



Agencija za kvalitet i
akreditaciju u zdravstvu
FBiH

Agency for Healthcare Quality
and Accreditation FB&H

Uspostava internog sistema poboljšanja kvaliteta i sigurnosti u zdravstvenim ustanovama – priprema za certifikaciju i akreditaciju

Sarajevo, mart 2020.

Mr.sci.ecc Maida Nuhić, dipl.pravnik



Ciljevi:

- Ukazati na početak sistemskog bavljenja kvalitetom i značaj koji kvalitet i sigurnost imaju za sve sudionike u procesima pružanja zdravstvenih usluga
- Ukazati na različite pojmove sa kojima se susrećemo u postupcima uspostave, održavanja i razvoja sistema poboljšanja kvaliteta i sigurnosti i definisati ih
- Definirati zadatke koji se postavljaju pred zdravstvenu ustanovu u pogledu uspostave internog sistema poboljšanja kvaliteta i sigurnosti kao pripreme za certifikaciju i akreditaciju
- Objasniti pojam i značaj kulture kvaliteta



- Kvalitet u zdravstvenoj zaštiti i oblasti industrije
- 80.god. XX vijeka - počele aktivnosti na izgradnji sistema kvaliteta u oblasti zdravstvene zaštite
- Instituti iz oblasti industrije preuzeti u oblast zdravstvene zaštite
- Projekat u F BiH: počeo prije 17 godina (CARDS)
- Usvajanje Zakona o sistemu poboljšanja kvaliteta i sigurnosti i akreditacijama u zdravstvu u 2005. god (obaveza uspostave unutrašnjeg sistema poboljšanja kvaliteta i sigurnosti i njegovo održavanje i razvijanje)
- Zakon o zdravstvenoj zaštiti (“ Službene novine FBiH“ br. 46/10, 75/13) utvrđuje istu obavezu i povezivanje ovog sistema sa unutrašnjim nadzorom



Zašto trebamo kvalitet i kako ga vide različiti sudionici u procesu pružanja zdravstvenih usluga



- **Unutrašnja namjena (za osoblje i menadžment)**
- **Vanjska namjena (Za društvo, javnost, pacijente, finansijere i donositelje političkih odluka u zdravstvu sistem pokazuje na koji način davaoci usluga i menadžment ustanove poboljšavaju kvalitet.)**



Vanjska dimenzija kvaliteta

- Visoka izdvajanja za zdravstvenu zaštitu, uz istovremenu povećanu potražnju zdravstvenih usluga, dovela su do situacije u kojoj se od zdravstvenih ustanova traži više odgovornosti prema javnosti.
- Potražnja je rezultirala uvođenjem i objavljivanjem indikatora kvaliteta na osnovu kojih se zdravstvene ustanove mogu porediti.
- Indikatori kvaliteta imaju dvostruku vrijednost: daju informacije za uspostavu prioriteta u oblasti poboljšanja kvaliteta i detaljan uvid u način korištenja javnih fondova.



Kvalitet u zdravstvenoj zaštiti

Zašto?

Glavni razlozi koje navode članice EU:

- Nesigurni zdravstveni sistemi
- Neprihvatljivi nivoi varijacija izvršenja, prakse i ishoda
- Neefektivne ili neefikasne tehnologije zdravstvene zaštite i/ili pružanje usluga (previše usluga, pogrešne usluge, nedovoljne usluge)
- Nedopustivo rasipanje
- Nezadovoljstvo korisnika
- Nejednak pristup zdravstvenim službama i uslugama
- Liste čekanja
- Troškovi za društvo koje to sebi ne može priuštiti (1)

[1] Schweiger B (ed). Quality policy in the health care systems of the EU accession countries. Vienna: Federal Ministry of Social Security and Generations, 2001. www.gesundheit.bmsg.gv.at.



Šta su uzroci povećanog zanimanja javnosti za kvalitet i sigurnost u zdravstvu?

- Zdravstveni profesionalci, pacijenti i javnost su danas **više informisani, bolje educirani i više zainteresirani** za zdravstvena pitanja i žele visokokvalitetne zdravstvene usluge
- **Pacijenti imaju povećana očekivanja i zahtjeve** - posljedice rastućih očekivanja su porast nezadovoljstva uslugama i sve veći broj prigovora
- **Regulativa o pravima pacijenata** - što rezultira povećanjem zahtjeva i pritisaka na korištenje zdravstvenih usluga u već preopterećenim zdravstvenim ustanovama
- **Demografske promjene** – sve veći broj starijih osoba u populaciji, porast broja ovisnih o kućnim posjetama i upućivanjima u bolnicu
- Povećana **medijska pokrivenost** zdravstvene zaštite i s tim u vezi rastući broj **tužbi**



Šta želi pacijent?

- **Pristup zdravstvenoj usluzi**
- **Uključivanje pacijenta/njegovatelja u slobodan izbor ljekara, zdravstvene ustanove i osiguravatelja u odlučivanje o strateškim, menadžerskim i kliničkim pitanjima**
- **Informisanje pacijenta/njegovatelja**
- **Poboljšanje komunikacije s pacijentima/njegovateljima**
- **Savjete, podršku i poduku**
- **Davanje informiranog pristanka na medicinske procedure**
- **Koordiniranu zaštitu**
- **Kontinuitet zaštite** →



Šta želi pacijent?

- **Fizički komfor**
- **Da saslušamo njihova mišljenja i damo odgovore na postavljena pitanja**
- **Da ih upoznamo sa standardima zdravstvene zaštite i njihovim pravima**
- **Tehničku kompetentnost**
- **Rezultat**
- **Da iskažemo javnu odgovornost tako što će se pacijent uputiti i na drugu profesionalnu ekspertizu i kvalitetne izvore informacija**
- **Otvorenost i iskrenost kada se pojavi neželjeni događaj**
- **Učenje iz iskustva pacijenata i njihovih negovatelja.**^{[1],[2]}

[1] NHS Quality Improvement Scotland. Patient Focus and Public Involvement, 2003.

