



# **Nacionalna strategija kakovosti in varnosti v zdravstvu 2022-2031**

## **Faza 6**

**Support for improving quality of healthcare and patient safety in Slovenia**

**RFS REFORM/SC2020/021  
AARC - Consortium**

*The project is funded by the European Union via the Structural Reform Support Programme and implemented by everis (AARC Consortium), in cooperation with the Directorate General for Structural Reform Support of the European Commission*

**Januar 2022**

## KAZALO

<b>1.</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>IZHODIŠČA</b> .....	<b>6</b>
<b>3.</b>	<b>POSLANSTVO, VREDNOTE IN VIZIJA</b> .....	<b>8</b>
<b>4.</b>	<b>POLITIKA KAKOVOSTI IN VARNOSTI</b> .....	<b>9</b>
<b>5.</b>	<b>REGULATIVA IN UPRAVLJANJE KAKOVOSTI IN VARNOSTI</b> .....	<b>10</b>
<b>6.</b>	<b>NACIONALNI CILJI ZA RAZVOJ STRATEGIJE KAKOVOSTI IN VARNOSTI V ZDRAVSTVU</b> .....	<b>11</b>
<b>6.1</b>	<b>Razvoj sistematičnega upravljanja in ravnanja za zagotavljanje in izboljševanje kakovosti in varnosti v zdravstvu</b> .....	<b>11</b>
<b>6.2</b>	<b>Vzpostavitev učinkovite normativne podlage za zagotavljanje, spremljanje in nenehno izboljševanje kakovosti in varnosti zdravstvenega varstva</b> .....	<b>11</b>
<b>6.3</b>	<b>Zagotovitev struktur za uspešno upravljanje in ravnanje sistema kakovosti v zdravstvu</b> .....	<b>12</b>
<b>6.4</b>	<b>Digitalizacija in informatizacija v zdravstvu</b> .....	<b>13</b>
<b>6.5</b>	<b>Razvijanje partnerskega odnosa med deležniki v sistemu zdravstva</b> .....	<b>14</b>
<b>6.6</b>	<b>Strukture izvajalcev zdravstvene dejavnosti</b> .....	<b>14</b>
<b>7.</b>	<b>UVAJANJE IN SPREMLJANJE STRATEGIJE</b> .....	<b>16</b>
<b>7.1</b>	<b>Ravnanje s kakovostjo in varnostjo</b> .....	<b>16</b>
<b>7.2</b>	<b>Dolžnosti in odgovornosti za uvajanje strategije</b> .....	<b>16</b>
<b>7.3</b>	<b>Človeški in finančni viri</b> .....	<b>17</b>
<b>8.</b>	<b>KAZALNIKI USPEŠNOSTI UVAJANJA STRATEGIJE</b> .....	<b>18</b>
<b>9.</b>	<b>ZAKLJUČEK</b> .....	<b>20</b>
<b>10.</b>	<b>PRIPOROČENA LITERATURA</b> .....	<b>21</b>

## KRATICE

EK	Evropska komisija
EU	Evropska unija
IKT	Informacijsko komunikacijska tehnologija
MZ	Ministrstvo za zdravje
NSKV	Nacionalna strategija kakovosti in varnosti
OECD	The Organisation for Economic Co-operation and Development

## PREDGOVOR MINISTRA

## 1. UVOD

Slovenija v strateških dokumentih s področja zdravstva izpostavlja zagotavljanje in izboljševanje varnosti ter kakovosti zdravstvenega varstva kot enega od prednostnih ciljev na področju zdravstvenega varstva. Zdravstveni sistem se mora namreč kakovostno odzivati na potrebe državljanov pri zagotavljanju zdravja kot enega najpomembnejših gradnikov razvoja. Trajnost sistema zdravstvenega varstva temelji na uspešnosti in učinkovitosti pri zagotavljanju in izboljševanju kakovostnih in varnih storitev z doseganjem najboljših rezultatov pri izboljševanju zdravstvenih izidov z optimalno vloženimi sredstvi ob upoštevanju izkušenj pacientov. Visoko kakovostno zdravstveno varstvo je opredeljeno kot učinkovita zdravstvena oskrba, ki na uspešen način uporablja razpoložljive in nujno potrebne vire za izboljšanje zdravja državljanov. Zagotavljanje zdravstvenih storitev sledi strokovnemu znanju, ki se osredotoča na potrebe in cilje posameznikov, njihovih družin in celotne skupnosti v procesu zdravljenja, da se preprečijo preprečljivi škodljivi dogodki, ki se jim z današnjim znanjem lahko izognemo, ter vključujejo državljane in paciente kot ključne partnerje v procesu zdravljenja.

Kakovostna zdravstvena obravnava posamezniku in populaciji zagotovi želene izide zdravljenja skladno s trenutnim strokovnim znanjem. Gre za nenehno prizadevanje vsakogar, tako zdravstvenih strokovnjakov, pacientov in njihovih svojcev, raziskovalcev, plačnikov, načrtovalcev in izobraževalcev, da naredijo spremembe, ki bodo pripeljale do boljših izidov za paciente, uspešnejšega delovanja zdravstvenega sistema in boljšega razvoja strokovnjakov.

Kakovostna zdravstvena obravnava dosledno dosega izide zdravljenja, ki so primerljivi s standardi ali najboljšimi praksami, ob upoštevanju temeljnih načel kakovosti, kot so: uspešnost, varnost, pravočasnost, učinkovitost, enakopravnost in osredotočenje na pacienta/državljana. Bistvo kakovosti je zmanjševanje vrzeli med trenutnimi izidi izvajanja zdravstvene oskrbe in standardi ali najboljšimi praksami.

Varna zdravstvena obravnava preprečuje škodo za pacienta v zvezi s samim zdravljenjem in v zvezi z okoliščinami fizične varnosti bivanja ali zadrževanja pri izvajalcu zdravstvene dejavnosti. Varna zdravstvena obravnava zagotavlja v sistem vgrajene instrumente in spodbude proti izvajanju defenzivne medicine, skrivanju napak, pripisovanju napak komplikacijam in izogibanju postopkom, tako da ne bi prišlo do napake. Na ta način se sistem varnosti osredotoči na učenje in širjenje kulture varnosti, pravične kulture in dobrih praks. V primeru preprečljivega škodljivega dogodka se pacientu zagotovi primerna odškodnina s pomočjo sistema nektrivdnih odškodnin in socialna varnost v delu, ki se nanaša na posledice teh napak.

