




Kliničko upravljanje i medicinska praksa zasnovana na dokazima

Ratko Matijevic, MD, PhD, MRCOG



⌘ Samanta A. Samanta J. “Evidence-based medicine: a clinical. governance tool for rationalising or rationing health care?”, Clinical Governance, 2005

Kliničko upravljanje - definicija i ciljevi



jedna od mnogobrojnih

- *prepoznatljiv interdisciplinarni pristup
provođenja kliničke prakse koji se osniva
na odlukama donesenim od strane
praktičara na osnovu znanstvenih dokaza*

Clinical Governance

Chief Medical Officer, Sir Liam Donaldson



- ⌘ *A system through which NHS organisations are accountable for continuously improving the quality of their services and safeguarding high standards of care, by creating an environment in which clinical excellence will flourish.*
- ⌘ The agenda for quality improvement set out in *A First Class Service* provided both an opportunity and a challenge for every health professional and manager working in England.
- ⌘ to seek to improve and assure quality through a system of clinical governance. Backed by a statutory duty of quality, which balances existing financial duties, clinical governance is the main vehicle for driving improvements in the quality of NHS care.
- ⌘ The basic components are a coherent approach to quality improvement, clear lines of accountability for clinical quality systems and effective processes for identifying and managing risk and addressing poor performance.

Cadbury report 1980-te

⌘ Definicija iz financijskog svijeta

- nastao nakon institucijskih pogrešaka koje su rezultirale znakovitim gubitcima ulagača
- pojednostavljeno: analiza strukture upravljanja
- široko prihvaćen u javnom sektoru

⌘ Zdravstvene organizacije pojam je još i stariji (1960)


⌘ Tri nivoa:

strategija

sistemi

operacionalizacija

Medicinska praksa zasnovana na dokazima



⌘ Mijenja tradicionalni pristup koji se zasniva na autoritetu

⌘ Zasniva se na rezultatima:

Randomiziranih kontrolnih studija

Sistematskih pregleda

Meta analiza

Koncept kontrole kvalitete u zdravstvu



⌘ Zahtijeva kliničko upravljanje:

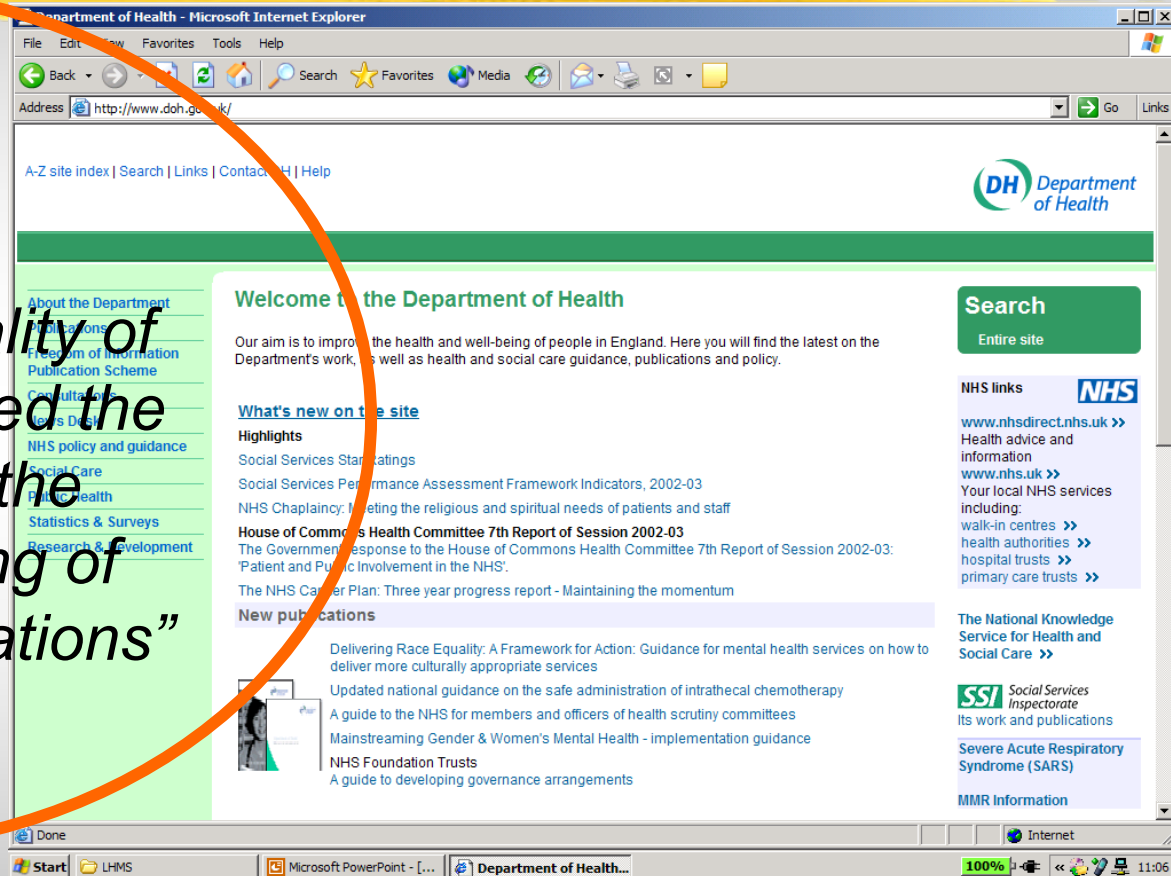
- metoda kojom zdravstvene organizacije osiguravaju kvalitetu kliničke njege i postupaka