[2] Nicholls S, Cullen R, Halligan A. NHS Clinical Governance Support Team – facilitating cultural change. *Clinical Governance Bulletin*, April 2001;2(1):2-4



Definisanje kvaliteta – naučni aspekt

- **“Raditi prave stvari na pravi način”**
(Edwards Deming)
- **“Kvalitet znači raditi prave stvari na pravi način, dosljedno, da bi se osigurali najbolji mogući klinički rezultati za pacijente, zadovoljstvo svih od velikog broja potrošača, zadržavanje sposobnog osoblja i ostvarili zadovoljavajući finansijski rezultati.”**
(Wendy Leebov)



Agencija za kvalitet i
akreditaciju u zdravstvu
FBiH

Agency for Healthcare Quality
and Accreditation FB&H

Kako kvalitet vide zdravstveni profesionalci

- **To je ispravno i etički**
- **Dobro je za pacijente**
- **To štedi novac**
- **To privlači potrošaće/korisnike**
- **To eliminiše teškoće**
- **To stvara osjećaj ponosa i samopoštovanja zdravstvenih radnika**
- **To pomaže da se ispune zahtjevi akreditacije**
- **To je konkurencijsko “morati”**



Šta žele menadžeri ?

- **Zadovoljne pacijente**
- **Da pacijentima ne bude pričinjena šteta**
- **Minimalne troškove po pacijentu**
- **Da ustanova bude plaćena za kvalitet usluge koji obezbjeđuje**



Kvalitet kako ga opaža menadžment

Zdravstvena zaštita se ocjenjuje u odnosu na efikasnost i efektivnost, unutar zadanih ograničenja i smjernica koje su propisali donositelji političkih i finansijskih odluka u zdravstvenom sistemu.



Agencija za kvalitet i
akreditaciju u zdravstvu
FBiH

Agency for Healthcare Quality
and Accreditation FB&H

Pojmovi sa kojima se susrećemo u postupcima uspostave sistema poboljšanja kvaliteta i sigurnosti



Pojmovi

- **Osiguranje kvaliteta (Quality Assurance- QA)**
- **Upravljanje kvalitetom (Quality Management - QM)**
- **Potpuno upravljanje kvalitetom (Total Quality Management - TQM)**
- **Poboljšanje kvaliteta (Quality Improvement - QI)**
- **Kontinuirano poboljšanje kvaliteta (Continuous Quality Improvement - CQI)**
- **Upravljanje rizikom (Risk Management)**
- **Indikatori kvaliteta (Quality Indicators)**
- **Kontrola kvaliteta (Quality Control - QC)**
- **Prijava i analiza incidentnih situacija/nepovoljnih događaja (Incident Reporting).....**



Definicije osiguranja kvaliteta

Zakon o sistemu poboljšanja kvaliteta, sigurnosti i o akreditaciji u zdravstvu ("Službene novine F BiH", br. 59/05, 52/11, 6/17):

"Osiguranje kvaliteta je formalan sistemski proces utvrđivanja poslova i zadataka zdravstvene ustanove u oblasti praćenja kvaliteta zdravstvenih usluga; uočavanja nedostataka i njihovog ispravljanja; alokacije resursa u te svrhe i razvoja optimalnih standarda i vodilja za kliničku praksu."



Agencija za kvalitet i
akreditaciju u zdravstvu
FBiH
Agency for Healthcare Quality
and Accreditation FB&H

Definicije osiguranja kvaliteta

- **Avedis Donabedian pod osiguranjem kvaliteta podrazumijeva “Sve aranžmane i aktivnosti, koji su kreirani da čuvaju, podržavaju i promoviraju kvalitet zdravstvene zaštite.”**

(What is Quality Assurance? QI, QA, QM, TQM, CQI! Alphabet Soup)

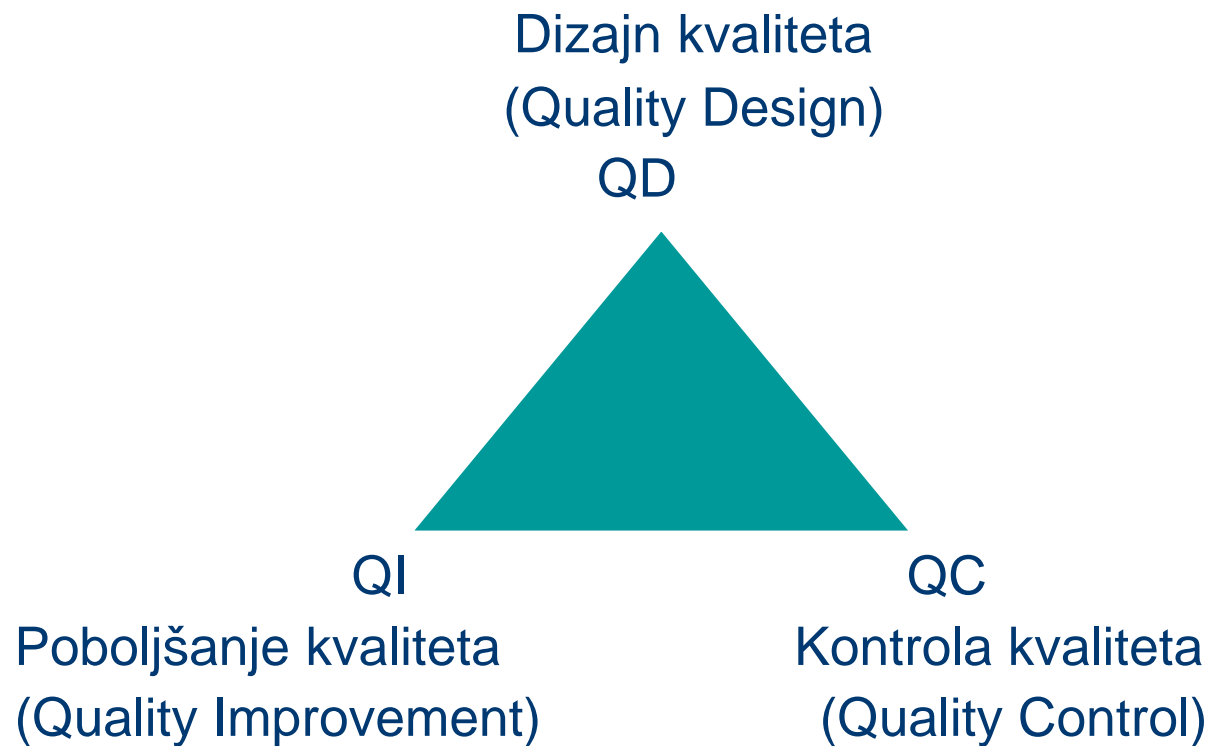
- **Overtveit osiguranje kvaliteta definiše kao “Sve aktivnosti preduzete da se predvidi i prevenira loš kvalitet”**

(Overtveit John: Health Service Quality- An Introduction to Quality Methods for Health Services)



Agencija za kvalitet i
akreditaciju u zdravstvu
FBiH
Agency for Healthcare Quality
and Accreditation FB&H

