kvalitetom**

U uvjetima globalne konkurencije puno je teže postići zadane ciljeve, jer su kriteriji na razini svjetskih standarda sve veći, što se tiče pružanja kvalitete. Jedan od ključnih načina poboljšanja učinkovitosti je i dizajniranje poslovnih procesa. Promatranje poduzeća kroz njegove procese daje vjerodostojniju sliku poslovanja poduzeća nego li hijerarhija same organizacije. Jedan od osnovnih načina upravljanja kvalitetom, je da osnovni principi vezani uz kvalitetu budu implementirani u sve poslovne procese u poduzeću. Veliku ulogu u realizaciji tog cilja ima menadžment, ali i sami zaposlenici. Da bi promjene bile uspješne potrebna je suradnja svih zaposlenih u poduzeću. (Lazibat, 2009.)

Slika 2. Upravljanje kvalitetom



Izvor: <https://www.google.com/search?q=upravljanje+kvalitetom&source> (20.04.2019.)

### 2.3. Definiranje poslovnih procesa

Poslovne procese možemo definirati kao niz povezanih poslovnih aktivnosti, koji koriste raspoložive resurse poduzeća kako bi postigli određene zadane ciljeve poduzeća. Odnosno kao jedan ili više zadataka koji pretvaraju skup inputa u specifičan skup outputa za drugu osobu ili kupca. (Zambelli, 2017.)

Razlikujemo primarne i sekundarne poslovne procese odnosno temeljne i ostale poslovne procese. Primarni poslovni procesi proizlaze iz misije i vizije tvrtke i ključni su za uspjeh poduzeća i izravno utječu na konkurentnost i uspjeh u određenoj branši. Temeljni poslovni procesi mogu poslužiti kao važna strategija u ostvarivanju misije i vizije tvrtke orijentirajući se na važne poslovne segmente. Također mogu biti osnova u prepoznavanju i identificiranju neefikasnosti u organizacijskoj strukturi. I u konačnici mogu biti temelj za otklanjanje tih istih neefikasnosti i usmjeravanju napora prema novim strateškim ciljevima. (Zambelli, 2017.)



## 2.4. Kontinuirano unaprjeđivanje

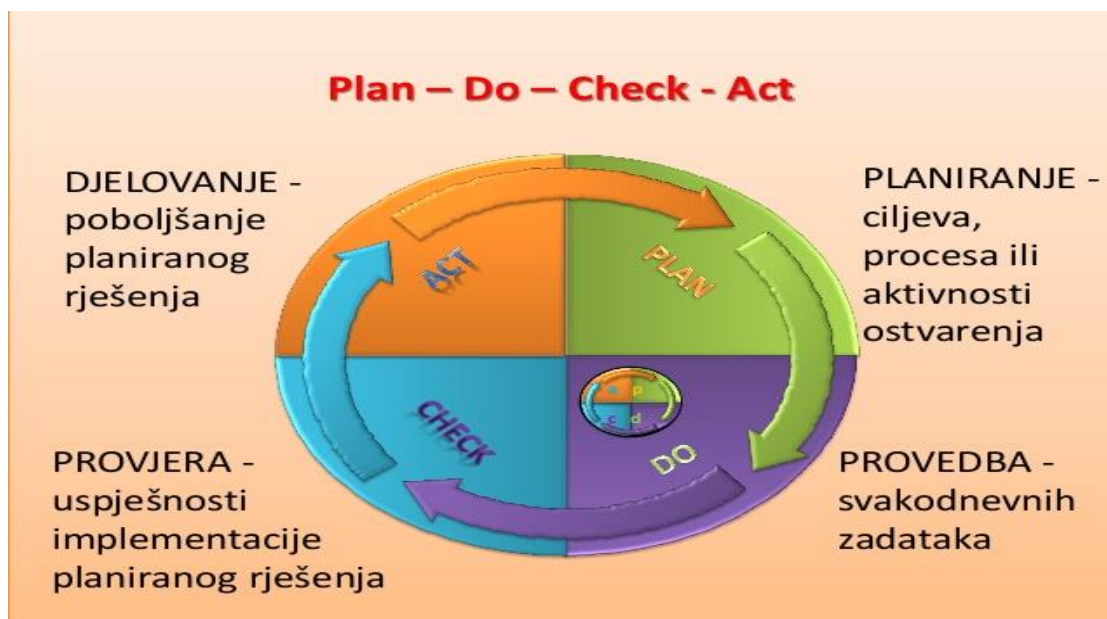
Kontinuirano unaprjeđivanje temelj je uspjeha svakog poduzeća, pa tako i medicinske ustanove. Potrebe potrošača (pacijenata) nisu statične, mijenjaju se neprestano pod utjecajem okoline. Kontinuirano unaprjeđivanje uklanja pogreške na postojećim proizvodima, ali se može unaprjeđivati i dobar proizvod. Kontinuirano unaprjeđivanje je trajno nastojanje da se unaprijede proizvodi, usluge i procesi. To znači poboljšanje kako putem malih promjena, tako i znatnim naporima odnosno razvojem. (Zambelli, 2017.)

Koncept kontinuiranog unaprjeđivanja nije novi, u Japanu se mnoge kompanije koriste kontinuiranim poboljšavanjem već dugi niz godina. Od velike važnosti je svjesnost menadžmenta organizacije o potrebnom unaprjeđivanju u organizaciji, jer je menadžment taj koji imenuje odbor za kvalitetu na nivou cijele organizacije. Kontinuirano unaprjeđivanje se ne sastoji samo u rješavanju izoliranih problema kada se oni pojave. Takav pristup se naziva „gašenjem požara“. Otklanjanje problema, bez ispravljanja tj. otklanjanja uzroka zbog kojeg je problem nastao, dovesti će do ponovnog ponavljanja problema.

Organizacije koriste različite modele, odnosno alate za unaprjeđivanje kvalitete. Jedan od alata koji se najčešće primjenjuje je PDCA krug. (Lazibat, 2009.)

## 2.5. PDCA krug

Slika 3. PDCA krug



Izvor: <https://www.google.com/search?q=pdca+krug&tbm> (20.04.2019.)

Iako se PDCA krug u brojnoj literaturi naziva Demingovim ciklusom, razvio ga je Walter A. Shewhart. 1939. godine Shewhart je objavio rad u kojem predlaže metodu poboljšanja kvalitete promjenjivu u svim područjima života i rada tzv. „Shewhartov ciklus poboljšanja“. PDCA krug (Plan-Do-Check-Act) uvijek započinje analizom postojećeg problema. Nakon toga se započinje sa analizom koja se sastoji od četiri faze:

- 1) P - planiraj – faza identifikacije i analize postojećeg problema u kojoj se prikupljaju potrebni podaci, planiranje rješenja i oblika poboljšanja
- 2) U – učini – faza u kojoj se zacrtani plan provodi u praksu
- 3) P – provjeri – faza provjere provedenih promjena u praksi, jesu li promjene dovele do onakvih poboljšanja kakve smo željeli
- 4) D – djeluj – ako su rezultati zadovoljavajući, standardizira se nova metoda i implementira se u praksi (s njom se upoznaju svi djelatnici, organizira se obuka) (Zambelli, 2017.)

PDCA krug se koristi:

- kao model za kontinuirano poboljšavanje,
- na početku novog projekta unaprjeđivanja,
- kod razvoja novog projekta ili unaprjeđivanja postojećeg procesa,
- kod provođenja svih promjena (Lazibat, 2009.)

## 2.6. TQM

TQM se javlja prvi puta u Japanu 40-ih i 50-ih godina, kao odgovor na robu loše kvalitete koja se proizvodila u Japanu. Japanske su kompanije uvidjeli nedostatke i negativne strane svoje proizvodnje, te su odlučili promijeniti i poboljšati kvalitetu svojih proizvoda. Kako bi to postigli slali su timove svojih stručnjaka u inozemstvo. Također su angažirali dva američka stručnjaka za kvalitetu Deminga i Jurana, da prenesu svoje znanje o kvaliteti japanskim menadžerima. Japanski proizvođači usredotočili su se na proizvodnju kvalitetni proizvoda, ali i unaprjeđivanje svih poslovnih procesa i uključivanje djelatnika u te procese. Poboljšanja u kvaliteti japanskih proizvoda odvijala su se sporo, ali sigurno. Za otprilike dvadesetak godina kvaliteta japanskih proizvoda prevazišla je kvalitetu zapadnih konkurenata. (Lazibat, 2009.) Promjena paradigme poslovanja japanskih kompanija, naglasak na zadovoljstvu kupaca, široka

primjena koncepcije kvalitete i sudjelovanje svih zaposlenih u tom procesu doveli su do uvođenja novog pojma – ukupno upravljanje kvalitetom (TQM). (Juran, Gryna, 1993.)

