

Ali nam je akreditiranje bolnišnic in uvajanja ISO standardov izboljšalo način vodenja in obvladovanja procesov v zdravstveni ustanovi – SB Novo mesto

Doc. dr. Milena Kramar Zupan

Tematski dan na jesenskem srečanju članov Društva ekonomistov v zdravstvu (12. – 13. oktober 2017)

Splošna bolnišnica Novo mesto



- *4. največja bolnišnica v SLO*
- *Zaposleni 1200 (180 + 570)*
- *Prihodek 59 mio Eur ;*
- *USPEŠNOST? (Lani -170tisoč Eur)*

Uvedba standarda ISO 9001

- SB Nm med **prvimi v SLO** (vpliv industrije)
- **Začetek aktivnosti leta 2003** (popis procesov, izdelava Poslovnika kakovosti, izobraževanje)
- Notranja presoja in predcertifikacijska presoja po standardu kakovost ISO 9001:2000
- **Pridobitev certifikata ISO 9001 leta 2006**
- Leta **2009** Nadgradnja s certifikatom **ISO 9001:2008**

Zakaj ISO?

- Mednarodno soglasje o dobri praksi vodenja organizacij.
- Procesni pristop kot podpora realizaciji poslanstva in vizije.
- Sistem celovitega vodenja sistema kakovosti, ki je osnova za večjo učinkovitost in uspešnost poslovanja ustanov tako v strokovnem kot poslovnem smislu.
- Popis procesov.
- Sistematično izboljševanje procesov dela.
- Zagotovitev boljšega zadovoljstva pacientov z izvedenimi storitvami v procesu zdravljenja ter povečati zadovoljstvo zaposlenih.

Pridobitev akreditacije

- **Odločitev** za vključitev v proces **februarja 2011**, čeprav obvezen pogoj 2015
- **Novembra 2011** pridobitev akreditiranje po standardu **DNV – NIAHO (DIAS)**

Zakaj akreditacija?

- Zahteva Ministrstva za zdravje in Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (finančne posledice).
- Želja po bolj vsebinsko jasnemu pristopu, ki je specializiran za bolnišnice.
- Smernice za nudenje varne in kakovostne obravnave pacientov.
- Temelji na standardu ISO 9001 – integracija.
- Možna primerjava (mednarodna in nacionalna).
- Standard je zaposlenim bližje kot ISO 9001; boljša sprejetost

Ostali standardi v SB Novo mesto

- Večkratna presoja po modelu poslovne odličnosti -**EFQM (od 2005-2011)**
- **Leta 2016** : zavrnitev uvrstitve EFQM ...
- Leta **2013** certifikat **Družini prijazna ustanova**
- Leta **2015** certifikat **dojenju prijazna zdravstvena ustanova**
- **HACCP**
- **Certifikat RAL- GZ 992/1 in RAL-GZ 992/2**

Kakovost v Splošni bolnišnici Novo mesto

- Standard ISO 9001
- DNV DIAS – Mednarodna akreditacija
- Model Poslovne odličnosti (EFQM)
- Kakovost v zdravstvu (MZ)
- HACCP
- Certifikat RAL- GZ 992/1 in RAL-GZ 992/2
- Certifikat družini prijazno podjetje
- Novorojenčku prijazna porodnišnica
- Kazalniki kakovosti v SB NM, s primerjavami z bolnišnicami v EU, ki imajo ISO standard
- Klinične poti
- Spremljanje kazalnikov kakovosti, ki jih spremlja Zdravniška zbornica Slovenije

Kaj nam je prineslo akreditiranje bolnišnice in uvajanja ISO standardov v SB Novo mesto?

- **številna priznanja in certifikate**
na izgled-zavidljiva raven obvladovanja kakovosti
(Leta 2016 zavrnilo nominacijo za priznanje EFQM razlog: visoka izguba, delno tudi iz razloga neprimerne funkcijske organiziranosti SB)
- **Vzorno urejena dokumentacija o kakovosti**
- **Solidno opravljene notranje in zunanje presoje**
- **Zbranih veliko indikatorjev kakovosti**

- **Povečan obseg dela** (priprava dokumentacije, vzdrževanje dokumentacije, notranje in zunanje presoje, vodstveni pregledi, zbiranje, analiziranje in ukrepanje na podlagi ugotovitev? ...)
- **Povečani stroški** (stroški svetovanja, izobraževanja, stroški pridobitve in vzdrževanja certifikatov)

- **Ali nam je akreditiranje bolnišnice in uvajanje ISO standardov izboljšalo način vodenja in obvladovanja procesov v SB Novo mesto?**
- **NE (v premajhni meri!)
(Leta 2016 zavrnilo nominacijo za priznanje EFQM razlog: visoka izguba, delno tudi iz razloga neprimerne funkcijske organiziranosti SB)**
- **IN ZAKAJ NE?**

Glavne pomanjkljivosti uvajanja kakovosti

- S kakovostjo so se ukvarjali **posebej določeni ljudje** – „kakovostniki“ (predstavniki vodstev za kakovost)
- Kakovost = **vzporedni poslovni sistem** (s poudarki na popisih del, navodilih za delo)
- Imenovanje **Komisije za kakovost**
- **Zbiranje veliko indikatorjev kakovosti** (nerealni podatki, papirno zbiranje podatkov)

