

Agencija za kvalitet i akreditaciju u zdravstvu u FBiH



**AKAZ**  
*Kultura kvaliteta*

## Cijenjeni čitatelji!

Agencija za kvalitet i akreditaciju u zdravstvu u FBiH, u vrijeme kada je osmišljena, i kada su povedeni prvi razgovori o potrebama postojanja jedne ovakve organizacije, kao i mogućnostima njenog osnivanja i egzistiranja, predstavljena je kao - novitet, i kao nužni kvalitativni pomak za zdravstveni sektor i cjelokupnu zajednicu. Od tada je prošlo već skoro petnaest godina, i do danas su ostvareni mnogi od tada postavljenih ciljeva, koje su idejni začetnici i osnivači zacrtali, kako bi agencija zaživjela i postala nužni, neophodni i konstruktivni konstitutivni dio sistema.

Uloženi trud svih nas koji radimo u AKAZ-u, naših mnogobrojnih saradnika i ostalih zdravstvenih radnika koji, u svojim radnim sredinama svakodnevno promoviraju kulturu kvaliteta i sigurnosti zdravstvenog okruženja vlastitim angažmanom, i primjenom dobre prakse, do sada je doprinio da se, sve ono što agencija jeste, ono što ona radi, i ono čime se bavi, vidi u najširoj javnosti i profesionalnoj zajednici. Uz zvanične internetske i Facebook stranice AKAZ-a, a sa širenjem obima aktivnosti o kojima želimo da se zna još više, javlja se potreba i za oblikom štampanog materijala koji bi bio jednostavno štivo za stručnu, ali i širu čitalačku publiku. Sve to bitno je kako za AKAZ, tako i za sve one koji dolaze u kontakt sa AKAZ-om, i problematikom vezanom za domen rada naše agencije - za zdravstvene radnike, medicinske stručnjake, vodstva zdravstvenih ustanova, i, na koncu, ništa manje važne - zdravstvene osiguranike, pacijente i krajnje korisnike zdravstvene zaštite u FBiH. Zbog svega toga, koristeći razmišljanja, prijedloge rješenja, apstrakte, koncepte, i sažetke tematskih dijelova za konačni izgled brošure, koje ste nam svi vi - naši saradnici, prijatelji agencije i posvećenici temi kvaliteta zdravstva općenito - dostavili u fazi pripreme, uspjeli smo predmet našeg rada uobličiti u brošuru koju vam predstavljamo. Smatrali smo da brošura ne treba biti obimna, opterećena stručnim, malo razumljivim pojmovima, ili terminima



koji su bliski isključivo obučanim profesionalcima; ali, s druge strane, ni isključivo laički orjentirana.

Koncipiranje, i traženje te, prave mjere formata, i suštinskog sadržaja, izlučilo je brošuru pod nazivom „AKAZ – kultura kvaliteta“ - u čijoj izradi smo usvojili formu ilustriranog kratkog opisa temeljnih pojmova u vezi sa agencijom, sigurnost, kvalitet, i postupke sertifikacije i akreditacije u zdravstvu. Misija, vizija, struktura organizacije, predmet i metod rada, oblici saradnje koje AKAZ primjenjuje u svom radu, predstavljeni su jezgrovito i koncizno, a sa namjerom da svako ko pročita ovu brošuru, stekne jasnu predstavu o tome ko smo, šta radimo, i, šta želimo, i trebamo postići.

Nadamo se da će brošura koju vam donosimo biti informativna, promotivna i korisna alatka, od pomoći u radu, i vašim budućim kontaktima sa AKAZ-om, i temama koje se tiču sistema sigurnosti i kvaliteta, a kojima se, u konačnici, nastoji postići temeljno poboljšanje zdravstvenih usluga u našoj zajednici.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'A. Novo', with a stylized flourish at the end.

Doc. dr. Ahmed Novo,  
Direktor Agencije za kvalitet i akreditaciju u zdravstvu u FBiH

**AKAZ**

*Kultura kvaliteta*

**AKAZ** je Agencija za kvalitet i akreditaciju u zdravstvu u Federaciji Bosne i Hercegovine sa sjedištem u Sarajevu. Ustanovljena je 2005. godine u okviru zajedničkog projekta na razvoju kvaliteta i sigurnosti zdravstvene zaštite Svjetske banke "Osnovno zdravstvo" i Federalnog ministarstva zdravstva, a na osnovu Zakona o sistemu poboljšanja kvaliteta, sigurnosti i o akreditaciji u zdravstvu (Službene novine Federacije BiH br. 59/05, 52/11 i 6/17). Osnivač AKAZ-a je Federacija BiH, a osnivačka prava i dužnosti u ime Federacije obavlja Vlada Federacije Bosne i Hercegovine.

**OSNOVNE FUNKCIJE AKAZ-a** su da obavlja stručne i sa njima povezane upravne poslove u vezi sa poboljšanjem kvaliteta i sigurnosti zdravstvenih usluga, razvijanje sistema akreditiranja u zdravstvu, definiranje parametara kvaliteta zdravstvenih usluga, koordiniranje, prikupljanje, razvoj i usvajanje optimalnih organizacijskih i kliničkih standarda, definiranje i diseminacija



kliničkih vodilja razvijenih na temelju dokaza za efikasnu kliničku praksu, suradnja sa međunarodnim tijelima za akreditaciju u zdravstvu koji primjenjuju iste ili slične standarde, te da utvrđuje programe trajne edukacije i obučavanja zdravstvenih radnika i zdravstvenih saradnika iz ove oblasti.