Različiti autori različito definiraju TQM kao sustav upravljanja kvalitetom. Definicije se razlikuju s obzirom na aspekte, težište i širinu u svezi pojedinih obilježja te suvremene filozofije i na njoj utemeljenog sustava kvalitete. (Skoko, 2000.)

Definicija TQM-a prema ISO 8402 glasi „Menadžerski pristup u organizaciji koji podrazumijeva sudjelovanje svih članova, centriran na poboljšanje kvalitete te usmjeren k dugoročnom uspjehu vođen zadovoljstvom kupaca i koristima za sve članove organizacije i društva“. (Lazibat, 2009.)

### 3. POVIJEST, RAZVOJ I POZICIJA THALASSOTHERAPIE

Ne može se sa sigurnošću reći tko je prvi počeo promovirati Opatiju kao lječilišni centar, ali se sa sigurnošću može potvrditi da su neki od vodećih liječnika 19. stoljeća, poput Leopolda Schröttera Von Krostellija, Theodora Billrotha i Juliusa Glaxa usmjerili pažnju europske medicinske i znanstvene javnosti na Opatiju. Postali su utemeljitelji elitne lječilišne tradicije srednje Europe i Liburnijske rivijere na kojima je izrasla i današnja Thalassoterapija Opatija. (Bratović, 2007.)

U Opatiji je krajem 19. i početkom 20. stoljeća započelo otvaranje niza modernih ordinacija i lječilišta koji su predstavljali direktnu konkurenciju vodećim europskim zdravstvenim centrima Beča i Nice. Proglašenjem Opatije Klimatskim lječilištem 1889. godine Austro-Ugarska monarhija je službeno utemeljila novo europsko carsko zdravstveno odredište. (Bratović, 2007.)

Brojni novi zdravstveni tretmani, koji su predstavljali najsuvremenije znanstvene dosege primijenjeni su prvi puta u opatijskim ordinacijama i lječilištima. Krajem 19. i početkom 20. stoljeća, indikacije za boravak u Opatiji zadirale su u sve grane medicine i društvenog života. One su proizlazile iz brojnih razloga: od potreba za pronalaskom nove tjelesne i duhovne snage nakon različitih bolesti, preko liječenja neuroza, glavobolja, nesanica, bolesti srca i krvnih žila, dišnog sustava, kože i očiju, pa sve do nedefiniranih smetnji, prevencije različitih bolesti ili čiste pomodnosti.

Slika 4. Prva spasilačka zdravstvena služba u Opatiji



Izvor: Thalassotherapia Opatija 1957.-2007.

Opatija je postala posebno poznata nakon 1908. godine kada je održan ugledni međunarodni kongres o primjeni talasoterapije. Nakon održanog znanstveno-stručnog skupa prepoznat je pedesetogodišnji uporni rad i kvaliteta Opatijskih zdravstvenih djelatnika. Opatija tada postaje ugledna europska destinacija nezaobilazna za brojne članove kraljevskih obitelji, poznate liječnike, umjetnike i druge ugledne goste. (Bratović, 2007.)

Od ove duge tradicije i pedesetogodišnjeg upornog rada, danas kročimo u modernu Thalassoterapiju, specijalnu bolnicu za liječenje i medicinsku rehabilitaciju, Kliniku za liječenje, rehabilitaciju i prevenciju bolesti srca i krvnih žila Medicinskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Referentni centar zdravstvenog turizma i medicinski programiranog odmora Ministarstva zdravstva Republike Hrvatske, Referentni centar za kardiološku rehabilitaciju Ministarstva zdravstva Republike Hrvatske i sveučilišnu nastavnu bazu.

Slika 5. Thalassotherapia – Villa Speranza (danas Villa Dubrava), prvi lječilišni hotel u Republici Hrvatskoj



Izvor: arhiva Thalassotherapie

### **3.1. Pioniri zdravstva u Hrvatskoj**

Vizionarstvo pojedinaca, te potreba za kvalitetnijim zbrinjavanjem i modernijim rehabilitacijskim tretmanom bolesnika, rezultiralo 1957. godine je osnivanjem Thalassoterapije Opatija najprije kao Instituta, potom Zavoda i konačno Specijalne bolnice za rehabilitaciju bolesti srca, pluća i reumatizma. Thalassoterapia je postala pionirski prototip zdravstvene ustanove bazirane na potpuno tržišnom principu bez ikakve financijske potpore državnih institucija. Tek osamdesetih godina 20. stoljeća Thalassoterapia je počela primati financijsku potporu državnih institucija i postala je jedini takav projekt ikad ostvaren na ovim prostorima. (Bratović, 2007.)

Prvi pacijenti zaprimljeni su u Thalassoterapiju (u Villu Dubravu) pred Božić 1959. godine, a tadašnja Thalassoterapija imala je na raspolaganju i prostore zgrade Europa I i Europa II. Dva desetljeća kasnije 1981. godine odlukom Ministarstva zdravstva Republike Hrvatske, Thalassoterapija je dobila naziv Specijalne bolnice za rehabilitaciju bolesti srca, pluća i reumatizma.

Osnivanje Thalassoterapije doprinijelo je razvoju medicinske prakse i poboljšanju ukupne zdravstvene skrbi domaćeg stanovništva, ali je i otvorilo novu stranicu zdravstvenog turizma u Opatiji. Thalassoterapia je od samih početaka imala zadatak probuditi, obnoviti i obogatiti stoljetnu tradiciju lječilišnog turizma. Takvu je zahtjevnu zadaću bilo moguće uspješno ostvariti samo prethodnim razvojem vrhunske medicinske prakse. Povijesna je baština u slučaju Thalassoterapije bila velika prednost, ali je istodobno predstavljala i teret visokih, beskompromisnih ciljeva. (Bratović, 2007.)

U stručnom pogledu, uz ime osnivača profesora Čedomila Plavšića vezuju se uspješno provođenje, tada avangardnih principa aktivne rehabilitacije bolesnika sa srčanim infarktom. Takav je pristup kasnije zaživio i u praksi, ali je njegova pionirska primjena i rana klinička potvrda vezana upravo za Thalassoterapiju. Svoje vizionarstvo i kvalitetu rada Thalassoterapija je potvrdila prvom učinjenom ergometrijom na području tadašnje Jugoslavije, te osnivanjem kardiološkog dijagnostičkog laboratorija, prvog u čitavoj tadašnjoj državi. U toj je ustanovi učinjen i prvi ehokardiografski pregled u Primorsko-goranskoj županiji. Istraživačka je djelatnost potvrdila visoku razinu kvalitete koja se provodila u Thalassoterapiji, pronijela ime i formirala međunarodnu prepoznatljivost Ustanove.

### **3.2. Sustavni razvoj ustanove – Thalassotherapie kao značajan međunarodni strukovni subjekt**

Razvoj kardiološke rehabilitacije nije stao na dotadašnjim ostvarenim rezultatima. Koncept sveobuhvatnosti prevencije kardiovaskularnih bolesti u Thalassoterapiji je zaživio vrlo rano. Ustanova je dala značajan doprinos, na svjetskoj razini, na području definiranja, detekcije i klasifikacije brojnih čimbenika u sekundarnoj prevenciji kardiovaskularnih bolesti. Višestruke terapijske intervencije, koje su se počele razvijati u to vrijeme, postale su sastavni dio suvremene kardiološke rehabilitacijske prakse.

