

MANAGEMENTUL DEZVOLTĂRII DURABILE A UNUI SPITAL. METODA DE CERCETARE EVALUATIVĂ

ALEXANDRU MIHUȚ¹, DAN MANIU DUȘE², MIHAI NEAMȚU³

¹Spitalul Clinic de Pediatrie Sibiu, ^{2,3}Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu

Cuvinte cheie: dezvoltare durabilă – D.D. viziune managerială, sistem de sănătate, echipa managerială, metoda evaluativă

Rezumat: Dezvoltarea durabilă și managementul său, așa cum se prevede în principal la SUMMITUL de la RIO și în Protocolul de la KYOTO, nu este o modă, ci dimpotrivă o știință și o preocupare care consemnează o mișcare istorică la început de secol XXI. Pentru toate organizațiile, fie ele productive ale mediului de afaceri sau neproductive ale instituțiilor publice, managementul D.D. se prezintă ca un far călăuzitor spre maximizarea într-un mod realist a activităților și proceselor atât sub aspectul lor economic și social, dar și al preocupărilor ecologice. Miza strategică a managementului D.D. se manifestă prin intermediul directivelor economice, sociale și ecologice a fiecărei organizații. În prezent, se pun numeroase speranțe în jurul conceptului de management al D.D. și a oportunităților care îl însoțesc. Demersurile prezentate în literatura de specialitate sunt ample și numeroase și se orientează mai cu seamă spre zona economică și protecția mediului și mai puțin spre zona socială și mai ales pe domeniile vieții medicale. Din acest punct de vedere, rămâne o problemă majoră pentru specialiștii din sănătate de a găsi modalitățile concrete și utile de integrare operațională a D.D. a sistemului de sănătate cu dezvoltarea durabilă din mediul economic și cel al protecției mediului. Este nevoie de o regândire a managementului D.D. în sănătate, în strânsă corelare cu dezvoltarea economică și de protecție a mediului, care să permită o dezvoltare judicioasă a celor trei domenii într-o formă ideală de consens.

Keywords: sustainable development – SD, management vision, health system, management team, evaluative method

Abstract: Sustainable development (SD) and its management as provided primarily by the Rio Summit and the Kyoto Protocol is not a fashion, but on the contrary, it is a science and a concern that records a historic move at the beginning of the XXIth century. For all organizations, whether productive or unproductive, of the business environment, of public institutions, the SD management presents itself as a guide to maximize in a realistic way, the activities and processes, both in terms of their economic and social aspect, but also regarding the environmental concerns. The strategic stake of the SD management manifests itself by the economic, social and ecological directives of each organization. Currently, many hopes are put around the concept of SD management and the accompanying opportunities. The approaches presented in the literature are large and numerous, and especially focus on the economic and environmental protection and less on the social area, and especially on healthcare. From this point of view, finding practical and useful solutions remains a major concern for the healthcare specialists in order to operationally integrate the SD of the healthcare field in the SD of the economic and environmental field. It requires rethinking the SD management in the health filed in close correlation with economic development and environmental protection, allowing the judicious development of the three areas in an ideal form of consensus.

“Conceptul de managementul D.D. ca acel proces prin care se anticipează și coordonează, se conduc și se planifică, se evaluează și se controlează activitățile de schimbare în care exploatarea resurselor, coordonarea investițiilor și orientarea dezvoltării tehnice și a modificărilor instituționale, sunt toate compatibile și permit satisfacerea nevoilor și aspirațiilor generației actuale, fără a compromite capacitatea generațiilor viitoare de-a și le satisface la rândul lor”.(1)

Observăm că managementul D.D. vizează un nou echilibru între mizele conservării mediului, creșterii economice și echității sociale.

Pornind de la teoriile unei creșteri economice nelimitate, de la teoriile ecologice radicale și până la teoriile raționaliste care justifică o globalizare oarbă, noțiunea de D:D și managementul acesteia așa cum s-a dezvoltat în anii 70 – 80 ai secolului trecut prin Raportul BRUNDTLAND (1987),

conceptul de D.D. este privit sub aspectul său multidimensional, economic, social și de mediu.

În gândirea clasică, dezvoltarea și managementul dezvoltării erau asociate creșterii economice, ca singur indiciu al dezvoltării fiind statistica produsului național brut. Această viziune este deja controversată, făcându-se apel la noi modele în contextul globalizării și economiei de piață, care au în vedere îndeosebi trinomul performanța durabilă, dezvoltarea durabilă și managementul acestora.

În acest context, o contribuție semnificativă revine managementului D.D. și viziunii manageriale prospective care trebuie să se afle în permanentă interdependență cu procesul D.D. și cu dimensiunea sa globală, singura modalitate de a obține în final sinergia proceselor, ca efect al opțiunilor individuale.