Savremeni pristup osiguranju kvaliteta (Juran-ov trougao)





Savremeni pristup osiguranju kvaliteta

1. Dizajn kvaliteta (QD)

1.1. Misija i zadaci (definisanje misije, uključujući svrhu, zadatke i pacijente; ocjena jakih i slabih strana, percepcija pacijenata, političko i socijalno okruženje)

1.2. Alokacija resursa (materijalni i ljudski resursi, realno planiranje i alokacija)

1.3. Vodilje – standardi procesa (politike, procedure, protokoli, kliničke vodilje)



Agencija za kvalitet i
akreditaciju u zdravstvu
FBiH
Agency for Healthcare Quality
and Accreditation FB&H

1.1. Misija, vizija i vrijednosti

Misija – ono što je rad u osnovi

Izjava o misiji organizacije je kratak opis posla koji organizacija obavlja – djelatnost; uključujući svrhu i ciljeve organizacije, kao i njezine klijente, stalno vodeći računa o kvalitetu usluga koje pruža svojim klijentima.



Agencija za kvalitet i
akreditaciju u zdravstvu
FBiH
Agency for Healthcare Quality
and Accreditation FB&H

1.1. Misija, vizija i vrijednosti

Vizija pokazuje kako organizacija treba da izgleda u budućnosti, kuda se kreće.

Uspješna vizija ispunjava slijedeće ciljeve:

- Daje osjećaj budućnosti (vizija je “slika budućnosti”)
- Vodi u procesima odlučivanja
- Ukazuje na strateške smjernice i ciljeve organizacije
- Pomaže da se ostvari saglasnost u pogledu svrhe organizacije
- Daje upute za ponašanje osoblja
- Inspiriše
- Uspostavlja vezu s temeljnim vrijednostima organizacije



1.1. Misija, vizija i vrijednosti

Vrijednosti – način na koji će se rad odvijati

Vrijednosti su uvjerenja koja vladaju u organizaciji; samo jezgro organizacijskog bića. Na vrijednosti se naslanjaju strategije, ciljevi, politike i procedure, jer su vrijednosti organizacije ključne tačke za sve stvari koje se dešavaju unutar organizacije. [1]

[1] <http://www.brefigroup.co.uk/facilitation/vision.html>.



1.1. Misija, vizija i vrijednosti

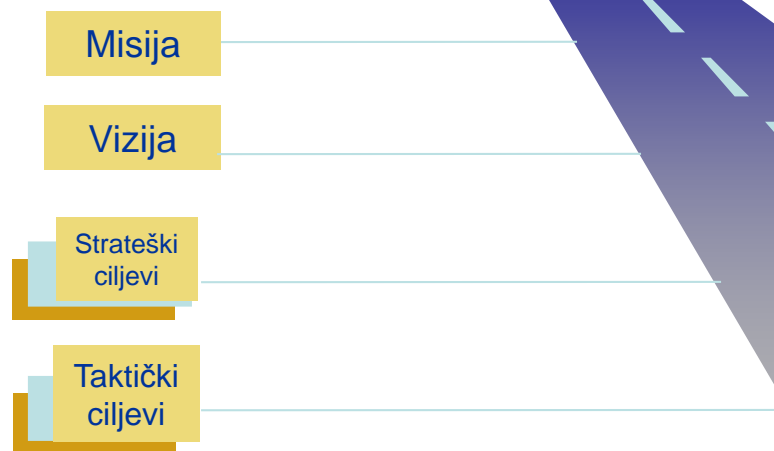
Ključna vrijednost:

spremnost da se podrži i održi kvalitet i da se kontinuirano radi na njegovom poboljšanju



Vremenski okvir za postizanje svrhe

Šta pokušavamo da postignemo?





Agencija za kvalitet i
akreditaciju u zdravstvu
FBiH

Agency for Healthcare Quality
and Accreditation FB&H

1.2. Resursi i alokacija resursa

- **Ljudski resursi**
- **Finansijski resursi**
- **Planiranje i alokacija**



1.2. Upravljanje ljudskim resursima - obuka za oblast poboljšanja kvaliteta i sigurnosti-

Cilj obuke je poboljšanje kliničkih vještina i znanja, kao i razvijanje kapaciteta menadžera i zdravstvenih i drugih profesionalaca za individualno ili organizacijsko poboljšanje.



Agencija za kvalitet i
akreditaciju u zdravstvu
FBiH
Agency for Healthcare Quality
and Accreditation FB&H

1.2. Radno okruženje

Menadžment treba osigurati da radno okruženje ima pozitivan utjecaj na motivaciju, zadovoljstvo i izvedbu osoblja radi poboljšanja izvedbe organizacije kao cjeline.



Agencija za kvalitet i
akreditaciju u zdravstvu
FBiH

Agency for Healthcare Quality
and Accreditation FB&H

1.2. Troškovi kvaliteta

- Kratkoročno – troškovi, ulaganja
- Dugoročno – uštede

- 1:10:100 (John Kelly)



Agencija za kvalitet i
akreditaciju u zdravstvu
FBiH

Agency for Healthcare Quality
and Accreditation FB&H

1.3. Standardi procesa u sistemu poboljšanja kvaliteta i sigurnosti

Proces se može definisati kao sekvenca međusobnih aktivnosti koje, kada se izvode, koriste ljudske i druge resurse (*inpute*) da zadovolje očekivanja klijenta (potrošača).



Agencija za kvalitet i
akreditaciju u zdravstvu
FBiH

Agency for Healthcare Quality
and Accreditation FB&H

1.3. Standardi procesa u sistemu poboljšanja kvaliteta i sigurnosti

- **Vodilje za kliničku praksu**
- **Klinički putevi**
- **Politike**
- **Procedure**
- **Protokoli**



1.3. Vodičje za kliničku praksu

Vodičje za kliničku praksu (Clinical Practice Guidelines) su primjer standarda procesa, koje vode liječnike u dijagnostici i liječenju različitih kliničkih stanja i oboljenja.

Mogu biti predstavljene u formi algoritama ili narativno.



Agencija za kvalitet i
akreditaciju u zdravstvu
FBiH
Agency for Healthcare Quality
and Accreditation FB&H

1.3.Dokumentirane politike i procedure

**Politike (pravila) ukazuju na smjer i metode
rada u rješavanju određenog pitanja.**

**Procedure su korak po korak date instrukcije
za izvođenje zadatka.**



Agencija za kvalitet i
akreditaciju u zdravstvu
FBiH

Agency for Healthcare Quality
and Accreditation FB&H

1.3. Dokumentirane politike i procedure

Politike i procedure je potrebno razviti za sva operativna polja zdravstvene ustanove u skladu sa postojećom zakonskom i podzakonskom regulativom, certifikacijskim i akreditacijskim standardima i dobrom praksom.