Bistvo vodenja kakovosti je sistematično izboljševanje kompetenc izvajalcev, organiziranost procesa zdravstvene obravnave, delovnega okolja in vodenja. Kaže se v dvigu uspešnosti zdravljenja, povečani dostopnosti zdravljenja, boljših delovnih pogojih, predvsem pa v večji varnosti.

Izboljšave temeljijo na prilagajanju spreminjajočim se razmeram, odpravljanju vzrokov za vrzeli med sedanjo prakso in standardi ter razširjanju najboljših prepoznanih praks. Zagotavljanje in izboljševanje kakovosti v zdravstvu temelji na vključevanju multidisciplinarnih znanj, spodbujanju timskega dela, povezovanju in sodelovanju zdravstvenih delavcev in sodelavcev s pacienti in njihovimi težavami. S tem dosežemo strokovno preverljivo in učinkovito obravnavo ob dokazljivih izhodih in izidih zdravljenja.

Pri oblikovanju strategije so bili upoštevani dokumenti in usmeritve Svetovne zdravstvene organizacije, Evropske Unije in OECD, znanstveni in strokovni dokazi, dosedanje Nacionalne strategije kakovosti in varnosti v zdravstvu 2010-2015, Resolucija o nacionalnem planu zdravstvenega varstva 2016 - 2025»Skupaj za družbo zdravja« ter izsledki analize trenutnega stanja na področju kakovosti in varnosti v Sloveniji.

## 2. IZHODIŠČA

Temeljno izhodišče strategije je zagotavljanje učinkovitega razvoja sistematičnega vodenja ter izboljševanja kakovosti in varnosti zdravstvenih storitev v slovenskem zdravstvu, na temeljih z dokazi podprte znanosti.

Poglavitni razlogi za osredotočenje na kakovost in varnost v zdravstvu so vrzeli med sedanjimi izidi in izidi dobrih praks, velika variabilnost med izvajalci, razsipavanje virov, pričakovanja pacientov, državljanov in izboljšanje dostopnosti. Izkušnje iz držav z nacionalnimi politikami in strategijami kakovosti so poudarile pomembnost skladnega načrta, ki zagotavlja smernice in usmeritve kakovosti in varnosti na vseh ravneh zdravstvenega sistema.

Nacionalna strategija upošteva 4 globalne cilje zdravstva: izide za posameznika in populacijo, stroške na posameznika in populacijo, izkušnje pacientov in zadovoljstvo zaposlenih. Ti so povezani z načeli kakovosti:

- Osredotočenost na pacienta/državljana – spoštljivost obravnave in partnerstvo.
- Varnost – izvajanje zdravstvene dejavnosti brez preprečljivih škodljivih dogodkov.
- Uspešnost – izvajanje zdravstvene dejavnosti podprte z dokazi.
- Učinkovitost – preprečevanje razsipnosti opreme, materiala, časa, ljudi in denarja.
- Pravočasnost – zmanjševanje čakanja z izogibanjem zakasnitev za paciente in osebje.
- Enakopravnost – enak dostop do zdravstvene obravnave brez diskriminacije.

Nacionalna strategija povezuje zdravstvene in nezdravstvene politike, opredeljuje prednostne naloge in poudarja pomen na kakovost in varnost usmerjenih struktur, procesov in izidov na področju zdravja. Konceptualni okvir strategije kakovosti in varnosti v zdravstvu kaže slika 1.

Nacionalna strategija je usmerjena na zdravstveni sistem, zdravstvene organizacije, zdravstvene strokovnjake, zaposlene v zdravstvu, paciente in skupnost. Kakovost in varnost zdravstvene obravnave se izraža predvsem na ravni »neposredno ob pacientu«, v mikro sistemu. Pričujoča strategija poudarja kompleksnost zdravstvenega sistema in predvideva ukrepanje na vseh ravneh ter nagovarja prizadevanja za upravljanje in politiko oblikovanja nacionalnega sistema kakovosti in varnosti. Osredotočenje na pacienta/državljana in njegovo opolnomočenostjo z izboljševanjem zdravstvene pismenosti je močan vzvod za razvoj trdnega in trajnostnega sistema kakovosti in varnosti na ravni države, plačnikov, izvajalcev, izobraževalcev, raziskovalcev ter celotne družbe.

Izjemnega pomena za udejanjanje strategije in akcijskih načrtov je upravljanje in ravnanje s kakovostjo in varnostjo, ki zahteva močno podporo zgornje ravni managementa zdravstvenih organizacij in vseh, ki so zaposleni v zdravstvenem sistemu. V državah, ki imajo prodorne zdravstvene sisteme, področje kakovosti in varnosti vodijo in spremljajo neodvisni nacionalni organi. V luči izsledkov opravljene nacionalne analize na področju kakovosti in varnosti v zdravstvu (2021), bi bilo potrebno, glede na mnenje vseh v analizo vključenih deležnikov, skleniti prizadevanja o nujnosti ustanovitve neodvisnega neprofitnega javnega nacionalnega organa.

Predpogoj uspešne implementacije strategije je oblikovanje zakonodaje s področja kakovosti in varnosti.



Slika 1. Konceptualni okvir strategije kakovosti in varnosti v zdravstvu.  
Vir: prirejeno po osnutku poizkusa oblikovanja strategije 2020-2025 v delovni skupini na MZ.

Sestavni deli sistema izboljševanja kakovosti in varnosti v zdravstvu so razvidni na sliki 2.



Slika2. Glavni sestavni deli sistema izboljševanja kakovosti in varnosti v zdravstvu.  
Vir: Prosunt©

### 3. POSLANSTVO, VREDNOTE IN VIZIJA

Poslanstvo, vrednote in vizija pričujoče strategije temeljijo na Nacionalni strategiji kakovosti in varnosti v zdravstvu (2010 – 2015) ter dodanemu instrumentu zagotavljanja višje stopnje socialne varnosti preko zagotavljanja kompenzacije z mehanizmom nektrivdne odgovornosti za posledice zdravstvene obravnave.