Zaslugama profesora Plavšića, koji je u Opatiju privukao tadašnje brojne znanstvene i strukovne autoritete, koji su u Opatiju dolazili na brojne medicinske stručne skupove Thalassoterapija je uskoro postala vodeći centar za rehabilitaciju kardioloških bolesnika u zemlji i u ovom dijelu Europe. Zaredali su se brojni domaći i međunarodni kardiološki kongresi, a 1975.g. Opatija je bila domaćin sastanka Radne skupine Svjetske zdravstvene organizacije za rehabilitaciju i sekundarnu prevenciju bolesnika sa akutnim infarktom miokarda. Thalassoterapija je definitivno postala autoritet na području kardiološke rehabilitacije. (Bratović, 2007.)

Thalassoterapija je uspostavila suradnju sa Svjetskom zdravstvenom organizacijom, kao najvišom instancom cjelokupnog zdravstvenog sustava, te stekla status njene istraživačke baze. Plodonosne odnose održavala je i s Ministarstvom zdravstva Sjedinjenih Američkih Država, sudjelujući u programima VRA (Vocational Rehabilitation Administration) i SRS (Social and Rehabilitation Services) koji su se bavili rehabilitacijom kardioloških bolesnika, ali i s vrhunskim europskim zdravstvenim udrugama i osiguravateljima. 1961. godine sklopljeni su i prvi ugovori o liječenju inozemnih bolesnika (Švedska i Austrija). Suradnja s austrijskom osiguravajućom kućom (AUVA) koja traje do danas svjedoči o kvalitetnom i uspješnom radu Thalassoterapije, koja slijedi najsuvremenije medicinske trendove. (Bratović, 2007.)

### **3.3. Uzlet novog doba**

Ulaskom u novi milenij Thalassoterapia je nastavila sa brojnim pozitivnim promjenama i velikim je koracima kročila prema ostvarenju svoje misije: daljnje subspecijalističko usavršavanje i stjecanje međunarodne prepoznatljivosti u vrlo uskim područjima suvremene kardiologije i rehabilitacije. Vizija je Thalassoterapije da želi postati

simbol Opatije i regije kao destinacije, zdravstveni i znanstveni brend, te centar izvrsnosti kardiologije, reumatologije i fizikalne medicine i rehabilitacije, sportske medicine i medicinskog wellnessa. Moralna je obaveza prema utemeljiteljima i nosiocima razvoja zdravstvenog turizma prihvatiti stečeno nasljeđe i usavršavati polustoljetnu tradiciju Ustanove (Peršić, 2017.)

Posljednjih godina je uspostavljena suradnja sa brojnim domaćim i inozemnim zdravstvenim ustanovama. Ciljani odabir kadrova, na svim razinama, ulaganje u sustavnu edukaciju i stručne kompetencije zaposlenika dovelo je Ustanovu do visoke stručne, organizacijske te znanstveno-nastavne razine koja je svoje priznanje dobila postavši Katedrom za rehabilitacijsku medicinu Medicinskog fakulteta Sveučilišta Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku.

### **3.4. Suvremeno medicinsko djelovanje i razvoj**

Na šezdeseti rođendan Thalassotherapie može s ponosom pokazati što ima i što zna. Pored vrhunskih prostora i opreme, njena stručna i poslovna suverenost, temelji se na sposobnom timu koji spremno dočekuje izazove za budućnost.

Slika 6. Obilježavanje šezdesete obljetnice osnutka Thalassotherapie Opatija



Izvor: arhiva Thalassotherapie



### 3.4.1. Kardiologija i kardiološka rehabilitacija

Thalassotherapia je osnovana u prvom redu radi dijagnostike i liječenja, s naglaskom na prevenciji bolesti srca i krvnih žila. 2009. godine stekla je naziv Klinike za liječenje, rehabilitaciju i prevenciju bolesti srca i krvnih žila Medicinskog fakulteta u Rijeci. Unutar Klinike osnovana su dva Zavoda: Zavod za kardiologiju i Zavod za kardiološku rehabilitaciju. Unutar zavoda djeluje Služba za specijalističko-konzilijarnu zdravstvenu zaštitu, sa odsjecima za specijalističku dijagnostiku i ehokardiografiju i ostale slikovne metode, te Dnevna bolnica. (Peršić, 2017.) Thalassotherapija Opatija, u svom svakodnevnom radu koristi za dijagnostiku, liječenje i prevenciju bolesti srca i krvnih žila, magnetsku rezonanciju srca i kompjuteriziranu tomografiju.

Moderna kardiologija, zbog svog razvoja, postavlja sve veće zahtjeve pred svoje rehabilitacijske timove. Intervencijsko liječenje značajno je skratilo prosječno vrijeme hospitalizacije pacijenata na akutnim bolničkim odjelima i dovelo je na prag kardiološke rehabilitacije bolesnike u ranijim fazama bolesti. U takvim se okolnostima javljaju potrebe za izmjenama rehabilitacijskog sustava. Stoga se sve više kardiološka rehabilitacija provodi u stacionarnom obliku, a kasnije faze kardiološke rehabilitacije se provode u obliku ambulantnog programa kroz polikliničku službu.

### 3.4.2. Laboratorij za funkcionalnu dijagnostiku

Laboratorij za funkcionalnu dijagnostiku jedan je od najvećih u Republici Hrvatskoj i raspolaže kapacitetom od trideset dinamičkih 24-satnih elektrokardiografskih pretraga (Holter-monitoringa) i četiri ehokardiografske i četiri ergometrijske ambulante dnevno. U njemu se uspješno obavlja procjena funkcionalnih respiratornih parametara te ergospirometrijsko testiranje, ne samo za sportaše, nego i kao dio rutinske pretrage kardiovaskularnih bolesnika. Laboratorij raspolaže i dinamičkim 24-satnim ambulatnim monitoringom krvnog tlaka, 72-satnim dinamičkim elektrokardiografskim praćenjem, kao i ultrazvučnom dijagnostikom perifernih krvnih žila, ekstarkranijskim i transkranijskim ultrazvučnim pretragama cerebralne cirkulacije, te ultrazvukom abdomena i štitne žlijezde. Sve veći zahtjevi u dijagnostici kardiovaskularnih bolesti doveli su do uvođenja novih suvremenih bio-kemijskih laboratorijskih testova. U razvoju dijagnostičkih procedura, u skladu sa suvremenim znanstvenim razvojem, u Thalassotherapiji Opatija su tijekom istom razdoblja uvedene i neke inovativne dijagnostičke metode kao što su npr. standardizirana antropometrija, dok

visokorezolucijska ultrazvučna procjena endotelom posredovane arterijske dilatacije na branhijalnoj arteriji, prerasta eksperimentalnu fazu i pokazuje realne izgleda za njenu rutinsku primjenu.

Stacionarni odjel za kardiologiju i kardiološku rehabilitaciju, usko povezan s Odjelom za rehabilitaciju i Laboratorijem za funkcionalnu dijagnostiku, pruža usluge obrade, liječenja i rehabilitacije bolesnika nakon akutnog infarkta miokarda, kardiokirurških operacija i drugih akutnih kardioloških stanja. Usluge se pružaju kontinuirano, tijekom 24 sata, u moderno opremljenim uvjetima.

Djelovanje i rad Polikliničke službe usko se isprepliće s Laboratorijem za funkcionalnu dijagnostiku, ali i sa radom Odjela za fizikalnu medicinu i reumatologiju i dermatološkom te neurološkom djelatnošću čije se usluge nude u poliklinici. Veliki značaj u zdravstvenoj skrbi ima i novootvoreni centar za dijabetes.

Osim dijagnostičko-terapijskih postupaka i konzilijarnih pregleda, Poliklinička služba obavlja i sistematske preglede radno aktivnog stanovništva. Na taj način Ustanova daje značajan doprinos preventivnoj praksi, a 30 000 najrazličitijih specijalističkih pregleda, koji se godišnje obave u Ustanovi, govore o ispravno zacrtanom putu.

Odjel za kardiološku rehabilitaciju, koji uspješno djeluje dugi niz godina, na suvremeni način provodi preventivne mjere. Uz tehnološki napredne postupke, koji se baziraju na trajnom elektrokardiografskom telemonitoriranju bolesnika, aerobne kineziterapijske procedure se propisuju individualno, na temelju prethodno odrađenog ergometrijskog testiranja. Uz mogućnost korištenja suvremeno opremljenog prostora i opreme fitness-centra, koriste se i ciljane, vođene i kontrolirane terenske kure, koje se provode na temeljima stoljetne lječilišne tradicije.

