



Upravljenje pregledom

Copyright © 2005 - 2008 AKAZ

Ovaj dokument predstavlja vlasništvo AKAZ-a (Agencije za kvalitet i akreditaciju u zdravstvu FBiH). Namjenjen je za javnu objavu, njime se može svako koristiti, na njega se pozivati, ali samo u originalnom obliku, bez ikakvih izmjena, uz obavezno navođenje izvora podataka. Korištenje ovog dokumenta protivno gornjim navodima, povreda je autorskih prava AKAZ-a, sukladno Zakonu o autorskom pravu i srodnim pravima BiH. Počinitelj takve aktivnosti podliježe kaznenoj odgovornosti.

Svrha

Osigurati da se vanjski pregled na kolegijalnoj osnovi uradi sistematično, objektivno, dosljedno i u skladu s uspostavljenom praksom rada AKAZ-a.

Upravljanje procesom pregleda

Svaki pregled se sastoji od slijedećih faza ili «prekretnica»:

- Prvi sastanak s timom ocjenjivača se održava prije sastajanja s osobljem zdravstvene ustanove
- Uvodni sastanak tima ocjenjivača i rukovodnog osoblja zdravstvene ustanove
- Sastanci tima za vrijeme ručka/uvečer kako bi se razmijenila mišljenja i ocijenili nalazi
- Vrijeme ponovne posjete, prije davanja povratnih informacija, kako bi svaki ocjenjivač mogao obaviti dodatne intervjue ili dodatne posjete
- Individualni i timski izvještaj rukovodstvu ustanove na kraju pregleda

Trebalo bi konsultirati uputstva za koordinate projektora, kako bi se obezbijedilo vrijeme za uvodni sastanak, kao i vrijeme za dodatne posjete i sesije za povratne informacije. Mada je teško unaprijed predvidjeti broj i učestalost dodatnih posjeta, trebalo bi od koordinatora projekta tražiti uputstva o tome, u slučaju da je potrebna dodatna posjeta, a mjesto koje bi trebalo posjetiti je udaljeno od primarne lokacije.

Slijede uputstva o tome na koji način bi facilitatori trebalo da organiziraju takve aktivnosti.

Prvi sastanak tima ocjenjivača

To je prilika za ocjenjivače da se upoznaju s ostalim članovima tima ocjenjivača. Pored toga, to je prilika da se razgovara o dokumentaciji koju su ocjenjivači dobili prije pregleda, što će im dati bolji uvid u organizaciju.

Uvodni sastanak sa zdravstvenom organizacijom

Uvodni sastanak održat će se s ciljem da se tim za pregled predstavi timu višeg menadžmenta i/ili članovima projektnog tima prije početka intervjua. Sastanak je mogućnost za izvršnog šefa/ menadžera bolnice da prezentira osnovne informacije o organizaciji i lokalnom ambijentu zaštite i upozna ocjenjivače s novim razvojem ili osjetljivim pitanjima u organizaciji. DZ/bolnica/jedinica može odabrati da slijedi ovaj pristup i za širi sastanak sa šefovima odjela, menadžerima službi i svim osobama koje su planirane za intervju s ocjenjivačima. Ovaj sastanak ne treba da traje duže od 20 minuta, a cilj sastanka je da se razgovara o svim glavnim pitanjima pregleda i da se ocjenjivači uvedu u DZ/bolnicu/jedinicu.

Prilikom posjete dijelovima službe, ocjenjivač može postavljati pitanja ostalom osoblju i predstaviti se pacijentima/korisnicima/davaocima zaštite. Intervju za najspecifičnije standarde trajat će između 30 minuta do jednog sata.

Potrebno je odvojiti dodatno vrijeme za posjete odjelima koji imaju širok raspon usluga (naprimjer, pedijatrijske službe, vanbolničke i bolničke službe) u ovisnosti o veličini odjela. Također je potrebno izdvojiti dodatno vrijeme kada ocjenjivači posjećuju uzorak sličnih ustanova, naprimjer odjele ili stacionare. Nije moguće da ocjenjivači posjete sve odjele/klinike/stacionare.