Agencija za kvalitet i
akreditaciju u zdravstvu
FBiH
Agency for Healthcare Quality
and Accreditation FB&H

2. Kontrola kvaliteta (QC)

- **Osigurava da se programske aktivnosti odvijaju kako su dizajnirane**
- **Zahtijeva:**
 - **Mjerljive indikatore kvaliteta**
 - **Blagovremeno prikupljanje podataka i njihovu analizu**
 - **Efektivnu superviziju**



Agencija za kvalitet i
akreditaciju u zdravstvu
FBiH
Agency for Healthcare Quality
and Accreditation FB&H

2. Indikatori (pokazatelji)

Mjerenje kvaliteta vrši se indikatorima kvaliteta.

To su mjere važnih aspekata kvaliteta zdravstvene usluge.

Djeluju kao instrument skrininga ili referentna tačka za monitoring, evaluaciju i poboljšanje zdravstvene zaštite.



Agencija za kvalitet i
akreditaciju u zdravstvu
FBiH

Agency for Healthcare Quality
and Accreditation FB&H

2. Indikatori (pokazatelji)

- **Indikatori strukture (input-a)**
- **Indikatori procesa**
- **Indikatori rezultata (output-a, outcome-a)**



Agencija za kvalitet i
akreditaciju u zdravstvu
FBiH
Agency for Healthcare Quality
and Accreditation FB&H

3. Poboljšanje kvaliteta (QI)

"Poboljšanje kvaliteta je skup vodećih principa koji su osnov trajnog poboljšanja procesa pružanja zdravstvenih usluga u cilju zadovoljenja potreba pacijenata i drugih učesnika u zdravstvu."

Zakon o sistemu poboljšanja kvaliteta, sigurnosti i akreditaciji u zdravstvu ("Službene novine F BiH", br. 59/05, 52/11, 6/17)



Agencija za kvalitet i
akreditaciju u zdravstvu
FBiH
Agency for Healthcare Quality
and Accreditation FB&H

3. Poboljšanje kvaliteta (QI)

- Način da se podigne nivo zaštite kroz kontinuirano nastojanje za poboljšanjem
- Preferira se timsko rješavanje problema

Modeli za poboljšanje kvaliteta:

- Plan-Do Check-Act (PDCA Cycle) – Shewart
- Plan-Do-Study-Act (PDSA Cycle) – IHI (Insutitue for Healthcare Improvement)



Agencija za kvalitet i
akreditaciju u zdravstvu
FBiH
Agency for Healthcare Quality
and Accreditation FB&H

3. Planiraj – Uradi – Provjeri - Djeluj (PDCA Cycle for Quality Assurance and Quality Improvement)



- Identificirati područje u kome se javlja problem

- Analizirati uzroke problema

- Dizajnirati i implementirati moguća rješenja

- Evaluirati i redefinisati moguća rješenja

(PDCA Cycle – Shewart)

3. Model razvijen od strane IHI

(Institute for Healthcare Improvement)

Figure 7: The four stages of the plan, do, study, act quality improvement cycle



- Planirati promjene koje treba testirati
- Privremeno implementirati promjene
- Izvršiti upoređivanje rezultata prije i poslije promjene
- Izmijeniti već učinjenu promjenu ili nastaviti sa primjenom



3. Tipovi kruga kvaliteta

- **Krug upravljanja kvalitetom (Quality Management Cycle) – selektovanje najvažnijih pitanja kvaliteta i formulisanje standarda kao dvije faze, a zatim mjerenje i preduzimanje korektivnih akcija**
- **Krug korekcija kvaliteta (Quality Correction Cycle) – nakon detekcije problema preduzimanje korektivnih akcija**

(Overtveit John: Health Service Quality- An Introduction to Quality Methods for Health Services)



Upravljanje kvalitetom (QM)

“ Upravljanje kvalitetom je planski i sistemski pristup kontroli mjerenja, analizi i poboljšanju organizacijskog izvršenja u cilju poboljšanja kvaliteta zdravstvenih usluga i vjerovatnoće ispunjenosti očekivanih ishoda za pacijente.“

Zakon o sistemu poboljšanja kvaliteta, sigurnosti i o akreditaciji u zdravstvu ("Službene novine F BiH", br. 59/05, 52/11, 6/17)



Potpuno upravljanje kvalitetom - TQM

- **Nastojanje da se kvalitet postigne u cijeloj organizaciji**
- **Filozofija o kvalitetu koja ima zadatak da uključi svakog pojedinca**
- **Koncept zasnovan na filozofiji koja predstavlja sveobuhvatan način poboljšanja kvaliteta istraživanjem i unapređenjem**
- **Cilj mu je maksimalna vrijednost za korisnika i visoka efektivnost i efikasnost za davaoca usluga**



Upravljanje rizikom (Risk Management)

"Upravljanje rizikom je dio administrativnih i kliničkih aktivnosti koje poduzimaju zdravstvene ustanove u cilju identifikovanja, ocjene i smanjenja rizika od povrede pacijenata, drugih korisnika zdravstvenih usluga, kao i osoblja, te rizika od gubitka za samu zdravstvenu ustanovu."

Zakon o sistemu poboljšanja kvaliteta, sigurnosti i o akreditaciji u zdravstvu ("Službene novine F BiH", br. 59/05, 52/11, 6/17)



Agencija za kvalitet i
akreditaciju u zdravstvu
FBiH

Agency for Healthcare Quality
and Accreditation FB&H

Sistem poboljšanja kvaliteta i sigurnosti zdravstvene ustanove



***Sistem poboljšanja kvaliteta* može se definirati kao skup procedura, mjerila i planiranih akcija na svim nivoima organizacije koje se poduzimaju s ciljem osiguranja da je zdravstvena zaštita pružena pacijentima ispunila određene kriterije koji opisuju svaki standard i da se trajno radi na osiguranju i poboljšanju kvaliteta zdravstvene zaštite.^[1]**

[1] The development and implementation of quality improvement systems in health care. Council of Europe Publishing, Recommendation No. R(97) 17 and explanatory memorandum, 1999.