Ciljana, tematska predavanja za pacijente, usluge psihologijske procjene i potpore, te individualno nutricionističko savjetovanje, uz Školu mršavljenja i nepušenja, samo su neki od primjera specifičnih programa kojima se bavi Rehabilitacijski odjel.

Zaposlenici kardiološke djelatnosti uključeni su u izvođenje sveučilišne nastave. Pored članstva i redovnog praćenja, djelatnici su uključeni u rad godišnjih skupova Europskog kardiološkog društva, njegovih sekcija: Radne skupine za ehokardiografiju, Radne skupine za kardiološku rehabilitaciju i prevenciju, te Radne skupine za kongestivno srčano zatajenje, kao i Hrvatskog kardiološkog društva. Thalassoterapija je 2006. godina bila domaćin sastanka Radne skupine za kardiološku rehabilitaciju i prevenciju Hrvatskog kardiološkog društva, na

kojem su donese važne smjernice za razvoj predmetne nacionalne djelatnosti. Djelatnici odjela za kardiologiju i kardiološku rehabilitaciju, u proteklim su godinama aktivno sudjelovali na više od četrdeset stručnih i znanstvenih skupova od kojih je polovica bila međunarodnog karaktera.

Thalassotherapieja Opatija je bila suorganizator Prvog kardiološkog kongresa Republike Hrvatske, te organizator Prvog hrvatskog ehokardiografskog simpozija 2005. godine i Drugog hrvatskog ehokardiografskog simpozija 2007. godine. Uz sudjelovanje brojnih vodećih svjetskih i hrvatskih autoriteta Drugi hrvatski ehokardiografski simpozij stekao je međunarodni status i uvelike pridonio razvoju i prepoznatljivosti suvremene kardiološke djelatnosti. (Bratović, 2007.)

### 3.4.3. Laboratorij za kateterizaciju srca

Tradicija, iskustvo i raspoloživi resursi stvorili su preduvjete kako bi se u sklopu Odjela za kardiologiju mogla provoditi i akutna kardiološka skrb. 29. prosinaca 2016. godine otvorene je i Laboratorij za kateterizaciju srca i tada je obavljena prva koronarografija. U prvih šest mjeseci napravljeno je četiri stotine i osamdeset postupaka.

Do kraja 2017. godine Thalassotherapieja će ući u kategoriju srednjih centara s 200 do 600 intervencija. Cilj je povećati broj „ad hoc“ intervencija, te značajnije povećati aplikaciju DES-ova. (Peršić, 2017.)

Slika 7. Laboratorij za kateterizaciju srca



Izvor: arhiva Thalassotherapie

#### 3.4.4. Fizikalna medicina i reumatologija

Paralelno sa osnivanjem Centra za kardiološku rehabilitaciju, osnovan je i Odjel za fizikalnu medicinu i rehabilitaciju. Djelokrug rada ovog odjela odavno je prevazišao klasičnu rehabilitaciju bolesnika s degenerativnim oboljenjima organa za kretanje, reumatskim bolestima, sistemskim bolestima vezivnog tkiva, traumama različitim neurogenim lezijama, a najsvremenije metode poput hidro-, kinezi- ili elektroterapije postale su nezaobilazne metode u liječenju bolesnika.

Razvoj fizikalne medicine i rehabilitacije pratio je razvoj svih ostalih medicinskih grana, a složenost poslova nametnula je potrebu dodatne specijalizacije. Stoga se pored fizikalne medicine razvila, kao subspecijalistika djelatnost, i reumatologija. Veliki značaj reumatologije prepoznat je još devedesetih godina prošlog stoljeća, kada je Thalassoterapija bila domaćin Prvog kongresa hrvatskog reumatološkog društva. Štoviše, prva reumatološka ambulanta na području Primorsko-goranske županije je upravo otvorena u Thalassoterapiji. Danas Thalassoterapija Opatija prati reumatološku djelatnost sa čitavim nizom postupaka, a koji su nužni u dijagnosticiranju reumatoloških oboljenja. U konačnici, potrebno je spomenuti i ambulantu za prevenciju i liječenje osteoporoze, koja je sa posebnim preventivnim programima važan čimbenik u očuvanju zdravlja pacijenata. (Bratović, 2007.)

#### 3.4.5. Laboratorijska dijagnostika

Počeci laboratorijske dijagnostike ne mogu se odvojiti od početaka stvaranja same Thalassoterapije. Rutinska analiza krvi, nekad nezamjenjiva u liječenju bolesnika, postala je tek mali dio postupaka hematološke i biokemijske analize koji su se obavljali u Ustanovi. Krajem šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog stoljeća, značajno je unaprijeđen i osamostaljen rad laboratorija. U narednih desetak godina, sukladna zahtjevima suvremene medicine, oprema je modernizirana, a osoblje gotovo utrostručeno. Posebnu potvrdu kvalitete laboratorij je dobio sedamdesetih godina prošlog stoljeća postavši jedan od referentnih centara u jugoistočnoj Europi za suradnju sa Svjetskom zdravstvenom organizacijom i jedan od prvih centara uključenih u sustav kontrole kvalitete rada na području bivše Jugoslavije.

Današnji laboratorij, u potpunosti moderniziran i informatiziran, zadovoljava najsvremenije standarde u dijagnostici i liječenju, prvenstveno kardioloških i reumatoloških bolesnika. Također se prate najsvremenija dostignuća imunološke i tumorske dijagnostike. Posebno se ističe suradnja s Medicinskim fakultetom u Rijeci i Farmaceutsko-biokemijskim

fakultetom u Zagrebu, te Hrvatskim društvom medicinskih biokemičara u kontroli kvalitete rada. Provede se istraživanja u suradnji s nekim od najznačajnijih svjetskih farmaceutskih kuća. (Bratović, 2007.)

### 3.4.6. Dermatologija

Tijekom dugog niza godina Opatija je postala utočište za sve one pacijente željne diskretnog liječenja kožnih promjena. 1961 godine potpisan je prvi ugovor o liječenju inozemnih bolesnika, u bivšoj Jugoslaviji. Thalassotherapie je potpisala ugovor sa austrijskom osiguravajućom kućom Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt (AUVA) iz Beča. Ugovorom je dogovoreno liječenje oboljelih od različitih oblika profesionalnih kožnih oboljenja.

Danas odjel za dermatologiju, osim skrbi za specifične potrebe bolesnika koje upućuje AUVA, pruža niz suvremenih medicinskih usluga. Program liječenja dermatoloških bolesti obuhvaća osim odgovarajuće medikamentozne i heliomarino terapiju (kupanje u moru ili morske kupke u kadi kombinirane s ultraljubičastim sunčevim zrakama), umjetno UV zračenje, dijetalnu prehranu, kao i edukaciju i savjetovanje.

Klasična klinička dermatologija temeljno je područje djelovanja na koje se nadovezuje laboratorijska dijagnostika te moderne terapijske mogućnosti u slučaju kožnih bolesti.

Thalassotherapie ima i suvremenu ambulantnu dermatološku djelatnost, pri čemu je velika pažnja i briga usmjerena dijagnostici i tretmanu bolesti periferne cirkulacije, te sve zastupljenija medicinska kozmetologija. (Bratović, 2007.)

### 3.4.7. Plastična, rekonstrukcijska i estetska kirurgija

U suvremenoj medicini i zdravstvenom turizmu estetska kirurgija jedna od najtraženijih usluga. Preteći suvremene trendove, u sklopu Thalasso Wellness Centra 2016. godine je započeo sa radom Centar Estetske kirurgije. Centar pruža najsuvremenije usluge, stručne preglede, konzultacije i operativne zahvate iz područja estetske, plastične i opće kirurgije. Luksuzni prostor i opuštajuća wellness atmosfera pridonose dodatnom zadovoljstvu klijenata (Peršić, 2017.)

### 3.4.8. Sportska medicina

Thalassotherapia Opatija je prepoznatljiva i po programima sportske medicine u kojima djeluje tim stručnjaka specijaliziran za rehabilitaciju akutnih povreda lokomotornog sustava, te postoperativnu rehabilitaciju sportaša. Odsjek za sportsku medicinu, čiji je zadatak funkcionalno testiranje, planiranje, provedba i praćenje treninga djeluje pomoću najmodernijih metoda dijagnostike. Prilagođava se zdravstveni program potrebama sportaša, te se temeljem medicinskih pretraga određuju sportske mogućnosti.