Potrebno je voditi računa da vremenski plan predvidi dovoljno vremena svakom ocjenjivaču da završi pregled u jednom odjelu prije nego što pređu u drugi odjel. Vaš facilitator će Vam dati uputstvo koji ocjenjivač će posjetiti koju oblast i setove standarda. Ocjenjivači općenito slijede oblast svoje ekspertize, iako ocjenjivači mogu imati više generičku ulogu.

Ciljevi

- predstaviti tim ocjenjivača osoblju bolnice/doma zdravlja
- dati pregled načina na koji je pregled organiziran

Uvodno predstavljanje

- AKAZ-ovog facilitatora i tima ocjenjivača

Općenito

- Članovi tima ocjenjivača su imali priliku da pročitaju dokumentaciju prije pregleda i očigledno je da je dosta posla urađeno. Ovo je sada Vaša prilika da to kažete ocjenjivačima.
- U toku pregleda ustanovi se daju povratne informacije o napretku u odnosu na AKAZ-ove standarde.
- Ne radi se samo o akreditiranju, pregled će vam dati osnove za kontinuirane aktivnosti i poboljšanje.
- Pregled je prilika da se naglase oblasti u kojima je organizacija izvrsna, te da se razmijeni dobra praksa.
- Povjerljivost.

Proces

- Ocjenjivači imaju naporan raspored, pomozite im da se drže tog rasporeda
- Razgovarat će s direktorom i sa što je moguće više članova osoblja
- Ocjenjivači će u toku intervjua koristiti obrasce za ocjenu prije pregleda
- Obilaziti će odjele/sluzbe
- Mogu pregledati temperaturne liste
- Vodit će zabilješke, što će olakšati pisanje izvještaja
- Dvosmjernan proces, razmjena ideja, u fokusu su standardi, ali se naglašava dobra praksa
- Facilitator će biti prisutan zajedno s ocjenjivačima na nekim intervjuima s ciljem nadgledanja pregleda
- U slučaju bilo kakvih pitanja, nesporazuma ili ako se nešto zaboravi, obavijestite koordinatora projekta

Povratne informacije

- Posljednjeg dana povratne informacije će se prenijeti dogovorenoj grupi osoblja
- Odnosit će se na određene teme, detalji će biti u izvještaju

Tim ocjenjivača

- Ocjenjivači se predstave i ukratko kažu nešto o svom radnom iskustvu i iskustvu kao ocjenjivači

PREGLED

FACILITATOR PRATI OCJENJIVAČE

Facilitator će pratiti svakog od ocjenjivača na najmanje jednom intervjuu, odnosno u posjeti odjelu kako bi mogao pratiti i ocijeniti njihov pregled. Facilitatori bi trebalo da to urade što je prije moguće u toku pregleda u slučaju da je potrebno da se naprave neke izmjene u ocjenjivačevoj tehnici. Mnogi ocjenjivači cijene povratne informacije od facilitatora, što je od posebne pomoći novim ocjenjivačima. Pored toga, ocjenjivači imaju više samopouzdanja ako im facilitator kaže da dobro rade.

Sugestija za facilitatora: prisustvujte razgovorima u vezi sa menadžmentom na nivou ustanove, upravljanju kvalitetom i pojedinim aspektima upravljanja rizikom.

Obezbijediti objektivnu procjenu

U toku pregleda uvijek nedostaje vremena i facilitator se mora pobrinuti oko toga da svaka zakazana posjeta bude učinkovita i da predstavlja dopunu cjelokupnoj ocjeni pridržavanja standarda a ne samo dogovoreni sastanak i pozdravljanje s osobljem. Da bi se pomoglo u tom procesu napravljene su liste u odnosu na koje se vrši provjera (*checklists*), tako da se ocjenjuje dosljedan skup ključnih kriterija u toku svake posjete. Ocjenjivače bi trebalo podsticati da koriste te liste.