Zakon o sistemu poboljšanja kvaliteta, sigurnosti i o akreditaciji u zdravstvu

(“Službene novine Federacije BiH”, br.59/05,52/11, 6/17)

Član 8:

- Zdravstvene ustanove dužne su uspostaviti, razvijati i održavati sistem poboljšanja kvaliteta i sigurnosti zdravstvenih usluga prilagođen uvjetima rada zdravstvene ustanove
- Zdravstvene ustanove o uspostavi sistema dužne su informisati korisnike usluga i javnost



- **Obaveznost certifikacije za standarde sigurnosti – period 4 godine**
- **Akreditacija dobrovoljna - period 4 godine**



Agencija za kvalitet i
akreditaciju u zdravstvu
FBiH

Agency for Healthcare Quality
and Accreditation FB&H

Obaveza iz člana 9. Zakona- Donošenje opšteg akta:

1. Organizacijska struktura za upravljenje kvalitetom i sigurnosti
2. Organizacija upravljanja optimumom kvaliteta i sigurnosti
3. Oblik, način i učestalost unutrašnje provjere kvaliteta i sigurnosti
4. Ostvarivanje prava pacijenata u postupku pružanja zdravstvenih usluga
5. Vrste i način izvještavanja o stanju kvaliteta u zdravstvenoj ustanovi
6. Obezbjeđenje resursa
7. Stimulisanje zaposlenika za rad na poboljšanju kvaliteta i sigurnosti



1. Organizacijska struktura za upravljenje kvalitetom i sigurnosti

- Komisija za poboljšanje kvaliteta i sigurnosti zdravstvenih usluga
- Koordinator komisije (koordinator kvaliteta)
- Druge komisije/komiteti/timovi /odbori
- **Osnivanje, utvrđivanje dnevnog reda, vođenje i izrada zapisnika, distribucija odluka/zaključaka i praćenje realizacije**



Nadležnosti Komisije za poboljšanje kvaliteta i sigurnosti zdravstvenih usluga:

- Uspostavljanje sistema poboljšanja kvaliteta i sigurnosti zdravstvenih usluga
- Prikupljanja relevantnih podataka i informacija potrebnih za unutrašnju i vanjsku provjeru kvaliteta i sigurnosti zdravstvenih usluga
- Vršenje unutrašnje provjere kvaliteta i sigurnosti zdravstvenih usluga na osnovu općeg akta zdravstvene ustanove
- Definiranja parametara kvaliteta zdravstvenih usluga
- Učestvovanja kod zdravstveno-inspekcijskog i farmaceutsko-inspekcijskog nadzora i izjašnjavanja o nalazu inspektora
- Učestvovanja kod vanjske provjere kvaliteta i sigurnosti zdravstvenih usluga
- Saradnje sa Agencijom, komisijama drugih zdravstvenih ustanova i drugim institucijama iz ove oblasti
- obavljanja i drugih poslova koji proizilaze iz odredaba Zakona i propisa donijetih na osnovu Zakona



Stalni timovi za poboljšanje kvaliteta - Akreditacijski standardi i drugi propisi (1-3)

1. Komisija za poboljšanje kvaliteta i sigurnosti zdravstvenih usluga (Obaveza i po Zakonu o zdravstvenoj zaštiti)
2. Etički komitet (obavezan i po Zakonu o zdravstvenoj zaštiti)
3. Komisija (odbor, povjerenstvo) za aktivnosti osiguranja zdravih radnih mjesta
4. Upravljačka grupa ili drugo tijelo (komisija, odbor) koje nadgleda upravljanje informacijama
5. Grupa u bolnici/organizacionoj jedinici za pregled nepovoljnih događaja
6. Komisija (povjerenstvo) za zdravstvenu dokumentaciju



Agencija za kvalitet i
akreditaciju u zdravstvu
FBiH
Agency for Healthcare Quality
and Accreditation FB&H

Stalni timovi za poboljšanje kvaliteta - Akreditacijski standardi i drugi propisi (2-3)

7. Komisija za kontrolu infekcija (obaveza i po Pravilniku o uslovima i načinu sprovođenja mjera za sprečavanje i suzbijanje bolničkih infekcija) i Tim za kontrolu infekcija
8. Odbor za upravljanje bolničkim otpadom (obaveza i po Pravilniku o upravljanju medicinskim otpadom)
9. Komisija za zaštitu osoba sa duševnim smetnjama (obavezna po Zakonu o zaštiti osoba sa duševnim smetnjama)
10. Odbor za malignome sa konzilijima
11. Stručna komisija za zdravstvene tehnologije



Stalni timovi za poboljšanje kvaliteta

Akreditacijski standardi i drugi propisi (3-3)

12. Komitet za izlaganje medicinskom zračenju
13. Komisija za osiguranje kvaliteta u radioterapiji (obavezna po Pravilniku o zaštiti od jonizirajućeg zračenja kod medicinske ekspozicije)
14. Komisija za lijekove (Obaveza i po Zakonu o zdravstvenoj zaštiti)
15. Komisija za transfuzijsko liječenje (obavezna i po Zakonu o krvi i krvnim sastojcima)
16. Etička komisija za sprovedbu transplantacijskih postupaka (obavezna po Zakonu o transplantaciji organa i tkiva u svrhu liječenja)
17. Komisija za prigovore pacijenata (obavezna po Zakonu o pravima, obavezama i odgovornostima pacijenata)



Organizacijska struktura za kvalitet i sigurnost – stalni timovi

Stručno vijeće

- Raspravlja i odlučuje o pitanjima stručnog rada
- Predlaže stručna rješenja u sklopu djelatnosti
- Predlaže mjere za unapređenje kvaliteta i sigurnosti rada u zdravstvenoj ustanovi
- Brine se o provedbi unutrašnjeg nadzora nad stručnim radom zdravstvenih radnika i zdravstvenih saradnika

Stručni kolegij



Organizacijska struktura za kvalitet i sigurnost - timovi

- Timovi vezani za klinički tretman i njegu
(Stalni i povremeni)
- Ljekarski konzilij
- Timovi menadžmenta
(Povremeni: projektni timovi)



- Stručna služba
- Samostalnost službe
- Obavezna pozicija pomoćnika direktora za kvalitet (?)



