




# Zlepšenie kvality nemocníc pomocou hodnotiaceho nástroja (PATH)



## Agenda


- Časť 1: Projekt PATH
  - Úvod – Ciele
  - Prostriedky - Postupy
  - Úlohy a zodpovednosť
- Časť 2: Pilotná implementácia
- Časť 3: Workshop
  - Rámec a účel
  - Agenda

BARCELONA 2



## Časť 1

### Prezentácia projektu



## 1. Ciele PATH

Na čom sa PATH projekt zakladá:

Podpora nemocníc pri

- meraní ich výkonnosti,
- preverovaní ich výsledkov a
- prenesení do opatrení na zlepšenie výkonu

**S pomocou**

- poskytnutia nástrojov na meranie výkonu
- umožnenia kolegiálnej podpory a spolupráce medzi nemocnicami

BARCELONA 4



## 1. Ciele PATH

Na čom sa PATH zakladá:

- Hodnotovo orientovaný nákup, finančná motivácia založená na ukazovateľoch
- Verejná informovanosť

**Opatrnosť pri informovaní**

- skríningové testy a nepresvedčivé indikátory
- problémy s kvalitou dát
- problémy so štandardizáciou

BARCELONA 5



## Typy modelov na meranie výkonnosti

Podstata očakávaných opatrení

	Pozitívne Formujúce Podporujúce	Negatívne Represívne Sumárne
Interný	CQI PATH	Vnútročné hodnotenie
Externý	Akreditácia	Vládna zodpovednosť (napr.. UK) <sup>6</sup>

Zdroj kontroly

BARCELONA

**WORLD HEALTH ORGANIZATION**  
EUROPE  
BARCELONA

## Európsky model výkonnosti nemocnice: kroky (1/2)

- Identifikácia rozsahu merania výkonnosti nemocnice
- Identifikácia orientačnej stratégie WHO týkajúcej sa tohto projektu
- Objasnenie veľkosti a definície všeobecnej architektúry modelu
- Prehľad literatúry o ukazovateľoch výkonnosti nemocníc a definovanie rámca na dopredu vybrané ukazovatele

7

**WORLD HEALTH ORGANIZATION**  
EUROPE  
BARCELONA

## Európsky model výkonnosti nemocnice: kroky (2/2)

- Prieskum dôležitosti, využiteľnosti, vplyvu kvality a všeobecnej použiteľnosti potenciálnych ukazovateľov manažérmi nemocnice v rôznych európskych krajinách (Máj 2003 - 11 Európskych krajín)
- Predvýber ukazovateľov na vedeckom základe
- Výber vyváženej sady indikátorov a dokončenie prvého návrhu modelu

8

**WORLD HEALTH ORGANIZATION**  
EUROPE  
BARCELONA

## Teoretický model výkonnosti nemocnice

Klinická efektívnosť	Účelnosť	Personál orientácia	Vnímané vedenie
	Bezpečnosť		
	Pacient- v centre záujmu		

9

**WORLD HEALTH ORGANIZATION**  
EUROPE  
BARCELONA

## Výber ukazovateľov výkonnosti

**Sada**

• Potenciál pre využitie a zameriavanie

**Ukazovateľ**

**Stupeň 1 : Ukazovateľ**  
Dôležitosť & Využiteľnosť

**Stupeň 2 : Nástroje merania**

2.1. Ako vhodné : spoľahlivosť, oprávnenosť, príčinnosť

2.2. Ako nevhodné : záťaž rozvoja

**Stupeň 3 : Dáta súboru**  
Záťaž merania dát

10

**WORLD HEALTH ORGANIZATION**  
EUROPE  
BARCELONA

## Základná sada ukazovateľov výkonnosti 1/2

**Pacient v centre záujmu**

1. Zrušenie 1-dňovej chirurgických procedúr
2. Skóre na dotazníku na pacientovo vnímanie spokojnosti
3. Celkové chápanie spokojnosti
4. Medzipersonálne aspekty
5. Orientácia na klienta : informovanie oprávnenosť, kontinuita

**Zodpovedné vedenie**

6. Vnímanie kontinuity priebežne s prehliadkou
7. Prepúšťacie správy
8. Čas čakania pre vybrané procedúry a podmienky
9. Dojčiacie matky pri prepustení