Poslanstvo strategije: Vzpostavljanje in razvijanje kulture nenehnega izboljševanja kakovosti in varnosti v sistemu zdravstvenega varstva.

Vizija strategije: državljani, pacienti in njihovi svojci, izvajalci, plačniki, Vlada in ostali partnerji se sistematično povezujejo pri profesionalnem vodenju kakovosti z ustvarjanjem kulture kakovosti in varnosti.

Izvajanje strategije temelji na osnovnih vrednotah: odgovornost, preglednost, strokovnost, poštenost, povezovanje, integracija, komunikacija, spoštljivost, kultura ne obtoževanja, timsko delo, sočutnost, prijaznost in zavezanost k skupnim ciljem.



#### 4. POLITIKA KAKOVOSTI IN VARNOSTI

Politika kakovosti in varnosti vsebuje oceno stanja, način uresničevanja in načrt uveljavljanja strategije. Temelj strategije in akcijskih načrtov za kakovost in varnost pacientov predstavlja okvir za izvajanje sistema kakovosti in varnosti pacientov.

V skladu z Donabedianovim modelom so na nacionalni in lokalni ravni opredeljeni človeški in finančni viri kot osnova strukture, procesi kot opisani koraki implementacije ter potencialni rezultati kot dosežki zastavljenih ciljev. Pot do izboljševanja kakovosti vodi preko spreminjanja kulture, zavezanosti vodstev izvajalcev, izvajanja politike vodenja kakovosti in varnosti, izvajanja potrebnih zdravstvenih storitev ter upravljanja s podatki s stalno osredotočenostjo na državljana.

Na sliki 3 je predstavljen Donabedianov konceptualni model s predpostavko, da se z izboljšavo struktur izboljšajo procesi, kar vodi do boljših izidov zdravstvene oskrbe.



*Slika3: Donabedianov model oskrbe*  
Vir: prilagoditev Ministrstvo za zdravje

Namen nacionalne in lokalne politike kakovosti in varnosti pacientov in nekrivdne kompenzacije je izboljšati izide za paciente in varnost pacientov, izkušnje pacientov in varnost osebja v okolju, ki spodbuja uveljavljanje strategij in akcijskih načrtov.

Za uspešno izvajanje nacionalne strategije z akcijskim načrtom je v vseh zdravstvenih organizacijah in pri vseh izvajalcih zdravstvene dejavnosti (javnih in zasebnih) obvezen sistematičen pristop k celovitemu in kompetentnemu vodenju.

Potrebni so inovativni pristopi celovite digitalizacije slovenskega zdravstvenega sistema usmerjenega k analitičnem razvoju za optimizacijo procesov ter podpore komunikaciji med zdravniki, ostalim zdravstvenim kadrom ter opolnomočenimi pacienti in državljani.

## 5. REGULATIVA IN UPRAVLJANJE KAKOVOSTI IN VARNOSTI

Nacionalna struktura upravljanja kakovosti in varnosti ter izvedbe strategije je del celovitega upravljanja sistema zdravstva. Za slednje je odgovorno Ministrstvo za zdravje in v tej strategiji opredeljen nacionalni organ za kakovost in varnost v zdravstvu. Okvir upravljalne funkcije sestoji iz petih stebrov: preglednost, odgovornost, sodelovanje, integriteta in zmogljivost.

Za uspešno upravljanje sistema kakovosti in varnosti pacientov je potrebna njegova uskladitev z:

- upravljanjem zdravstvenega sistema;
- sistemskim financiranjem;
- osredotočenostjo na pacienta in državljana pri upravljanju zdravstva;
- spodbujanjem kulture odprtosti in zaupanja med regulatorji in izvajalci zdravstvenega varstva;
- omogočanje nenehnega pridobivanja kompetenc s področja kakovosti in varnosti v zdravstvu ter
- vključevanje politike zasebnosti in ravnanja s človeškimi zmožnostmi.

## 6. NACIONALNI CILJI ZA RAZVOJ STRATEGIJE KAKOVOSTI IN VARNOSTI V ZDRAVSTVU

Zagotavljanje in izboljševanje kakovostne in varne zdravstvene obravnave predstavljajo prednostne aktivnosti pri vzpostavitvi varnega, učinkovitega, pravočasnega, pravičnega, in uspešnega zdravstvenega sistema s pacientom, državljanom v središču.

Najboljši pristop za zagotavljanje in izboljševanje kakovostne zdravstvene obravnave, to je najboljše možne oskrbe z najboljšimi možnimi izidi, ki jo ljudje prejmejo, ko jo potrebujejo, je nadgradnja doseženega, izpolnjevanje obljubljenega in vpeljevanje mednarodnih priporočil.

Tak pristop predstavlja optimalno izrabo razpoložljivih sredstev, zato mora predstavljati glavni cilj delovanja celotnega zdravstvenega sistema od regulatorja preko plačnika in posameznega izvajalca do državljana:

- regulator preko zagotavljanja strateških in zakonskih sprememb,
- plačnik s pravičnim sistemom financiranja za vzpodbujanje kakovostnih in varnih metod obravnave
- izvajalci z optimalno in racionalno uporabo vseh virov ter
- opolnomočenega državljana.

### 6.1 Razvoj sistematičnega upravljanja in ravnanja za zagotavljanje in izboljševanje kakovosti in varnosti v zdravstvu

Razvoj in nadgradnja sistema kakovosti in varnosti v zdravstvu vključujeta spremljanje, ocenjevanje, povezovanje in nadgradnjo obstoječih programov in metod upravljanja, ravnanja, zagotavljanja ter izboljševanja kakovosti in varnosti.

Zagotavljanje in izboljševanje kakovosti in varnosti v zdravstveni organizaciji temelji na enakovrednem sodelovanju in prepletanju znanj in kompetenc vseh zaposlenih pri obvladovanju procesov in za usklajeno delovanje posameznih členov znotraj upravljanja. Na ta način se rezultati približajo pričakovanjem uporabnikov in udeležencev v zdravstvenem sistemu.

