

# Türkiye'nin Sürdürülebilir Sağlık Yolculuğunda 2030 Vizyonu ve Eylem Planı:

## *Erken Teşhis, Koruyucu Sağlık ve Veri Yönetişimi*



Teknik Rapor  
Eylül 2024

01.

Önsöz

02.

Giriş: Sürdürülebilir Değer Bazlı Sağlık Sistemi

03.

Sağlık Sektörü Liderlerinin Gözünden 2030 Vizyonu

04.

**Aksiyon Planı 1:** Sağlıklı Yaşam Endüstrisi Oluşturma ve Katlayarak Büyütme

05.

**Aksiyon Planı 2:** Koruyucu Sağlık için Performans Bazlı Ödeme (Teşvik) Sistemlerinde Doğru Politika ve Alt Yapı Sistemini Oluşturma

06.

**Aksiyon Planı 3:** Sağlık Veri/Bilgi Sistemlerinin Entegrasyonunun Sağlanması Ve İlgili Politikalar

07.

Sonuç

08.

Yöntem

09.

Ek

10.

Yazarlar ve Katkı Sağlayıcılar

Feragatname,

Bu rapor, Volitan Global tarafından hazırlanmış olup bir proje, görüş alanı veya etkileşim katkısı olarak yayınlanmıştır. Burada ifade edilen bulgular, yorumlar ve sonuçlar, Volitan Global tarafından düzenlenen ve onaylanan işbirliği sürecinin bir sonucu olup, Volitan'ın görüşlerini veya ortaklarının veya diğer paydaşlarının tamamını yansıtmayabilir.

2030 Sağlık Hareketi Projesi, sağlık sektörünün geleceğini incelemeyi amaçlayan bir girişimdir ve bu rapor, sağlık hizmetlerinin dönüşümüne ilişkin potansiyel yolları ve önerileri sunmaktadır. Sağlık politikaları, kararlar ve uygulamalar konusunda nihai kararlar almadan önce, ilgili kurumların ve uzmanların tavsiyelerine başvurulmalıdır. Bu raporun içeriği, en güncel bilgilere dayalı olarak hazırlanmış olup, yaklaşık tarihinde geçerli olan koşullar ve verilerle uyumludur. Daha sonraki tarihlerde ortaya çıkabilecek değişiklikler ve gelişmeler göz önünde bulundurulmalıdır.

© 2024 Volitan Global. Tüm hakları saklıdır. Bu yayının herhangi bir bölümü, fotokopi veya kayıt dahil olmak üzere herhangi bir şekilde veya herhangi bir bilgi depolama ve geri alma sistemi ile referans göstermeden kullanılamaz ve çoğaltılamaz.

# ÖNSÖZ

---



**Ufuk Eren**  
Volitan Global  
Kurucu CEO

Sağlık sektörünün üç temel faktörü olan erişilebilirlik, kalite ve maliyetin her zaman dengede tutulması önemlidir. Ancak, bu dengeyi sağlamak her geçen gün daha da zorlaşıyor. Artan nüfus ve ülkemizin özellikle hızlı yaşlanması, sağlık sistemimizin ciddi bir baskı altında olduğunu gösteriyor. Üstelik, hızla yaşlanırken sağlıklı bir yaşam sürme konusunda da sorunlar yaşıyoruz; sağlıksız yaşıyoruz.

Türkiye'nin sağlık sistemi, sürdürülebilirliği sağlamak için önemli bir dönemeçte bulunuyor. Bu dönemecin kritik adımları, koruyucu sağlık ve erken teşhis yaklaşımlarının yanı sıra etkili veri yönetimi politikalarını içermektedir. Sağlık sistemimizin geleceğini şekillendiren bu iki unsur raporda detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Sağlık harcamaları, ülke bütçesine büyük bir yük getiriyor ve maalesef durdurulamaz bir şekilde artmaya devam edecek gibi görünüyor. Bu artışı tetikleyen pek çok faktör bulunuyor. Kronik hasta sayısının artışı, bulaşıcı hastalık riskleri ve sağlık hizmetlerine artan talep, teknolojinin hızla gelişmesi ve sağlık sistemine entegrasyonu gibi etkenler, bu meseleyi daha da karmaşık hale getiriyor. Ancak sağlık harcamalarına etki eden ve edecek olan en önemli unsur, hızla yaşlanan nüfusun sağlıksız bir şekilde yaşlanmasıdır.

Türkiye'nin sağlık sistemi, birinci Sağlıkta Dönüşüm Planı ile büyük başarılar elde etmiştir, özellikle erişilebilirlik alanında uluslararası düzeyde bir başarı hikayesi yazmıştır. Sağlık harcamalarının etkinliği konusunda ciddi adımlar atılması gerekmektedir. Bunun için değer bazlı sağlık sistemine kademeli olarak geçilmesi önem teşkil etmektedir. Kalite konusunda önemli adımlar atılmış olsa da sürdürülebilir değer odaklı bir sağlık sistemi için daha fazla çalışılması ve bu yolda aksiyonlar alınması gerekmektedir.

Bu noktada, koruyucu sağlık ve erken teşhis, sağlık sisteminin temel bir taşıyıcısıdır. Sağlık sorunlarını önceden tespit etmek ve önlemek hem bireylerin sağlığını korur hem de sağlık harcamalarını azaltır. Bu nedenle, Türkiye'nin sağlık sistemini daha sürdürülebilir hale getirmek için bir başlangıç noktası olarak koruyucu sağlık ve erken teşhis yöntemlerine daha fazla odaklanması gerekmektedir. Bu hem nüfusun sağlığına katkı sağlayacak hem de uzun vadede sağlık masraflarını kontrol altına almamıza yardımcı olacaktır. Bu yolda yürürken, Türkiye'nin sağlık sisteminin sürdürülebilirliğini sağlamak için veri yönetimi politikalarına odaklanması kritik öneme sahiptir.

# GİRİŞ:



## Sürdürülebilir Değer Bazlı Sağlık Sistemi

Sürdürülebilir Değer Bazlı Sağlık Sistemi, bireylerin yaşam kalitesini arttırırken sağlık hizmetlerinin verimliliğini ve etkinliğini de maksimize etmeyi hedeflemektedir. Bu yaklaşım hastaların doğru zamanda doğru bakımı almasını sağlayarak, sağlık hizmetlerinin kalitesini ve erişilebilirliğini arttırmaktadır. Hastalar ve sağlık hizmeti sağlayıcıları arasında koordinasyonu ve iletişimi teşvik eder, böylece daha iyi sağlık sonuçlarına ve sağlık sistemi içinde daha fazla verimliliğe ve etkinliğe yol açar. Bu sürdürülebilir değer bazlı sistem, toplumun genel sağlık ve refahını arttırma konusunda kilit bir rol oynamaktadır.

Sağlık sektörünün sürdürülebilirliği bütün ülkelerin sorunudur. Türkiye'nin bu konuda karşı karşıya olduğu en büyük tehdit hızlı ve sağlıksız yaşanan nüfustur. Bu hastalık yükünü azaltmak için etkin sağlık yönetimi şarttır ve bu da değer bazlı sağlık sistemine kademeli, hızlı geçişle sağlanabilir. Değer bazlı sürdürülebilir sağlık yolculuğunda atılacak ilk önemli adım olan koruyucu sağlık ve erken teşhisle sağlıklı yaşanan ve ekonomiye yükü azaltıp sürdürülebilir sağlıklı toplum yönünde önemli adım atılmış olacaktır.



Günümüzdeki sağlık sistemlerinin ana odağı hastalıkları tedavi etmek ve semptomları hafifletmektir. Bu, hastalığın zaten ortaya çıktığı bir aşamada müdahale etmek anlamına gelir. Oysa sağlığın sürdürülebilirliği için, hastalıkların başlangıç noktasında engellenmesi gerektiği bir yaklaşıma ihtiyaç vardır. Sağlıkla ilgili yaygın bir yanlış, hastalıkların tedavi edilmesinin sağlık sistemlerinin tek amacı olduğudur.

Ancak, asıl soru şu olmalıdır: Neden insanları hasta olduklarında tedavi etmek yerine, onları hasta olmaktan korumaya çalışmıyoruz? TÜRKİYE'NİN SÜRDÜRÜLEBİLİR SAĞLIK YOLCULUĞUNDA VİZYONU VE EYLEM PLANI: ERKEN TEŞHİS, KORUYUCU SAĞLIK VE VERİ YÖNETİŞİMİ raporu tam olarak bu soruya odaklanmaktadır. Bu rapor, Roche'un destekleri ile Sağlık Hareketi 2030 Türkiye projesi kapsamında hazırlanmıştır.



Sağlık Hareketi 2030, dünya çapında sürdürülebilir ve entegre sağlık hizmetleri ekosistemleri oluşturma misyonuyla hareket etmektedir. Yerel ekosistemler oluşturmaya ve bölgeler arasında ortakları birbirine bağlamaya yönelik benzersiz bir yaklaşımla proje, ölçeklenebilir çözümleri hızlandırmak için bir ağ geliştirmektedir.



Sağlık Hareketi 2030, sistem değişikliğini birbirini tamamlayan iki yolla gerçekleştirmeyi hedeflemektedir:

1. Sağlık sonuçlarını olumlu yönde etkileyen teknolojiler aracılığıyla kaynakların daha iyi kullanılmasını sağlayan politika değişiklikleri gerçekleştirmek. Bu sayede, inovasyonların kullanılması sağlanır ve sağlık verimliliği artar.
2. İnovasyona erişimi kısıtlı olan ülke veya bölgelerdeki sağlık sistemi sorunlarını çözerek, pilot projeler ve somut kavram kanıtları yoluyla politika değişimlerini teşvik etmektir.