Sportska djelatnost, temeljena na velikom iskustvu i obogaćena suvremeno opremljenim prostorom, opremom i kadrovima pruža usluge korisnicima u rasponu od individualnih projekata za vrhunske sportaše, do preventivnih pregleda i procjene sposobnosti članova juniorskih klubova s naših područja. Sportski savez, Grad Opatija i pojedini sportski klubovi prepoznali u Thalassotherapiji pouzdanog stručnog partnera, te su s Ustanovom uspostavili sjajnu suradnju. Kompletna kardiološka obrada i skrb u natjecateljskim i rekreativnim sportovima, razvija se pod okriljem ukupne kardiološke djelatnosti. (Peršić, 2017.)

### 3.4.9. Thalaso Wellness Centar – Medical Spa

Thalassotherapia je od samih svojih osnutaka imala zadatak probuditi, obnoviti, obogatiti i dodatno razviti stoljetnu tradiciju lječilišnog turizma, pa se i u novije doba, uz medicinske razvijaju usluge zdravstvenog turizma.

Osnivanje, izgradnja i puštanje u rad Thalaso Wellness Centra u drugoj polovici 2005. godine pokazao se kao jedan od najznačajnijih događaja hrvatskog zdravstvenog turizma prošlog desetljeća. To dokazuje i priznanje Hrvatske gospodarske komore, Hrvatske udruge hotelijera i restoratera i Hrvatske radio televizije dodijeljeno Thalaso Wellness Centru 2006. godine u sklopu akcije „Turistički cvijet – kvaliteta za Hrvatsku“.

Razvijen kroz integraciju, unapređenje i nadogradnju postojećih djelatnosti Thalassotherapije, program Thalaso Wellness Centra predstavlja potpuno novu granu wellnessa, poznatog kao medicinski wellness, u Europi poznat kao disciplina, ali prvi puta primijenjen u Hrvatskoj u Opatiji.

Sustavni razvoj vlastitog wellness – proizvoda zasnovanog na modernim medicinskim principima, usko isprepletenim sa zdravstvenim djelatnostima bolnice uvjerljivo je opravdao osnivanje te nove djelatnosti Thalassotherapije. Riječ je o proizvodu koji, vrednujući autohtone

i prirodne potencijale, vraća važnost izvornim preventivnim i kurativnim oblicima lječilišnog turizma kroz suvremene medicinske tehnologije i prakse novog tisućljeća.

Marketinške aktivnosti su usmjerene prema izgradnji imidža centra izvrsnosti medicinskog wellnesa s educiranim stručnim osobljem, a sama promocija proizvoda zdravstvenog turizma ima za cilj isprofilirati imidž Thalassoterapije Opatija i Thalasso Wellnes Centra kao zdravstvenog i znanstvenog brenda i lidera zdravstvenog turizma Opatije, Kvarnera i Hrvatske. (Bratović, 2007.)

Slika 8. Thalasso Wellness Centar



Izvor: arhiva Thalassotherapie

### **3.5. Thalassoterapia u zajednici**

Thalassoterapia je duboko ukorijenjena u lokalnu sredinu i tradicionalno je okrenuta domicilnom stanovništvu. Prema brojnim izjavama pacijenata i gostiju Thalassoterapia je nezaobilazan medicinski subjekt za domaće ljude, kojem se vjeruje i na koji se računa. Od samog osnutka Thalassoterapije jedan od najznačajnijih ciljeva Ustanove, bio je domaćem stanovništvu omogućiti korištenje najsuvremenijih medicinskih usluga. Kolika je ta odanost i predanost zaživjela u srcima stanovnika govori i godišnja Nagrada Grada Opatije dodijeljena 1999. godine za područje zdravstva upravo Thalassoterapiji.

Thalassoterapija je postala sastavni dio života grada, njegov svakodnevni suradnik i najbliži partner. Ne čudi stoga što je upravo u prostorima Thalassoterapije zaživjela realizacija projekta „Opatija-grad muzej srednje Europe“ otvaranjem stalne postave o povijesti zdravstvenog turizma liburnijskog kraja.

1993. godine temeljem zakonskih propisa Bolnica je dobila novog vlasnika. Županija kao novi vlasnik, u želji da unaprijedi zdravstvenu skrb stanovništva, te aktivno sudjeluje u daljnjem napretku medicinske struke i razvoju zdravstvenog turizma spremno je postala partnerom s velikom podrškom Ustanovi u svim događanjima i promjenama koje su uslijedile.

### **3.6. Thalassoterapia kao učilište i znanstveno – istraživački centar**

Svestranost rada i uspješnost upravljanja Ustanovom ogleda se u činjenici kako je upravo Thalassoterapija Opatija imenovana od strane Ministarstva zdravstva Republike Hrvatske 1998. godine, Referentnim centrom za zdravstveni turizam i medicinski programirani odmor, jedinim takve vrste u Republici Hrvatskoj. Po prvi put u povijesti zdravstvo i turizam postale su komplementarne djelatnosti, a nastavkom aktivnog djelovanja, 2006. godine provedena je ponovna verifikacija istaknutog statusa.

Ciljani odabir kadrova na svim razinama, ulaganje u sustavnu edukaciju, dovelo je Ustanovu do visoke stručne, organizacijske i znanstvene razine, 2006. godine Thalassoterapija Opatija je uključena u sveučilišnu zajednicu Republike Hrvatske. Pri Thalassoterapiji je osnovana Katedra za rehabilitacijsku i sportsku medicinu Medicinskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, a kasnije i Katedra za fizikalnu medicinu Fakulteta zdravstvenih studija u Rijeci, čime Thalassoterapia postaje, kao jedina Županijska bolnica u Republici Hrvatskoj, sjedištem katedre jednog medicinskog fakulteta.

2006. godine zabilježen je još jedan veliki uspjeh, Thalassoterapija postaje nastavna baza Medicinskog fakulteta Sveučilišta Josipa Juraja Srossmayera u Osijeku. (Bratović, 2007.)

Osnivanje Katedre za rehabilitacijsku i sportsku medicinu u Thalassoterapiji, te višegodišnje uspješno uključivanje u izvođenje kolegija Interna medicina i ukupno uključivanje Bolnice u sustav Medicinskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, jedan je od najvećih uspjeha novog doba.

Ostvarivanje vrlo intenzivne suradnje s Medicinskim fakultetom Sveučilišta Josipa Juraja Srossmayera u Osijeku, također predstavlja značajno ostvarenje u radu Ustanove.



Znanstveno-istraživačka djelatnost Thalassotherapie razvija se posljednjih godina u nekoliko smjerova. Na području znanstvene grane interne medicine, dosadašnji su napori polučili uspješne kliničke studije s područja novootkrivene arterijske hipertenzije, epidemiologije i liječenja pretilosti, a ističe i znanstveni doprinos koji je Ustanova dala na području erektilne disfunkcije. Randomizirana, prospektivna terapijska studija rane kardiološke rehabilitacije nakon akutnog infarkta miokarda, dala je značajan doprinos poznavanju rane aktivne rekonvalescencije, te istakla kliničku vrijednost prakse koja se obavlja u Thalassoterapiji i njeno puno slaganje s mjerodavnom svjetskom literaturom. (Bratović, 2007.)

Navedeno je Thalassoterapiji osiguralo i status Klinike za liječenje, rehabilitaciju i prevenciju bolesti srca i krvnih žila Medicinskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, a 2012. godine Thalassoterapia dobiva i titulu Referentnog centra za rehabilitaciju srčanih bolesnika Ministarstva Zdravlja Republike Hrvatske, te Dopusicu Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta Republike Hrvatske za znanstveno-istraživačku djelatnost. (Peršić, 2017.)

Thalassoterapia nastavlja pružati vrhunske zdravstvene usluge, a istovremeno uspijeva održati zavidnu razinu znanstveno-istraživačke djelatnosti. Prenose se stečena znanja, vještine i iskustva budućim stručnjacima kroz bogat nastavni rad.