6.1.1 Zagotavljanje vzdržnega sistema financiranja zdravstvenega varstva, usmerjenega na kakovost in varnost ter vrednost<sup>1</sup> zdravstvene obravnave.

6.1.2 Razvijanje kulture varnosti in kakovosti.

6.1.3 Vpeljevanje in širjenje dobrih praks na področju kakovosti in varnosti.

6.1.4 Nadaljnji razvoj sistema izobraževanja s področja kakovosti in varnosti.

### 6.2 Vzpostavitev učinkovite normativne podlage za zagotavljanje, spremljanje in nenehno izboljševanje kakovosti in varnosti zdravstvenega varstva

Vsak sistem temelji na formalnih in neformalnih osnovah, na primer priporočilih. Zdravstveni sistem je kompleksen in občutljiv družbeni podsistem, zato mora kot tak toliko bolj temeljiti na strukturi, ki zagotavlja učinkovito delovanje.

Kakovost in varnost predstavljata temelj sistema zdravstvenega varstva, saj se lahko samo s celovitim upravljanjem sistema kakovosti in varnosti spopadamo s škodljivimi dogodki v zdravstvu. Po poročilu Evropske komisije (2014, 2016) naj bi bilo 8 do 12 % pacientov sprejetih v bolnišnice v EU, izpostavljenih škodljivim dogodkom, s posledično škodo za njihovo zdravje. Indirektni stroški teh dogodkov predstavljajo kar 1,5 % vseh

<sup>1</sup> Ne gre za finančno vrednost ampak vrednost v zdravstvu pomeni izmerjeno izboljšanje pacientovega zdravstvenega izida glede na stroške za doseg tega izida.

zdravstvenih izdatkov, so pa ob učinkovitih sistemih kakovosti in varnosti v kar 44 % preprečljivi. V kar 20 do 25 % primerih zdravljenje ni potrebno ali je potencialno škodljivo, kar privede do tega, da je 20 % zdravstvenih stroškov zaman, saj so lahko opravljeni brez negativnega vpliva na izide zdravljenja.

Normativna ureditev področja kakovosti je potrebna za ustrezno uravnavanje družbenih odnosov, zahtev, pravic in odgovornosti v sistemu kakovosti in varnosti, vključno z uvedbo sistema nekrivdne kompenzacije.

Zakon o kakovosti in varnosti v zdravstvu s podzakonskimi akti bo vzpostavil okvir za sistemsko normativno ureditev področja kakovosti in varnosti in bo med ostalim vključeval sistemsko ureditev področja nekrivdne odškodnine in dekriminalizacije človeških napak ob upoštevanju pravične kulture ter ravnanje z varnostnimi incidenti pri pacientih in obvladovanjem varnostnih in drugih kliničnih tveganj. Prav tako bo urejal ustanovitev državno-lastniškega, neprofitnega, vsebinsko in poslovno neodvisnega organa.

Za uspešno implementacijo bodo potrebne tudi spremembe in dopolnitve tiste zakonodaje in podzakonskih predpisov, ki se nanašajo na izvajanje funkcij in delovanja izvajalcev zdravstvenih storitev ter izvajanja funkcij deležnikov v zdravstvu. S tem se zagotavlja pravna podlaga za nemoteno izvajanje te strategije, ciljev ter nalog zagotavljanja in izboljševanja kakovosti in varnosti.

6.2.1 Priprava zakona o kakovosti in varnosti v zdravstvu.

6.2.2 Sistemska ureditev področja nekrivdne odškodnine in dekriminalizacije človeških napak ter upravljanja z varnostnimi incidenti pri pacientih in obvladovanjem varnostnih in drugih kliničnih tveganj.

### **6.3 Zagotovitev struktur za uspešno upravljanje in ravnanje sistema kakovosti in varnosti v zdravstvu**

Nacionalna analiza Ministrstva za zdravje v letu 2021 je pokazala, da je glavna pomanjkljivost odsotnost nacionalnih struktur in struktur pri izvajalcih zdravstvene dejavnosti. Strukture zdravstvenega sistema predstavljajo okvir, v katerem se zdravstvena obravnava izvaja. Med strukture prištevamo vse dejavnike, ki vplivajo na izvajanje zdravstvene oskrbe: fizično okolje, oprema, materialni in človeški viri. Na podlagi mednarodne analize prodornih zdravstvenih sistemov in SWOT analize slovenskega zdravstvenega sistema je potrebna vzpostavitev organa za upravljanje in podporo spremljanju in razvoju kakovosti in varnosti v zdravstvenem sistemu, ki bo izvajal naloge na področju:

- vzpostavljanja in nadgradnje mednarodno prepoznavnega sistema kakovosti in varnosti pacientov;
- ocenjevanja nove medicinske tehnologije pred njihove uvedbe v prakso;
- sodelovanja z izvajalci zdravstvene dejavnosti, pacienti, ZZS ter ostalimi partnerji pri pospeševanju kakovosti in varnosti v zdravstveni dejavnosti;
- oblikovanju standardov;
- oblikovanju kazalnikov kakovosti in varnosti v zdravstveni dejavnosti,
- koordinaciji kliničnih smernic in kliničnih poti;
- opravljanju izobraževalnih in raziskovalnih nalog in projektov o kakovosti in varnosti pacientov,
- določanju načina spremljanja kliničnih tveganj in opozorilnih nevarnih dogodkov in drugih preprečljivih škodljivih dogodkov pri zdravstveni obravnavi in določanju priporočil za njihovo preprečitev;
- nadzorovanju doseganja kakovosti izvajalcev zdravstveni dejavnosti;
- in drugih aktualnih nalogah s področja zagotavljanja in izboljševanja kakovosti in varnosti v zdravstvu.