2030 Sağlık Hareketi projesi Roche sponsorluğunda Volitan Global tarafından yürütülmektedir. Volitan Global, 2023'ten beri "Erken Teşhis ve Koruyucu Sağlık için Veri Politikaları" başlığı altında kamu, sağlık liderleri, özel ve üçüncü sektörlerle birlikte sağlık sistemlerini geleceğin taleplerine hazırlamak, anlamlı bir fark yaratmak ve sağlık sistemlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak için gerekli olan aksiyon planları ve politika değişikliklerini belirlemek üzere çalışmaktadır. Bu eylem raporu, bu çalışmaların bir sonucu olarak hazırlanmıştır.



Bu rapor, sağlık ve sağlık teknolojileri sektörünün paydaşları olan kamu, iş dnyası, akademi, sivil toplum örgütlerinden 25'i aşkın uzman ve liderlerle yapılan ortak çalışmalarla geliştirilmiştir. Katılımcıların 2030 vizyonu doğrultusunda bir eylem planı önermektedir. Onlarla yapılan tartışmalar sonucunda, Türkiye'nin 2030 vizyonuna ulaşabilmesi için önceliklendirilmesi gereken üç aksiyon alanı belirlenmiştir:

1. Sağlıklı Yaşam Endüstrisi Oluşturma ve Katlayarak Büyütme
2. Koruyucu Sağlık için Performans Bazlı Ödeme Sistemlerinde Doğru Politika ve Alt Yapı Sistemini Oluşturma
3. Sağlık Veri/Bilgi Sistemlerinin Entegrasyonunun Sağlanması ve İlgili Politikalar

Her bir alan, birbirini destekleyici özelliğindedir. Bu bağlamda, bu rapor, erken teşhis, koruyucu sağlık ve veri yönetişimi konusunda, ülkenin benzersiz koşullarına ve ihtiyaçlarına göre strateji geliştirmeye yardımcı olacak bir çerçeve olarak görülebilir. Bu çerçeve, her alanın pratiğe uygulanabilirliği için spesifik aksiyon önerileri içermektedir.

Bu eylem planı sektörün tüm paydaşları bir araya getirme umuduyla, ortak önceliklere ışık tutmayı ve belirli alanlarda iş birliğini, yatırımı, inovasyonu ve çevik politika çözümlerini hızlandırmayı hedeflemektedir.

Özetle bu eylem planı, Türkiye'nin 2030 vizyonu doğrultusunda erken teşhis ve koruyucu sağlık hizmetlerini güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Önerilen aksiyonlar, sağlık sektöründe daha etkili, erişilebilir ve kaliteli hizmetlerin sunulmasını sağlayacak ve Türkiye'nin sağlık alanında global bir lider olma yolunda ilerlemesine katkıda bulunacaktır.



Hasta olma oranını azaltmak, sadece sağlığımızı korumakla kalmaz, aynı zamanda sağlık sistemlerinin sürdürülebilirliğini artırır ve toplumların refahını yükseltir.

**Dr. Şuayip Birinci**  
**Türkiye Cumhuriyeti**  
**Sağlık Bakan Yardımcısı**

# SAĞLIK SEKTÖRÜ LİDERLERİNİN GÖZÜNDEN 2030 VİZYONU



2030 Sağlık Hareketi Türkiye’de sağlık sektöründe sürdürülebilir bir sağlık sistemi oluşturmak için veri yönetişimini güçlendirmeyi amaçlayan bir inisiyatif başlatmıştır. Bu, bireylerin yaşamlarını daha uzun, daha sağlıklı ve daha tatmin edici bir şekilde sürdürebilmelerini hedefleyen büyük bir vizyonun parçasıdır. Bu hareketinin temel ilkesi, herkesin, yaş, cinsiyet, ekonomik durum veya coğrafi konumlarına bakılmaksızın en iyi sağlık hizmetlerine eşit erişim hakkına sahip olduğu inancıdır.

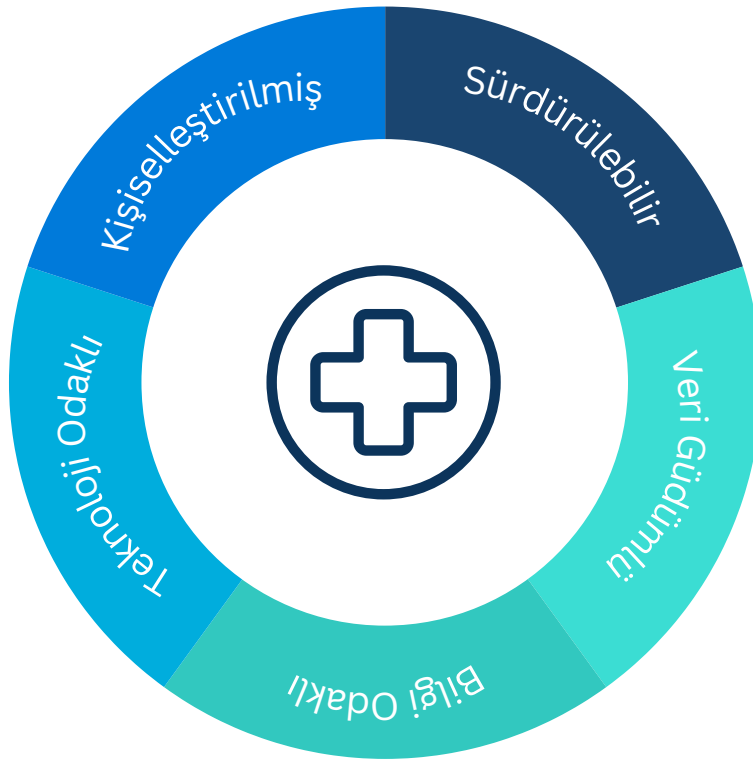
Bu proje kapsamında yapılan çalıştayda bir araya getirilen sektörün önde gelen liderlerinin 2030’da Türkiye’nin sağlık sektörü için ortak vizyonu şu şekildedir:



Öncelikle sağlığı kişiselleştirilmiş olmasıdır. Sağlığın kişiselleştirilmesi, bireylerin genetik verileri, yaşam tarzları ve sağlık geçmişleri gibi faktörler dikkate alınarak kişiye özelleştirilmiş sağlık yaklaşımları geliştirilmesini içerir. Kişiselleştirilmiş sağlık uygulamaları, kişisel sağlık puanları ve genetik yatkınlık analizleri bu alandaki önceliklerdir. İkincisi, sağlık sisteminde teknolojik inovasyonların aktif ve etkin kullanılması ve bunların eşgüdümlü çalışmasıdır. Bu, giyilebilir teknolojiler, nesnelerin interneti ve teknolojik ilaç kutuları gibi yenilikçi çözümler bu alanda dikkat çeker. Aile hekimliği ve hastaneler arasındaki iş birliğini artırarak sağlık hizmetlerinin daha koordineli bir şekilde sunulması gibi örnekleri de içerir. Diğer bir vizyon ise sigorta ve ödeme modellerinin bu vizyona göre uyumlanmış olmasıdır. Bununla birlikte, teknolojik ilerlemelerin sağlık personeline yardımcı olduğu bir 2030 hayal edilmiştir. Teknoloji ile sağlık personeli iş birliği, hackathon etkinlikleri ve teknolojik gelişmelerle sağlık personeli yetkinliğinin artışı gibi stratejiler, sağlık hizmetlerinin daha verimli hale gelmesini sağlayacaktır. Son olarak, veri ve teknoloji odaklı sağlık hizmetlerini teşvik edilip, kullanılmasıdır. Veri güvenilirliği ve etkin kullanımı, yapay zekâ ile tanı ve tedaviler, sensör teknolojileri ve evde sağlık takibi gibi alanlar, sağlık hizmetlerinin daha bilgi odaklı ve etkili olmasına katkı sağlar. 2030 Sağlık Hareketi projesinin bu vizyonu, sağlık sektörünün gelecekte daha veri odaklı sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesini amaçlar.



Bu vizyonun gerçekleşmesi için olmazsa olmaz toplum sağlığı ve bilinci bu projenin merkezinde yer alır. Toplum sağlığını geliştirmek, sadece bireylerin sağlıklarını iyileştirmekle kalmayıp aynı zamanda sağlık sistemlerinin sürdürülebilirliğine de katkı sağlar. Türkiye'de toplum sağlığının ve sağlık bilincinin desteklenmesi önemlidir çünkü bu, sağlık sorunlarının önlenmesine, sağlık hizmetlerine erişimin optimizasyonuna, sağlık eşitsizliklerinin azaltılmasına ve sağlık harcamalarının kontrol altına alınmasına katkı sağlar. Ayrıca, toplum sağlığının geliştirilmesi, sosyal ve ekonomik kalkınmayı destekler ve kriz durumlarına hazırlıklı olmayı teşvik eder.



Sonuç olarak, 2030 Sağlık Hareketi Türkiye Projesi, sağlık hizmetlerinin dönüşümünü hedefleyen bir inisiyatif olarak toplum sağlığı ve bilincine büyük önem verir ve vizyonlarını gerçekleştirmek için sağlık sektöründeki tüm paydaşları bir araya getirerek, sürdürülebilir bir sağlık sistemi oluşturmayı ve her bireyin daha sağlıklı bir geleceğe adım atmasını hedefler. Kişiselleştirilmiş sağlık hizmetleri, teknolojik inovasyonlar, veri odaklı yaklaşımlar ve toplum sağlığının desteklenmesi, daha sağlıklı, daha bilinçli ve daha sürdürülebilir bir sağlık sistemi oluşturmanın anahtarıdır. 2030 Sağlık Hareketi Türkiye Projesi, bu vizyon doğrultusunda çalışmalarına devam ederek, 2030 yılında daha sağlıklı bir Türkiye inşa etmeyi amaçlamaktadır.