⌘ Pojedinci odgovaraju za:

uspostavljanje, održavanje i praćenje kvalitete

Povijesne činjenice

UK, government
“White paper”
*“NHS is to give a quality of
clinical care provided the
same status as the
financial well being of
healthcare organisations”*



<http://www.doh.gov.uk>



⌘ Osnove:

- sistem prati kvalitetu provođenja kliničke prakse i provjerava njezinu učinkovitost na liječenje (EBM)
- klinička praksa se kritički ocjenjuje te poboljšava na osnovu dobivenih rezultata (EBM)
- praktičari moraju zadovoljiti standarde koji su određeni profesionalnim društvima i organizacijama (EBM)

Kliničko upravljanje

British Association of Medical Managers 1998

Postavlja na vodeće mjesto kvalitetu

Zahtjeva promjenu pristupa i načina razmišljanja

- ⌘ audit
- ⌘ učinkovito praćenje i rješavanje problema suradnika i kolega koji ne rade dobro svoj posao
- ⌘ upravljanje rizicima
- ⌘ **provođenje kliničke prakse na osnovu dokaza**
- ⌘ provjera učinkovitosti
- ⌘ određivanje voditelja upravljanja
- ⌘ kontinuirana edukacija
- ⌘ povratne informacije od strane korisnika
- ⌘ definiranje i razvijanje kliničkih smjernica i protokola te ocjena rada po njima
- ⌘ akreditacija bolnica
- ⌘ plan razvitka i napredovanja osoblja



Kliničko upravljanje

British Association of Medical Managers 1998



⌘ Sve “lekcije” koje su proizišle iz navedenog moraju se implementirati u kliničkoj praksi

⌘ Dakle, ako na to nismo spremni ne započinjimo proces prilagodbe

— (Management of change)



Kliničko upravljanje

British Association of Medical Managers 1998



- ⌘ Moraju postojati mehanizmi provođenja kliničkog upravljanja koji djeluju učinkovito
- ⌘ Definicija: obaveza i ovlasti
- ⌘ Razbiti stari način razmišljanja - OVO NIJE MOJE (potrošnja, racionalizacija, ...), MI TAKO RADIMO, VIDIO SAM JEDNOM...