¹Autor corespondent: Alexandru Mihuț, Str. Ghe. Barițiu, Nr. 1-3, Sibiu, România, E-mail: secretariat@pediatrie.ro, Tel: +0269 230260
Articol intrat în redacție în 05.02.2013 și acceptat spre publicare în 22.04.2013
ACTA MEDICA TRANSILVANICA Iunie 2013;2(2):14-16

Trebuie conștientizat însă faptul că esența dimensiunii globale a D.D. constă în finalitatea sa socială, în sensul că ea trebuie să răspundă în primul rând nevoilor prezente și de perspectivă ale omului și umanității.

În timp ce componenta economică reprezintă unul din punctele forte ale dimensiunii globale a managementului D.D., componenta social – cultural – ecologică se constituie ca punct slab al acesteia.

În cadrul sistemului de sănătate, sistemul îngrijirilor medicale de sănătate este compus din ansamblul resurselor umane, materiale, financiare și informaționale utilizate sub forme diverse, pentru a produce îngrijirile de sănătate.

Postum anului 1990, liderii din sănătate s-au confruntat cu probleme noi, determinate de prioritate de modificarea factorilor economico-sociali, în speță de diminuarea alarmantă a resurselor și posibilităților financiare a individului, aspect adesea compus negativ cu diminuarea accentuată a posibilităților reale ale instituțiilor de a-și plăti către buget contribuția bănească obligatorie pentru îngrijirile convenite angajaților.

Pe acest fond, managerii din sănătate au observat manifestându-se progresiv următoarele tendințe și nevoi la nivelul comunității și implicit al consumului de servicii în domeniu: creșterea și diversificarea nevoii de asistență medicală, pe fondul progresului social, ca factor dinamic de civilizație, necesitatea reconsiderării asigurării asistenței medicale prin reprojectarea sistemică la nivel macro și micro-funcțional în scopul legitimării activităților aferente, amplificarea concurenței instituționale, atât macrostructural (unități complexe) cât și la nivelul bază (cabinete medicale), prin armonizarea obiectivelor, sarcini sociale de realizat, cu cele ale individului.

Plecând de la aceste considerente, practica medicală se relevă ca afacere dacă acționează eficient și este productivă. Prin aceasta se diferențiază în mod cert condiția medicului de până în anul 1990, pregătit în exclusivitate pentru însușirea abilităților în specialitate, de stabilire și aplicare a diagnosticului clinic și terapeutic, pentru ca postum, relația cu piața din sănătate să-l solicite și să-i impună cunoștințe manageriale temeinice privind practica medicală în sistem concurențial, cunoașterea și aplicarea reglementărilor normative specifice economiei deschise, de piață, finanțarea serviciilor, calculul și acoperirea costurilor, monitorizarea cheltuielilor pe destinații, menținerea și dezvoltarea afacerii în condițiile fluctuației pieței, prin utilizarea optimă a resurselor existente în sistem, managementul calității bazat pe criterii, standarde, normative, cât și prin controlul cheltuielilor aferente etc.

Factorii de succes în sănătate sunt dependenți de structura propriu-zisă a organizației, cât și de contextul concurențial în care aceasta acționează pe piața sănătății, condiționați prin dinamism, simplitate, autonomie operațională și de personal, orientare către factori cheie, inițierea unui sistem eficient de lucru și utilizarea riguroasă a controlului și autocontrolului în toate etapele de activitate.

Spitalul este cel care produce servicii în diverse moduri (spitalizare de zi și continuă, asigurarea urgențelor, consultații ambulatorii, efectuarea de analize medicale, de radiologie și imagistică medicală, explorări funcționale, asigură derularea unor programe naționale de sănătate etc.).

Pornind de la multitudinea serviciilor oferite de un spital, managerul spitalului și echipa managerială stabilește strategia D.D. pe termen lung (10 - 15 ani), compatibilizată cu cele pe termen scurt și mediu din: perspective sociologice (dezvoltarea organizațională, drepturile pacientului și calitatea actului medical) din perspective ecologice (reducerea impactului asupra mediului), din perspectiva economică (eficiența actului medical), din perspectiva ingierească (folosirea eficientă a

resurselor, minimizarea pierderilor, certificat energetic al clădirii, eficiență energetică).

Răspunsul la aceste comandamente se realizează prin stabilirea principalelor direcții și obiective privind dezvoltarea durabilă a spitalului, în strânsă corelație cu măsurile concrete de eficientizare a planurilor operaționale.