# AKSİYON PLANI 1: SAĞLIKLI YAŞAM ENDÜSTRİSİ OLUŞTURMA VE KATLAYARAK BÜYÜTME

# “Sağlıklı Yaşam Endüstrisi” kavramı Türkiye için henüz yeni bir kavram.

“Sağlıklı yaşam” uzun senelerdir kullanılıyor olsa da hızlanan ve otomatikleşen hayat tarzları karşısında sağlıklı yaşamın endüstrileşmesi çok daha geniş ve kapsamlı bir vizyon haline geliyor. Bu vizyon çerçevesinde, sağlık sistemleri hastalıktan para kazanmaktan, sağlıktan para kazanmaya doğru bir değişime yönlendirilmelidir. Bu sayede hem sağlık hizmet sunucuları hem de sağlık hizmeti alan bireyler fayda sağlayacaktır.



Sağlıklı yaşam endüstrisinin oluşturulması Türkiye için önemli ve zorlu bir hedef olup, bireylerin alışkanlıkları ile mücadele edilmesini ve toplumun genel sağlık bilincini artırmayı gerektirmektedir. Türkiye'de sağlıklı yaşam endüstrisinin mevcut durumu ve bu alandaki engeller detaylı bir şekilde analiz edilmelidir. Kronik hastalıkların maliyeti ve iş gücü kaybı gibi faktörler dikkate alınarak toplumda tersine alışkanlıklar geliştirebilecek hareketler başlatılmalı ve bireyler daha bilinçli tercihler yapmaya yönlendirilmelidir.

Türkiye'de sağlıklı yaşam endüstrisinin kurulması ile kronik hastalık yükü düşürülebilirse bunun hem topluma hem devlete büyük katkıları olacaktır. Kronik hastalıklar hem iş gücü kaybı hem uzun yıllar tedavi gereksinimleriyle topluma ve devlette yük olmaktadır. Oysaki tansiyon ve obezite gibi birçok kronik hastalık genetik faktörlerin yanı sıra hayat tarzı değişiklikleri ve erken tanı ve tedavi ile ertelenebilir ya da bireyi hiç hasta etmeyebilir. Bunun için koruyucu sağlığı sadece halk sağlığı hekimlerinin sınırlarında hapsetmeden, aileden başlayarak okuldan, kültürden, mahalleden, yaşamın her alanına entegre edilmesi gerekmekte, "bütünleşik sağlık" diyeceğimiz bir yaklaşım geliştirilmelidir.

Bu başlık altında, sağlıklı yaşam endüstrisinin oluşturulması ve geliştirilmesi için somut ve uygulanabilir aksiyon önerileri sunulmuştur. Önerilen bu aksiyonlar, toplumun genel sağlık bilincini artırmayı ve sağlıklı yaşam endüstrisinin büyümesini hedeflemektedir:

## 01 Sağlıklı yaşamı engelleyen etmenlerin tespiti ve karşı aksiyonların alınması

## 02 Topluma sağlıklı yaşam bilinci kazandırma

## 03 Bireylere kendi sağlıklarının takibi ve savunuculuğu sorumluluğunu yükleme

Öncelikle , Türkiye'deki güncel sağlık indikatörleri detaylı analiz edilmelidir; Hastalık çeşitleri, yaş grupları, maliyetler ve aşılama oranı gibi kriterlerin sağlık endeksine etkisini takip etmek gerekmektedir. Aynı zamanda kronik hastalıkların oluşturduğu ekonomik yükü ve bu hastalıkların toplam maliyet içindeki payının belirlenmesi, iş gücü kaybının hesaplanması da önemlidir. İş gücü kaybının bütçeye doğrudan etkisi vardır.

Bu hedef için aksiyon önerileri tartışırken en geniş pencerede neler değişmeli diye düşünülmelidir. Tartışmasız düzenli egzersiz ve dengeli beslenme sağlıklı yaşamın olmazsa olmazlarıdır. Ancak hava kirliliği, stres, tarım ilaçları, temiz su gibi birçok çevresel faktörü bu tartışmanın içine dahil etmek konuya daha kalıcı ve etkili değişiklikler sunulmasına alan açacaktır. Dünya'yı daha sürdürülebilir hale getirmek aynı zamanda toplumlara daha sağlıklı yaşam alanları sunarak daha sağlıklı yaşam alışkanlıklarını beraberinde getirecektir.

Sağlık alanında uzmanların ortak olarak üstüne bastığı toplum bilincini yükseltmek için öncelikli aksiyon küçük yaşta sağlıklı yaşam eğitimidir. Bu alanda eğitimin ilk basamağı olan anaokulu öğretmenlerinin sağlık bilincini artırmak büyük bir önem taşımaktadır. Bu bir anlamda çocuktan ebeveyne tersine öğrenme modelini de oluşturmaktadır. Öğretmenler, bir diyetisyen kadar sağlıklı beslenmeyi bilip, sağlıklı yaşam danışmanı olmalıdır. Bu perspektifle bakıldığında, eğitim sistemi, sağlık bilincini artırmak adına en önemli araç haline gelmelidir. Öte yandan bu bilinci, eğitimin ilkökul-ortaokul-lise ve üniversitelerde de devam ettirmek, sağlıklı yaşam davranışlarını pekiştirmek ve yaygınlaştırmak son derece önemlidir. Ayrıca daha ileri yaşlarda cinsel sağlıktan obeziteye, Türkiye'de sık görülen kronik hastalıklara kadar daha geniş kapsamlı ve bütüncül bir program hazırlanmalıdır.

Toplumunu daha geniş kapsamda da kamu spotları, geleneksel basın yayın organları, sosyal medya, toplumda tanınmış kişilerle yapılacak iş birlikleriyle sağlık bakanlığı tarafından belirlenecek konularda bilinçlendirme yapılması uygun olacaktır. Ülkemizde “Dumansız Hava Sahası” projesi toplumun sağlık anlayışını ve alışkanlıklarını değiştiren başarılı politika değişimi kampanyalarına önemli bir örnektir.



Bu bağlamda önerilen eylemlerin çoğu etkili veri yönetimi gerektirir. Bireylerin sağlık durumlarını daha şeffaf bir şekilde takip edebilmeleri, hem sağlık bilincinin artması hem de kendi sağlıklarını takip edebilmelerinin sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır. Sağlık sistemleri ile vatandaşların aynı platformlardan geri bildirim alabileceği bir yapının inşa edilmesi önemli. Veriler hem hastayı hem de hekimi bilgilendirmeli, aralarındaki asimetriyi azaltmalıdır. Bu süreçte sağlık sektörünün faydalanacağı bir iletişim ağı kurulmalıdır.

Sağlık sistemlerinin ve vatandaşların aynı platformlardan geri bildirim alabilecekleri bir yapı oluşturmak önemlidir. Veri hastayı da hekimi de bilgilendirmeli, aralarındaki asimetriyi azaltmalıdır. Bu süreçte sağlık endüstrisinin kazanç sağlayacağı bir iletişim ağı oluşturulmalıdır. Bu ağ, hastanın sağlık danışmanlığından başlayarak, vatandaşın sağlık durumunu takip etmesine, sağlıklı yaşam önerileri sunulmasına ve bu önerilerin politika oluşturmasına kadar genişlemelidir.

Son olarak bireylerin kendi sağlık takiplerini ve savunuculuğunu yapmalarını sağlayacak aksiyonlar sağlıklı yaşam endüstrisinin oluşturulması yolunda büyük bir adım olacaktır. Bireylerin sürekli sağlıklarını düşünmeye teşvik edilmesi gerekir ki bir sonraki adımda bireyler evde belirli konuların takibini yapmaya başlayıp, hastaneler sadece gerçekten tedavi görmek amaçlı kullanılabilir. Bu hastanelerin yükünün azaltılması sağlanacaktır.

Sağlıklı yaşam endüstrisinin oluşturup katlanarak büyütme çok katmanlı ve uzun vadeli bir süreçtir. Özel sektör, kamu, belediyeler ve vakıflar gibi çeşitli aktörlerin senkronize bir biçimde aynı hedef doğrultusunda hareket etmeleri, sağlıklı yaşam endüstrisinin oluşturulmasını kolaylaştıracak ve hızlandıracaktır. Bu entegre ve koordinasyonlu çaba, endüstriyel çapta sağlıklı bir yaşam ekosistemi oluşturmanın anahtarıdır. Ayrıca, sağlıklı yaşam endüstrisinin oluşturulması için atılacak adımlar, bu raporda önerilen diğer aksiyon alanlarıyla eş zamanlı ve hatta öncelikli olarak hayata geçirilmesiyle mümkün hale gelecektir.

# Paydaşlar

Bu dönüşüm için çok paydaşlı sağlık sorumluluğu konseptini daha güçlü bir şekilde politikalara entegre edilmesi, uygulanması ve denetlenmesi gerekiyor. Paydaşlar arasında öne çıkanlar aşağıdaki gibidir:

- Kamu
- Vakıflar
- Sağlık Bakanlığı
- Sosyal Güvenlik Bakanlığı Belediyeler
- Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı
- Özel Sigortalar
- Tarım Bakanlığı
- Üniversiteler ve Diğer Eğitim Kurumları
- Aile Hekimliği
- Sağlıkın Geliştirilmesi Genel Müdürlüğü



# 1 AKSİYON PLANI

## Sağlıklı Yaşamı Engelleyen Etmenlerin Tespiti ve Etkileşim Sağlama

- 1.1.** Türkiye'deki güncel durumun detaylı analiz edilmesi. Hastalık çeşitleri, yaş grupları, maliyeti ve aşılama oranı gibi kriterlerin sağlık endeksine etkisini ölçme ve takip etme sisteminin kurulması.
- 1.2.** Sağlıklı yaşamı engelleyen dış etkenler belirlenmeli ve buna karşı aksiyonlar alınmalıdır. Örneğin hava ve su kirliliği, stres, tarım ilaçları gibi çevresel faktörleri azaltılmasının sağlıklı yaşam endüstrisi kapsamına alınması.
- 1.3.** Çok paydaşlı sağlıklı yaşam sorumluluğunun benimsenerek her alanda sağlıklı yaşam alışkanlıkları oluşturacak değişikliklerin yapılması.