Posljedice kliničkig upravljanja

British Association of Medical Managers 1998



za: pojedince, organizaciju i zdravstveni sistem

- ⌘ razvija upravljačke sposobnosti i znanje kod kliničara
- ⌘ razvija zatvorene krugove (osigurava provođenje i unaprijeđenje kliničke prakse na osnovu dobivenih rezultata)
- ⌘ razvija strukture koje razmišljaju tržišno na svim nivoima zdravstvene zaštite
- ⌘ **provodi koncept kliničke prakse zasnovane na dokazima**
- ⌘ širi znanja i informacije po zdravstvenom sustavu
- ⌘ razvija interdisciplinarni pristup i timski rad
- ⌘ integrira kontinuiranu medicinsku edukaciju i profesionalni razvitak pojedinca uz unaprijeđenje kvalitete

Osnovni princip:



⌘ bolesnik mora biti siguran i svi naši postupci moraju imati za cilj poboljšanje njegovog stanja

⌘ dokazati i unaprijediti


Neučinkovito kliničko upravljanje



Postoji samo pretpostavka kvalitete
(bez dokaza, neprovjereno)

- ⌘ ne postoji sistem vrednovanja kvalitete
- ⌘ nema odgovornosti
- ⌘ nema edukacije
- ⌘ nema dokaza
- ⌘ nema praćenja rezultata rada

neučinkovito učinkovito



- ⌘ identificirati odgovorne osobe
- ⌘ odrediti potrebu za promjenom
- ⌘ identificirati načine sakupljanja, obrade i prezentacije podataka
- ⌘ osnivati klinička povjerenstva
- ⌘ definirati formate za izvješća
- ⌘ provjeriti kliničku dokumentaciju
- ⌘ provjeriti kvalitetu podataka na kojima se zasniva kliničko rukovođenje
- ⌘ definirati program vještina kliničkog rukovođenja

Identificirati odgovorne osobe



Pitanja:

1. Tko upravlja organizacijom?
2. Tko preuzima odgovornost?
(odjel, ustanova, Ministarstvo)
3. Tko ima i kakve ovlasti?

Odrediti potrebu za promjenom



1. Definirati potrebu za promjenom
2. Uvjeriti ostale
3. Komunicirati
4. Definirati ciljeve
5. Predložiti plan
6. Definirati metode
7. Započeti promjenu
8. Pratiti rezultate

(Management of change)

Identificirati načine sakupljanja, obrade i prezentacije podataka

Definirati podatke (selekcija, racionalnost)

Procijeniti sadašnje stanje (uporabljivost)

⌘ Krenuti od kraja:

- način prezentacije studije - definirati rezultate
- definirati način prezentacije rezultata (gdje, kada, kome, zašto,...)

Osnivati klinička povjerenstva

Upravljanje: mjesto provođenja odluka a ne kreiranja

Izabrati stručnjake za određeno područje

⌘ Svi sve znaju - loš pristup

⌘ Šef sve zna - još gori pristup

**JASNO ODREDITI VODITELJA KOJI
PREUZIMA VLAST ALI I ODGOVORNOST**

Definirati formate za izvješća



Odrediti što se traži

“Rubbish in - rubbish out”

⌘ Clinical audit Department

Provjeriti kliničku dokumentaciju



Medical records Department

Odgovornost SVAKOG pojedinca

⌘ Definirati sankcije

⌘ Uključiti i bolesnike (vlastita kontrola nad
podatcima)

Provjeriti kvalitetu podataka...



... na kojima se zasniva kliničko upravljanje ali i medicinska praksa

⌘ Definirati odgovornu osobu (audit)

⌘ Uloga CMO i CEO - Razdvojiti

(Medicinski i nemedicinski ravnatelj)

- dva načina praćenja podataka ali i razmišljanja (klinički i ekonomski)

Edukacija



- ⌘ Ključni segment (od samog početka)
- ⌘ Liječnici moraju vjerovati svojim managerima (ali i svi zaposleni u organizaciji)

Ako liječnici nisu adekvatno educirani i uvježbani oni predstavljaju opasnost za bolesnike ali i problem za svog poslodavca