**MISIJA AKAZ-a** je da regulira oblast sigurnosti i kvaliteta u zdravstvu; promovira i afirmira značaj sigurnosti i kvaliteta u oblasti zdravstva, odnosno zdravstvene zaštite; propisuje standarde za sertifikaciju i akreditaciju domova zdravlja, bolnica, apoteka i drugih zdravstvenih ustanova, uključujući i podršku za razvoj i primjenu kliničkih vodilja, s ciljem kontinuiranog unapređenja zdravstvenih usluga; provodi edukaciju i obuku zdravstvenih profesionalaca s ciljem pripreme zdravstvenih ustanova za sertifikaciju i akreditaciju; uspostavlja indikatore izvedbe radi mjerenja postignuća domova zdravlja, bolnica, apoteka i drugih zdravstvenih

ustanova; organizira razmjenu dobre prakse između zdravstvenih ustanova s ciljem unapređenja kliničke prakse i benchmarkinga; saraduje sa sličnim agencijama u zemlji i inostranstvu.

**PRINCIPI I VRIJEDNOSTI** reformi preuzetih iz Ljubljanske povelje osnov su na kojem se zasniva misija AKAZ-a, što je jasno vidljivo iz usluga i aktivnosti Agencije:



- Vođena vrijednostima: dignitet ljudi, pravičan pristup, zdravstvena zaštita za sve i profesionalna etika, dobrovoljno sudjelovanje, neovisnost i povjerljivost;
- Motivirana da poboljša zdravstvenu zaštitu: korištenje standarda, samo-ocjena i kolegijalni pregled za poboljšanje zdravstvene zaštite cijelog stanovništva;
- Fokusirana na korisnike zaštite: prava i potrebe pojedinih korisnika treba da imaju središnje mjesto u procesu sertifikacije i akreditacije;
- Fokusirana na kvalitet: osigurati da su unutrašnje i vanjske aktivnosti Agencije usmjerene na podsticanje poboljšanja kvaliteta na kontinuiranoj osnovi;
- Vrijednost za novac: Agencija će usvojiti pristupe koji su dokazani ili koji će se pokazati učinkovitim i efikasnim;
- Transparentnost i relevantnost: standardi, proces mjerenja i aktivnosti za podršku moraju odražavati potrebe davaoca zdravstvenih usluga, učesnika i korisnika.



**VIZIJA** Agencije je da bude glavni federalni centar za definiranje, mjerenje i poboljšanje standarda kliničke prakse i menadžmenta usluga na prostoru Federacije Bosne i Hercegovine; da osigura podršku kako bi se sve ustanove koje pružaju zdravstvenu zaštitu uključile u proces poboljšanja kvaliteta, akreditacije i certifikacije; da osigura vidljiva i mjerljiva poboljšanja kvaliteta u kliničkoj praksi i organizaciji zdravstvene zaštite na kontinuiranoj



osnovi; da kreira ambijent u kojem će iskustvo pacijenata imati glavni značaj za organizaciju i pružanje zdravstvene zaštite u Federaciji Bosne i Hercegovine; da svojim radom doprinese poboljšanju kvaliteta i sigurnosti u pružanju zdravstvenih usluga na prostoru Federacije Bosne i Hercegovine; da uspostavi saradnju sa agencijama koje obavljaju sličnu ili jednaku djelatnost u regionu i Evropi kao i razmjenu iskustava

pozitivne prakse sa drugim agencijama; da svojim djelovanjem u konačnici poboljša zdravstvenu uslugu i poveća zadovoljstvo pacijenata, zdravstvenih radnika i javnosti; da kreira pristanak profesionalne javnosti kroz edukacije zdravstvenih profesionalaca o značaju postajanja AKAZ-a; članstvo u ISQua-i (Međunarodno društvo za kvalitet zdravstvene zaštite) i da aplicira za akreditaciju u skladu s ISQua-inim akreditacijskim programima.

### KORISNICI ZDRAVSTVENE ZAŠTITE

su fokus rada AKAZ-a što znači da prava i potrebe korisnika treba da imaju središnje mjesto u procesu akreditacije i unapređenje kvaliteta. Misija AKAZ-a je osigurati da su unutrašnje i vanjske aktivnosti Agencije usmjerene na podsticanje poboljšanja kvaliteta na kontinuiranoj osnovi.

**KVALITET U ZDRAVSTVU** je bitna i neophodna komponenta zdravstvene zaštite i obilježje svake aktivnosti koju provodimo

u zdravstvu i medicini. Druge dvije komponente jesu obim aktivnosti i troškovi koji su s njima u vezi. Kvalitetna zdravstvena zaštita je i pravo svakog pacijenta, odnosno korisnika zdravstvene zaštite i zajednice. To osobito postaje važno u vremenu

ograničenih resursa za zdravstvenu zaštitu i ograničenja u budžetima.