## Topluma Sağlıklı Yaşam Bilincini Kazandırma

- 2.1.** Sağlıklı Hayat Merkezlerinin kapsamının genişletilerek, daha iyi tanıtımla amacına uygun kullanılması ve toplumda sağlıklı yaşam talep etme bilincini oluşturmada etkin rol alması.
- 2.2.** Küçük yaşta sağlıklı yaşam eğitiminin verilmesi ve bu eğitimin ilerleyen yaşlarda da devam ettirilmesi. Anaokulu öğretmenlerinin, sağlık bilinci konusunda daha fazla bilgilendirilmesi ve eğitilmesi.
- 2.3.** Kamu spotları, geleneksel basın yayın organları ve sosyal medya aracılığıyla sağlık bakanlığı tarafından bilinçlendirme yapılması.

## Bireylere Kendi Sağlıklarının Takibini ve Savunuculuğunu Sahiplendirme

- 3.1.** Kamu spotları, geleneksel basın yayın organları ve sosyal medya aracılığıyla sağlık bakanlığı tarafından bilinçlendirme yapılması.
- 3.2.** Hekimler, farklı sağlık hizmet sunucuları (aile hekimliği, özel hastaneler ve kamu hastaneleri gibi) ve vatandaşlar için geri bildirim alabilecekleri bir yapı oluşturulması.
  - Aile hekimlerinin sağlık hizmet sunucuları içindeki pozisyonlarının tedavi edenden koruyucu ve bilinçlendirici pozisyona konumlandırılması.
  - Bu yapılandırma için aile hekimlerinin, bireyleri sağlıkları konusunda bilinçlendirme, düzenli takip ve bireylere geri bildirim yapılması konusunda aktif rol almalarının sağlanması.
  - Düzenli takip ve geri bildirim sağlıklı yapılabilmesi adına giyilebilir teknolojilerden faydalanılması.
- 3.3.** Bireylerin sağlık davranışlarını ölçmek ve teşvik etmek için sağlık skoru sistemi kurulması. Sağlık skorları, bireylere sağlık davranışları konusunda geri bildirim sağlayarak olumlu değişiklikleri teşvik edebilir. Bu skorlar ile egzersiz düzenliliği, beslenme alışkanlıkları, tütün ve alkol kullanımı gibi sağlık faktörlerini değerlendirilmesi.
- 3.4.** Sağlıklı yaşam merkezleri ve danışmanlık hizmetlerinin geliştirilmesi. Var olan merkezlerin bilinirliklerinin artırılması ve hizmet kapsamlarının genişletilmesi.
- 3.5.** Bilinçlendirme çalışmaları için pilot bölge ve belli bir kesim seçerek bu süreci katmanlar halinde ilerletilmesi.



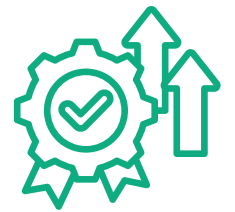
## AKSİYON PLANI 2: KORUYUCU SAĞLIK İÇİN PERFORMANS BAZLI ÖDEME (TEŞVİK) SİSTEMLERİNDE DOĞRU POLİTİKA VE ALT YAPI SİSTEMİNİ OLUŞTURMA



Koruyucu sağlık, hastalıkların oluşmasını engellemeye yönelik stratejileri vurgular ve bireylere daha sağlıklı yaşam biçimlerini benimsemeleri için rehberlik eder.

Bu, sağlıklı yaşam biçimlerini teşvik etmeyi, düzenli sağlık kontrollerini benimsemeyi ve bireylerin risk faktörlerini etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olmayı içerir. Ancak, koruyucu sağlık sadece bireylerin sorumluluğunda değildir; aynı zamanda sağlık politikalarının ve sağlık sistemlerinin temelini oluşturmaktadır.

Performans bazlı ödeme sistemleri, sağlık hizmetlerinin kalitesini ve verimliliğini arttırmayı amaçlayan bir finansman modelidir. Bu sistemlerde sağlık hizmeti sağlayıcıları, hizmetlerinin kalitesi ve etkinliği doğrultusunda ödüllendirilir. Koruyucu sağlığı performans kriterlerine ekleyen sistemler, sağlık sisteminin sadece hastalık tedavisine değil, aynı zamanda hastalıkları önleme ve sağlıklı yaşam biçimlerini teşvik etme misyonunu yükler. Koruyucu sağlık alanında, performans bazlı ödeme sistemlerinin doğru şekilde uygulanması, toplum sağlığını iyileştirebilir ve sağlık sistemi üzerindeki maliyet yükünü azaltabilir. Ancak, bu sistemlerin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için doğru politika ve altyapı sistemlerinin oluşturulması esastır.





Dolayısıyla, bu aksiyon alanı, koruyucu sağlık bazlı performans ödeme sistemleri geliştirmek için gerekli politika ve altyapı sistemini oluşturmayı hedefleyen önerilere odaklanır. Bunlar;

## 01 Bireysel ve kurumsal finansman ve teşvik mekanizmalarının oluşturulması

## 02 Sağlık verileri kullanımı ve değerlendirme altyapısının kullanılması

## 03 Bütçe ve kaynak yaratılması

Bu aksiyon alanında belirtilen aksiyon önerileri, içerisinde yer alan alt aksiyonlar ile birlikte ele alındığında, performansa dayalı ödeme sistemlerinin kurulması, sağlık hizmetlerinin daha etkili bir şekilde finanse edilmesi ve yönetilmesi için gerekli olan politika ve altyapıyı oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu sayede, sağlık hizmetlerinin sürdürülebilirliği artırılabilecek ve koruyucu sağlık yaklaşımının benimsenmesi teşvik edilecektir.

Performans bazlı ödeme sistemlerinin Türkiye'deki zorlukları arasında veri bütünlüğü ve erişim, finansman sorunları, hasta katılımı ve eğitimi, politika ve hukuki engeller yer almaktadır. Aynı zamanda, bu ekosistemde sağlık profesyonellerinin sağlık verilerini aktarmaları kritik öneme sahip bir konudur. Veri transferi süreci de detaylı ve hassas bir şekilde ele alınmalıdır. Gelişen teknolojiler, özellikle yapay zeka, sensör teknolojileri ve birbiriyle iletişim kurabilen teknolojik çözümler, bu veri aktarım yükünü azaltma konusunda önemli ilerlemeler kaydetmektedir ve gelecekte de bu yönde devam edecektir. Bu ilerlemeler, sağlık verilerinin güvenli, hızlı ve verimli bir şekilde paylaşılmasını sağlayarak sağlık ekosistemini daha etkili ve işbirlikçi hale getirme potansiyeli sunmaktadır. Bu, hem sağlık profesyonellerinin hem de hastaların daha iyi sonuçlara ulaşmalarına katkı sağlamak için önemli bir adımdır. Bu durumların sağlanmaması, sağlık hizmetlerinin kalitesini artırmayı ve maliyet etkinliğini sağlamayı hedefleyen performans bazlı ödeme sistemlerinin etkili bir şekilde uygulanmasını engelleyebilir. Veri bütünlüğünü sağlamak ve verilere erişimi kolaylaştırmak için farklı kaynaklardan gelen sağlık veri kaynaklarının standartlaştırılması ve merkezi bir veri havuzu oluşturulması gereklidir.

Ayrıca, finansman modelleri gözden geçirilerek koruyucu sağlık uygulamaları teşvik edilmeli, halk sağlığı eğitimi ve farkındalık programları düzenlenmeli, sağlık politikaları ve yasaları gözden geçirilmeli ve ilgili paydaşlar arasında iş birliği teşvik edilmelidir. Bu zorlukların üstesinden gelmek, sağlık sistemlerini daha sürdürülebilir, etkili ve insan odaklı hale getirme yolunda önemli bir adım olarak değerlendirilmelidir.

## Performans bazlı ödeme (teşvik) sistemlerinin bazı temel özellikleri şunlardır;



**Kalite Odaklı:** Bu sistemler, sağlık hizmet sağlayıcılarının belirli kalite göstergelerine ulaşmaları veya belirli sonuçları elde etmeleri durumunda ödüllendirilerek sağlık hizmetlerinin kalitesini artırmaya odaklanır.

**Maliyet Etkinliği:** Performans bazlı ödeme sistemleri, sağlık hizmet sağlayıcılarını daha az maliyetle daha iyi sonuçlar elde etmeye teşvik ederek sağlık hizmetlerinin maliyet etkinliğini arttırmayı amaçlar ve bu da sağlık harcamalarını kontrol altına almayı hedefler.

**Hasta Sonuçları:** Performans bazlı ödeme sistemleri, sağlık hizmet sağlayıcılarını hastaların daha iyi sağlık sonuçlarına ulaşmalarına yardımcı olmaları için teşvik ederek hastaların sonuçlarına odaklanmayı amaçlar.

**Veri Odaklı:** Performans bazlı ödeme sistemleri, sağlık hizmetlerinin kalitesini ve etkinliğini değerlendirmek için kapsamlı verilere dayanarak sağlık hizmetlerini iyileştirmeyi ve en iyi uygulamaları belirlemeyi amaçlar.



**Ödül ve Cezalar:** Sağlık hizmet sağlayıcıları, hedeflere ulaşmaları durumunda ödüllendirilirken, hedeflerin altında kalmaları durumunda yaptırımla karşılaşabilirler, bu teşvik sistemi sağlık hizmetlerinin sürekli iyileştirilmesini teşvik eder.