Rješavanje poteškoća

Facilitator će u toku pregleda održavati kontakte i komunikaciju s koordinatorom projekta kako bi se osiguralo da se odmah riješe bilo kakve nastale tehničke poteškoće. Može se raditi o promjenama rasporeda u posljednji čas koje je tražila ili ustanova ili ocjenjivači čiji je cilj da ocjenjivači dobiju neku dodatnu dokumentaciju koju su tražili ili koju ustanova/odjel želi da im pokaže. Ponekad će facilitator morati ponovno posjetiti odjel ako je zakazana posjeta morala biti skraćena.

Dodatne i ponovne posjete

Facilitator će morati, što je prije moguće, početi planirati kako će se iskoristiti vrijeme i dogovarati s koordinatorom projekta dodatne intervjuue i posjete koje je tražio tim ocjenjivača.

Sastanci s ocjenjivačima

Na kraju svakog dana facilitator bi trebalo da traži povratne informacije od koordinatora projekta o tome šta osoblje misli o procesu pregleda i načinu na koji je organiziran. Na večernjim sastancima tima ocjenjivača trebalo bi govoriti o slijedećem:

1. teme
2. pitanja koja se odnose na cijelu ustanovu
3. unakrsno provjeravanje
4. povratne informacije.

Teme

Najvažniji aspekt večernjih sastanaka je razmjena nalaza i identifikacija tema koje su važne za cijelu ustanovu. One bi trebalo da se pojavljuju kako pregled bude odmicao. Facilitator bi trebalo da pomogne u ovoj aktivnosti kako bi se osiguralo da svakom ocjenjivaču bude pružena prilika da dâ svoj doprinos i da se ne skrene s teme i započne s nekim generalnim raspravama. Facilitator bi trebalo da se pobrine da diskusija bude objektivna i da se zasniva na okvirima standarda.

Korisno je grupisati nalaze/napredak oko ovih naslova, koji se koriste za pisanje izvršnog sažetka izvještaja: *Trebalo bi voditi računa o tome da su ove teme samo uputstva i da bi ih trebalo prilagoditi posebnim zahtjevima i AKAZ-ovim okvirima standarda.*

- Strategija i menadžment (uključujući politike i procedure)
- Komunikacija i timski rad
- Iskustvo osoblja (uključujući i razvoj i obuku)
- Upravljanje rizikom
- Kvalitet
- Iskustvo pacijenata
- Prostorije i oprema

Pitanja koja se odnose na cijelu zdravstvenu ustanovu

Neka pitanja će biti potrebno pratiti u cijeloj ustanovi kako bi se dobila tačna slika. *Još jednom bi trebalo napomenuti da su ove teme samo uputstva i da bi ih trebalo prilagoditi posebnim zahtjevima i AKAZ-ovom okviru standarda.*

- Iskustvo pacijenta
- Zdravlje i sigurnost
- Sistem ocjene
- Obuka
- Komunikacija
- Kvalitet
- Pristup pacijenta ustanovi/sluzbi/uslugama

Unakrsno provjeravanje

Važno je da članovi tima ocjenjivača između sebe provjere komentare, mišljenja i utiske koje su stekli u toku dana. Nalaze bi trebalo formalno potvrditi kako bi se osiguralo da sesija za davanje povratnih informacija bude tačna i da se zasniva na objektivnim dokazima. Ocjenjivače bi trebalo podsticati da utvrde kriterije koji nisu provjereni. Facilitator bi trebalo da ih zapiše i provjeri s koordinatorom projekta.

Povratne informacije

Tim će provesti značajan dio vremena u toku pregleda na pripremanje povratnih informacija. S obzirom na pritisak zbog kratkoće vremena u toku pregleda i potrebu da se što je moguće više vremena provede u ocjeni pridržavanja u odnosu na standarde i popunjavanju obrazaca za izvještaje, sa zdravstvenom ustanovom bi trebalo dogovoriti broj i oblik sesija za davanje povratnih informacija.