Značajni napori su se usredotočili na kontinuiranu izobrazbu medicinskog kadra, s naglaskom na ciljane programe u funkciji planskog razvoja Ustanove. U tom se smislu nastavlja suradnja sa vodećim dijagnostičkim centrima u zemlji i inozemstvu (Klinička bolnica Sestre milosrdnice u Zagrebu, KBC Zagreb, Hammersmith Hospital u Londonu, zatim centri u Tübingenu, Essenu, Varšavi i Bologni), organizirane su brojne interne edukacije predvođene renomiranim stručnjacima.

2015. godine Thalassoterapia postaje edukacijski centar Hrvatskog društva za estetiku lica hrvatskog liječničkog zbora za estetsku medicinu.

2016. godine Ustanova organizira Kliničku radionicu: „Pokretanje programa kardiološke rehabilitacije“, što je ujedno i prvi stručno-znanstveni skup, gdje se kroz teoriju ali i praksu moglo upoznati s radom, te potrebnim fazama osnivanja kardiorehabilitacijskog centra.

#### 4. KVALITETA U ZDRAVSTVU

Kvalitetu zdravstvene zaštite možemo definirati na različite načine. Definicija svjetske zdravstvena organizacije je slijedeća: „Zdravstvena usluga koja posvojim obilježjima zadovoljava definiranim zahtjevima, a sadašnjim stupnjem znanja i dostupnim resursima ispunjava očekivanja bolesnika da dobiju najbolju moguću skrb uz minimalan rizik za zdravlje i blagostanje. ( <https://www.aaz.hr/>20.04.2019.)

Kvaliteta u medicini najčešće se definira kao postizanje i održavanje međunarodno prihvaćenih normi liječenja i zdravstvene njege. (<https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/medicina/188-kvaliteta-u-medicini>, 25.04.2019.)

U današnjoj ekonomiji, prepunoj promjena, zdravstvo je suočeno sa nebrojenim izazovima: od vladinih propisa, pa sve do zahtjeva za sve većom i kvalitetnijom medicinskom skrbi primjenom novih tehnologija. Porast znanja u medicini, pridonio je i porastu standarda kvalitete u zdravstvenom sustavu Republike Hrvatske. Cilj zdravstvenih ustanova ne bi trebao biti samo puko ispunjavanje potreba pacijenata, već bi se trebao efikasno i ekonomično iskoristiti i primijeniti kompleksne dijagnostičke i terapijske mogućnosti. Pristup svakom pojedinom pacijentu trebao bi biti organiziran i sistematičan.

Za praćenje unaprijeđenja kvalitete zdravstvene zaštite osnovana je Agencija za kvalitetu i akreditaciju u zdravstvu i socijalnoj skrbi. Agencija je osmislila sustav praćenja osiguravanja kvalitete zdravstvene zaštite te praćenje provedbe Nacionalne strategije u zdravstvu 2012. – 2020. radi uspješnog provođenja učinkovitosti i djelotvornosti sustava kvalitete zdravstvenih postupaka na svim razinama zdravstvene zaštite, usmjerenost prema pacijentu te načela sigurnosti pacijenta. Potreba stalnog unapređenja kvalitete zdravstvene skrbi i sigurnosti pacijenata uređena je prema smjernicama EU-a te preporukama Vijeća Europe i Svjetske zdravstvene organizacije kojima se uspostavljaju prihvaćeni standardi i pokazatelji kvalitete, sustav upravljanja rizicima, unutarnje i vanjske procjene kvalitete (akreditacija) na svim razinama, nacionalni sustavi izobrazbe za kvalitetu i sigurnost pacijenta, sve veća uloga pacijenata te financiranje sustava kvalitete uz priznanje i nagradu za poboljšanje. ( <https://www.aaz.hr/> 20.04.2019.).

## **4.1. Standardi kvalitete zdravstvene zaštite**

Osnovni pojmovi vezani uz kvalitetu u zdravstvu su indikatori i standardi. Indikatori su mjerljive činjenice unutar procesa liječenja kao npr. stopa smrtnosti kod određenih operacija, učestalost komplikacija kod pojedinih zahvata, vrijeme boravka provedeno u bolnici, trošak boravka u bolnici po danu itd. Standardi su vrijednosti postavljene za indikatore. Prihvaćene standarde često nazivamo i dobrom bolničkom praksom. Osnovni principi kontrole kvalitete u zdravstvu su: kontinuirano bilježenje indikatora, analiza uzorka, provođenje korektivnih mjera.

Zakon o kvaliteti zdravstvene zaštite (NN 118/18) člankom 2. definira standarde kvalitete zdravstvene zaštite kao „kvantificirani opis mjerila u vezi sa obavljanjem zdravstvenih postupaka, zdravstvenim radnicima, opremom, materijalima i okolišem u kojima se obavljaju zdravstveni postupci, a kojim se osigurava kvalitetna zdravstvena zaštita.“

Zdravstvene ustanove obavezne su osnovati Povjerenstvo za kvalitetu, pa je u Thalassoherapiji Opatija na 10. sjednici održanoj dana 24. travnja 2018. godine odlukom Upravnog vijeća imenovano Povjerenstvo za kvalitetu zdravstvene zaštite. Povjerenstvo čini šest članova. Povjerenstvom predsjedava predsjednik Povjerenstva koji podnosi izvješća o radu ravnatelju. Povjerenstvo je na konstituirajućoj sjednici donijelo Poslovnik o radu.

Povjerenstvo za kvalitetu zdravstvene ustanove u obavezi je ispunjavati i Agenciji podnositi obrazac izvješća o radu Povjerenstva svakih 6 mjeseci (Zakon o kvaliteti zdravstvene zaštite (NN 118/18)).

Prema Izvješću o radu Povjerenstva za kvalitetu za 2017. godinu Thalassotherapy je dostavila cjelovito Izvješće o radu, i u zadanom roku. Izvješće predstavlja podlogu za procjenu stanja uspostavljenosti zahtjeva obaveznih standarda kvalitete temeljem samoprocjene zdravstvenih ustanova.

Tablica 1. Obavezni standardi kvalitete zdravstvene zaštite

Naziv skupine standarada	Oznaka
Neprekidno poboljšanje kvalitete kliničkih i nekliničkih postupaka	SK – 1
Sgurnost pacijenata i osoblja	SK – 2
Medicinska dokumentacija	SK – 3
Prava i iskustva pacijenata	SK – 4
Kontrola infekcija	SK – 5
Smrtni slučajevi i obdukcija	SK – 6
Praćenje nuspojava i štetnih događaja vezanih uz medicinske proizvode	SK – 7
Unutarnja ocjena	SK – 8
Nadzor sustava i unapređenja kvalitete zdravstvene zaštite	SK - 9

Izvor: prilagodila autorica

Neprekidno poboljšanje kvalitete kliničkih i nekliničkih postupaka (SK-1) sastoji se od slijedećih standarda (bolnička zdravstvena ustanova mora najmanje provoditi sljedeće sustavne preglede):

- sustavan pregled uporabe antibiotika
- sustavan pregled uporabe krvi i krvnih pripravaka
- sustavan pregled medicinske dokumentacije
- sustavan pregled uporabe lijekova
- kirurški (sustavan) pregled – sustavan pregled primjerenosti kirurških zahvata uključujući korelaciju predkirurške i poslijekirurške dijagnoze s nalazima patologa
- sustavnu analizu bolničkih infekcija (<https://www.aaz.hr/> 20.04.2019.)

Tablica 2. Prikaz što je BZU izjavila o provođenju zahtjeva standarda SK-1

Zahtjevi standarda SK-1	Status
sustavan pregled uporabe antibiotika	P
sustavan pregled uporabe krvi i krvnih pripravaka	NP
sustavan pregled medicinske dokumentacije	P
sustavan pregled uporabe lijekova	P
kirurški (sustavan) pregled	NP
sustavnu analizu bolničkih infekcija	P

Izvor: prilagodila autorica

Legenda: P=provodi, N=ne provodi, NP=nije primjenjivo

Sigurnost pacijenata i osoblja (SK-2) sadrži slijedeće standarde:

Bolnička zdravstvena ustanova mora imati dokumentiran sustav sigurnosti pacijenata i osoblja koji mora sadržavati sljedeće elemente:

- otkrivanje i prijavljivanje
- preventivne i popravne radnje
- definirani postupak za smanjenje rizika
- primjena akcijskih planova
- neprekidno mjerenje kako bi se osigurala učinkovitost radnji
- procjena sigurnosti pacijenata i osoblja koju provodi ravnatelj, odnosno odgovorna osoba
- politika i praksa obavješćivanja pacijenata i/ili njihovih obitelji o neočekivanim neželjenim događajima (<https://www.aaz.hr/> 20.04.2019.).