Sektor za poslove organizacije i poboljšanja kvaliteta - UKC Tuzla:

- Daje prijedlog misije, vizije i vrijednosti Ustanove i njihove izmjene
- Vršiti izradu Strategije poboljšanja kvaliteta i Strategije upravljanja rizikom i pruža stručnu pomoć kod izrade drugih strategija (strategija osiguranja zdravih radnih mjesta, strategija upravljanja otpadom i sl.) i prati njihovu realizaciju
- Pruža pomoć organizacionim jedinicama pri izradi planova/programa poboljšanja kvaliteta i upravljanja rizikom
- U saradnji sa organizacionim jedinicama vrši izradu prijedloga zajedničkih politika i procedura, informativnih materijala i kliničkih puteva
- Pruža pomoć kod uvođenja kliničkih vodiča →



Sektor za poslove organizacije i poboljšanja kvaliteta - UKC Tuzla:

- **Priprema materijale za sastanke Komisije za poboljšanje kvaliteta i sigurnosti zdravstvenih usluga, vrši izradu zapisnika i stara se o realizaciji zaključaka, vrši izradu izvještaja o radu**
- **U saradnji sa predsjednicima ostalih komisija/odbora/komiteta utvrđenih ovim Pravilnikom, vrši sazivanje sjednica, pripremu materijala, vođenje zapisnika, distribuciju zaključaka i izradu izvještaja o radu**
- **Vrši uvođenje indikatora kvaliteta i njihovo praćenje**
- **Prikuplja i obrađuje prigovore pacijenata i drugih korisnika zdravstvenih usluga, vrši izradu odluka i obavijesti, stara se o njihovoj otpremi, vrši klasifikaciju i vodi evidencije o prigovorima, pohvalama i sugestijama →**



Agencija za kvalitet i
akreditaciju u zdravstvu
FBiH
Agency for Healthcare Quality
and Accreditation FB&H

Sektor za poslove organizacije i poboljšanja kvaliteta - UKC Tuzla:

- **Vrši izradu konačnog teksta politika i procedura**
- **Prikuplja, po potrebi dodatno analizira, klasificira i evidentira incidentne situacije, učestvuje u radu posebno obrazovanih timova za analizu incidentnih situacija, vrši izradu zaključaka i preporuka u cilju prevencije i/ili otklanjanja štetnih posljedica**
- **Provodi mjerenje zadovoljstva pacijenata i osoblja**
- **Prati realizaciju programa i planova u oblasti poboljšanja kvaliteta i upravljanja rizikom**
- **Vrši izradu periodičnih i godišnjeg izvještaja o stanju kvaliteta** →



Sektor za poslove organizacije i poboljšanja kvaliteta - UKC Tuzla:

- **Vrši izradu planova i programa i izvještaja o unutrašnjem nadzoru nad radom organizacionih jedinica i zdravstvenih radnika i vrši nadzor u skladu sa Pravilnikom o unutrašnjem nadzoru nad radom organizacionih jedinica i zdravstvenih radnika**
- **U saradnji sa osobljem organizacionim jedinicama provodi samoocjenu i unutrašnju ocjenu za potrebe certifikacije i akreditacije**
- **Vrši pripremu Ustanove za certifikaciju i akreditaciju;**
- **Sarađuje sa AKAZ i drugim ustanovama i organizacijama u oblasti poboljšanja kvaliteta i sigurnosti**



2. U oblasti upravljanja kvalitetom potrebno je:

- Definisati misiju, viziju i vrijednosti
- Sačiniti strategiju upravljanja kvalitetom
- Standardizirati procese preko politika, procedura, protokola, kliničkih puteva, kliničkih vodilja
- Definisati indikatore kvaliteta, prikupljati podatke i obrađivati ih
- Uvesti sistem žalbi (prigovora) i pohvala
- Sačinjavati planove poboljšanja kvaliteta na nivou organizacionih jedinica i na nivou ustanove i vršiti njihovu kontinuiranu evaluaciju



Strategija poboljšanja kvaliteta

Strategija poboljšanja kvaliteta je temeljni dokument u kojem zdravstvena ustanova prepoznaje značaj kvaliteta za postizanje organizacijskih ciljeva i u kojem se jasno navodi da menadžment predvodi tu inicijativu i daje podršku za implementaciju unutrašnjeg sistema poboljšanja kvaliteta.

Cilj strategije je promjena u načinu ponašanja osoblja, izgradnja nove organizacijske kulture i unutrašnjeg sistema poboljšanja kvaliteta.



U oblasti upravljanja rizikom potrebno je: (1-2)

- Sačiniti strategiju upravljanja rizikom
- Sačiniti programe procjene rizika u organizacionim jedinicama
- Odrediti osoblje zaduženo da vrši procjenu rizika u organizacionim jedinicama
- Uvesti sistem prijavljivanja i analize incidentnih situacija
- Vršiti analizu rizika na osnovu podnešenih žalbi pacijenata i drugih korisnika
- Sačiniti plan postupanja u kriznim situacijama



U oblasti upravljanja rizikom potrebno je: (2-2)

- Sačiniti programe, politike i procedure u oblasti kontrole infekcije, reanimacije, dekontaminacije, sterilizacije, upravljanja otpadom, sigurnosti na radu, zaštite od požara i sistema fizičkog obezbjeđenja
- Uvesti indikatore sigurnosti
- Sačinjavati planove i mjere poboljšanja kvaliteta u oblasti upravljanja rizikom sa akcentom na eliminiranje ili smanjivanje rizika koliko je to moguće i vršiti njihovu evaluaciju



Strategija upravljanja rizikom

- Može biti i dio strategije upravljanja kvalitetom
- Utvrđivanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva u oblasti upravljanja rizikom
- Identifikacija ključnih rizika
- Aktivnosti na upravljanju rizicima
- Indikatori sigurnosti
- Izvještavanje o incidentima i druga izvještavanja



3.

Unutrašnja provjera kvaliteta i sigurnosti

- Kontrola kvaliteta preko uspostavljenih indikatora
- Oblik, način i učestalost, operacione definicije
- Obavezni i fakultativni indikatori, utvrđuje ih AKAZ



Unutrašnji nadzor

- Obaveza provođenja stručnog nadzora nad radom organizacionih jedinica i zdravstvenih radnika prema Zakonu o zdravstvenoj zaštiti
- Opći akt (način vršenja unutrašnjeg nadzora)
- Godišnji plan i program provođenja godišnjeg nadzora, dostava nadležnom ministarstvu do kraja godine za narednu godinu
- Veza sa sistemom poboljšanja kvaliteta i sigurnosti



Unutrašnja provjera kvaliteta i sigurnosti (unutrašnji nadzor)

- Kontrola popune dokumentacije (istorije bolesti, sestrinska dokumentacija, uputnice, pozivi, nalazi...)
- Klinička revizija (obavezne teme i ostale teme od značaja za ustanovu)
- Praćenje ostalih definisanih indikatora kvaliteta i sigurnosti (odlaganje prijema, povratak u operacionu salu, stopa carskog reza, ponovni premještaj u intenzivnu, padovi pacijenata, postrnasfuzijske reakcije.....)
- Provjera poznavanja i primjene procedura
- Prijava i analiza incidentnih situacija
- Praćenje radne prakse kroz sistem prigovora/žalbi
- Praćenje rada stalnih komisija i drugih tijela...