**KVALITET** samog AKAZ-a potvrđen je i ISQua certifikatom kojim se produžava nastavak članstva u ovoj međunarodnoj organizaciji u čijem djelokrugu rada je prije svega sigurnost i kvalitet zdravstvene zaštite u svijetu. AKAZ nastavlja da bude dio ISQua mreže koja razvija partnerstvo koje uveliko pomaže u pružanju zdravstvene zaštite za pacijente, uvođenje standarda sigurnosti i kvaliteta u zdravstvene ustanove. Razmjena ideja i rješenja kroz ISQua globalnu mrežu u mnogočemu su podrška i AKAZ-ovim nastojanjima u procesu uvođenja sistema sigurnosti i kvaliteta u FBiH.

**KORIST** od uspostavljanja sistema kvaliteta treba da imaju prije svega pacijenti, ali i zdravstveni profesionalci domova zdravlja, bolnica, apoteka i drugih zdravstvenih ustanova koji rade u jednom uređenom sistemu sa zadovoljnim pacijentima. Kada



International Society for Quality in Health Care

**This is to confirm that the  
Agency for Quality Improvement  
and Accreditation in Healthcare in  
Federation of BiH**

**is an Institutional Member of  
the Society in**

**2017**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Peter Lachman'.

**Peter Lachman**  
Chief Executive Officer





se zaokruži prva faza ili kompletira jedan ciklus poboljšanja kvaliteta slijedi revizija standarda, podiže se ljestvica na višu razinu i na taj način kontinuirano, na jednoj spirali unapređuje kvalitet i sigurnost zdravstvene zaštite.

**ODGOVORNA ZADAĆA AKAZ-a** je da ispuni ili barem pomiri očekivanja pacijenata, zdravstvenih profesionalaca, zdravstvenog menadžmenta u sistemu zdravstvene zaštite, zavoda zdravstvenog osiguranja, javnog zdravstva, donosioca političkih odluka i

drugih ključnih aktera u sistemu zdravstvene zaštite.

**BORBA PROTIV KORUPCIJE** bitan je segment pa smo djelujući u skladu sa „Akcionim planom Vlade za sprovedbu Strategije za borbu protiv korupcije 2009.-2014.“ u naše standarde ugradili preporuke tako da u standardima za porodičnu medicinu, stoji obavezni kriterij koji kaže: „Tim porodične/obiteljske medicine posjeduje sistem za prijavu korupcije (papirne obrasce, softver) što je navedeno i u informativnim lecima i brošurama“. Korupciju mogu prijaviti pacijenti, ali i samo osoblje. Dužnost zdravstvene ustanove je da ima uspostavljen sistem koji rješava prigovore pacijenata. Sistem nije samo sandučić u koji pacijenti ubacujuju svoje pritužbe, jer ovlašteni ocjenjivači AKAZ-a provjeravaju na koji način su ti prigovori analizirani i koje su akcije poduzete na osnovu tih analiza kako se te situacije više ne bi ponavljale. U svim standardima ugrađene su i smjernice

iz državne “Strategije za borbu protiv korupcije 2015.-2019.” i “Akcionog plana za provođenje Strategije za borbu protiv korupcije 2015.-2019.”



**NALJEPNICA “Q”** je grafičko rješenje i za kvalitet prepoznatljiv znak koji krase zdravstvene ustanove koje su uspješno prošle kvalifikatornu fazu uspostave sistema sigurnosti i kvaliteta. Ova naljepnica na domu zdravlja, bolnici, apoteci ili drugoj

zdravstvenoj ustanovi će korisnicima zdravstvenih usluga jasno odaslati poruku da je nositelj ovog znaka ustanova koja ima

dokaz o izvršenom pregledu i utvrđenoj uspostavi sistema sigurnosti i kvaliteta u skladu sa pozitivnim propisima.





**CERTIFIKACIJA** ili uspostava sistema sigurnosnih standarda je postupak kojim se ocjenjuje i potvrđuje da zdravstvena ustanova zadovoljava unaprijed definirane i objavljene optimalne standarde sigurnosti u procesu pružanja zdravstvene zaštite, kao i izdavanja certifikata.

**CERTIFIKAT** je rješenje o certifikaciji koji izdaje Agencija za kvalitet i akreditaciju u zdravstvu u Federaciji Bosne i Hercegovine (AKAZ) domu zdravlja, bolnici, apoteci i drugim zdravstvenim ustanovama nakon

uspješno provedenog postupka certifikacije, odnosno vanjske ocjene.

**CERTIFIKACIJSKI STANDARDI** su optimalni standardi sigurnosti kojima se obezbjeđuju sigurni sistemi rada i sigurno radno okruženje u zdravstvenim ustanovama, odgovarajuće procedure i protokoli tokom pružanja zdravstvenih usluga pacijentima i drugim korisnicima, a odnose se i na sigurnost domova zdravlja, bolnica, apoteka i drugih zdravstvenih ustanova i njihovih posjetilaca, te okoliša. Certifikacijski standardi su specifično definisani i javno objavljeni.



**OCJENJIVANJE** se obavlja u skladu sa važećim certifikacijskim standardima za vrstu zdravstvene ustanove koja se certificira. Svaki kriterij u samoocjeni i vanjskoj ocjeni ocjenjuje se preko dokaza za taj kriterij, a priloženi dokazi omogućuju ocjenjivačima preciznu ocjenu ispunjenosti kriterija.