Tablica 3. Prikaz što je bolnica izjavila o sadržaju dokumentiranog sustava sigurnosti pacijenata SK-2

Zahtjevi standarda SK-2	Status
otkrivanje i prijavljivanje	S
preventivne i popravne radnje	S
definirani postupak za smanjenje rizika	S
primjena akcijskih planova	S
neprekidno mjerenje kako bi se osigurala učinkovitost radnji	S
procjena sigurnosti pacijenata i osoblja koju provodi ravnatelj, odnosno odgovorna osoba	S
politika i praksa obavješćivanja pacijenata i/ili njihovih obitelji o neočekivanim neželjenim događajima.	S

Izvor: prilagodila autorica

Legenda: S=sadržava, N=ne sadržava

Medicinska dokumentacija (SK-3), zahtjevi standarda su slijedeći:

Povjerenstvo za kvalitetu bolničke ustanove mora provoditi kontrolu kvalitete medicinske dokumentacije. Prema Izvješću o radu povjerenstva za kvalitetu zdravstvene ustanove za 2017. godinu kontrolu kvalitete medicinske dokumentacije provodi 61/63 BZU, a među njim i Thalassotherapia Opatija. 2/63 BZU ne provode kontrolu kvalitete medicinske dokumentacije.

Prava i iskustva pacijenata, zadovoljstvo osoblja (SK-4), zahtjevi standarda SK-4:

Bolnička zdravstvena ustanova mora redovito provoditi Anketu o iskustvu i zadovoljstvu pacijenata, zadovoljstvu osoblja radnim uvjetima, organizacijom rada i kulturom komunikacije.

Anketu o iskustvu i zadovoljstvu pacijenata provodi 33/63 BZU koje su podnijele Izvješće. Anketu ne provodi 30/63 BZU: a među njima i SB za medicinsku rehabilitaciju bolesti srca, pluća i reumatizma Thalassotherapia Opatija.

Anketu o zadovoljstvu osoblja radnim uvjetima, organizacijom rada i kulturom komunikacije provodi 25/63 BZU koje su podnijele Izvješće. Anketu ne provodi 38/63 BZU: a među njima i SB za medicinsku rehabilitaciju bolesti srca, pluća i reumatizma Thalassotherapia Opatija (<https://www.aaz.hr/>, 20.04.2019.).

Smrtni slučajevi i obdukcija (SK-6), zahtjevi standarda SK-6

Bolnička zdravstvena ustanova mora voditi registar o umrlim pacijentima.

Registar o umrlim pacijentima vodi 60/63 BZU, a među njima i SB za medicinsku rehabilitaciju bolesti srca, pluća i reumatizma Thalassotherapia Opatija. Registar o umrlim pacijentima ne vode 2/63 BZU: SB za produženo liječenje Duga Resa i PB Rab. Registar nije primjenjiv za 1/63 BZU (SB za oftalmologiju Svjetlost).

Praćenje nuspojava lijekova i štetnih događaja vezanih uz med. proizvode (SK-7)

Zdravstveni radnik koji dolazi u doticaj s lijekom ili korisnikom lijeka mora izvijestiti o nuspojavama lijeka ili sumnji na nuspojavu lijeka Agenciju za lijekove i medicinske proizvode.

O nuspojavama lijeka ili sumnji na nuspojavu lijeka Agenciju za lijekove i medicinske proizvode izvješćuje 59/63 BZU, a među njima i SB za medicinsku rehabilitaciju bolesti srca, pluća i reumatizma Thalassotherapia Opatija. O nuspojavama ne izvješćuju 4/63 BZU: KB Merkur, Klinika za psihijatriju Vrapče, OB i bolnica branitelja domovinskog rata Ogulin, SB za medicinsku rehabilitaciju Stubičke Toplice. (<https://www.aaz.hr/>, 20.04.2019.)

Unutarnja ocjena (SK-8), zahtjevi standarda SK-8

Bolnička zdravstvena ustanova mora provoditi unutarnju ocjenu sustava kvalitete. Unutarnju ocjenu sustava kvalitete provodi 38/63 BZU, a među njima i SB za medicinsku rehabilitaciju bolesti srca, pluća i reumatizma Thalassotherapia Opatija.

Unutarnju ocjenu ne provodi: 25/63 BZU: KBC Sestre milosrdnice, KBC Split, KB Sveti Duh, Klinika za ortopediju Lovran, Klinika za psihijatriju Vrapče, OVB „Hrvatski ponos“ Knin, OB Bjelovar, OB Dubrovnik, OB Gospić, OŽB Našice, OB Pula, OB Šibensko-kninske,

OB Virovitica, OB Zabok, OŽB Vinkovci, OŽB Vukovar, SB za kronične bolesti dječje dobi Gornja Bistra, SB za medicinsku rehabilitaciju Naftalan, SB za medicinsku rehabilitaciju Krapinske toplice, SB za medicinsku rehabilitaciju Stubičke toplice, SB za medicinsku rehabilitaciju Varaždinske toplice, SB za ortopediju Biograd na Moru, SB za plućne bolesti, SB za produženo liječenje Duga Resa, SB za psihijatriju i palijativnu skrb sveti Rafael Strmac (<https://www.aaz.hr/>, 20.04.2019.).

Nadzor sustava osiguranja i unapređenja kvalitete zdravstvene zaštite (SK-9), zahtjevi standarda SK-9

Bolničke zdravstvene ustanove s više od 40 zaposlenih radnika moraju ustrojiti posebnu jedinicu za osiguranje i unapređenje kvalitete zdravstvene zaštite.

Rezultat: 62/63 BZU koje su dostavile Izvješće imaju više od 40 zaposlenih radnika. Posebnu jedinicu za osiguranje i unapređenje kvalitete zdravstvene zaštite ima ustrojeno 56/62 BZU, a među njima i SB za medicinsku rehabilitaciju bolesti srca, pluća i reumatizma Thalassotherapia Opatija.

BZU koje nemaju ustrojenu jedinicu za osiguranje i unapređenje kvalitete zdravstvene zaštite su sljedeće: Specijalna bolnica za ortopediju Biograd na Moru, Specijalna bolnica za ortopediju, kirurgiju, neurologiju i fizikalnu medicinu i rehabilitaciju Sv. Katarina, PB Lopača, PB Rab, PB za djecu i mladež, SB za psihijatriju i palijativnu skrb sveti Rafael Strmac.

Bolničke zdravstvene ustanove s više od 40 zaposlenih radnika moraju osnovati Povjerenstvo za kvalitetu, a bolničke zdravstvene ustanove s manje od 40 zaposlenih moraju odrediti odgovornu osobu za kvalitetu zdravstvene zaštite.

Rezultat: 62/63 BZU koje su dostavile Izvješće imaju više od 40 zaposlenih radnika. Povjerenstvo za kvalitetu osnovala je 61/63 BZU, a među njima i Thalassotherapia Opatija.

Povjerenstvo za kvalitetu i osoba odgovorna za osiguranje kvalitete zdravstvene zaštite mora svakih šest mjeseci dostaviti izvješće o provedbi aktivnosti utvrđenih planom i programom mjera za unapređenje i praćenje kvalitete zdravstvene zaštite Agenciji.

Rezultat: 63/63 BZU su dostavile Izvješće o radu Povjerenstva za kvalitetu (uspostavljanje standarda kvalitete zdravstvene zaštite) (<https://www.aaz.hr/>, 20.04.2019.).

## 4.2. ISO standardi

Osiguranje kvalitete postaje nužni preduvjet za uspjeh u zdravstvenoj djelatnosti, stoga Ministarstvo zdravstva Republike Hrvatske teži uvođenju i primjeni ISO sustava u zdravstvu kako bi se unaprijedile medicinske usluge, poboljšala i unaprijedila kvaliteta života kako zaposlenih u zdravstvu tako i samih pacijenata.