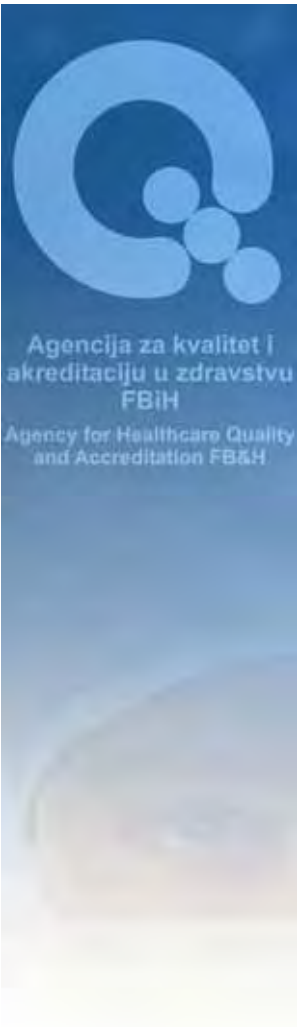
4. Ostvarivanje prava pacijenata u postupku pružanja zdravstvenih usluga

- Mjerenje zadovoljstva/iskustva pruženim uslugama putem anketnih upitnika, intervjua, telefonskih anketa, opservacijom
- Uspostava sistema prigovora (žalbi), pohvala i sugestija
- Praćenje i kontrola rizika, a posebno uspostavom sistema prijavljivanja i analize incidentnih situacija
- Razvijanje i poboljšanje sistema unutarnjih i vanjskih komunikacija
- Izrada informativnih materijala i informisanje pacijenata
- Razvijanje partnerskog odnosa sa pacijentom u domenu odlučivanja o tretmanu i njezi
- Uključivanje pacijenata i njihovih asocijacija, porodice/njegovatelja u procese standardizacije i upravljanja kvalitetom
- Dosljedna primjena prava pacijenata utvrđenih zakonom i drugim propisima i dokumentima



5. Vrste i način izvještavanja o stanju kvaliteta u zdravstvenoj ustanovi

- Koga izvještavati (menadžment, Stručno vijeće, Upravni odbor, javnost)
- Rokovi izvještavanja
- Predmet izvještavanja
- Izvještaji za ustanovu i organizacione jedinice



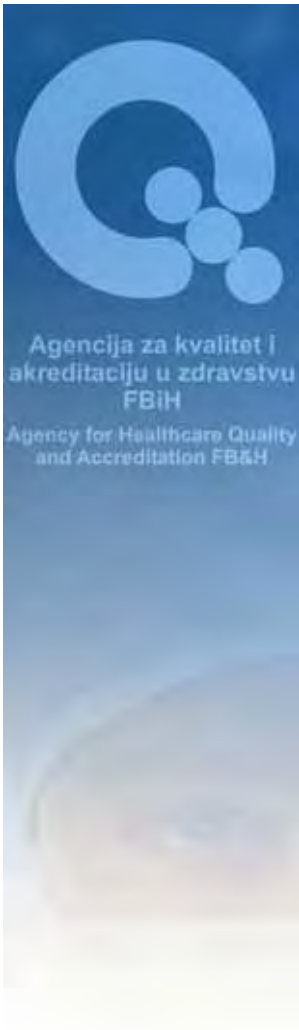
Planovi poboljšanja kvaliteta

- Izrada planova poboljšanja kvaliteta na osnovu rezultata mjerenja
- Planovi za ustanovu i organizacione jedinice



6. Obezbjeđenje resursa

- Kadrovski resursi (posebna organizaciona jedinica, zaposlenici u organizacionim jedinicama)
- Materijalni resursi
- Finansijske stimulacije zavoda zdravstvenog osiguranja (za akreditirane ustanove)



7.

Stimulisanje zaposlenika za rad na poboljšanju kvaliteta i sigurnosti

- Načini stimulacije (pohvale, stimulacije na plaću, stručno usavršavanje)
- Sankcije (?)



Zakon o liječništvu

("Službene novine F BiH", br. 56/13)

- **Obaveza ljekara u zdravstvenim ustanovama i privatnoj praksi da uzmu učešće u procesu uspostave, održavanja i razvijanja sistema poboljšanja kvaliteta i sigurnosti Komisije za poboljšanje kvaliteta i sigurnosti**
- **Ljekari dužni učestvovati i u kontroli kvaliteta**
- **Kontrolu kvaliteta mogu provoditi educirani ljekari (AKAZ provodi edukaciju)**
- **Ista obaveza i za medicinske sestre i primalje prema Zakonu o sestriinstvu i primaljstvu ("Službene novine F BiH", br. 43/13)**



Agencija za kvalitet i
akreditaciju u zdravstvu
FBiH

Agency for Healthcare Quality
and Accreditation FB&H

Organizacijska kultura i kultura kvaliteta



Organizacijska kultura

Organizacijska kultura se odnosi na to kako su stvari uređene tokom obavljanja radnih aktivnosti, kao npr. šta su odgovarajuća, a šta neodgovarajuća ponašanja u timu, kako osoblje saraduje međusobno, da li je osoblje svjesno da je usluga koju pruža dobra ili ne, na koji način se reaguje ako stvari krenu loše.

Način na koji su stvari uređene često je rezultat nepisanih pravila.



Organizacijska kultura je vjerovatno najvažniji faktor koji određuje da li je organizacija sposobna da se adaptira i inovira, a najvažniju ulogu u ovom procesu imaju menadžeri.



Uloga menadžera u sistemu poboljšanja kvaliteta

- **Tradicionalni pristup:** osobe koje donose ključne odluke i organizuju osoblje za djelovanje
- **Savremeni pristup:** dizajneri i učitelji
(uspostava upravljačkih ideja o misiji, viziji i bazičnim vrijednostima, dizajniranje politike, strategije i strukture koja će vodeće ideje pretočiti u poslovne odluke i njihovo stalno inoviranje; pomoć da zaposleni dostignu odgovarajući stepen spoznaje postojeće realnosti ukazivanjem na uzroke problema i iznalaženje modaliteta za oblikovanje budućnosti)



Šta je kultura kvaliteta?