Direcțiile dezvoltării durabile a spitalului pot privi multitudinea aspectelor și proceselor operaționale ale spitalului plecând de la: analiza costurilor, creșterea calității serviciilor, creșterea nivelului de performanță a spitalului în concordanță cu politica națională și europeană de sănătate, măsurarea performanței proceselor, aprofundarea relațiilor de parteneriat cu asociațiile pacienților, stabilirea unei strategii de comunicare cu media până la creșterea gradului de implicare a pacienților și aparținătorilor.

Direcțiile de dezvoltare durabilă a spitalului presupun stabilirea obiectivelor și pentru fiecare din acestea și constituie tot atâtea motive de analiză și control periodic, de repartitie judicioasă a resurselor, de încadrarea acestora în timp, stabilire de responsabilități și de antrenare a întregului personal pentru îndeplinirea lor.

Stabilirea indicatorilor de performanță ai spitalului, care reflectă calitatea actului medical, implementarea sistemului informațional, creșterea eficienței tehnice prin utilizarea adecvată a resurselor și eliminarea risipei, o mai mare accesibilitate la serviciul de urgență, realizarea unei balanțe active cu cheltuieli mai mici decât veniturile, o mai mare mobilitate în reorganizarea structurii organizatorice în vederea creșterii veniturilor pe secții și scăderea costurilor, elaborarea unor planuri de întreținere a clădirilor și echipamentelor, pot fi obiective ale echipei manageriale privind dezvoltarea durabilă a spitalului.

Pentru un spital, eficientizarea este concepută și se concretizează prin măsuri de reducere a cheltuielilor, creșterea numărului de servicii în ambulatoriu, creșterea ponderii spitalizărilor de zi și scăderea celor continue, scurtarea duratei de spitalizare, creșterea ponderii veniturilor proprii, utilizarea ghidurilor de practică pentru diagnostic și tratament etc.

În același context, reamintim demersurile manageriale pentru reevaluarea metodologiei de calcul a costurilor cu spitalizarea pentru fiecare bolnav (2), ajustarea finanțării bazate pe caz, pentru cazurile cu durate de spitalizare extreme (3), utilizarea raportărilor DRG comparative pentru îmbunătățirea managementului secțiilor (4), utilizarea rapoartelor DRG în corelare strânsă cu veniturile și cheltuielile pe fiecare medic din spital, standardizarea în anumite limite a comportamentului de consum (5), informarea și consultarea medicilor în stabilirea strategiilor economice și de dezvoltare pe termen scurt, mediu și lung.

Odată stabilite direcțiile și obiectivele managementului dezvoltării durabile a spitalului, se trece la operaționalizarea acestora prin măsuri concrete care privesc responsabilitatea economico-financiară, achizițiile de bunuri și servicii, raționalizarea serviciilor spitalicești și investiții în echipamente și marketingul acestora, modernizări clădiri, managementul resurselor umane, managementul clinic și strategia echipei manageriale, măsurarea și analiza rezultatelor obținute.

Metode de cercetare managerială. Cercetarea evaluativă

După o analiză a obiectivelor și direcțiilor Dezvoltării Durabile a spitalului, după identificarea direcțiilor și măsurilor de eficientizare a proceselor operaționale din spital, managerul trebuie să treacă la evaluarea acestora.

Evaluarea reprezintă astăzi un proces complex, utilizat aproape în toate domeniile de activitate, în scopul verificării

atingerii unor cerințe de relevanță, utilitate, eficacitate, calitate și eficiență.

Din punct de vedere al ariei de acoperire, evaluarea presupune trecerea în revistă și analiza punctelor forte și a vulnerabilităților politicilor, programelor, serviciilor și a personalului, în scopul îmbunătățirii eficacității și utilității acestora.

Fără evaluare, managerul nu poate ști cu certitudine dacă a realizat ceea ce și-a propus, dacă obiectivele au fost realiste, dacă pacienții și aparținătorii au fost mulțumiți de serviciile oferite de spital, dacă resursele au fost bine utilizate, pentru atingerea obiectivelor, care au fost cauzele unor rezultate mai slabe și multe altele.

Prin evaluare managerul colectează și analizează obiectiv și sistematic datele necesare în vederea luării celor mai bune decizii.

Se analizează eficacitatea programelor în atingerea scopului și a obiectivelor stabilite, se raportează la standardele și regulile acestuia, este vizată îmbunătățirea acestora prin modificarea operațiilor, metodelor sau resurselor utilizate.

Evaluarea presupune un plan care conține scopul evaluării, abordarea de ansamblu, ce se analizează din punct de vedere al programelor, produselor, serviciilor și personalului în scopul realizării unui spital sustenabil.