Ministrstvo za zdravje mora zagotoviti pogoje za delovanje takega organa v zakonodajnem pogledu, vključno z opredelitvijo virov financiranja ter v smislu celovitega vodenja sistema upravljanja kakovosti in varnosti na ravni države. Prav tako mora ministrstvo na organizacijski ravni dodatno opolnomočiti notranjo organizacijsko enoto za kakovost, ki bo odgovorna za pripravo strateških dokumentov na področju razvoja kakovosti in varnosti, koordinirala bo pripravo normativnih dokumentov za izvedbo strategije, spremljanje izvajanja in implementacijo ukrepov sprejete strategije in nadzor sistema kakovosti na nacionalni ravni z ustreznimi človeškimi in finančnimi viri.

Za pomoč pri upravljanju kakovosti na nivoju ministrstva je predvideno ponovno imenovanje Strateškega sveta za kakovost in varnost. Strateški svet je oprijemljiv dokaz zavedanja, da je zdravje prioriteta v naši družbi. Pristojnost Strateškega sveta je svetovanje in strokovno pomoč ministru za sprejem strateških odločitev in spremljanje delovanja novoustanovljenega organa ter spremljanje implementacije strateških ciljev strategije.

6.3.1 Vzpostavitev organa za upravljanje in podporo spremljanju in razvoju kakovosti in varnosti v zdravstvenem sistemu

6.3.2 Služba za kakovost in varnost pri Ministrstvu za zdravje

6.3.3 Strateški sveti za kakovost in varnost

## 6.4 Digitalizacija in informatizacija v zdravstvu

Optimizacija uspešnega in učinkovitega zdravstvenega sistema mora temeljiti na vzpostavitvi procesov obravnave in usmeritvi v rezultate zdravljenja, izide. Pri tem je ključnega pomena izboljšanje zbiranja in analiziranja podatkov za pripravo informacij kot osnove odločanja v prid upravičencev in ponudnikov zdravstvenih storitev. Odločanje na podlagi dokazov ni mogoče doseči le z digitalizacijo podatkov, temveč tudi z integracijo in analizo podatkov kot pogoj za učinkovito odločanje. Zbiranje, analiza in uporaba podatkov »big data« je nuja za večjo preglednost, zanesljivost, kakovost, znanje in nadzor bolezni. Potrebna je večja povezanost podatkovnih baz za informacijsko podporo pri odločanju. Opolnomočen državljani s pametnim telefonom in zdravstvenimi aplikacijami postaja aktiven upravljalec svojih zdravstvenih podatkov in vse pomembnejši člen v procesu zdravstvene obravnave.

Potrebno je vzpostaviti nadgradnjo centralnega registra podatkov o pacientih in drugih na nacionalni ravni vzpostavljenih zbirk eZdravja s podatki, ki zagotavljajo spremljanje kakovosti, varnosti obravnave in izidov. Pri tem nadgrajujemo obstoječe dobre prakse doma in v EU. Preko učinkovitega upravljanjem z vsemi viri zdravstvenega sistema želimo upravljalci, izvajalci in uporabniki omogočiti načrtovanje strategij razvoja, upravljanje zdravstvenih zavodov ter sprejemanja odločitev na vseh ravneh. Potrebno je vzpostaviti enotno bazo ter vzpostaviti informatiziran in vsem udeležencem, skladno s stopnjo anonimnosti, javno dostopen sistem poročanja preprečljivih škodljivih dogodkov ter vseh kazalnikov kakovosti strukture, procesa in rezultatov. Glede na namen sistema (namenjen je učenju in izboljšavam sistema, gre za »no-blame« sistem) se v zakonodaji zagotovo poseben nivo varovanja podatkov, kar dolgoročno vzpostavi zaupanje v sistem. Izgradnja sistema je smiselna le ob hkratni vpeljavi nekrivdne (»no-fault«) kompenzacijske sheme, ki je predpogoj, da se bo sistem uporabljal.

Zbiranje podatkov mora biti v celoti podprto z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, in ne sme pomeniti več administrativnega dela za uporabnike podatkov.

Umestitev izvajalcev in uporabnikov v spremljanje, vrednotenje in ocenjevanje zdravstvene obravnave na podlagi verodostojnih podatkov je najučinkovitejši pristop za dvig kakovosti in varnosti obravnave ter odpravljanju nepotrebnih (podvojenih, glede na

izide neučinkovitih) storitev, in odpravljanje razsipnosti. Tako postane zdravje ekološka vrednota. Celovit sistem merjenja izidov bo omogočil optimizacijo mreže izvajalcev, promocijo kakovostnih, varnih in stroškovno učinkovitih izvajalcev, državljanu pa olajšal izbor izvajalca (dolgoročno pa tudi odločitev za poseg).

6.4.1 Uvajanje novih sistemskih ukrepov, digitalnih tehnologij in informacijskih rešitev za učinkovitejši razvoj in spremljanje sistema kakovosti in varnosti v zdravstvu ter uvajanje izboljšav.

6.4.2 Zagotovitev nadgradnje centralnih zbirk eZdravja in izvajalcev za avtomatizirano zbiranje, analizo prilagoditev tveganj »risk adjusted« analizo, vključno s prikazom po različnih ravneh za odločevalce in izvajalce in prilagojenim prikazom za paciente

6.4.3 Prenova in nadgradnja kazalnikov kakovosti in varnosti, vključno z upravljanjem in ravnanjem s sistemom varnosti pacientov, tveganji za varnost pacientov, drugimi kliničnimi tveganji ter spremljanjem in merjenjem izidov zdravljenja in uspešnosti izvajalcev.

## 6.5 Razvijanje partnerskega odnosa med deležniki v sistemu zdravstva

Nadgrajevanje partnerskega odnosa deležnikov zahteva kritičen pristop do dosedanjih prizadevanj vsakega sodelujočega v izvajanju procesa zdravstvenih obravnav, predvsem s prepoznavo ključnih pomanjkljivosti v dosedanjem pristopu zagotavljanja in izboljševanja kakovostne in varne zdravstvene oskrbe. Na osnovi prepoznave sedanjih ovir in težav sprejete usmeritve nadaljnjega razvoja posameznega deležnika v smer poenotenja pristopa vodenju kakovosti in varnosti, so osnova za usmerjena usposabljanja ključnih izvajalcev zadanih aktivnosti na navedem področju. Že navedeno področje zagotavljanja in ukvarjanja s podatki je osnovni korak, na katerem bo možno nadgrajevati spremljanje in zagotavljanje s podatki podkrepljenega odločanja pri vzpostavljanju smeri in pravih ukrepov pri oblikovanju zdravstvene ponudbe.