**OCJENJIVAČ** procjenjuje stepen u kojem su zadovoljeni kriteriji putem dokaza o ispunjenosti kriterija, i stepen u kojem su zadovoljeni standardi, putem broja ispunjenih kriterija. Radi zadovoljenja kriterija, zdravstvena ustanova slijedi odgovarajuće uputstvo i pravni osnov koji su dati za određeni kriterij.



**IZVJEŠTAJ** vanjskog ocjenjivača kao i kompletnu dokumentaciju primljenu iz zdravstvene ustanove, AKAZ dostavlja Komisiji za certifikaciju/akreditaciju zdravstvenih ustanova u roku od petnaest dana od dana zaprimanja.

**PROVJERA PRIMJENE** certifikacijskih, sigurnosnih standarda zdravstvenih ustanova u svrhu certifikacije zadatak je komisije AKAZ-a koja razmatra izvještaj o ocjenjivanju zdravstvene ustanove, uvažavajući osnovna načela: nivo zadovoljenja standarda/kriterija sigurnosti; prirodu uočenih rizika i mjere koje se poduzimaju na njihovoj eliminaciji i redukciji i veličinu i raspon potencijalnog uticaja preostalog rizika na pacijente, osoblje, posjetioce i javnost.

Provjeru ispunjenosti certifikacijskih - sigurnosnih standarda zdravstvenih ustanova u svrhu certifikacije provode ovlašteni ocjenjivači kvaliteta koje AKAZ imenuje sa liste vanjskih ocjenjivača AKAZ-a,



a koji su izabrani sukladno mjerilima za imenovanje ovlaštenih ocjenjivača.

**RJEŠENJEM O CERTIFIKACIJI** zdravstvene ustanove završava se proces certificiranja. Na osnovu izvještaja Komisije za certifikaciju o provedenom postupku vanjske ocjene, direktor AKAZ-a prosljeđuje izvještaj ovlaštenih ocjenjivača kvaliteta i sažetak izvještaja Komisije sa prijedlogom

odluke Upravnom odboru AKAZ-a koji ovim rješenjem potvrđuje certifikaciju zdravstvenoj ustanovi i to kada je zdravstvena ustanova: Stekla uslove za izdavanje certifikata ili za izdavanje uslovnog

certifikata i izmirila sve troškove certifikacije. AKAZ je dužan da sprovodi kontrolne/ nadzorne posjete u periodu važenja certifikata, a ove posjete mogu biti najavljene i nenajavljene.



**AKREDITACIJA** je model vanjske evaluacije zdravstvenih organizacija na kolegijalnoj osnovi i formalni proces u kojem agencija definira, ocjenjuje i prati ispunjenje standarda kvaliteta u zdravstvenim ustanovama, poredi učinke ustanove sa standardima, odaje priznanje i/ili preporučuje mjere za poboljšanje kvaliteta. Ako zdravstvena ustanova udovoljava postavljenim standardima akreditira se, dok se u suprotnom predlažu mjere za poboljšanje sigurnosti i kvaliteta i zakazuje nova posjeta radi ocjene kvaliteta. Akreditacija je u Federaciji BiH dobrovoljna, vremenski ograničena i utemeljena na periodičnim ocjenama bez obzira da li se radi o javnom ili privatnom zdravstvenom sektoru. Akreditacija u zdravstvu je više od distribucije i upoznavanja sa standardima. Kroz ozbiljan proces podrške agencije i kolegijalno ocjenjivanje, akreditacijski program testira kako su implemetirani standardi za poboljšanje kvaliteta zdravstvene zaštite za pacijente.



broj rješenja: 02-37-372/16

vrijedi do: 26.10.2019.

AKAZ - Agencija za kvalitet i akreditaciju u zdravstvu u Federaciji Bosne i Hercegovine

**ZDRAVSTVENE USTANOVE** ne mogu bez pomoći Agencije ući u zahtjevan program akreditacije koji, naravno, podrazumijeva prethodno uspostavljen sistem poboljšanja kvaliteta. U tu svrhu, prilikom sklapanja ugovora s agencijama, ove se obavezuju da će im pružiti svaku pomoć, uključujući i angažman iskusnijeg zdravstvenog profesionalca ili njih više u funkciji facilitatora. Facilitacija može trajati od 6 – 12 mjeseci ili duže, što ovisi od ustanove koja ulazi u program akreditacije.





osoblja i prihvatljive razine izvedbe same procedure, upute o okolnostima i uvjetima izvedbe. Prema vrsti, standardi se dijele na standarde strukture, procesa i ishoda zaštite. Standardi strukture definiraju potrebne resurse – ljudske, finansijske i fizičke; standardi procesa definiraju aktivnosti procesa u zdravstvenoj ustanovi, dok se standardi ishoda odnose na rezultate tih aktivnosti.

**POLITIKE** na temelju usklađenih akreditacijskih standarda detaljnije definiraju svaku organizaciju i pomoću njih određuju ponudu usluga, mjesto i vrijeme pružanja usluga, te ko je podoban da pruži i primi takvu uslugu; radne procedure i protokole, kojima se usmjeravaju i određuju svakodnevni poslovi uz detaljan opis procedure, ko pruža uslugu i kojim klijentima; obrasce i drugu prateću dokumentaciju.