Edukacija i kliničko upravljanje



⌘ Potreba:

- bolesnici zahtijevaju sve više standarde kvalitete medicinske njege
- visoki standardi edukacije povlače višu kvalitetu medicinske njege
- liječnici se moraju kontinuirano educirati
- za vrijeme edukacije mora postojati odgovornost kako za sebe tako i za svoje postupke

Edukacija i kliničko upravljanje



⌘ Zahtjeva:

- promjenu koncepcije edukacije zdravstvenih djelatnika
- edukaciju za medicinske ali i nemedicinske djelatnosti
- edukaciju za upravljanjem
- preuzimanje odgovornosti

Uloga pojedinca (voditelja)...



.... u kliničkom upravljanju

ovlasti i obaveze

Učinkovito kliničko rukovođenje



Uključuje:

- ⌘ odgovornost pojedinca (CMO)
- ⌘ razvijanje kliničkih standarda i smjernica na osnovu dokaza (EBM)
- ⌘ definiranje registara
- ⌘ uključivanje korisnika usluga u planiranje i organizaciju
- ⌘ integracija - multidisciplinarni pristup
- ⌘ organiziranje sistema pružanja usluga
- ⌘ kontinuirana edukacija

Odgovornost kliničkog rukovođenja

INDIVIDUALNA

⌘ Odjelna/strukovna

⌘ Institucija medicinskog direktora

Osnivanje tijela za praćenje kliničkog rada

(na raznim nivoima: odjel, bolnica, Ministarstvo, HZZO)

Medicinski direktor (CMO)



Provodi i organizira kliničko rukovođnje -
upravlja kliničkim radom

- ⌘ Definira timove za kliničke smjernice (EBM)
- ⌘ Ima logistiku: audit, records, savjetnici, ...
- ⌘ Provodi: formalni sistem rukovođenja kliničkim rizicima

Vještine kliničkog upravljanja

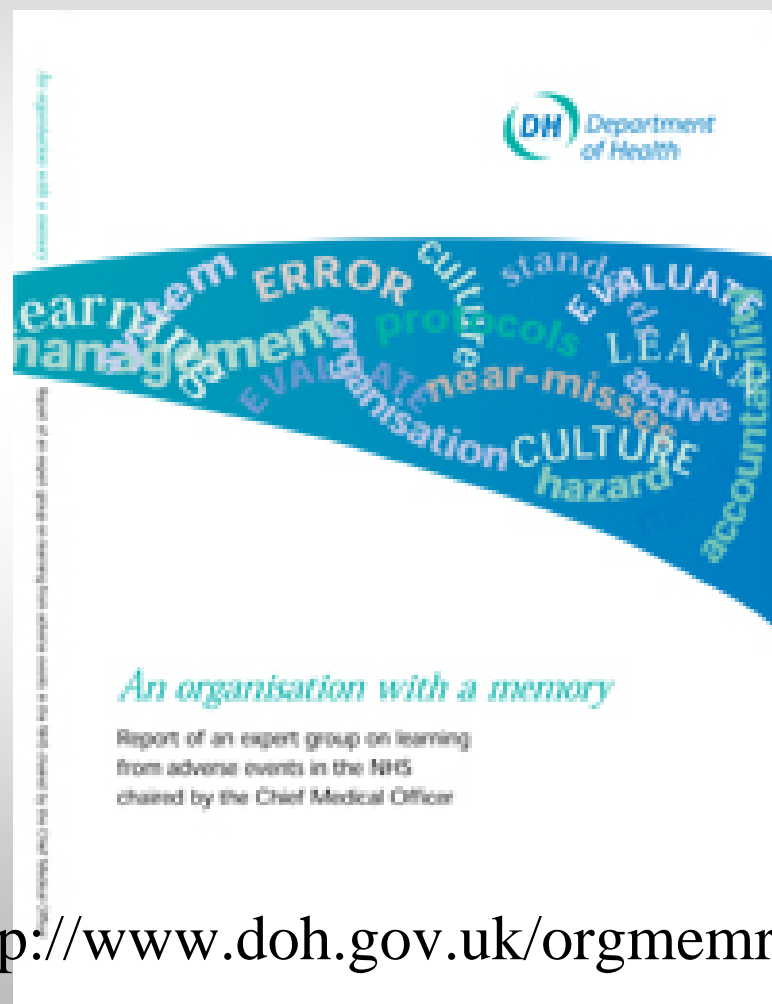
Upravljanje kliničkim rizicima

Učenje na greškama

(Organisation with a memory, WHO, 2000)