Vpeljani programi s področja kakovosti in varnosti potrebujejo dodatna usklajevanja in poenotenje izobraževanja različni poklicnih skupin v zdravstvu, najboljše z integriranim pristopom.

Ustrezno vključevanje struktur pacientov in njihovih izkušenj bo omogočilo preoblikovanje procesov za konkretnejše zagotavljanje in izboljševanje kakovosti in varnosti zdravstvenih storitev.

6.5.1 Nadgrajevanje medsebojne povezanosti med deležniki izvajanja zdravstvenih storitev.

6.5.2 Oblikovanje sodelovanja in opolnomočenje družbe z aktivnim sodelovanjem pri ohranjanju zdravja s prizadevanji dvigovanja zdravstvene pismenosti.

6.5.3 Timsko odločanje o postopkih zdravljenja s prilagajanjem zdravstvene oskrbe potrebam pacientov.

6.5.4 Usklajen razvoj znanj in veščin z nadgrajevanjem sistemskega vključevanja vsebin s področja kakovosti ter varnosti v letne programe izobraževanj, strokovnih izpopolnjevanj in usposabljanj.

6.5.5 Združenja pacientov opolnomočiti za vzpostavitev socialne in psihične podpore pacientom in spremljanje izkušenj pacientov postaviti kot osnovo za izboljšave.

## 6.6 Strukture izvajalcev zdravstvene dejavnosti

Strukture so okvir, v katerem se zdravstvena oskrba izvaja. Nanašajo se na prostore izvajanja, vključno osebje, financiranje izvajanja in opremo, s katero se storitve izvajajo. Med strukture prištevamo vse dejavnike, ki vplivajo na izvajanje zdravstvene obravnave, vključno s fizičnim okoljem, opremo in človeškimi viri, kar zajema tudi organizacijske značilnosti, med drugim zahteve glede usposobljenosti osebja ali načinov plačevanja.

Merjenje kakovosti struktur je osredotočeno na dokaj statične značilnosti posameznikov in na okolje, v katerem se izvaja zdravstvena oskrba. Nadzorovane značilnosti posameznika vključujejo izobraževanje, usposabljanje, tudi licenciranje in podeljevanje kliničnih pooblastil, prav tako primernost števila osebja in njihovo razporejanje. Okolje vključuje primernost prostorov, ustrezno opremo, potrebne pripomočke za izvajanje storitve, dostopnost do prostorov, celovito urejenost in izpolnjevanje zahtev ter predpisov prostorskih zahtev za izvajanje zdravstvenih storitev.

- 6.6.1 Dosledno upoštevanje EU gradbenih standardov.
- 6.6.2 Infrastrukturni ukrepi za dvig kakovosti in varnosti bivanja v zdravstvenih organizacijah.
- 6.6.3 Promocija »zelene« gradnje pri prenovi infrastrukture in novih gradnjah.
- 6.6.4 Vodenje kakovosti na podlagi znanstvenih dognanj in mednarodnih akreditacijskih standardov.



## 7. UVAJANJE IN SPREMLJANJE STRATEGIJE

Nacionalna strategija za kakovost in varnost v zdravstvu promovira vizijo stalnega izboljševanja kakovosti in varnosti.

### 7.1 Ravnanje s kakovostjo in varnostjo

Izvajanje izboljševanja kakovosti in varnosti zahteva postavitev cilja in smeri, ustvarjanje temeljev, graditev volje za spremembe, tvorjenje idej z vsemi v zdravstveni organizaciji, in na koncu izvajanje sprememb. Pri tem si management lahko pomaga z orodji za izboljševanje kot so npr. Model za izboljšave s PDSA ciklusom ali Modelom vitkosti in Šest sigma.

Ravnanje kakovosti in varnosti pomeni nenehno in trajnostno izboljševanje kakovosti in varnosti pacientov in zaposlenih za doseganje dobrih izidov za paciente. Pomeni tudi izločitev prevelike ali premajhne ali napačne uporabe procesov in postopkov zdravstvene obravnave. V bistvu ravnanje kakovosti in varnosti sledi Juranovi trilogiji načrtovanja, ocenjevanja in kontrole ter izboljševanja z upoštevanjem Donabedianovega sistema struktur, procesov, izidov in vzorca obnašanja, Demingovega sistema globokega znanja in drugih metod in orodij kakovosti in varnosti pacientov.

### 7.2 Dolžnosti in odgovornosti za uvajanje strategije

Temeljne opredelitve dolžnosti in odgovornosti za izvajanje strategije so dodeljene posameznim deležnikom, za katere bodo naloge podrobneje opredeljene v akcijskem načrtu:

1. Ministrstvo za zdravje in Vlada
  - Priprava zakonskih in podzakonskih osnov za izvajanje potrebnih sprememb in implementacijo strategije.
  - Posodobitev regulative področij, ki niso ustrezno opredeljena.
  - Aktivno sodelovanje pri izvajanju nadzora nad ravnanjem kakovosti in varnosti.
2. Neodvisen nacionalen organ za kakovost in varnost v zdravstvu
  - Prezem in izvajanje v zakonskem predpisu zastavljenih nalog in razvoja kakovosti in varnosti pacientov.
3. Izvajalci zdravstvene dejavnosti - javni in zasebni
  - Vzpostavitev potrebnih notranjih struktur za ravnanje kakovosti in varnosti.
  - Sistematično in trajno izvajanje zahtev ravnanja kakovosti in varnosti.
  - Dosledno sistematično poročanje in skrb za posredovanje ugotovitev.
  - Uporaba orodij ravnanja kakovosti in varnosti v zdravstvu.
4. Plačniki zdravstvenih storitev
  - Opredelitev finančnih vidikov ravnanja kakovosti in varnosti.
  - Zagotavljanje stimulativnosti in motiviranosti izboljševanja kakovosti in varnosti.
5. Deležniki (strokovne zbornice in združenja, civilna družba in združenja pacientov)
  - Aktivno spodbujanje spreminjanja kulture v zdravstvu.
  - Skrb za pripravo kliničnih smernic in drugih strokovnih dokumentov.
  - Dosledno izvajanje prejetih pooblastil na področju ravnanja kakovosti in varnosti.
6. Izvajalci izobraževanja za potrebe zdravstva
  - Posodabljanje učnih načrtov in programov specializacij z aktivnim pristopom spreminjanja klinične kulture.