**Orientácia personálu**

10. Výukové dni a rozpočet na výuku
11. Rozpočet poskytnutý na aktivity podporujúce zdravie
12. Neprítomnosť

**WORLD HEALTH ORGANIZATION**  
EUROPE  
BARCELONA

## Základná sada indikátorov výkonnosti (2/2)

**Klinická efektívnosť**

12. Primárne pôrod cisárskym rezom
13. Vhodnosť profilaktického používania antibiotík
14. Znovuprijatie za vopred určených podmienok/procedúr v rámci tej istej nemocnice
15. Prijatie deň po operácii
16. Navrátenie k ICU pre vybrané procedúry/podmienky


**Bezpečnosť**

17. Úmrtnosť
18. Sentinel events
19. Pracovné úrazy (kožné poranenia)

**Účinnosť**

20. Ambulantná chirurgia
21. Dĺžka pobytu pre špeciálne zákroky
22. Priemerné zásoby na sklade
23. Využiteľnosť operačných sál

12

  
EUROPE

## Pedagogická úloha : pomôcť nájsť zmysel v indikátoroch

**Posun smerom k manažmentu založenom na informáciách a evidencii:**

- Z indikátorov
- Zo vzťahov medzi výkonnostnými dimenziami
- Na faktoroch ovplyvňujúcich výkonnosť

Za účelom učiť a viesť k rozhodovaniu a zlepšovaniu kvality

BARCELONA 13

  
EUROPE

## Od indikátorov ku interpretácii a zmene

- **Operačný model:** Zaoberať štrukturovanú maticu
  - **Syntetický prehľad** (comprehensive and highlights trade-offs)
  - **Detailné informácie pre špecifické ukazovatele**
- **Interpretácia:** od merania k hodnoteniu
  - **Možný význam** : Indikátory týkajúce sa jeden druhého
  - **Možný názor** : Indikátory týkajúce sa noriem
- **Zmena:** Učenie sa od kolegov
  - ⇒ Stimulácia na vznik spolupráce medzi partnerskými subjektami


BARCELONA 14

  
EUROPE

## 2. Kroky & nástroje (“4 M”)

- **Motivácia**  
Dobrovoľná účasť
- **Meranie**  
Zhromaždiť a vypočítať
- **Mať zmysel**  
Vyhodnotiť & pochopiť
- **Mobilizácia**  
Pôsobiť na zlepšovanie kvality

BARCELONA 15


  
EUROPE

## 2.1. Motivácia

### Dobrovoľná účasť

- Potreba vyšších investícií do:
  - zhromažďovania údajov
  - vytvárania zmysluplné ukazovatele
- Zdola nahor alebo zhora nadol


BARCELONA 16

  
EUROPE

## 2.2. Miera

- **Indikátor je**
  - Merateľný prvok ,ktorý poskytuje informáciu o komplexe fenoménov(napr. kvalita starostlivosti), ktorá nie je jednoducho zachytiteľná
- **Kľúčová správa: Ukazovateľ**
  - poskytuje informáciu ale nie názor
  - nie je odporučená miera (vlajka)
  - potrebuje byť interpretovaný


BARCELONA 17

  
EUROPE

## 2.2. Miera

- **Informačné systémy**
  - Vytvoriť najlepší zo súčasných informačných systémov
  - Údaje kvality rastú s používaním dostupných dát
  - Výsledný produkt: PATH → rozpoznať možnosti pre zlepšovanie informačných systémov
- **Námietky :**
  - Náročnosť zberu dát → pilot
  - Spofahlivosť: kontrolné mechanizmy na kvalitu dát?

BARCELONA 18

  
 EUROPE  
**2.3. Mat' zmysel**  
 Hlavné odkazy :

- **Hodnotenie:**  
 Veľmi málo indikátorov môže byť používané ako záverečné vyhodnotenie stupňa výkonnosti  
 ⇒ Porovnanie s...
- **Pochopiť :**  
 Nevyjadrovať sa izolovane  
 ⇒ Súvisí s...