**CILJEVI AKREDITACIJE** su prije svega ocjena kvaliteta i sigurnosti zdravstvene



zaštite te procjena kapaciteta zdravstvene ustanove da kontinuirano poboljšava kvalitet zdravstvene zaštite, formulacija direktnih preporuka i sugestija za poboljšanje na organizacijskom nivou i učinak na profesionalni razvoj zdravstvenih profesionalaca koji dovodi do bolje edukacije, privlačenja kvalitetnih liječnika i medicinskih sestara u akreditiranu ustanovu i poboljšanja upravljanja zdravstvenim uslugama. Akreditacija dovodi do boljeg upravljanja zdravstvenim sistemom što je interes ministarstava zdravstva za uspješniju

implementaciju zdravstvenih politika. Racionalizacija i olakšavanje plaćanja za izvršene usluge je svakako interes zavoda zdravstvenog osiguranja, kao i kontinuirano jačanje povjerenja javnosti u zdravstveni sistem.

**AKREDITIRATI** se mogu one zdravstvene ustanove za koje se na njihov zahtjev dokaže da su ispunile postavljene standarde i kriterije propisane od strane Agencije u skladu sa Zakonom o sistemu poboljšanja kvaliteta, sigurnosti i o akreditaciji u zdravstvu FBiH, kao i propisima donijetim na osnovu ovog zakona. Zdravstvena ustanova može podnijeti zahtjev za pokretanje postupka akreditacije zdravstvene ustanove kao cjeline, svojih organizacionih ili funkcionalnih jedinica.

**NADZORNE POSJETE** kojima AKAZ provodi kontrolu nad akreditiranim zdravstvenim ustanovama kako bi se utvrdio način na koji akreditirana zdravstvena ustanova održava akreditaciju, odnosno

kvalitet svojih usluga mogu biti: redovne najavljene (godišnje) i nenajavljene (na temelju odluke Komisije za akreditaciju). Akreditiranoj zdravstvenoj ustanovi akreditacija će biti ukinuta na određeni rok ako se tokom nadzornog pregleda utvrde neusaglašenosti koje zahtijevaju mjere za čije je sprovođenje potrebno više od mjesec dana, a manje od 4 mjeseca. Zdravstvena ustanova kojoj je akreditacija ukinuta na određeni rok nema pravo korištenja akreditacije i znaka akreditacije dok se ne sprovedu korektivne mjere.



**FACILITATORI** su prema profilu liječnici, medicinski tehničari, pravnici i ostali zdravstveni djelatnici ili zaposlenici u zdravstvenim organizacijama koji su educirani u AKAZ-u iz oblasti poboljšanja kvaliteta i akreditacije u zdravstvu. Uloga im je da olakšaju i stručno pomognu pri uvođenju standardizacije i sistema kvaliteta, procesima poboljšanja kvaliteta i u pripremi za akreditaciju u raznim zdravstvenim ustanovama, koristeći za to pripremljene knjige standarda koje je priredio i objavio AKAZ, a koji su konzenzualno prihvaćeni od naših zdravstvenih djelatnika.

Facilitatori moraju biti stručni, sa dovoljnim iskustvom u radu u zdravstvenim ustanovama i, svakako, ljudi sa pozitivnim stavom prema ovom poslu i zadatku i entuzijazmom koje trebaju prenijeti na kolege i saradnike. Potrebno je da ukažu zaposlenicima u zdravstvu na benefite koji proizilaze iz uvođenja sistema kvaliteta: kako za pacijente, zdravstvenu ustanovu, tako i za njih same.



**ZADATAK** svakog facilitatora koji dobija na temelju ugovora AKAZ-a i zdravstvene ustanove je da u izvjesni dom zdravlja, bolnicu, apoteku i drugu zdravstvenu ustanovu, u dogovorenom vremenskom periodu, uvede primjenu standarda, a prema planu i programu koji je osmišljen u AKAZ-u. Zadate aktivnosti facilitatora odvijaju se u fazama, postepeno, obično jednomjesečnim

intervalima. Nakon svake posjete pravi se pisani izvještaj o urađenom poslu, koji se upućuje u Agenciju. Ukoliko više facilitatora pomažu različite zdravstvene ustanove, AKAZ može organizirati zajedničke sastanke facilitatora radi komparacije rezultata rada i dostignuća na poboljšanju kvaliteta u zdravstvenim ustanovama.

**FACILITATOR** pojašnjava i uvodi članove Komisije za kvalitet ustanove u način

popunjavanja obrazaca za samoocjenu, kao i u način izrade politika, procedura i protokola. Facilitator treba biti dostupan, da po potrebi, putem telefona ili e-maila, objasni svaku nepoznanicu ili nejasnoću koja se eventualno pojavi.