- Analizam in ugotovitvam v presoji **manjkala** realizacija (**PDCA krog** – manjka zadnja faza)
- Za poslovnike, popise procesov so v glavnem **skrbele glavne medicinske sestre**
- **Zdravniki** kljub vplivu na procese odločanja **premalo vključeni v sisteme kakovosti**
- Kakovostna in varna obravnava ni ustrezno finančno nagrajena – pogoj je bil **le pridobitev akreditacije in ne dejanska kakovost dela**
- **Premalo je znanj in kompetenc**, razen redkih izjem

Bistvo kakovosti ni:

- **v certifikatih in admin. urejanju dokumentacije**
- **V posebej določenih posameznikih za kakovost**
- **V administrativnem dokumentiranju in opisovanju del in navodil za delo**
- **V zunanji presoji kot nadzor**
- **V zunanjih svetovalcih**

Bistvo kakovosti je:

- **V Anagažiranju slehernega zaposlenega in vodstva** ter dojemanju kulture in koristi kakovosti za zaposlene in paciente

+

- **V določanju in vzpostavitvi procesov dela** (za znižanje stroškov, skrajšanje časa, dvig kakovosti.. =večja učinkovitost in uspešnost)=
MPP – management poslovnih procesov

Procesna organiziranost

- V zdravstvu še vedno **pretežno funkcijska (vrtičkarska)** organiziranost ;
- **Zato: nefleksibilni in neučinkoviti javni zavodi, Oddelki se težje sporazumevajo kar otežuje koordinacijo, multidisciplinarni pristop, timsko delo**
- Posledice: zapiranje v svoj oddelek –**oddelčni partikularizem, zmanjšana pomembnost skupnega cilja**, konkurenca med oddelčnimi vodji, slabša izraba virov, **povečano tveganje za napake**
- **V zasebnem sektorju: procesna organiziranost (že vsaj 15 let!)**

Management prenove poslovanja

- Uvajanje procesne organiziranosti in **MPP**
- **MPP= večja učinkovitost (znižanje stroškov, skrajšanje časa, dvig kakovosti)**

Poleg večje učinkovitosti (DELATI ISTE STVARI BOLJ UČINKOVITO) tudi večja uspešnost (DELATI PRAVE STVARI) Primer=UC?!

- **postaviti nov poslovni model = stvar STRATEGIJE in STRATEŠKEGA MANAGEMENTA**

Strateški management v zdravstvu

- = **slabo razvit**; načrtovanje kratkoročno ali ga sploh ni
- Podlaga za odločanje:
 - **Rutina** (iz vnaprej določenega programa)
 - **Sprotno prilagajanje** okoljskim razmeram
- **Strateško odločanje** temelji na: **kratkih rokih, obrambni strategiji..**, namesto na **razvojni- okolje obvladuje management**
- ***V zasebnem sektorju: dolgoročno strateško odločanje, ki temelji na razvojni strategiji***

Kako naprej v SB NM?

- **Vzpostaviti MPP in preiti iz „vrtičkarske“ organiziranosti v procesno organiziranost sb**

S pomočjo orodij kakovosti postaviti sistem medsebojno odvisnih procesov v bolnišnici, ki bodo vitki in prožni ter enostavni.

- **v fazi priprave nove organiziranosti** (bo izhajal iz procesnega vodenja del in dejavnosti)
- **Združevanje posameznih dejavnosti v smiselne celote** (podlaga procesna urejenost in usklajenost posameznih del in dejavnosti)
- **Zavedanje o osrednji strukturi** v sb (predstojniki in glavne sestre) in njihovi odgovornosti

- **Vodstvo sb skupaj s srednjim MNG = odgovornost za miselni premik** zaposlenih pri razumevanju kakovosti poslovnega sistema kot celote
- **Skrb za kakovost** posamezne aktivnosti in pp = **naloga vsakega zaposlenega**
- **V fazi: intenzivnega komuniciranja** z vodji, predstojniki in glavnimi sestrami
- **Sprememba destruktivnega pogleda v konstruktivnega** – ne iščemo več krivca, temveč rešitev - okolje ne obtožujoče kulture (sistemski vzroki za napake pogostejši kot individualni)

- **Spodbujanje in motiviranje izobraževanja** in pridobivanje kompetenc za obvladovanje in vodenje procesov vodij kot zaposlenih
- **Sistem kakovosti vtakati v miselni in delovni proces** vsakega zaposlenega
- **Zunanji presojevalci kot mentorji**, ki kažejo na boljše načine in možnosti posameznih aktivnosti v procesu dela sb (**predlagamo rizična področja v presojo**)
- **Informatizacija (informatizirati urejenost!)**

Za zaključek: prihodnost =

- **MPP** (preglednost, prilagodljivost, povezljivost, učinkovitost)
- **Angažirani zaposleni**
(razumevanje, motiviranost, prilagodljivost, opolnomočenost)
- **Management prenove poslovanja (MPP, Angažirani zaposleni, strategija, + ustrezna zakonodaja za modernizacijo upravljanja in vodenja)**