BARCELONA 19

  
 EUROPE  
**2.3. Mat' zmysel**  
**Vyhodnotenie** (vyjadrenie)

Úroveň zhrnutia

- Spôľahlivosť, oprávnenosť, príčinnosť sú základné kamene ,ktoré sa kombinujú jeden s druhým, aby určili úroveň záverečného rozhodnutia.
- Príklady  
 Úmrtnosť = skríninig : nedostatok oprávnenosti  
 Sentinel events = skríninig : nedostatok spoľahlivosti  
 C-section rate = skríninig: nižší alebo vyšší je lepší ?  
 1-dňová chirurgia = neformálny záver

BARCELONA 20

  
 EUROPE  
**2.3. Mat' zmysel**  
**Hodnotenie** : Porovnaj s...


Medzinárodnými /národnými štatistikami a vlastnými cieľmi nemocnice

**Minulé výsledky**

**Ďalšie nemocnice** : budú diskutované  
 Medzinárodné alebo národné alebo regionálne ? Obmedzovanie podobnej misie, lokalizácia alebo budovanie na odlišnom type skúseností?

**Profesionálne normy**


BARCELONA 21

  
 EUROPE  
**2.3. Mat' zmysel**  
**Pochopiť:** Chýbajúce...

Alternatívne merania  
 napr. stratify for profesionálne kategórie, frekvencia neprítomnosti ,poistné podvody

- Ďalšie indikátory výkonnosti
- napr. nadčasy alebo nadmerné hodiny,
- Vonkajšie premenné  
 napr. vek a sexuálna orientácia, percentá, strata zisku v prípade zriedkavého odchodu, priemer voľných miest v oblasti
- Prieskum kvality postupov  
 napr. stratégie pridaných zdravotných problémov zamestnanca, stratégie zlepšujúce motiváciu v práci


BARCELONA 22

  
 EUROPE  
**2.4. Pohyb**

- Kvalita stratégií zlepšovania
  - Samohodnotiace prieskumy
  - Porovnať proces/ najlepšie stratégie
  - Implementácia postupov na zlepšovanie kvality
  - Ísť za výsledkami
  - Budovať evidenciu

BARCELONA 23


  
 EUROPE  
**Časť 2**  
  
 Pilot - Implementácia

  
EUROPE  
BARCELONA

## 2.1. Ciele pilotného projektu

- **Vyhodnotiť**
  - Zátáž
    - Na nemocnice a koordinačný tím
    - Požiadavka výuky, podporný materiál
    - Protikladné výsledky ?
  - Výsledky
    - Ako sa to dá použiť v nemocnici ?
    - Dopad PATH projektu na
      - Informačné systémy
      - Vzájomné pochopenie výkonnosti
- **Stavanie úspešných príbehov (case-studies)**
- **Revízia PATH**
  - Zahrňovať / vyberať indikátory
  - Dotiahnutie definícií
  - Navrhnutá stratégia na zavádzanie vo väčšom meradle
  - Rozširovanie projektu

25


  
EUROPE  
BARCELONA

## 2.2. Funkcie a zodpovednosti

**Kľúčoví účastníci**

- Zúčastnené nemocnice
  - Koneční užívatelia
- Koordinačný tím
  - Úloha manažmentu
  - Technická podpora nemocniciam
  - Garantovanie štandardných procedúr
- Verejnosť
  - Nie priamo diskutovaná
  - Nie pre verejnosť
- Centrálna agentúra (napr. úrad vlády, zdravotné poistenie)
  - OK podporné iniciatívy
  - Nie priama kontrola
- WHO kancelária Barcelona
  - Technický support koordinačného tímu
  - Generálny manažment projektu


26

  
EUROPE  
BARCELONA

### 2.2.1. Koordinačný tím

- **Popis práce :**  
Funkcie/zodpovednosti & požadované schopnosti
- **Vedenie:**
  - Motivuje nemocnice zúčastňovať sa na PATH projekte
  - Zviditeľňuje PATH projekt
  - Zabezpečuje rešpekt PATH projektu
- **Technické posudky :**
  - Podporovať jednotnú databázu (smernice, výuka, pracovné skupiny ?)
  - Centralizovať, čistiť, & zhrňovať údaje
  - Pripravovať alebo delegovať výuku v nemocniciach
- **Národná funkcia manažmentu :**
  - Pochopiť výuku, používať a maximálne využívať ukazovatele
  - Centralizácia a rozširovanie najlepších praktík
  - Podporovať porovnávanie praktík