**Uzun Vadeli Değerlendirme:** Performansa dayalı ödeme sistemleri, uzun vadeli sağlık sonuçlarına katkıda bulunmayı amaçlar ve hastalıkların önlenmesi ve kronik hastalık yönetimi gibi uzun vadeli sağlık hedeflerine odaklanır.

# Paydaşlar

Bu dönüşüm, çok paydaşlı sağlık sorumluluğu kavramının daha güçlü politika entegrasyonunu, uygulanmasını ve gözetimini gerektirmektedir. Öne çıkan paydaşlar aşağıdaki gibidir:

- Hükümet ve Sağlık Bakanlığı
- Sigorta Şirketleri ve Sağlık Planları
- Banka Sandıkları ve Sağlık Tasarruf Fonları
- Hastaneler ve Sağlık Tesisleri /Sağlık Hizmet Sağlayıcıları
- Ekonomi ve Maliye Bakanlıkları
- İş Dünyası Temsilcileri
- Yabancı Yatırımcılar
- Teknoloji Şirketleri ve Veri Analitiği Uzmanları
- Akademik Kurumlar ve Araştırma Merkezleri
- Hasta Temsilcileri ve Sivil Toplum Kuruluşları (STK'lar)
- Uluslararası Fonlar



# 2 AKSİYON PLANI

## Bireysel Ve Kurumsal Finansman ve Teşvik Mekanizmalarının Oluşturulması

**1.1.** Toplum genelinde sağlık kapsamını artırmak için bireysel özel sağlık sigortalarının teşvik mekanizmalarının geliştirilmesi. Örneğin, özel vergi indirimleri ve farklı avantajlar sağlanması.

**1.2.** Özel sigorta şirketlerinin ve banka sandıklarının kamu sağlık sistemiyle iş birliği yaparak sağlık hizmetlerine daha fazla katılımını sağlamak. Özel sağlık sigortalarının bireylere daha geniş bir sağlık hizmeti yelpazesi sunulması.

**1.3.** Kamu sağlık sistemini daha etkili ve verimli hale getirmek amacıyla özelleştirme ve yenilikçi yaklaşımlarının desteklenmesi. Kamu sağlık sisteminin belirli hizmetlerinin özel sektöre devredilmesi veya özel sağlık hizmet sağlayıcılarına da açılması yoluyla özelleştirilmesi.

**1.4.** Sağlık hizmetleri finansmanı ve teşviklerinin ekonomik büyümeye nasıl bağlanacağına dair bir plan geliştirilmesi. Sağlık hizmetlerinin ekonomiye katkısının değerlendirilmesi ve daha fazla ekonomik fayda sağlayacak politika değişiklikleri üzerinde çalışılması.

## Sağlık Verileri Kullanımı ve Değerlendirme Altyapısının Kurulması

**2.1.** Sağlık verilerinin uyumlu bir şekilde toplanması ve paylaşılabılır hale getirilmesi için standartlar oluşturularak, sağlık sistemlerinin daha etkili bir şekilde yönetilmesine ve sağlık sonuçlarının izlenmesine imkân sağlanması.

**2.2.** Sağlık hizmetlerinin etkinliğini ve kalitesini değerlendirmek için yeni performans ölçüm yöntemleri ve metriklerin geliştirilmesi.

**2.3.** Performans göstergelerine ulaşıldığında ne kadar ödeme yapılacağını ve ödüllendirme/yaptırım mekanizmalarını içeren performans dayalı ödeme modelinin oluşturulması.

## Bütçe ve Kaynaklar Yaratılması

**3.1.** Genel sigorta kuruluşları, özel sigorta şirketleri ve Sağlık Bakanlığı tarafından ayrılan bütçelerin artırılması. Bu artırmış bütçe ile koruyucu sağlık politikalarının uygulanması, altyapının geliştirilmesi ve performans ölçütlerine dayalı ödemelerin gerçekleştirilmesi. Erken teşhis ve koruyucu sağlık için yeni bir ek bütçenin oluşturulması ve kaynak aktarımı yapılması.

**3.2.** Sağlık harcamalarının çevresel etkileri ve maliyetlerini hesaplayıp politika yapıcılarının bilgilendirmesi.

**3.3.** Yerel yönetimlerin sağlık hizmetlerine daha aktif katılımını teşvik etmek ve yerel düzeyde sağlık hizmetlerinin koordinasyonunu artırmak. Şehir tasarımlarının ve belediyeçilik politikalarının sağlıklı yaşamı teşvik etmek amacıyla optimize edilmesi. Bu amaçla şehirlerde egzersiz alanlarının oluşturulması, sağlık bilincini artırmak amacıyla bilgilendirme kampanyalarının yürütülmesi (billboardlar ve reklamlar), bilinçlendirme etkinliklerinin düzenlenmesi (konferanslar, kültür merkezlerindeki çalışmalar vb.). Ayrıca, yerel yönetim bütçelerinin bir kısmının sağlıklı yaşam aktivitelerine aktarılması ve koruyucu sağlık uygulamalarının bu şekilde teşvik edilmesi. Şehir planlaması, sağlıklı yaşamı desteklemek için yürüyüş parkurları, spor alanları ve egzersiz yapılacak açık hava alanlarının oluşturulması.

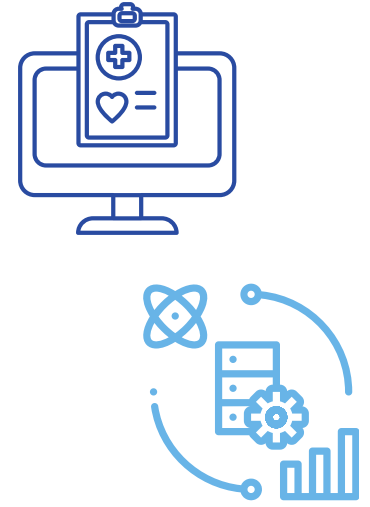
**3.4.** Sağlık sistemi içinde birinci basamak sağlık hizmetlerinin koruyucu sağlık açısından güçlendirilmesi ve aile hekimleri tarafından yönetilmesi amacıyla, seçilmiş alanlarda (cerrahi hizmetler, kadın doğum, psikiyatri gibi) sevk zinciri uygulamasının pilot olarak başlatılması. Bu adımın politik olarak kabul edilebilirliğinin değerlendirilmesi ve kademeli olarak sevk sisteminin genişletilmesi.



## **AKSİYON PLANI 3:** SAĞLIK VERİ/BİLGİ SİSTEMLERİNİN ENTEGRASYONUNUN SAĞLANMASI VE İLGİLİ POLİTİKALAR

# Sağlık sektöründe, poliklinikler, sağlık merkezleri ve büyük hastane ağları gibi farklı ölçeklerdeki kuruluşlar önemli veri kaynaklarıdır.

Veri yığınları sürekli genişleyip çeşitlendiğinden, bu bilgilerin anlamlı şekilde işlenip doğru hedeflere sunulması zorunluluk haline gelmiştir.



Bu durum büyük veri kavramının sağlık hizmetlerine girmesini kaçınılmaz yapmıştır. Bu büyük sağlık verileri arasında hastalıklar, yaralanmalar, fiziksel ve zihinsel bozukluklar gibi çeşitli veri türleri bulunmaktadır. Türkiye, bu anlamda çok büyük bir potansiyel taşımaktadır. E-nabız ve diğer sağlık uygulamaları ile toplanan sağlık verileri Türkiye'ye sağlık alanında çok ciddi bir teknolojik sıçrama yaptırabilir. Mevcut durumda Sağlık Bilgi Sistemleri Genel Müdürlüğü'nün internet sayfasında halka açılmış olan veri portalları bulunmaktadır. 2021 yılı öncesindeki sıtma, kanser, AIDS gibi hastalıkların verilerine ve çeşitli istatistiklere erişim mümkündür. Verilerin güncelleştirilmesi ve var olan bu büyük verinin uygun yöntemlerle analiz edilmesi büyük önem arz etmektedir. Bunun için de öncelikli olarak veri entegrasyonunu sağlamak gerekmektedir.

Türkiye'de veri entegrasyon süreçleri ve politika kaynaklı sorunların analiz edilip çözüme ulaştırılmaya çalışılması yeni fırsatların ve inovasyonların yolunu açacaktır. Bu durum sağlık endüstrisini bilişim, yapay zekâ ve tanı-tedavi gibi alanlarda dönüştüren bir süreci başlatılacaktır.

Entegrasyonun sağlanması için dikkate alınması gereken üç temel süreç bulunmaktadır: Öncelikle verinin depolanması, ardından işlenmesi ve son olarak da verinin analizinin yapılmasıdır. Bu süreç içinde verinin nasıl toplanacağı, nerede depolanacağı, verinin nasıl anonimleştirileceği, veri güvenliğinin nasıl sağlanacağı, veriye erişimin sağlanması, verinin kalitesinin artırılması ve tüm bunların hangi kurum ve kuruluşlar üzerinden yürütülmesi gerektiğine dair bir dizi üzerinde durulması gereken konu vardır.

Ancak ilerlemenin elde edilmesi için bahsedilen depolama, analiz gibi aksiyon süreçlerini tamamlamak birçok önemli zorlukları beraberinde getirmektedir. Bunların başında politik hassasiyetle veri saklama, altyapı zayıflıkları ve interoperabilite (birlikte çalışabilirlik) gelmektedir. Ayrıca her sağlık hizmeti sağlayıcısı, kendi özel veri formatını kullanabilir, bu durum da veri uyumsuzluğu ve sisteme entegrasyonda zorluklara yol açmaktadır. Bununla birlikte gizlilik ve güvenlik veri entegrasyonunu zorlaştıran diğer bir kritik faktördür. Sağlık verileri son derece hassas olduğundan, doğru düzgün korunmaları ve yetkilendirilmemiş erişimlerden korunmaları esastır.