Ciljevi sesija za davanje povratnih informacija

- služe kao zaključak procesa pregleda;
- predstavljaju priliku da se zdravstvenoj ustanovi predstavi ono što će se nalaziti u izvještaju;
- naglašavaju oblasti gdje postoji dobra praksa kao i oblasti u kojima su potrebne dodatne aktivnosti da bi došlo do napretka prije završetka glavnog izvještaja o pregledu;
- faktor «poboljšanja raspoloženja» - prilika za osoblje i ocjenjivače da se zahvale jedni drugima na napornom poslu koji su obavili;

- povratne informacije 1:1 predstavljaju priliku da članovi rukovodnog tima razgovaraju nasamo s ocjenjivačima o temama općenito, na ličnom nivou, da se daju savjeti i razmijene iskustva i lična opažanja;
- održavaju motivaciju i značaj procesa razvoja;
- zdravstvenoj ustanovi daje hronološki prikaz događaja nakon odlaska tima ocjenjivača;
- povratne informacije moraju odražavati izvještaj, naprimjer, na sesiji za davanje povratnih informacija moraju se spomenuti oblasti u kojima nema pridržavanja standarda.

Oblici sesija za davanje povratnih informacija

Obično se povratne informacije daju na dva načina:

- **sesije «jedan ocjenjivač jedan uposlenik organizacije», odnosno sesije sa pojedinačnim članovima rukovodnog tima.**

Uloga ocjenjivača je da profesionalno obavi pregled na kolegijalnoj osnovi. To je ujedno i prilika da se u povjerenju provjere povratne informacije koje će se dati na glavnoj sesiji. Pored toga, to organizaciji daje priliku da traži da se osjetljivija pitanja, naglašena tokom pregleda, izostave u predavljanju povratnih informacija osoblju.

- **detaljne povratne informacije koje se daju rukovodnom timu.**

One obično uključuju prikaz ustanove i neka zapažanja o službi/ rukovodstvu.

Svi ocjenjivači će održati sesiju za davanje povratnih informacija s rukovodnim timom odnosno šefom odjela. Vodeći ocjenjivač daje povratne informacije menadžmentu ustanove. Ostali ocjenjivači daju povratne informacije o oblastima koje su ocjenjivali.

Sadržaj ove sesije predstavlja izvršni sažetak izvještaja o pregledu. Sesija je strukturirana tako što se koriste prethodno spomenute teme, oko kojih se grupišu pitanja koja bi trebalo spomenuti. Tako se osigura da se ocjenjivači fokusiraju na temu, a za vođu tima ocjenjivača to predstavlja izvršni sažetak koji će moći uključiti u izvještaj o pregledu.

Napomena: pazite da ne ostavite previše pozitivan dojam ako je jasno da će izvještaj za pregled naglasiti dosta oblasti u kojima postoji nepridržavanje ili djelimično pridržavanje.

Facilitator može koristiti slijedeće bilješke kao uvod na sesiji za davanje povratnih informacija. *Bilješke se mogu prilagoditi AKAZ-ovom obimu standarda i uputstvima za rad.*

SPISAK BILJEŠKI ZA SASTANAK ZA DAVANJE POVRATNIH INFORMACIJA

- Hvala organizaciji na dobrodošlici i gostoprimstvu i otvorenom i iskrenom dijalogu
- Posebno se zahvaljujem koordinatoru projekta na pažnji koju je posvetio meni i ocjenjivačima
- Hvala na hrani i osvježanju
- Ocjenjivači i ja smo uživali u ovoj sedmici, a nadam se i vi
- Hvala vam što se držali rasporeda

Cilj sesije

- Dati povratne informacije o utiscima ocjenjivača
- Povratne informacije će se odnositi na određene teme, detalji će se naći u izvještaju, u kojem ne bi trebalo da bude iznenađenja
- Strategija i menadžment (uključujući politike i procedure)
- Komunikacija i timski rad
- Iskustvo osoblja (uključujući i razvoj i obuku)
- Upravljanje rizikom
- Kvalitet
- Iskustvo pacijenata
- Prostorije i oprema
- Vidjeli smo mnogo primjera dobra prakse što je ohrabrujuće

To je sesija na kojoj se daju informacije, ali će na kraju biti prilike da se daju pojašnjenja, međutim to nije sesija za diskusiju.