**PROCES STANDARDIZACIJE** u oblasti zdravstva je novina, sa kojom prvo treba upoznati menadžment ustanove i sve zaposlenike o uvođenju sistema kvaliteta





u zdravstvenoj ustanovi. Na samom početku je važno otkloniti moguće otpore i opstrukcije i privoliti ljude ovom novom zadatku. Vrijeme će pokazati šta će sve olakšati bolja organizacija posla, bilježenje svih relevantnih podataka, rad koji se temelji na procedurama, vodičima i protokolima. Iskustva zemalja u svijetu, u kojima se sistem poboljšanja kvaliteta i akreditacije primjenjuje, su ohrabrujuća. Naša iskustva pokazuju da su redovni i česti sastanci Komisije za kvalitet i akreditaciju

uslovom uspješnog i kontinuiranog rada na standardizaciji. Dobra podjela zadataka, uz jasno određene rokove, rezultira dobrom dinamikom posla i dobrim rezultatom. Veoma je važna saradnja sa šefovima odjeljenja/službi i njihova puna podrška u radu na poboljšanju kvaliteta.

**PROCEDURALNE FAZE** slijede nakon što se, uz učešće većine zaposlenih u ustanovi i uz pomoć facilitatora, pristupi standardizaciji. Prva faza u ovome radu je takozvana samoocjena zdravstvene ustanove u odnosu na sve standarde, koju obave zaposlenici, kako bi se utvrdilo koji nivo standarda zdravstvena ustanova već ispunjava. Iz ove faze proizilazi druga faza: podjela zadataka i konkretnih zaduženja zaposlenicima prema oblastima medicine iz koje su oni stručno kvalifikovani. U izradi nedostajućih politika, procedura, protokola, i drugih dokumenata, učestvuju liječnici, medicinski tehničari, pravnici, ekonomisti, farmaceuti i drugi zaposlenici koji su u toj oblasti najstručniji,

s preporukom da u radu koriste najnovije reference i literaturu koju će i navesti. Nakon što je uz pomoć facilitatora uveden sistem kvaliteta u ustanovu, pristupa se fazi pripreme za unutrašnju ocjenu urađenog posla koju provode unutrašnji ocjenjivači kvaliteta. Posljednja faza je vanjska ocjena koju provode vanjski ocjenjivači, a to su zdravstveni djelatnici raznih profila koji su prošli edukaciju iz ove oblasti u AKAZ-u,

a dolaze iz drugih zdravstvenih ustanova. Nakon vanjske ocjene, vanjski ocjenjivači šalju svoj izvještaj AKAZ-u na temelju koga se zdravstvena ustanova certificira odnosno akreditira.

**UNUTRAŠNJI OCJENJIVAČI** su u AKAZ-u prethodno educirani zdravstveni djelatnici raznih profila, a rade u zdravstvenoj ustanovi koja se certificira/akreditira i koji



provjeravaju da li je sve urađeno kako treba i da li je ustanova spremna za vanjsku ocjenu. Unutrašnji ocjenjivači vrše provjeru kvaliteta u svojoj ustanovi i to pismeno potvrđuju na posebnim obrascima na kojima je upisana i samoocjena te se nađeni rezultati mogu komparirati. Oni predlažu šta se sve treba poboljšati i ostvariti do konačnog vanjskog pregleda ustanove.



**INDIKATORI IZVEDBE** predstavljaju moćno sredstvo za uvid u adekvatnost zdravstvene zaštite i utvrđivanje problematičnih oblasti, pa su stoga sastavni dio dobrog menadžmenta i profesionalne prakse. S ciljem ocjene i poboljšanja kvaliteta zdravstvene zaštite, menadžment prvo mora prevesti svoje ciljeve kvaliteta u mjerljive pokazatelje kvaliteta za izvedbu osoblja i cijele organizacije. U tu svrhu treba koristiti različite vrste indikatora od kojih svaka mjeri različite vidove kvaliteta i menadžmentu daje potpune informacije. Slijedeći Donabedianovu trilogiju, moguće je mjeriti indikatore strukture, indikatore procesa i rezultata izvedbe.

**INDIKATORI ISHODA** mjere kratkoročne zdravstvene učinke tretmana i dugoročne utjecaje na zdravlje populacije (morbiditet, mortalitet, itd.). Povezujući indikatore procesa i ishoda, istraživači i menadžeri mogu dokazati koje promjene u uslugama poboljšavaju ishode zaštite.





**DEFINIRANJE** dobrih indikatora kvaliteta (kliničke izvedbe) je zahtjevno, budući da indikatori moraju dati pouzdane, objektivne i značajne informacije o važnim pitanjima (dakle, trebaju biti zasnovani na dokazima); oni također moraju biti osjetljivi na promjene u izvedbi; moraju biti specifični za analiziranu situaciju i moraju se jednostavno izračunati iz dostupnih podataka. Ne smiju se smetnuti s uma i troškovi prikupljanja podataka, njihovog agregiranja, analize i objavljivanja.

Indikatore treba dizajnirati da mjere postignuća postavljenih organizacijskih ciljeva, ali se u praksi oni najčešće biraju na temelju rutinske raspoloživosti bilo kakvih podataka iz bolničkih registara, organizacijskih protokola, knjiga dežurstva, otpusnih listi, registara kontrolnih pregleda nakon otpusta iz bolnice... Međutim, kada postojeći podaci nisu pouzdani ili značajni, menadžeri treba da uspostave nove sisteme za prikupljanje podataka.