Bu aksiyon alanında, sağlık bilgi/veri sistemlerinin entegrasyonu için gerekli teknolojik ve politik aksiyon önerileri sunulmuştur:

**01** Sağlık verilerine erişilip depolanması ve veri güvenliği sağlanarak altyapının hazırlanması

**02** Paydaş görevlerinin belirlenmesi ve politikalara uyumlu hareket edilmesi

**03** Verilerin kişi ve toplum bazında etkin yönetimi

Sağlık veri/bilgi sistemlerinin entegrasyonunun sağlanması sonucunda sağlık sisteminde yer alan hastalar başta olmak üzere tüm paydaşlar için büyük gelişmeler sağlanacak, birçok hastanın ve doktorun hayatını kolaylaştıracak, sağlık süreçlerini geliştirecek aksiyonların çıkarılması mümkün olacaktır. Entegre sistemlerle gerçek zamanlı veri paylaşımı sağlanıp karar alma süreçleri hızlanacak, maliyetten ve zamandan kazançlar olacaktır. Bireylerin hastalıklarının önceden tahmin edilmesi, doktorların hastaları daha iyi analiz etmesi gibi birçok fayda sağlanabilecektir. Ayrıca bakanlık gibi devlet organlarının ülkedeki sağlık hizmetlerine olan talepleri izlemesi, ülkedeki sağlık stratejilerinin daha etkili bir şekilde oluşturulmasını sağlayacaktır.

# Paydaşlar

Bu dönüşüm için çok paydaşlı sağlık sorumluluğu konseptini daha güçlü bir şekilde politikalara entegre edilmesi, uygulanması ve denetlenmesi gerekiyor. Paydaşlar arasında öne çıkanlar aşağıdaki gibidir:

- Teknoloji Şirketleri ve Sağlık Bilgi Sistemleri Sağlayıcıları
- Hasta Hakları Dernekleri ve Sivil Toplum Kuruluşları (STK'lar)
- Üniversiteler ve Araştırma Kurumları
- İçişleri Bakanlığı
- Sağlık Bakanlığı
- Hasta ve Hastaların Temsilcileri
- Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü
- Veri Güvenliği ve Kişisel Veri Koruma Kurumları
- İşletmeler ve Sigorta Şirketleri
- Devlet Malzeme Ofisi
- Türkiye Yapay Zeka İnisiyatifi (TRAI)
- Halk Sağlığı Kurumları ve Uzmanları





# 3 AKSİYON PLANI

## Sağlık verilerine erişilip depolanması ve veri güvenliği sağlanarak altyapının hazırlanması

- 1.1.** Sağlık Bakanlığı'nın veri ambarında bulunan verilerin depolanma yeterlilikleri ölçülüp ve geliştirilmesi için aksiyonların belirlenmesi.
- 1.2.** Depolama alanın nerede tutulacağı ve paydaşların bu depolama sürecindeki görevlerinin belirlenmesi
- 1.3.** Güçlü bir altyapı kurulması için, mevcut ve her geçen gün büyüyen veri havuzu, yüksek kapasiteli bir yapay zeka altyapısıyla incelenmesi, değerlendirilmesi ve bu veriler doğrultusunda öngörüler geliştirilmesi.
- 1.4.** Çalışanlara ve sağlık hizmeti sunanlara veri kalitesi ve veri güvenliği konusunda eğitim verilmesi.
- 1.5.** Veri güvenliği için gerekli olan şifreleme yöntemleri ve erişim kontrollerinin sağlanması.
- 1.6.** Sağlık kuruluşları ve kamu kurumları tarafından veri güvenliği için bütçe tahsis edilmesi.
- 1.7.** Kişilerin tıbbi geçmişlerinin daha akıllı, hızlı bir şekilde paylaşılması için SGK ve sağlık verisi tutan kurumların bu verileri oluşturulacak olan güvenli bir entegre sisteme aktarması.

## Paydaş görevlerinin belirlenmesi ve politikalara uyumlu hareket edilmesi

- 2.1.** Veriyi kullanmak için var olan sağlık regülasyonlarının uyumlu hale getirilmesi.
- 2.2.** Sağlık verilerinin paylaşımı, saklanması ve erişimi ile ilgili net ve kapsamlı yasal düzenlemelerin yapılması.
- 2.3.** Farklı sağlık sistemlerinin ve kuruluşlarının aynı veri formatlarını kullanmalarını teşvik etmek için politika oluşturulması.
- 2.4.** KVKK ve diğer veri gizliliği politikaları için verinin anonimleştirilmesi.
- 2.5.** Sağlık verilerinin etkili bir şekilde entegre edilmesi ve sağlık bilgi sistemlerinin karşılıklı kullanılabilirliğinin (interoperabilite) artırılması amacıyla, ulusal bir sağlık veri standardizasyonu ve entegrasyon stratejisi oluşturulması.
- 2.6.** Sağlık Bakanlığının, diğer bakanlıkların ve özel sağlık kurumlarının birleşebileceği bir STK veya başka bir kurumun kurulması .Böylece Sağlık Bakanlığının tek görevli olmaktan çıkıp ve birçok paydaşın faydalanabileceği bir ortam sağlanması.
- 2.7.** Sağlık verileri temel alınarak, dünya çapında etkin bir oyuncu olma hedefiyle bir konsept raporu hazırlanması. Bu raporu, doğrudan Cumhurbaşkanı Yardımcısına ya da EKK'ya sunmak mümkündür.
- 2.8.** Belirli hastalıkların verilerinin toplanıp analiz edileceği büyük veri merkezleri kurulması ve buna yatırım yapılması.
- 2.9.** Sağlık verilerinin toplanması, saklanması ve kullanılmasında ulusal standartlar belirlenerek merkezi sağlık veri otoritesi oluşturulması.
- 2.10.** Temiz ve standart veri politikasının ulusal seviyede geliştirilmesi.

## Verilerin kişi ve toplum bazında etkin yönetimi

- 3.1.** Hem hasta hem doktorun görebileceği kişiselleştirmiş öneriler ve tahminlerin yer aldığı E-nabız platformuna benzeyen bir sağlık portalının oluşturulması.
- 3.2.** Bulut tabanlı sistemlerin yalnızca sağlık hizmetleri süreçlerini geliştirmeye devam etmekle kalmayıp toplum sağlığının da analiz edilmesi için de kullanılması. Devlet kuruluşları ve diğer özel sağlık sektörlerinde bu tür analizlerin kullanılması ile büyük fayda sağlanması. Bu analizlerin, kapasite artışlarının hangi yönde olması gerektiği, hangi uzmanlık alanlarına ihtiyaç duyulacağı gibi konularda rehberlik etmesi.
- 3.3.** Giyilebilir teknolojilerin E-Nabız platformu ile entegre edilmesi bireylerin kişisel sağlık takibini ve yönetiminin sağlanması.
- 3.4.** Şu anki altyapıyla Sağlık Bakanlığı'nın elinde yeterli veri bulunmaktadır. Ancak depolama süreçlerine yönelik çözüm çalışmalarının yanı sıra analiz aşamasında düzenlenmiş bir süreç veya kullanım alanı bulunmamaktadır. Bu verilerin nasıl analiz edileceği ve kimler tarafından analiz edileceği süreçlerinin geliştirilmesi.

# SONUÇ

Bu rapor, sağlık sektörünün sürdürülebilirliğini artırmak ve toplumun sağlığını iyileştirmek için atılacak adımları yönlendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu amaçla Türkiye'nin Sürdürülebilir Sağlık Sistemi yolculuğunda 2030 Vizyonu olarak erken teşhis ve koruyucu sağlığa odaklanılmış ve bu alanda başarılı olmak için veri yönetişiminin önemi vurgulanmıştır. Teknoloji ve dijitalleşme, sağlık sektörü dahil olmak üzere birçok sektör için temel bir fırsat sunmuştur. Ancak, dijital dönüşümü sağlık sektöründe yönlendiren ve destekleyen iş birlikleri olmadan ilerlemek sürdürülebilir olmayacaktır.

Dijital dönüşümü hızlandırmak, tüm sağlık sektörü paydaşlarının katılımını ve desteklerini gerektirecektir. Kamu, teknoloji destekli çözümleri toplumun sağlığı ve refahı için kullanma potansiyeli taşımaktadır. Yeni nesil teknolojiler ve inovasyon, sağlık sektörünün karşılaştığı en büyük zorlukları aşmak için değerli araçlardır. Bu teknolojiler ve inovasyonlarla sağlık hizmetlerine erişim, maliyet ve kalite konularını daha etkin yönetebilir hale gelmek mümkün olacaktır.



Raporda, toplumda davranış değişikliği gerekliliği ve bunun halkı "Sağlıklı Yaşam" konusunda eğitmek ve bilinçlendirmek ile başlayacağı konusuna değinilmiştir. Bu hareketin de anaokullarında başlayarak üniversitelere kadar devam etmesi konusunda öneriler sunulmuştur. Ayrıca teknolojinin sağlık sektörüne sunduğu fırsatları değerlendirilmiştir. Dijitalleşme ve veri analitiği gibi teknolojiler, hastalıkların önlenmesi ve erken teşhisinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, Türkiye'nin bu teknolojileri kullanarak sağlık hizmetlerini iyileştirmesi ve daha etkili hale getirmesi gerekmektedir.

Raporumuzda vurguladığımız bir diğer önemli nokta; akıllı ve sürdürülebilir politikalar ve yatırım kararlarına dayanan dijital sağlık ekosistemlerine doğru ilerlemek için stratejik ve esnek politikaların yanı sıra kamu ve özel sektör işbirliği hayati öneme sahip olduğudur. Sağlık sisteminin sürdürülebilirliği için veri yönetişimi politikalarının oluşturulması ve uygulanması, tüm paydaşların katılımını gerektirir. Kamu sektörü, özel sektörle birlikte çalışarak veri paylaşımı ve işbirliğini teşvik etmelidir.