- Različita su promišljanja o tome šta je kultura kvaliteta
- Imamo iskustvo sa kulturom timskog rada, kulturom organizacione jedinice i ustanove u cjelini
- Kada razmišljamo o tome šta kultura kvaliteta jeste, razmišljamo i o tome šta kultura kvaliteta nije



Agencija za kvalitet i
akreditaciju u zdravstvu
FBiH

Agency for Healthcare Quality
and Accreditation FB&H

Kultura kvaliteta nije:

- Spor sistem odlučivanja koji ne odgovara na potrebe
- Zadržavanje informacija
- Posmatranje edukacije i obuke kao popunjavanje nedostajućih stavki u biografiji
- Prihvatanje nefikasnog sistema i razmišljanje da ništa i ne treba da se dešava/pomjera
- Držanje pognute glave i minimalan rad koji se zahtijeva od pojedinca



Kultura kvaliteta jeste:

1. Pacijent u centru dešavanja

Pacijenti su u centru svega što tim radi i smatraju se važnim partnerom u odlučivanju o njihovoj zdravstvenoj zaštiti. Osoblje stalno nastoji da vidi stvari kroz oči pacijenata.

2. Vjerovanje u ljudske potencijale

Ljudi su ti koji donose uspjeh, a menadžeri pri tom koriste njihovu kreativnost, energiju i inovativnost. Kultura kvaliteta vrednuje ljude i podstiče njihov profesionalni i lični razvoj. Osoblje treba biti uključeno u donošenje odluka, zato što je prepoznato da oni koji su najbliži pacijentima najčešće najbolje poznaju probleme.



Agencija za kvalitet i
akreditaciju u zdravstvu
FBiH

Agency for Healthcare Quality
and Accreditation FB&H

Kultura kvaliteta jeste:

3. Podsticanje poboljšanja i inovativnosti

Tim stalno treba da pronalazi nove načine poboljšanja usluga. Osoblje se podstiče i omogućava mu se da poboljšava usluge; eksperimentisanje i fleksibilnost se vrednuju.



Kultura kvaliteta jeste:

4. Priznavanje vrijednosti učenja

Osoblje se podstiče da bude aktivno u rješavanju problema i učenju:

- da svako demonstrira sposobnost samokritike i uči iz grešaka
- pokazuje se da je odgovornost i sposobnost osoblja veoma važna
- dokazi iz niza izvora se koriste da se provodi klinička praksa
- znanje se širi u timu
- ne prihvata se i ne toleriše stalno loše izvođenje



Kultura kvaliteta jeste:

5. Efektivan timski rad

Pravi timovi su oni u kojima se cjelina definiše kao nešto više od prostog zbira dijelova, individualno ili pojedinačno nije dominantno i članovi rade zajedno za dobrobit pacijenta.

6. Dobra komunikacija

Važnost kanala informisanja i personalni kontakti se prepoznaju kao bitni. Osoblje dobiva informacije o važnim odlukama i kako su te odluke donešene.



Kultura kvaliteta jeste:

7. Iskrenost i povjerenje

Da bi osoblje dalo najbolje, preuzelo rizik i razvijalo svoje sposobnosti, mora vjerovati da će takve aktivnosti biti cijenjene i vrednovane od strane kolega i menadžera. S druge strane, menadžeri moraju vjerovati da će osoblje racionalno koristiti vrijeme, prostor i resurse koji su im povjereni. Bez povjerenja nema poboljšanja.



Definicija kulture kvaliteta

Jedna od definicija kulture kvaliteta kaže da je to neformalni psihološki i sociološki aspekt organizacije koji određuje kako će ljudi misliti, šta je po njima bitno, kako će se ponašati i šta određuje uspjeh strukturalnih reformi.

(Cameron and Quinn, 1999). NHS Modernisation Agency: Building and nurturing an improvement culture, Department of Health Publications, London, 2005, page 3)



Bazični principi kojih se treba držati kod izgradnje kulture kvaliteta:

- Akcije govore više od riječi
- Provjerite da li imate pored sebe prave ljude da isporuče tražene promjene
- Ljudi osjećaju zadovoljstvo u onom što su pomogli da stvore
- Recite ono što nije rečeno
- Prepoznajte i pokažite razumijevanje za različitosti



Agencija za kvalitet i akreditaciju u zdravstvu FBiH
Agency for Healthcare Quality and Accreditation FB&H



**Statički model
institucionalizacije
sistema poboljšanja
kvaliteta**

QAP. A framework for institutionalizing quality assurance. *Int J Qual Health Care* 2002;14:67-73.



Literatura

- **Priručnik za menadžere - Unutrašnji sistem poboljšanja kvaliteta u zdravstvenim ustanovama i akreditacija**
- **Metodološko uputstvo za uspostavljanje, razvijanje i održavanje sistema poboljšanja kvaliteta i sigurnosti zdravstvenih usluga u zdravstvenim ustanovama u Federaciji Bosne i Hercegovine**
- **Metode poboljšanja kvaliteta zasnovane na zdravstvenoj zaštiti davalaca usluga – Tehnički priručnik**



Literatura

- **Crosby Philip: Kvaliteta je besplatna – Umijeće osiguranja kvalitete**
- **Overtveit John: Health Service quality- An Introduction to Quality Methods for Health Services**
- **Crossing The Quality Chasm – A New Health System for the 21 st Century, Committee on Quality Health care an America, Institute of Medicine**



Agencija za kvalitet i
akreditaciju u zdravstvu
FBiH
Agency for Healthcare Quality
and Accreditation FB&H

Jednostavna pravila za sistem zdravstvene zaštite 21-og stoljeća

1. **Zaštita bazirana na kontinuiranom liječenju i relacijama**
2. **Dizajniranje zaštite prema pacijentovim potrebama i vrijednostima**
3. **Pacijent kao izvor (fokus) kontrole**
4. **Dijeljenje znanja i slobodan protok informacija između kliničara i pacijenata**
5. **Odlučivanje zasnovano na dokazima (evidence based medicine)**
6. **Sigurnost kao sastavni dio sistema**
7. **Uočavanje potreba prije nego reagovanje na dešavanja**
8. **Transparentnost**
9. **Kontinuirano smanjenje gubitaka**
10. **Kooperacija među kliničarima kao prioritet (1)**

(1) Crossing The Quality Chasm – A New Health System for the 21 st Century, Committee on Quality Health care an America, Institute of Medicine, 2003