27

  
EUROPE  
BARCELONA

### 2.2.1. Koordinačný tím

- **Členovia :** budú definovaní od prípadu k prípadu
- **Akademická podpora**  
napr. univerzita, akreditačná agentúra, výskum/štúdium dept of MoH
  - Osoba riadiaceho pracovníka ?
  - Neutrálnosť
  - Dôveryhodnosť
  - Technické zručnosti (napr. compute indikátory)
  - Výukové zručnosti
  - Win – Win situácia: používať údaje pre výskum?
- **Politická podpora:**
  - Osoba riadiaceho pracovníka?
  - Vyššia viditeľnosť projektu
  - Možnosti financovania ?
  - Previazanosť s národnými/regionálnymi politikami
  - Agenda skrytých rezerv?
- **Inštitucionálna podpora:**
  - Zabezpečiť realizáciu
  - Uznanie a prijatie partnerskými subjektami


28

  
EUROPE  
BARCELONA

### 2.2.2. Zúčastnené nemocnice

- **Popis práce**
  - Zodpovedný za zber dát a kontroly kvality údajov
  - Rozširovanie výsledkov v rámci organizácie
  - Podporná diskusia o výsledkoch a ich využití na zlepšenie kvality, v rámci organizácie ako v ďalších zúčastnených nemocniciach
  - Preverovanie indikátorov s veľmi vysokými a veľmi nízkymi hodnotami
  - Správy o stratégii zlepšovania kvality smerom ku koordinačnému tímu


29

  
EUROPE  
BARCELONA

### 2.2.2. Zúčastnené nemocnice

- **Podporujúca súvislosť**
  - Silný inštitucionálny záväzok
  - Veľké zviditeľnenie, komunikačný plán medzi zúčastnenými stranami od skorého začiatku
  - Premena do špecifického rozpočtu?
  - Jedna osoba /tím musí byť určená za vedenie projektu
  - Integrovaná v rámci kvality oddelenia , ak existuje
  - Integrovať ďalšie kvalitu zlepšujúce stratégie

30




EUROPE

### 2.2.3. Centrálna agentúra

- Podporovať iniciatívu a prostriedky na uľahčenie práce zúčastnených nemocníc a koordinačného tímu
- Nezabezpečuje priamu kontrolu nad projektom

BARCELONA

31




EUROPE

### 2.2.4. WHO regionálna kancelária pre Európu

- Ponúka jednotlivým nemocniciam nástroj na informovanie o zozbieraných údajoch
- Sumarizuje ukazovatele, zabezpečuje základnú štatistickú štandardizáciu indikátorov, ktoré sú vhodné (napr. miera úmrtnosti)
- Navrhuje formulár v spolupráci s koordinačným tímom
- Zhotovuje formuláre pre zúčastnené nemocnice
- Vyhodnocuje nástroj pre hodnotenú výkonnosť nemocnice a napomáha stratégií na zlepšenie kvality

BARCELONA

32




EUROPE

### FAQ

- Koho ideme s kým porovnávať?
- Môžeme prispôsobiť ukazovatele do našich súvislostí?
- Ako by sme mohli identifikovať/vyberať zúčastňujúce sa nemocnice ?
- Ktoré údaje budú k dispozícii pre koho?

BARCELONA


33



EUROPE

## Part 3

### Workshop



EUROPE

### Scope and purpose

- Given orientations  
What will not be discussed
  - Philosophy and objective of PATH
  - Selection of core list of indicators  
Some flexibility....
    - Indicators may be excluded if not relevant  
E.g. C-section if no obstetrics department
    - Indicators may be complemented by alternative measures  
E.g. 3-days surgery in Poland

BARCELONA

35



EUROPE

### Scope and purpose

- Part 1:
  - Country-specific plan
- Part 2:
  - Measure: indicators
- Part 3:
  - Make sense: educational material
  - Move: share best practices

BARCELONA

36

## Warm-up session...

- Main motivations to participate
- Main fear / concerns / challenges
- Questions you would like to be addressed during this workshop?