Ayrıca, ulusal düzeyde kapsamlı bir veri yönetişimi stratejisi geliştirilmesi önemlidir. Bu strateji, verilerin güvenli bir şekilde toplanması, depolanması, analiz edilmesi ve paylaşılmasını yönlendirecek bir çerçeve sunmalıdır. Aynı zamanda, bireylerin veri gizliliği ve güvenliği konularında bilinçlendirilmesi sağlanmalıdır.



Raporumuzun sonuçlarına göre, Türkiye'nin sürdürülebilir sağlık sistemi için izlemesi gereken yolu çizmek için aşağıdaki anahtar stratejik adımları öneriyoruz:

**1. Toplum Sağlığı ve Bilinçlendirme:** Hastalıkları önleme ve koruyucu sağlık aktiviteleri toplum sağlığına yönelik eğitim ve bilinçlendirme kampanyaları ile artırılmalıdır. Okullarda ve üniversitelerde sağlıklı yaşam konularında kapsamlı eğitim programları düzenlenmeli ve çocuk yaşlardan itibaren sağlıklı yaşam alışkanlıkları benimsetilmelidir. Ayrıca, bu amaçla kamu spotları ve sosyal medya kampanyaları ile toplumu sağlıklı yaşam konusunda bilinçlendirme faaliyetleri yürütülmelidir.

**2. Değer Bazlı Sağlık Sistemi:** Hızlı ve aynı zamanda sağlıksız yaşlanan nüfusa sürdürülebilir sağlık hizmeti sunabilmek için kademeli ama hızlı bir şekilde "Değer Bazlı Sağlık" sistemine geçiş yapılmalıdır. Bunun en önemli paydaşları ise Sağlık Bakanlığı, Sosyal Güvenlik Kurumu-GSS (Genel Sağlık Sigortası) ve özel sektörün ilgili paydaşlarıdır. Bu paydaşların birlikte gerekli düzenlemeleri yapıp gerekli stratejileri hayata geçirmeleri gerekmektedir.

**3. Sağlıklı Yaşam Teşvikleri ile Sürdürülebilir Finansman Modelleri:** Hastalıkları önleme ve sağlıklı yaşam biçimlerini teşvik eden performans bazlı ödeme ve teşvik sistemlerinin geliştirilmesi, hem sağlık profesyonellerine hem de hastalara yönelik olmalıdır. Bunun yanı sıra, koruyucu sağlık hizmetlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak için çeşitli finansman modelleri ve kaynak yaratma stratejileri oluşturulmalı; özellikle performans odaklı ödemeler ve özel sağlık sigortası teşvikleri gibi mekanizmalarla desteklenmelidir.



**4. Teknolojik Altyapı ve Dijitalleşme:** Sürdürülebilir sağlık sistemi için teknolojik altyapının güçlendirilmesi gerekmektedir. Elektronik sağlık kayıtları, veri analitiği ve bulut tabanlı çözümler gibi dijitalleşme araçları, veri yönetişimi politikalarının etkin bir şekilde uygulanmasını destekleyebilir.

**5. Kamu ve Özel İş Birliği:** Veri yönetişimi politikalarının oluşturulması ve uygulanmasında kamu ve özel sektör işbirliği önemlidir. Sağlık hizmeti sunucuları, sağlık teknolojileri şirketleri ve hükümet, veri paylaşımı ve veri entegrasyonu konularında işbirliği yapmalıdır.

**6. Veri Yönetişimi Temel İlkeleri ve Ulusal Veri Stratejisi:** Türkiye, sağlık verilerinin kalitesi, toplanması, saklanması, güvenliği ve erişimi konularında temel ilkeleri benimsemelidir. Bu ilkeler, veri güvenliği ve gizliliğini koruma, veri standardizasyonu ve uygunluk gibi unsurları içermelidir. Türkiye, ulusal düzeyde bir veri yönetişimi stratejisi oluşturmalıdır. Bu strateji, veri toplama, analiz, paylaşım ve güvenlik konularında kılavuz bir çerçeve sunmalıdır. Sağlık profesyonellerinin ve toplumunun veri yönetişimi politikaları hakkında bilinçlendirilmesi de bu kapsamda oldukça önemlidir. Veri gizliliği ve güvenliği konularında eğitim programları düzenlenmelidir. Veri toplanması ve işlenmesine yönelik uzmanlıkların da sağlık hizmeti sağlayıcıların bünyesine katılması yararlı olacaktır.

Sonuç olarak, Türkiye'nin sürdürülebilir sağlık sistemi oluşturma hedefine ulaşması için veri yönetişimi politikaları hayati önem taşımaktadır. Bu politikalar, sağlık hizmetlerinin kalitesini artırabilir, sağlık harcamalarını optimize edebilir ve toplumun genel sağlığını iyileştirebilir. Koruyucu sağlık ve erken teşhis, doğru ve güvenilir verilere dayandığında daha etkili hale gelir ve bu da nüfusun sağlığını korumak için kritik bir bileşen haline gelir. Bu eylem planının sunduğu yönergeler ve stratejiler, Türkiye'nin bu hedefe ulaşmasına rehberlik etmek amacıyla tasarlanmıştır.

Bu plan bir yol haritası görevi görecek, kamu ve özel sektör arasında yapılması gereken önemli görüşmelerin başlamasına katkı sağlayacaktır. İhtiyaç duyulan bu diyalog, ortak öncelikleri belirleyecek ve gelişmenin en kritik alanlarına kaynakları, yatırımı ve yeniliği yönlendirecektir.

Bu politika değişim projesi, 2024 ve 2025 yılları boyunca hükümet, uluslararası kuruluş ve iş ortaklarını, değer yaratma ve yatırım için ortak önceliklerin belirlendiği bir dizi yuvarlak masa toplantısına davet edecektir.

Bu raporun yöntemi, raporun detaylı, dengeli ve bilgi dolu bir şekilde hazırlanmasını ve sektör liderleri, uzmanlar ve diğer paydaşlar arasında kapsamlı ve verimli bir diyalog kurulmasını sağlamaktadır. Yöntem dört aşamadan oluşmaktadır:

## 1. Eylem planı alanı belirleme

2030 Sağlık Hareketi Türkiye çalışmaları kapsamında daha önce düzenlenen yuvarlak masa çalışmalarının sonuçları değerlendirilmiş ve 2030 için bir Eylem Planı oluşturma sürecinde Türkiye için kritik fırsat ve gelişim alanları analiz edilmiştir. Bu analizde sonucunda, erken teşhis, koruyucu sağlık ve veri yönetişimi alanı ön plana çıkmıştır.

## 2. Çalıştay

Çalıştayın temel amacı, Türkiye'nin 2030 vizyonu doğrultusunda etkili bir eylem planı stratejisinin oluşturulmasıdır.

Sektör liderleri, belirlenen odak alanda eylem planı önerilerini geliştirmek üzere bir araya getirilmiştir. Çalıştay süreci, çözüm odaklı ve kapsayıcı bir yaklaşımla yürütülmüştür, katılımcıların çeşitli perspektifleri ve önerileri dikkate alınmıştır.

Katılımcılar, sektörel uzmanlık ve deneyim çeşitliliği dikkate alarak seçilmiştir.

Çalıştaya katılan katılımcılar, toplamda 16 sağlık endüstrisi yöneticisi ve lideri, 4 sağlık ve/veya ekonomi akademisyeni, 2 sağlık araştırmacısı ve danışman ile 2 sağlık hizmetleri idarecisi olmak üzere çeşitli sektörlerden ve disiplinlerden gelen 24 uzmandan oluşmuştur. Bu katılımcılar, çalışma sürecine önemli katkılarda bulunmuş ve değerli görüşlerini sunmuşlardır.

### Çalıştay Formatı:

- **İlk Aşama:** Katılımcılardan, 2030 yılı için Türkiye'nin vizyonunu paylaşmaları ve bu vizyona ulaşmak için gereken stratejik adımları tartişmaları istenmiştir. Bu vizyona ulaşmak için gereken stratejik adımlar, potansiyel inisiyatifler ve politika değişiklikleri tartişılmıştır. Bu aşamada tartişılan tüm konular ana başlıklar halinde Ek.1'de sunulmuştur.
- **İkinci Aşama:** Gruplar, belirlenen ve oylanarak önceliklendirilen üç ana konuda spesifik eylem planları geliştirmişlerdir. Bu konular raporda sunulan eylem alanlarıdır.

---

### 3. Birebir mülakatlar

Çalıştay sonuçları derinlemesine değerlendirilip, kamu yöneticileri ve diğer sektör liderleriyle birebir mülakatlar yapılarak daha etkili bir uygulama stratejisi için detaylandırılmıştır.

Birebir görüşmelerde 3 sağlık ve/veya ekonomi akademisyeni, 1 sağlık araştırmacısı ve danışman, 2 sağlık hizmetleri idarecisi ile toplamda 3 sağlık endüstrisi yöneticisi olmak üzere toplamda 9 kişi ile görüşülmüştür. Bu katılımcılar, geniş bir yelpazedeki uzmanlık alanlarından gelmekte olup, çalışma sürecine zengin bakış açıları sunarak değerli katkılarda bulunmuşlardır.

---

### 4. Analiz

Çalıştayın ve mülakatların sonuçları detaylı bir şekilde incelenmiş, hedefler kategorilendirilmiş ve tüm grupların önerileri birleştirilmiştir. Eylem planının özetlenen sonuçlarına dayanarak, bireysel mülakatlar için yapılandırılmış soru setleri tasarlanmıştır.