Upravljanje: informacijama, dokumentacijom i komunikacijom

Ideje: pain clinic, integrirane smjernice njege, komunikacija, risk management (incidence reporting, “near miss”)



Timski rad i integrirana njega



Usredotočena na pacijenta

Prilagođavanje njege PACIJENTU A NE
STRUCI

⌘ multidisciplinarni pristup (opširnost i stručnost njege)

⌘ racionalizacija poslovanja



⌘ FOREWORD

by the Secretary of State for Health

- ⌘ The Government is committed to building a new NHS that offers faster, fairer and higher-quality services to patients. The modern NHS we are creating must be constantly alert to opportunities to review and improve its performance. Advances in knowledge and technology have in recent decades immeasurably increased the power of health care to do good, to prevent or treat illnesses against which there was previously no defence. Yet they have also immeasurably increased the complexity of health care systems. Their unique combination of processes, technologies and human interactions means that modern health care systems are among the most complex in the world. With that complexity comes an inevitable risk that at times things will go wrong. And in health care when things go wrong the stakes are higher than in almost any other sphere of human activity.
- ⌘ No-one pretends that adverse health care events, as this report has termed them, can be eliminated from modern health care. Health care interventions usually bring great benefits, but they can sometimes cause harm if things go wrong. The challenge is to ensure that the modern NHS is as safe a place as possible for patients, and that the outcomes of its care are skewed even more overwhelmingly to the positive. That is a challenge this Government is determined to meet.
- ⌘ Too often in the past we have witnessed tragedies which could have been avoided had the lessons of past experience been properly learned. The task of the Expert Group was to advise the Government on the steps that can be taken to ensure that the NHS learns from its experiences, so that the risk of avoidable harm to patients is minimised.
- ⌘ This report examines the key factors at work in organisational failure and learning, a range of practical experience from other sectors and the present state of learning mechanisms in the NHS before drawing conclusions and making recommendations. Its recommendations include the creation of a new national system for reporting and analysing adverse health care events, to make sure that key lessons are identified and learned, along with other measures to support work at local level to analyse events and learn the lessons when things go wrong.
- ⌘ I welcome this report and will be studying its findings very closely. My fellow Ministers and I will be working with the Chief Medical Officer over the next few months to decide how best to take forward the necessary action.
- ⌘ Alan Milburn
Secretary of State for Health

Ključna povjerenstva



1. Life support (oživljavanje)
2. Critical care
3. Edukacija
4. Terminal care
5. Ljekarna
6. Transfuzija
7. Laboratorij
8. Dokumentacija
9. Prateće službe

Svaki CMO



⌘ Registar:

- najvažnijih rizika
- potencijalnih posljedica
- poduzete mjere
- preporuke

⌘ Rezultati:

educirano osoblje, postojanje smjernica za akciju, dokazi u dokumentiranom obliku, jasna klinička dokumentacija, postojanje mehanizama praćenja

Registri



- ⌘ poboljšanja organizacije
- ⌘ standardi specijalnosti (smijernice)
- ⌘ protokoli i postupnici
- ⌘ klinička revizija (trajno)
- ⌘ klinički rizici
- ⌘ komplikacije
- ⌘ informacije o pacijentima
- ⌘ incidenti
- ⌘ žalbe i tužbe
- ⌘ smrti



Efikasno klinicko rukovodjenje u praksi

Dobre i pravovremene
informacije

Brza analiza

Odluke rukovodjene
informacijama

Odresita akcija