

Prioritizarea problemelor în cabinet

Dr. Andrea Neculau, dr. Marius Mărginean

Centrul Național de Studii pentru Medicina de Familie

Managerii unui cabinet medical se confruntă de multe ori cu dificultatea de a prioritiza problemele pe care le adună în activitatea lor zilnică, ceea ce poate duce la perturbări ale activității, apariția situațiilor de criză și apariția inevitabilă a pierderilor. Problemele pot apărea spontan în activitatea zilnică sau pot fi sesizate în timpul unei evaluări sau autoevaluări a cabinetului (de exemplu, evaluarea EPA).

Lista problemelor identificate este analizată de echipa cabinetului și trebuie stabilită o prioritizare a problemelor în așa fel încât să se poată interveni eficient la rezolvarea acestora.

Există mai multe metode de realizare a unei liste de priorități, iar în acest material vom referi la metoda Hanlon (Basic Priority Rating System - BPRS). Această metodă are 3 obiective: 1. să permită decidenților identificarea factorilor care trebuie luați în considerație în stabilirea listei de priorități; 2. gruparea factorilor esențiali și ponderarea lor; 3. permiterea modificării factorilor în funcție de necesități, cu acordarea unor scoruri individuale.

Astfel, formula Hanlon se adresează următoarelor aspecte ale problemei:

- A. Amploarea problemei (se punctează cu 0-10 puncte);
- B. Severitatea problemei (se punctează cu 0-10 puncte);
- C. Eficacitatea soluțiilor (se punctează cu 0,5-1,5 puncte);
- D. Fezabilitatea intervenției - factorii PEARL (se punctează cu 0 sau 1).

(Factorii PEARL = relevanță * fezabilitate economică * acceptabilitate * resurse disponibile * legalitate)

Scor total Hanlon = (A+B) x C x D

Factorii PEARL reprezintă un grup de factori care nu sunt direct legați cu problema respectivă, dar o pot influența în măsură importantă. La fiecare din cei 5 factori se poate răspunde cu 0 sau 1, iar Factorul D se calculează prin înmulțirea celor 5. Dacă unul din cei 5 este 0, D va fi 0, iar rezultatul

formulei Hanlon va fi 0, astfel încât respectiva problemă este pur și simplu respinsă (sau amânată și va fi discutată la o dată ulterioară). De exemplu, în urma evaluării

unui cabinet de medicina familiei, au fost găsite o serie de deficiențe. Se întocmește o listă a acestor probleme și se face prioritizarea cu ajutorul metodei Hanlon.

Tabelul 1

Lista problemelor după prioritizare

Nr. crt.	Problemă	Punctaj
1	Inexistența unui frigider pentru păstrarea vaccinurilor	30 pct
2	Personalul nu ia parte periodic la cursuri de urgențe medico-chirurgicale	30 pct
3	Inexistența unui plan individual de formare și educare a personalului	24 pct
4	Inexistența unei liste inventar cu toate echipamentele de bază	21 pct
5	Inexistența unui dulap cu cheie fixat de un suport imuabil pentru medicamentele cu regim special	19,5 pct
6	Computerul nu are sisteme de securitate (antivirus, parolă)	19,2 pct
7	Cabinetul nu deține o broșură informativă	17 pct
8	Nu are o listă a furnizorilor locali de servicii de sănătate	16 pct
9	Nu există un plan financiar prospectiv al cabinetului	13,5 pct
10	Nu sunt organizate cursuri de perfecționare la locul de muncă	13 pct
11	Imposibilitatea obținerii de informații de pacienți în afara programului de lucru (robot la telefon cu mesaj clar)	12 pct
12	Nu există posibilitatea asigurării intimității consultației	10 pct
13	Nu este securizat accesul la fișele medicale ale pacienților	10 pct
14	Cabinetul nu dispune de un sistem de management adecvat în caz de urgențe	10 pct
15	Nu asigură continuitatea îngrijirilor (permanență)	9,5 pct
16	Nu este monitorizat periodic gradul de satisfacție a personalului	8,5 pct
17	Lipsă facilități pentru persoane cu dizabilități	7 pct

Lista problemelor identificate și scorurile acordate de echipa din cabinet conform formulei Hanlon:

1. Inexistența unei liste inventar cu toate echipamentele de bază $(8+6)*1,5*1=21$;
2. Inexistența unui dulap cu cheie fixat de un suport imuabil pentru medicamentele cu regim special $(6+7)*1,5*1=19,5$;
3. Inexistența unui frigider pentru păstrarea vaccinurilor $(10+10)*1,5*1=30$;
4. Lipsă facilități pentru persoane cu dizabilități $(5+5)*0,7*1=7$;
5. Computerul nu are sisteme de securitate (antivirus, parolă) $(8+8)*1,2*1=19,2$;
6. Imposibilitatea obținerii de informații de pacienți în afara programului de lucru (robot la telefon cu mesaj clar) $(4+4)*1,5*1=12$;
7. Inexistența unui plan individual de formare și educare a personalului $(8+8)*1,5*1=24$;
8. Nu sunt organizate cursuri de perfecționare la locul de muncă $(7+6)*1*1=13$;
9. Nu este monitorizat periodic gradul de satisfacție a personalului $(10+7)*0,5*1=8,5$;

10. Personalul nu ia parte periodic la cursuri de urgențe medico-chirurgicale $(10+10)*1,5*1=30$;

11. Cabinetul nu deține o broșură informativă $(9+8)*1*1=17$;
12. Nu are o listă a furnizorilor locali de servicii de sănătate $(9+7)*1*1=16$;
13. Nu asigură continuitatea îngrijirilor (permanență) $(10+9)*0,5*1=9,5$;
14. Nu există posibilitatea asigurării intimității consultației $(10+10)*0,5*1=10$;
15. Nu este securizat accesul la fișele medicale ale pacienților $(10+10)*0,5*1=10$;
16. Nu există un plan financiar prospectiv al cabinetului $(5+4)*1,5*1=13,5$;
17. Cabinetul nu dispune de un sistem de management adecvat în caz de urgențe $(10+10)*0,5*1=10$.

Lista de probleme după prioritizare arată ordinea importanței acordate de personalul de cabinet problemelor identificate. De remarcat că primul indicator de pe lista de priorități este achiziția unui frigider (de altfel, necesar și pentru condițiile de avizare de autoritatea sanitară).

Următoarele două sunt legate de necesitatea de formare a personalului din cabinet. Rolul medicului coordona-

tor în această situație este de a facilita participarea membrilor echipei sale la astfel de cursuri sau chiar de a le organiza în cadrul cabinetului.

Un punctaj semnificativ cumulează și aspect legate de circuitul informațional. Este resimțită necesitatea elaborării unui pliant informativ al cabinetului, precum și a unei liste cu furnizorii locali de servicii medicale. Pe de altă parte, există o serie de probleme care la procesul de prioritizare apar cu un punctaj mai mic din cauza dificultăților de realizare. Un astfel de exemplu îl constituie imposibilitatea asigurării intimității consultației din cauza faptului că nu există un cabinet separat pentru asistenta medicală.

O altfel de abordare a rezolvării problemelor identificate, în special pentru cele complexe, o reprezintă elaborarea unui plan de management (vezi model în anexă), în care eventualele probleme sunt legate în funcție de diverse criterii. Un exemplu în acest sens îl pot constitui problemele de infrastructură, care de cele mai multe ori necesită investiții mai mari de resurse.

Un exemplu în acest sens îl poate constitui rezolvarea problemelor de acces al persoanelor cu handicap. ■

Plan de management pentru facilitarea accesului persoanelor cu handicap la cabinet

Numele cabinetului medical:

Adresă:

Data adoptării planului de management: 11.2007

Semnătură autorizată:

1. Scopul

Îmbunătățirea accesului la cabinet de persoanele cu dizabilități

2. Responsabili

Medicul coordonator - elaborare plan, contractare firmă proiectare și realizare proiect, obținere autorizație de construcție

Contabil - identificare resurse (resurse lunare, sau împrumuturi), condiții financiare rentabile ale investiției, cadru legislativ

3. Specificații

- Acces sub formă de rampă și lărgire spațiu de acces la cabinet, precum și la toalete