Nastoji se povećati razina kvalitete zdravstvenih usluga uvođenjem obvezne primjene sustava kvalitete zdravstvene zaštite kao i uvođenje certificiranih sustava za upravljanje kvalitetom. Standardi ISO 9001 su općeprihvatljivi međunarodni sinonimi za kvalitetu, dosljednost i provođenje u praksi, a primjenjivi su u svakoj organizaciji koja želi uvesti, održavati i neprekidno poboljšavati vlastiti sustav osiguranja kvalitete.

2011. godine u Republici Hrvatskoj je donesen Zakon o kvaliteti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi (NN 124/11), danas Zakon o kvaliteti zdravstvene zaštite (NN 118/18) kojim se određuju načela i sustav mjera za ostvarivanje i unaprjeđivanje sveobuhvatne kvalitete zdravstvene zaštite u Republici Hrvatskoj. Ovim Zakonom se također propisuje postupak akreditacije zdravstvenih ustanova, trgovačkih društava koja obavljaju zdravstvenu djelatnost te privatnih zdravstvenih djelatnika kao i procjena zdravstvenih tehnologija, a sve radi veće kvalitete zdravstvene zaštite i bolje usluge koja se pruža pacijentima.

Koristi svih sustava upravljanja kvalitetom dugoročne su i vidljive tek nakon nekoliko godina implementacije i primjene. Većina zdravstvenih ustanova bilježi povećanu produktivnost i uspješnost, povećano zadovoljstvo pacijenata i djelatnika te smanjenje troškova, koji su vječni izvor konflikata u zdravstvu. Navedeni sustav zahtijeva uvođenje internog sustava koji će dokumentirati slijed procesa koji se odvijaju u bolničkoj ustanovi, provođenje internih kontrola radi utvrđivanja korektivnih i preventivnih postupaka u svrhu poboljšanja kvalitete. Korektivnim i preventivnim radnjama, standardizacijom postupaka (postojanje radnih uputa), boljim održavanjem opreme (u redovitim, propisanim intervalima bez obzira na korištenost) te redovitim provođenjem unutarnjih kontrola (audita) osigurava se praćenje sustava. Certificiranje nameće obvezu kontinuiranog praćenja rezultata te kronološki i uredno vođenje kompletne zdravstvene dokumentacije. Koristi uvođenje ISO normi višestruke su i dokazane širom svijeta, potiče se timski rad, kreativnost, inicijativa i odgovornost svih zaposlenika. Ustanove mogu imati uspostavljen sustav upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme i mjerljive indikatore (pad pacijenta za vrijeme hospitalizacije, smrtnost pri određenoj operaciji, ankete kojima se ispituje zadovoljstvo pacijenata, zadovoljstvo djelatnika),



ali tek postupkom certifikacije dokazuju uspješno implementiran sustav upravljanja kvalitetom u svojoj organizaciji. (Lučanin, Pavić, 2017., <https://www.zvu.hr/opatija2017/sazetak.pdf> 25.04.2019.)

## 5. ZAKLJUČAK

Thalassotherapia Opatija je Specijalna bolnica koja je utemeljena na elitnoj lječilišnoj tradiciji srednje Europe. Od samih svojih početaka stremila je kvalitetnom radu i poslovanju i nastojala je pružiti što kvalitetniju medicinsku uslugu svojim pacijentima. S toga je davne 1957. godine Thalassotherapia postala prototip zdravstvene ustanove i jedna od prvih koja je poslovala na potpuno tržišnom principu, bez subvencioniranja od strane državnih tijela. Njezino osnivanje doprinijelo je razvoju medicinske prakse i poboljšanju ukupne zdravstvene skrbi, ali je i otvorilo novu stranicu zdravstvenog turizma u Opatiji. Thalassotherapia je uskoro postala vodeći centar za rehabilitaciju kardioloških bolesnika u zemlji i u ovom dijelu Europe.

Svoj uspjeh i rad u novom tisućljeću Ustanova je nastavila razvijati slijedeći svoju viziju, a to je da Thalassotherapia želi postati simbol Opatije i regije kao destinacije, zdravstveni i znanstveni brend, te centar izvrsnosti kardiologije, reumatologije i fizikalne medicine i rehabilitacije, sportske medicine i medicinskog wellnesa.

O uspješnost upravljanja Ustanovom govori i činjenica da je Thalassotherapia rješenjem Ministarstva zdravstva Republike Hrvatske iz 1998. godine, imenovana Referentnim centrom za zdravstveni turizam i medicinski programirani odmor, jedinim takve vrste u Republici Hrvatskoj.

2006. godine u Thalassotherapiji je osnovana Katedra za rehabilitacijsku i sportsku medicinu Medicinskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, a kasnije i Katedra za fizikalnu medicinu Fakulteta zdravstvenih studija u Rijeci, čime je Thalassotherapia postala sjedište medicinskog fakulteta.

2006. godine Thalassotherapia je zabilježila još jedan uspjeh i postaje nastavna baza Medicinskog fakulteta Sveučilišta Josipa Juraja Srossmayera u Osijeku.

2012. godine Thalassotherapia dobiva i titulu Referentnog centra za rehabilitaciju srčanih bolesnika Ministarstva Zdravlja Republike Hrvatske, te Dopusnicu Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta Republike Hrvatske za znanstveno-istraživačku djelatnost.

2015. godine Thalassotherapia postaje edukacijski centar Hrvatskog društva za estetiku lica hrvatskog liječničkog zbora za estetsku medicinu.

Uspostavljanje sustava kvalitete je zahtjevan proces koji traži uključenost čitave organizacijske strukture, od menadžmenta do svih djelatnika ustanove. Kako bi i dalje mogla pružati vrhunske zdravstvene usluge Thalassotherapia nastoji udovoljiti zahtjevima nadležnih institucija i ispuniti akreditacijske kriterije i ugraditi norme kvalitete u svoje poslovanje.

## LITERATURA

### BIBLIOGRAFSKE JEDINICE:

Bratović, E., 2007, Thalassotherapia Opatija 1957.-2007., Adamić, 2007.

Juran, J.M., Blanton Gogfrey A., Planiranje i analiza kvalitete, Mate, 1999.

Lazibat, T., Upravljanje kvalitetom, M.E.P. Centar menadžerske knjige, Zagreb, 2009.

Lazibat, T., Baković, T., Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Ekonomski fakultet Zagreb, 2012.

Lučanin, D., Pavić, J., Knjiga sažetaka radova 16. konferencija medicinskih sestara i tehničara i 2. konferencija zdravstvenih profesija Povezivanje obrazovanja i najbolje prakse, Zagreb, 2017. <https://www.zvu.hr/opatija2017/sazetak.pdf> (25.04.2019.)

Peršić, V., Thalassotherapia Opatija 60 godina brinemo o vašem zdravlju, Sagita, 2017.

Skoko, H., Upravljanje kvalitetom, Sinergija, 2000.

Zambelli, bilješke sa predavanja 2017.

### INTERNETSKE STRANICE:

<https://www.aaz.hr/>, posjećeno 20.04.2019.

<http://www.zzjzfbih.ba>, posjećeno 20.04.2019.

<https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/medicina/188-kvaliteta-u-medicini>, posjećeno 25.04.2019.

<http://www.thalassotherapia-opatija.hr>, posjećeno 20.06.2019.

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Kvaliteta prema učinku stajališta

Slika 2. Upravljanje kvalitetom

Slika 3. PDCA krug

Slika 4. Prva spasilačka zdravstvena služba u Opatiji

Slika 5. Thalassotherapie – Villa Speranza (danas Villa Dubrava), prvi lječilišni hotel u Republici Hrvatskoj

Slika 6. Obilježavanje šezdesete obljetnice osnutka Thalassotherapie Opatija

Slika 7. Laboratorij za kateterizaciju srca

Slika 8. Thalasso Wellness Centar

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Obavezni standardi kvalitete zdravstvene zaštite

Tablica 2. Prikaz što je BZU izjavila o provođenju standarda SK-1

Tablica 3. Prikaz što je bolnica izjavila o sadržaju dokumentiranog sustava sigurnosti pacijenata SK-2