Bu yaklaşımın sonucunda, rapor, Türkiye'nin 2030 yılına kadar erken teşhis, koruyucu sağlık ve veri yönetişimi alanında uluslararası standartlara ulaşmasına yardımcı olacak somut ve uygulanabilir öneriler sunmaktadır.

| Genetik veri ve sağlık teknolojilerinde ilerleme                                   | Sağlık hizmetlerinde iyileştirmeler                                      | Sağlık veri yönetimi ve paylaşımı  | Sağlık hizmetlerinin finansmanı ve ödeme sistemleri | Eğitim ve insan kaynakları                                   |
|--|--|--|---|--|
| Doku bankacılığı ve genetik veri tutma   | Koruyucu sağlık altyapısının kurulması ve gerekli teşviklerin sağlanması | Sağlık bilgi sistemleri entegrasyonu                                     | Sağlık hizmetleri ödeme ve veri yönetimi            | Sağlık alanında eğitim ve insan gücü yetiştirme              |
| Genetik verileri toplayan altyapı oluşturma  | Hasta odaklı sağlık hizmetlerinde iyileştirmeler                         | Sağlık bilgi sistemlerinde blok zinciri teknolojisinin kullanımı         | Sağlıkta toplam harcamanın düşeceğinin ispatlanması | Halkın sağlık okuryazarlığının geliştirilmesi                |
| Nörolingüistik programlama ve yapay zeka ile tıbbi kayıtların işlenmesi ve analizi | Sağlık sistemlerinde teknolojik dönüşüm                                  | Veri paylaşımının artması  | "Permanente HMO" ödeme sistemlerini kullanmak       | Veri bilimcileri ve sağlık meslekleri eğitim ve uygulamaları |
| Çoklu veri toplama için kişisel cihazları kullanma                                 | Sağlıkta bireyselleştirme ve insana odaklı yaklaşımların sağlanması      | Bulut sistemlerin kullanımı  | "Fee for service" ve sonuç odaklı hizmet ödemeleri  |  |
| Genetik bilim ve epigenetik alanında çalışmalar                                    | Hasta teşvik sistemleri ve yönetim                                       | Veri kullanımının anonimleştirilmesi / Veri kaynağı ve kalite yönetimi   | Sağlık çalışanları için adil maaş ve fiyatlandırma  |  |
| Diğer sektörlerle bütünleşik ekosistem tasarımı                                    | Evde bakım hizmetlerinde iyileştirmeler                                  | Sağlık verisi ve veri kullanımının etik ve hukuki altyapısı              | Hasta teşvik sistemleri ve yönetim                  |  |
|  | Değer temelli sağlık hizmetlerine geçiş                                  | Veri talebinin amacının belirlenmesi. Veri yönetimi ve paylaşım etikleri |   |  |
|  |  | Sağlık yapay zeka altyapısının araştırmacılara sunulması                 |   |  |

**Türkey Ufuk Eren**

*Kurucu Ortak / CEO , Volitan Global*

**Elif Çelik**

*Öğretim Üyesi, Delft Teknik Üniversitesi / Danışman, Volitan Global*

**İrem Eren**

*İş Geliştirme Müdürü, Volitan Global*

**Şevval Yıldız**

*Proje Koordinatörü, Volitan Global*

**Gülce Hatipoğlu**

*Stajyer, Volitan Global*



**Aydın Küçük**

Genel Müdür, Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler

**Ayhan Öztürk**

EMEA Bölgesi Liderliğindeki Pazarlarda Robotik Cerrahi Ticari Lideri, Medtronic

**Banu Küçükkel**

Güven Sağlık Grubu Başkanı

**Prof. Dr. Cengizhan Öztürk**

Biyomedikal Mühendisliği Profesörü, Boğaziçi Üniversitesi / İstanbul Sağlık Endüstrisi Kümelenmesi (İSEK) Derneği Kurucu Başkanı

**Doğutan Ülgen**

Sağlık Çözümleri Geliştirme Direktörü, Roche Türkiye

**Elif Özman Pusat**

Genel Sekreter, ARTED Araştırmacı Tıp Teknolojileri Üreticileri Derneği

**Emre Tavşancıl**

Dijital Sağlık Çözümleri Yöneticisi EEMEAP, Abbott

**Gizem Özbayraç**

İş Birimleri Lideri, Roche Türkiye

**Gökhan Gürcan**

Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su, Bupa Acıbadem Türkiye

**Gökşen Becit**

Ruhsatlandırma Lideri, Roche Türkiye

**Gürdal Şahin**

Genel Müdür Yardımcısı, Siemens Healthineers Türkiye

**Prof. Dr. Hakan Ergün**

Profesör, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi

**Dr. Hakkı Gürsöz**

FarmaLojik Sağlık İlaç Arge Danışmanlık Ltd. Şti., Yönetim Kurulu Başkanı / Genel Müdür ve TITCK Eski Başkanı

**Hande Batukan**

Erişim ve Kamu İlişkileri Müdürü, Roche Türkiye

Not 1: Katılımcı listesi alfabetik sıraya göre hazırlanmıştır.

Not 2: Bu rapor, 2023 yılı itibarıyla hazırlanmıştır. Katkı sağlayıcıların unvanları, çalıştığın yapıldığı dönemdeki görevleri doğrultusunda belirtilmiştir.

**Prof. Dr. Haluk Özsarı**

Sağlık Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi, İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa

**Prof. Dr. Haydar Sur**

Tıp Fakültesi - Dekan/ Halk Sağlığı Anabilim Dalı Başkanı / Sağlık Yönetimi Bölüm Başkanı, İstanbul Üsküdar Üniversitesi

**Hüseyin Çelik**

Kurucu Yönetici , Health Care Business Danışmanlık Ltd Şti / Danışman / Misafir Profesör, Acıbadem Üniversitesi

**İlker Köse**

Genel Müdür, Golden Gateway Holding

**Prof. Dr. Kemal Memişoğlu**

İstanbul İl Sağlık Müdürü, Sağlık Bakanlığı

**Kemal Şahin**

Ceo, Ekspotürk / Genel Sekreter, TUSAP

**Kirstin Öztürk**

Başuzman Araştırmacı / Danışman, Tübitak

**Prof. Dr. Sabahattin Aydın**

Bakan Yardımcısı, Sağlık Bakanlığı

**Salih Güreş**

Genel Müdür, TCHhealth Information Technologies Ltd.

**Prof. Simten Malhan**

Sağlık Ekonomisi Profesörü ve Dekan Yardımcısı, Başkent Üniversitesi

**Savaş Malkoç**

Genel Sekreter, İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası (İEİS)

**Dr. Şuayip Birinci**

Bakan Yardımcısı, Sağlık Bakanlığı

**Dr. Şükrü Bozluoğlu**

Yönetim Kurulu Başkanı, Bozlu Holding

**Tuğba Akgül**

Pazar Erişim ve Sağlık Politikaları Lideri, Roche Türkiye

Not 1: Katılımcı listesi alfabetik sıraya göre hazırlanmıştır.

Not 2: Bu rapor, 2023 yılı itibarıyla hazırlanmıştır. Katkı sağlayıcıların unvanları, çalıştıkları dönemde görevleri doğrultusunda belirtilmiştir.

**Tuğba Barın**

*Satış Mükemmeliyeti Koçu, Roche Türkiye*

**Dr. Ümit Dereli**

*AİFD Genel Sekreteri (Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği)*

**Yusuf Eser**

*Dijital Çözümler Ortağı, Roche Türkiye*

**Prof. Zafer Çalışkan**

*Sağlık Ekonomisi Profesörü, Hacettepe Üniversitesi*

*Not 1: Katılımcı listesi alfabetik sıraya göre hazırlanmıştır.*

*Not 2: Bu rapor, 2023 yılı itibarıyla hazırlanmıştır. Katkı sağlayıcıların unvanları, çalıştıkları dönemde görevleri doğrultusunda belirtilmiştir.*



Roche, hastalıkların tanısı, tedavisi ve önlenmesi konusunda topluma sürdürülebilir katkı sunmanın daha iyi yollarını bulmak amacıyla 1896 yılında İsviçre'nin Basel şehrinde kuruldu. 125 yılı aşan geçmişi ile dünyanın en büyük biyoteknoloji şirketlerinden biri olan Roche; onkoloji, hematoloji, immünoloji, bulaşıcı hastalıklar, oftalmoloji, nadir hastalıklar ve nöroloji alanlarında çığır açan tedaviler geliştirmenin yanı sıra in vitro diagnostik (vücut dışı tanı), doku bazlı kanser tanısı ve diyabet yönetiminde dünyadaki lider firmalardan biridir.



Volitan Global olarak, global düzeyde sağlık sektörünün geleceğini şekillendiren inovatif yaklaşımları hayata geçirme misyonuyla hareket etmekteyiz. Volitan, global sürdürülebilir kalkınmayı desteklemek amacıyla Sağlık ve Yaşam Bilimleri Sektörlerinde teknoloji, yönetim ve yatırım alanlarında inovatif ve etkin çözümler sunmayı ilke edinmiş bir şirkettir. Bu doğrultuda, Volitan, dünya genelinde güçlü bir bilgi birikimi ve deneyim havuzu oluşturmanın yanı sıra, alanında uzman profesyonellerden, bilimsel ve inovatif ağlardan oluşan geniş bir ekosistem geliştirmektedir. Danışmanlık, inovasyon yönetimi ve yatırım olmak üzere üç temel alanda faaliyet gösteren Volitan, uluslararası ölçekte geniş bir varlık göstermektedir. Üç kıtada ve on farklı ülkede gerçekleştirdiği faaliyetler ile sağlık sektörüne değer katmakta ve öncülük etmektedir.

**Volitan Global**

Maslak Mh. Maslak Meydan Sok. Veko  
Giz Plaza No: 3/85 34396 Sarıyer /  
İstanbul / TÜRKİYE  
<https://www.volitanglobal.com>