### 7.3 Človeški in finančni viri

Zdravstveni delavci predstavljajo tako vložek kot aktivno determinanto v zdravstvenem sistemu, posledično je uspešnost delovanja zdravstvenih delavcev neposredno povezana s kakovostjo zdravstvenih storitev.

Posebna pozornost mora biti namenjena skrbi za pridobitev in ohranitev usposobljenosti, ki je potrebna za zagotavljanje in izboljševanje visokokakovostnih in varnih zdravstvenih storitev pri uspešnih in učinkovitih izvajalcih.

Potrebna je celovita prenova sistema financiranja, tako na prihodkovni, kot tudi na odhodkovni strani preko določanja in racionalizacije pravic ter strateškega nakupa zdravstvenih storitev (»strategic purchasing«). Strateško nakupovanje zdravstvenih storitev omogoča selektivnost, usmerjenost na izide zdravljenja, zagotavljanje in izboljševanje kakovosti in varnosti sistema ter optimiziranje dostopnosti ob ustreznih spodbudah. Strateško nakupovanje ne potrebuje spremembe zakonodaje, zahteva pa veliko znanja.

Potrebni koraki:

- Priprava desetletne strategije razvoja človeških virov v zdravstvu.
- Vključevanja zdravnikov in medicinskih sester v svoje poklice preko registracije in licenciranja.
- Priprava strategije za razvoj poklicne usposobljenosti s programi usposabljanja v akreditiranih učnih ustanovah.
- Sprejem ukrepov za poklicno rast, dvih usposobljenosti in treninga tudi s področja kakovosti in varnosti
- Umestitev kurikulumov kakovosti in varnosti v dodiplomsko in podiplomsko izobraževanje.
- Financiranje priprave nacionalnih kliničnih smernic.
- Financiranje projektov za izboljšave in raziskave na področju kakovosti in varnosti pacientov.
- Umestitev vzpodbud plačila glede na izide zdravljenja s ciljem zmanjševanja nepotrebnih storitev in odpravljanja razsipnosti – zdravje kot ekološka vrednota.

## 8. KAZALNIKI USPEŠNOSTI UVAJANJA STRATEGIJE

Celovita strategija kakovosti vključuje tudi načrt spremljanja napredka v primerjavi s postavljenimi cilji. Vzpostavljeni nacionalni kazalniki ob merjenju uspešnosti same strategije služijo podpori prizadevanju za izboljšanje sistema. Kazalniki so usmerjeni k spremljanju učinkovitosti ukrepov, skladnosti s standardi in smernicami, primerjalnim analizam, preglednosti, obveščanju javnosti.

Ključna naloga vsake nacionalne strategije kakovosti je vzpostavitev sistema monitoringa/spremljanja v okviru nacionalnega sistema kazalnikov kakovosti. Izbira kazalnikov mora temeljiti na prednostnih nalogah države, zdravstvenih potrebah in obstoječih podatkovnih zmogljivostih.

Pri izbiri kazalnikov merjenja kakovosti zdravstvenega sistema bomo promovirali kazalnike:

- dimenzije kakovosti in varnosti;
- struktur, procesov in izidov;
- organizacije zdravstvenega sistema (integracija, ravni oskrbe ter sistem upravljanja) ter
- bolezni posameznika in prebivalstva.

Kazalniki se morajo uporabljati kot orodje za aktiviranje časovne pozitivne primerjave s samim seboj in z drugimi, razprave in procesa učenja med izvajalci. To je mogoče doseči le z javnim razkritjem informacij o kakovosti izvajanja zdravstvene oskrbe, brez kaznovanja in metanja slabe luči na izvajalce. Občutek lastništva in sprejemanja rezultatov kazalnikov kakovosti je ključnega pomena. Dosežemo ga z vključevanjem potencialnih uporabnikov oziroma njihovih predstavnikov v razvojno fazo kazalnikov uspešnosti. Kazalniki morajo temeljiti na ažurnih, tekočih, nedavnih podatkih, s pravilo obdelanimi podatki pa so preko povratne zanke takoj seznanjeni njihovi uporabniki (izvajalci, medicinsko osebje).

Vsi dosedanja sprejeta kazalniki so potrebni preverbe prekrivanja, aktualnosti in skladnosti s cilji nacionalne strategije. Celoten sistem vodenja kakovosti dela izvajalcev mora biti informacijsko podprt, kompatibilen z obstoječim informacijskim sistemom, imeti avtomatiziran izračun vrednosti in avtomatizirano pripravo poročila, ki je možna v vsakem trenutku. Rezultati dela morajo biti vključeni v standardno vsakdanje delo zdravstvenega osebja, zbiranje in obdelava podatkov mora biti avtomatizirana, njihova uporaba mora biti preprosta.

Pri implementaciji sistema je veliko pomembneje od finančnih vzpodbud to, da kazalniki kakovosti in varnosti krepijo sistem podatkov in povratne zanke, kulturo odgovornosti in s tem izboljšanje uspešnosti in kakovosti. Šele, ko so podatki na voljo v ustrezni obliki, ki jo želimo, ko je njihovo zbiranje in obdelava avtomatizirana in je kultura odgovornosti razvita ter osredotočena na izboljšave, in ne na kazni in nagrajevanje, se lahko izidi uporabijo za preusmeritev plačilnih sistemov, ki spodbujajo izvajalce ne le za zagotavljanje količin zdravstvenih storitev, pač pa učinkovitih procesov in izidov zdravljenja.