**KORIŠTENJE** i definiranje indikatora izvedbe smatra se najvišim prioritetom u domeni zdravstvenih usluga, ne samo zato što su oni neophodni u mjerenju i procjenjivanju kvaliteta pružene zaštite, već i zato što se pomoću njih ostvaruju i revidiraju postavljeni ciljevi organizacije u pogledu poboljšanja zdravstvene zaštite i što indikatori pružaju dokaze o učinkovitosti i finansijskoj isplativosti pojedinih medicinskih procedura. Valja istaknuti da pokazatelji izvedbe ne mjere izravno kvalitet, već

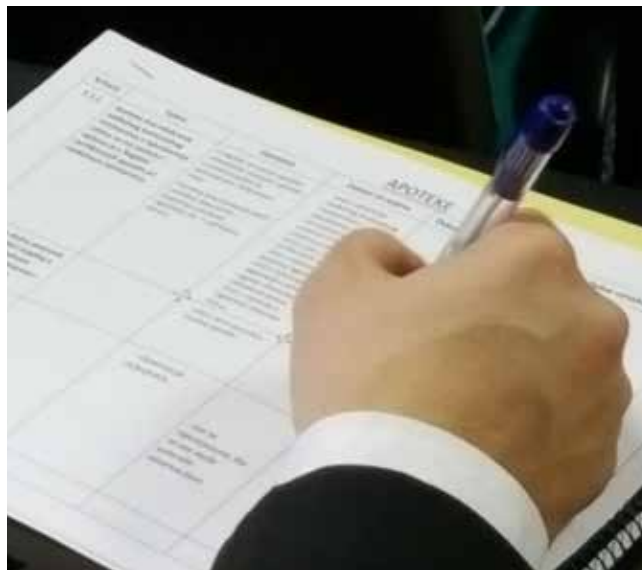
ukazuju na problematične oblasti koje onda valja dodatno istražiti na uzroke, opseg i rasprostranjenost substandardne izvedbe.

## OCJENA ISPUNJENJA STANDARDA

temelj je na kojem se akreditacijska tijela fokusiraju na pitanje: da li je organizacija u stanju da pruži kvalitetne usluge? Na temelju indikatora, akreditacijska tijela fokusiraju se na pitanje: da li organizacija sada pruža kvalitetne usluge? Dobijaju se odgovori na pitanja šta organizacija radi (proces) i šta postiže (ishodi). Korištenje indikatora za mjerenje izvedbe samo je jedan od načina praćenja i ocjene kvaliteta zaštite i pruženih usluga, budući da je kvalitet višedimenzionalan. Zbog toga su zdravstvenoj ustanovi potrebni indikatori koji mjere sigurnost, kompetencije zdravstvenog osoblja, podesnost procedura, učinkovitost, efikasnost, kontinuitet zaštite...

**KLJUČNI ELEMENTI** implementacije sistema indikatora izvedbe su uspostavljanje

odgovarajućeg sistema za prikupljanje podataka, timski rad, definiranje ciljnih ljudi i timova koji će koristiti indikatore i kako će ih koristiti budući da se zdravstveni profesionalci često osjećaju ugroženima ako ih neko nadzire i mjeri. Ne radi se o pojedinačnoj, konkretnoj izvedbi – o čemu treba voditi računa – već o mjerenju procesa i ishoda zaštite nakon agregiranja i anonimiziranja podataka. Menadžment mora dogovoriti sa šefovima odjela/službi i timovima koji će se podaci prikupljati i koji



indikatori će se rutinski koristiti za cijelu ustanovu.

**MENADŽERI** nakon obrade svih podataka i dobivenih informacija mogu sabirati sve brojeve svakog mjeseca i izračunavati jednostavne stope. Uz pomoć sažetaka iz izvještaja i grafikona, mogu analizirati trendove ili se porediti s drugim sličnim organizacijama, a najbolje s vodećom u domeni pružanja kvalitetnih usluga (*benchmarking*). Menadžeri mogu praviti i



analize troškova koji su u vezi s kvalitetom, u pogledu pretjerane, nedovoljne ili pogrešne upotrebe medicinskih tehnologija.

**SET INDIKATORA IZVEDBE** koje je razvio AKAZ vrijedi za sve domove zdravlja, bolnice, apoteke i druge zdravstvene ustanove na teritoriju Federacije BiH. Zadatak zdravstvenih ustanova je da Agenciji za kvalitet i akreditaciju u zdravstvu Federacije Bosne i Hercegovine dostave prikupljene vjerodostojne podatke. Prema članu 25. Pravilnika o načinu i postupku dodjele, ukidanja i obnove akreditacije u zdravstvu, akreditirana zdravstvena ustanova je dužna jednom godišnje izvještavati AKAZ o utvrđenim incidentima i nepovoljnim događajima kojima su bili izloženi pacijenti, drugi korisnici zdravstvenih usluga, kao i zdravstveni djelatnici i zdravstveni saradnici u procesu pružanja zdravstvenih usluga. AKAZ je ovim aktom propisao koji incidenti i nepovoljni događaji podliježu obaveznom prijavljivanju i u kojim rokovima.