Izvještaj

- Napraviti nacrt izvještaja za *30 radnih dana* kako bi se provjerila tačnost
- Ukoliko se dogovori da se završi neka aktivnost, o tome će se razgovarati s generalnim direktorom i AKAZ-om.
- Dogovoriti će se rok za završetak aktivnosti
- Kada se takva aktivnost završi, izvještaj će se poslati Odboru za akreditaciju i donijet će se odluka
- Ne radi se samo o akreditiranju nego i o dosadašnjem radu i koristi koju već imate kao rezultat tog rada.

Upravljanje procesom pisanja izvještaja o pregledu

Kvalitet pisanja izvještaja ocjenjivača i jasnoća dokumentiranih nalaza ocjenjivača direktno se odražava na finalni proizvod koji će zdravstvena ustanova dobiti.

Ocjenjivačima bi trebalo na početnom sastanku objasniti način pisanja izvještaja. Facilitatori bi trebalo da iskoriste ovaj prvi sastanak da se odredi koliko će pomoći trebati pojedinim ocjenjivačima, posebno onim novim. To bi trebalo provjeriti pojedinačno, tako što će se razgovarati o tome kako se treba sastaviti izvještaj.

Ocjenjivačima bi trebalo skrenuti pažnju na pravilnu upotrebu obrazaca za pisanje izvještaja i važnost tačnih navoda s argumentiranim dokazima.

U toku pregleda

Facilitator bi trebalo da redovno provjerava ocjenjivače kako bi utvrdio kako se snalaze i da drugog dana zamoli ocjenjivača da mu da uzorak popunjenog obrasca za izvještaj. Trebalo bi u što ranijoj fazi dati konstruktivne povratne informacije o izvještajima.

Na kraju pregleda

Na kraju zakazanih izvještaja, facilitator bi trebalo da provjeri da su prikupljeni svi obrasci od ocjenjivača, da su oni popunjeni, i to koristeći tabelu s odgovornostima ocjenjivača.

Samo u izuzetnim okolnostima ocjenjivačima se može dozvoliti da popune i pošalju izvještaje nakon pregleda. Za facilitatora će predstavljati dodatni posao da traži obrasce izvještaja od ocjenjivača, što će utjecati na rok završetka izvještaja.

Uloga AKAZ-ovog facilitatora nakon pregleda

Facilitator mora osigurati da se uradi slijedeće:

- prikupiti popunjene obrasce za ocjenu prije pregleda;
- provjeriti da li su ocjenjivači popunili formular za samoocjenu;
- poslati zahvalnice ocjenjivačima,
- evaluacija ocjenjivača;
- održavanje kontakta s koordinatorom projekta nakon pregleda;
- provjeriti da li su popunjeni elektronski fajlovi i dosjei o zdravstvenoj ustanovi;
- provjeriti da li su elektronski fajlovi i dosjei o zdravstvenoj ustanovi ažurirani.

Evaluacija rada ocjenjivača

Na kraju pregleda svaki ocjenjivač se zamoli da popuni obrazac za samoprocjenu i da ga vrati facilitatoru.

Nakon pregleda zdravstvena ustanova popunjava evaluaciju za svakog ocjenjivača i šalje te informacije AKAZ-u.

Kada facilitator dobije ove dokumente, on/ona popunjava obrazac za povratne informacije nakon pregleda i šalje ga ocjenjivaču. Kopija se čuva u AKAZ-ovim dosjeima o ocjenjivačima.



AKAZ - Agencija za kvalitet i
akreditaciju u zdravstvu FBiH
Ul. Dr. Mustafe Pintola 1, Ilidža
71000 Sarajevo, BiH
Tel: 387 33 77 17 70
Fax: 387 33 77 18 80
Web site: www.akaz.ba
E-mail: akaz@akaz.ba