Sistem nacionalnega merjenja kakovosti mora vsebovati načrt spremljanja in vrednotenje sistema, ki bo natančno izdelan v akcijskem načrtu skupaj z opredeljeno odgovornostjo.

Natančen seznam kazalnikov za spremljanje uspešnosti strategije, izvajanja akcijskega načrta, izvajanje politike, nadzora strukture in upravljanja ter ravnanja s kakovostjo, človeškim in finančnimi viri bo opredeljen v posebne dokumentu.

Predlog korakov:

- Sprejem Strategije razvoja kakovosti in varnosti v zdravstvu do 2031 in priprava akcijskega načrta.
- Revizija vseh pomembnih priročnikov v skladu z mednarodnimi smernicami.
- Racionalen izbor kazalnikov kakovosti in varnosti s področja strukture, procesov in izidov, prilagojenih sistemskim zahtevam in usklajenih z mednarodno oblikovanimi in validiranimi kazalniki.
- Priprava strategije implementacije kazalnikov kakovosti v zdravstveni sistem z izdelavo in spremljanjem navodil za implementacijo zbiranja in obdelave ter objave podatkov s pravnega, statističnega in informacijskega vidika.
- Vsakoletna umestitev izbora kazalnikov kakovosti in varnosti v Splošni dogovor.
- Umestitev ugotovitev in priporočil četrtnih poročil v zdravstveni sistem na ravni posameznega izvajalca.
- Izvedba četrtnih srečanj z izvajalci po objavi rezultatov z naslednjo vsebino: pregled rezultatov, pregled pomanjkljivosti v podatkih, njihovi obdelavi, poročanju. Pregled ukrepov in priporočil za naslednje četrtnje; plan za izboljšanje poročanja.
- Spodbujanje izobraževanja na temo kakovosti med zdravstvenim osebjem; spodbujanje sodelovanje predstavnikov Slovenije v mednarodnih projektih, ki se nanašajo na razvoj orodij za oblikovanje kazalnikov<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Na primer ICHOM (International Cooperation for Health Outcomes measurement) in PaRIS v okviru OECD (Patient reported indicator survey for chronic patients at primary care)

## 9. ZAKLJUČEK

Celovita kakovost in varnost zdravstva temelji na kakovosti sistema zdravstvenega varstva, zadovoljstvu pacientov in njihovih svojcev z zdravstveno obravnavo, izidi zdravljenja ter kakovostjo upravljanja.

Namen strategije je učinkovito razvijati sistematičnost in strokovnost, aktivnosti nenehnega izboljševanja zdravstvene obravnave ter varnosti pacientov ob upoštevanju osnovnih šestih načel kakovosti in načel vodenja kakovosti.

Cilj strategije je izboljšanje izidov zdravljenja za posameznike in prebivalstvo, vključno s spodbujanjem zdravja, preprečevanjem bolezni, zdravljenjem in rehabilitacijo, povečanjem učinkovitosti zdravstvenega sistema, izboljšanjem vrednosti zdravljenja – zmanjšanjem variabilnosti in izboljšanjem izkušenj pacientov in ponudnikov storitev.

Uspešna implementacija strategije je odvisna od podpore in zavedanja nujnosti izvajanja odločevalcev na nacionalni ravni, vodstva zdravstvenih organizacij in vseh izvajalcev zdravstvene dejavnosti.

## 10. PRIPOROČENA LITERATURA

1. Aaraaen A, Saar K Niek Klazinga N. System governance towards improved patient safety: Key functions, approaches and pathways to implementation. Paris: OECD, 2020
2. Batalden, P. B., in Davidoff, F. (2007). What is "quality improvement" and how can it transform healthcare?. *Quality and safety in health care* 16(1), 2-3.
3. Busse, R., Klazinga, N., Panteli, D. in Quentin, W. (ur.) (2019). *Improving healthcare quality in Europe: Characteristics, effectiveness and implementation of different strategies*. World Health Organization. Regional Office for Europe.
4. Chassin MR, Galvin RW. The urgent need to improve health care quality. *The Journal of the American Medical Association* 1998; 280 1000-1005.
5. European Commission. (2017). Patient safety: policy.
6. Greer, S. et al. (2016), "Governance: a framework", in Scott L. Greer, Matthias Wismar, J. (ed.), *Strengthening Health System Governance: Better policies, stronger performance*, Berkshire: OpenUniversity Press, 2016
7. Institute of Medicine (1990). *Medicare: a strategy for quality assurance*. Washington DC: National Academy Press.
8. OECD in Evropska Unija. (2018). *Health at a Glance: Europe 2018 State of Health in the EU Cycle*. OECD.
9. Prevolnik Rupel, V., Marušič, D. (2021). *Structure, processes and results in healthcare system in Slovenia*. Pridobljeno 6. 7. 2021 s spletne strani: <https://www.intechopen.com/online-first/structure-processes-and-results-in-healthcare-system-in-slovenia>
10. Resolucija o nacionalnem planu zdravstvenega varstva 2016–2025 »Skupaj za družbo zdravja« (Uradni list RS, št. 25/16Robida A (ed). National policy for the development of quality in healthcare. Ljubljana: MoH, 2006.
11. Robida, A. Nacional survey on education for competencies for quality and PS 2016 . Working group at MoH. *Utrip*. 2016; 24: 14-16.
12. Robida A. kakovost in varnost v zdravstvenih organizacijah. V Rozman R. et al (eds). *Management v zdravstvenih organizacijah*. Ljubljana: GV založba, 2019
13. Saltman RB. Regulating incentives: the past and future role of the state in health care systems. *Social Science and Medicine*. 2002;54:1677–84.
14. Simčič B. (ed) National strategy for quality and PS development (2010-2015). Ljubljana. MoH, 2010. (in Slovene).
15. World health organization. *Global Patient Safety Action Plan 2021–2030. Towards Zero Patient Harm in Health Care*. Geneva: World, 2021
16. Ministrstvo za zdravje. Situation analysis. National context of quality of care, patient safety and clinical risk management and patient compensation. Support for improving quality of healthcare and patient safety in Slovenia. Ljubljana, 2021