- Contractare de la primărie a 2 locuri de parcare în fața cabinetului

4. Evaluarea

Evaluarea resurselor necesare

5. Implementarea

Activitate	Cine	De la până la	Resurse
Identificare resurse	Medic coordonator (manager) Contabil	11-12/2007	
Contractare împrumut bancar	Medicul coordonator (manager)	12.2007	
Proiect	Firmă de proiectare	01-02/2008	500 RON
Contract firmă constructoare	Firma de construcții	02/2008	2.000 RON
Efectuarea lucrărilor	Firmă de construcții	03-04/2008	
Dare în folosință	Firmă de construcții	05/2008	
Neprevăzute			1.000 RON
Contract cu primăria pentru locuri de parcare	Medicul coordonator	02/2008	500 RON

Anexa 1. Model de plan de management

Numele cabinetului medical

Adresa

Titlul planului de management

Data adoptării planului de management

Semnătură autorizată

1. Scopul

- a. Formulați rezultatele mari care sunt așteptate și care constituie motivul de implementare a planului de management
- b. Formulați angajamentul organizației pentru realizarea acestor obiective

2. Roluri și responsabilități

- a. Numiți persoanele care vor schița planul
- b. Numiți persoanele autorizate să revizuiască și să autorizeze planul inițial
- c. Numiți persoanele care vor gestiona implementarea planului
- d. Numiți persoana pentru intervenții de criză
- e. Numiți persoanele care vor evalua periodic implementarea
- f. Identificați organizațiile sau persoanele care pot fi afectate de implementarea planului

3. Specificații

- a. Identificați cadrul legislativ, standardele cărora acest plan trebuie să li se conformeze și confirmați că dețineți copii ale versiunilor curente
- b. Enumerați specificațiile pe care planul trebuie să le includă (aprobări, autorizări, training de personal, licențe, certificate, parteneriate, evaluarea riscurilor, rapoarte, înregistrări)
- c. Enumerați orice alte condiții sau restricții (împrumuturi, contracte, politici organizaționale preexistente, timp, buget, personal)

4. Evaluarea

- a. Coordonează o evaluare inițială și un raport scris al condițiilor legate de plan
- b. Evaluarea riscurilor - pentru fiecare risc acoperit de plan trebuie formulate:
 - i. descrierea riscului;
 - ii. cine este expus;
 - iii. unde, când și de ce apare riscul;
 - iv. frecvența estimată de apariție a evenimentului nedorit;
 - v. gradul de severitate a evenimentului nedorit.
- c. Considerând riscurile enumerate și cerințele din specificații, construiți o listă de priorități pentru intervenție.

5. Intervenții

- a. Începând cu prioritatea cea mai mare, listați un set de opțiuni pentru reducerea riscului. Sumarizați pro și contra pentru fiecare opțiune
- b. Selectați opțiunile pentru implementare și explicați pe scurt motivele de selecție
- c. Verificați dacă intervențiile întrunesc criteriile din specificații și afirmați dacă ați făcut această verificare
- d. Raportați rezultatele pilotării (dacă s-au efectuat) pentru validarea intervențiilor

6. Implementarea

- a. Dezvoltă un calendar al intervențiilor planificate, indică responsabilii și sumele alocate pentru fiecare sarcină
- b. Menține o listă la zi cu toate intervențiile în curs (politici, proceduri, control, testări, întreținere, calibrări, reparații)
- c. Menține o listă cu datele pentru training-uri
- d. Indică locul unde angajații pot consulta o copie a planului de management în timpul programului de lucru

7. Managementul crizelor

- a. Numește persoana de contact pentru situații de criză și asigură disponibilitatea informațiilor de contact (telefon, adresă)
- b. Stabilește felul de gestionare a situațiilor de criză și acțiunile care trebuie întreprinse
- c. Afișează o listă cu telefoanele de urgență

8. Monitorizare și evaluare

- a. Enumeră indicatorii de monitorizare și nivelul așteptat al acestora
- b. Dezvoltă un program pentru inspecție, testare și menținere
- c. Menține o listă curentă pentru evenimente adverse și nerespectări ale planului și evaluează-le în rapoarte scrise
- d. Stabilește un interval pentru evaluarea performanței
- e. Stabilește un interval pentru evaluarea planului de management

9. Înregistrări

- a. Stabilește ce se va înregistra în mod obligatoriu și facultativ pe timpul implementării, precum și durata de păstrare a documentelor
- b. Indică locul de păstrare a documentelor