## OBUKA ZA KOORDINATORE KVALITETA, OCJENJIVAČE, FACILITATORE

U skladu sa godišnjim Kalendarom edukacije AKAZ organizira redovne obuke za zdravstvene profesionalce, AKAZ-ove predavače, koordinate kvaliteta, facilitatore i ovlaštene ocjenjivače kvaliteta. U skladu sa Pravilnikom o obuci za kontinuirano usavršavanje za koordinate kvaliteta i

druge profesionalce iz oblasti poboljšanja kvaliteta, sigurnosti i akreditacije u zdravstvu, program obuke je obavezan u smislu ažuriranja znanja i razmjene iskustava između zdravstvenih ustanova u Federaciji Bosne i Hercegovine. Obavezna edukacija za koordinate kvaliteta traje ukupno 16 sedmica tokom kojih se prezentiraju svi edukativni moduli i na kraju se obavlja provjera znanja. Imajući u vidu važnost





uloge koordinatora u cjelokupnom procesu uspostavljanja sistema sigurnosti i kvaliteta za zdravstvenu ustanovu, uz uključivanje onih koji nisu imali priliku da kompletiraju AKAZ-ovu osnovnu edukaciju, insistira se i na tome da oni koji su to završili kontinuirano obnavljaju i unapređuju svoje znanje. Organizira se i redovna godišnja obuka za vanjske ocjenjivače, kao i napredna obuka za facilitatore. Ovakvi skupovi, edukacije i obuke, pokazali su se veoma korisnim,

prije svega zbog razmjene iskustava, ali i kvalitetnih sugestija i prijedloga za dalji rad. Pored redovnih edukacija sa zdravstvenim ustanovama fokus se stavlja i na to da se periodično na jednom mjestu okupe AKAZ-ovi predavači koji već niz godina prenose svoja znanja i vještine zdravstvenim profesionalcima u FBiH u oblasti uspostavljanja sistema sigurnosti i kvaliteta u zdravstvenim ustanovama, kako bi razmijenili iskustva i unaprijedlili rad.



## DANI KVALITETA U ZDRAVSTVU

Dani kvaliteta u zdravstvu tradicionalni su godišnji osvrt na stanje kvaliteta i sigurnosti u zdravstvenim ustanovama Federacije BiH, ali i prilika za dodjelu priznanja i zahvala zaslužnim institucijama i pojedincima za tu godinu.



Okupljanje na Danima kvaliteta u zdravstvu u FBiH svake godine predstavlja jedan od najznačajnijih skupova zdravstvenih radnika u BiH. Masovnost, stručni sadržaj, međunarodni okrugli stolovi, dodjela priznanja, i istovremeno široki spektar tematskih polja koja se obrađuju na marginama skupa pobuđuju veliki interes domaće javnosti i medija, a izvještaj sa Četvrtih Dana kvaliteta u zdravstvu održanih 2016. godine, u okviru kojih je održan i regionalni okrugli stol "Poboljšanje kvaliteta zdravstvenih usluga u Regionu", našao se i u

AKAZ - Agencija za kvalitet i akreditaciju  
u zdravstvu u Federaciji Bosne i Hercegovine  
organizuje:  
IV stručni seminar za koordinatore kvaliteta i zdravstvene  
profesionalce u Federaciji Bosne i Hercegovine



Biltenu ISQua-e. Dani kvaliteta predstavljaju priliku za susret koji jača profesionalne i partnerske veze i daje mogućnost još boljeg upoznavanja i razmjene iskustava u polju kvaliteta i sigurnosti u zdravstvu, te da se ojača i učvrsti komunikacija koordinatora

kvaliteta sa Agencijom kao i mogućnost da se na jednom mjestu predlože još bolji načini komunikacije, kao i unapređenja saradnje kolegica i kolega iz regiona u cilju jačanja i boljeg pozicioniranja ovih agencija u sistemima zdravstvene zaštite.





AKAZ je osnovan kroz projekt Svjetske banke 2003. i 2004. „Basic Health Project“ - uspostavljanje Agencije za kvalitete i akreditaciju u zdravstvu u FBiH uz pomoć Health Quality Service Velike Britanije i od samog početka rada kroz opredjeljenje za učešće u svjetskim i evropskim tokovima je prepoznat od strane međunarodnih organizacija kojima smo bili partneri u

brojnim projektima. U svom radu surađivali smo sa sljedećim organizacijama: Svjetska banka (WB), UNICEF, Svjetska zdravstvena organizacija (WHO), razvojni program Ujedinjenih naroda (UNDP), UNFPA, CIDA, SDC, SOFRECO, Evropska komisija, Asocijacija XY, Partnerstvo za zdravlje, Partnerstvo za javno zdravlje, Margina, MyRight i mnogi drugi.



Tražite od Vaše zdravstvene  
ustanove da ispuni  
standarde sigurnosti i kvaliteta!



Glavni urednik:	Ahmed Novo
Urednik i autor koncepta:	Almir Panjeta
Foto:	Almir Panjeta i Arhiva AKAZ-a
DTP:	Ljubomir Kravec
Izdavač:	AKAZ - Agencija za kvalitet i akreditaciju u zdravstvu u FBiH
Broj primjeraka:	1000



AKAZ - Agencija za kvalitet i akreditaciju u  
zdravstvu u Federaciji Bosne i Hercegovine  
Dr. Mustafe Pintola 1, 71000 Sarajevo  
[www.akaz.ba](http://www.akaz.ba), [akaz@akaz.ba](mailto:akaz@akaz.ba)