Se colectează datele necesare unei analize a eficacității deciziilor manageriale privind procesele D.D. a spitalului și evaluarea rezultatelor prin: definirea și prioritizarea problemelor, identificarea datelor relevante și adecvate a surselor de informare, evaluarea integrității și comparabilității datelor și identificarea erorilor în sursele de date, respectarea principiilor etice în colectarea, utilizarea și diseminarea informațiilor, interpretarea datelor și rezultatelor corelate cu specificul organizațional.

Pentru colectarea datelor:

- Se folosesc documentele oficiale ale spitalului: planul de management, rapoarte, procese verbale, documente de achiziții, rapoarte de activitate a compartimentelor funcționale, rapoarte de evaluare precedente, documente contabile, datele statistice anterioare și prezente privind indicatorii de management.
- Se studiază proiectele spitalului, proiectele anuale de achiziție pe aparatură medicală, modernizare infrastructură, modernizare spații hoteliere, modernizarea și dotarea platoului tehnic (bucătării, spălătorii, centrale termice, ateliere întreținere), modernizare instalații electrice, termice și sanitare.
- Evaluarea proiectelor spitalului se face prin investigarea structurii, activităților și rezultatelor acestora, comparând ceea ce s-a obținut efectiv cu planul asumat al programelor.
- Se verifică realizarea obiectivelor în maniera SMART (specific, măsurabil, posibil de atins, realist și la timp) prin evaluarea de proces, luând în considerare activitățile, resursele și materialele programelor, prin măsurarea eficacității și eficienței lor, în ideea identificării aspectelor de succes, evaluarea economică prin calcularea costurilor acestor proiecte pe secțiile clinice considerate centre de venit și de cost.

După culegerea datelor, managerul face toate analizele, efectuează schimbările pe care le consideră a fi eficiente și eficace și trece la un nou tip de management care presupune:

- controlul riguros al fondurilor și luarea urgentă a deciziilor de realocare a acestora spre zonele prioritare din spital, atunci când situația o impune;
- posibilitatea și deprinderea de a regândi investițiile în proiecte, în termeni de creștere și profit potențial, competitivitate preț, calitatea serviciilor;

- asumarea riscurilor modernizării și inovării, adoptarea unor noi tehnologii, introducerea unor noi produse și procese de pionerat;
- capacitatea de a lua decizii în condiții dificile, rapiditatea luării deciziilor și implementarea lor hotărâtă; disponibilitatea de a lua și decizii mai puțin plăcute și de a face față criticilor, pentru a asigura continuitatea activității spitalului;
- comunicarea directă cu personalul, mai mult decât întâlnirile formale și birocratice;
- evidențierea tot mai intensă a responsabilității personale privind calitatea serviciilor în condiții de eficiență;
- abilitatea de negociere a managerului cu reprezentanții angajaților și ai pacienților, ai grupurilor de presiune, cu reprezentanții statului care administrează spitalul sau ai politicului.

Concluzii:

1. Managementul Dezvoltării Durabile a unui spital presupune profesioniști bine pregătiți, capabili să ia decizii de eficientizarea serviciilor chiar și în condițiile unei finanțări precare a sistemului.
2. Prioritizarea activităților și operaționalizarea acestora constituie o cerință majoră a actului de conducere.
3. Armonizarea obiectivelor echipei de conducere și a celorlalți membri ai organizației spitalului cu monitorizarea și analiza rezultatelor obținute constituie un factor de progres și schimbare în spital.
4. Punerea accentului pe funcția economică a managementului, poate constitui un mare avantaj pentru oricare manager din sănătate, care trebuie să găsească permanent soluții de eficientizare a tuturor obiectivelor de realizat.
5. Evaluarea constituie o componentă esențială a serviciilor spitalicești. Rezultatele evaluării depind în mod direct de calitatea informațiilor, de mecanismul de colectare a datelor și dovezilor în cadrul unui sistem complet de indicatori.

Rezultă deci, că eficientizarea unui spital presupune un efort multidimensional la toate nivelurile activității de management, de la manageri la șefii de secții și în final la nivelul fiecărui salariat – când vorbim de un management participativ.

REFERINȚE

1. Petrescu I. Introducere în managementul dezvoltării durabile, Fundația România de Mâine; 2009.
2. Mihăescu P. Metodologia de calculare a costurilor spitalicești la nivel de bolnav, Management în sănătate. 2004;8(4).
3. Haraga. Impactul ajustării finanțării bazate pe caz pentru cazurile cu durate de spitalizare extreme, Management în sănătate. 2004;9(3).
4. Mihăescu P. Utilizarea rapoartelor DRG comparative pentru îmbunătățirea managementului secțiilor clinice, Management în sănătate. 2005;9(3).
5. Chiriac. Ce știm și ce nu știm despre cheltuielile pentru medicamente, Management în sănătate. 2004;7(1).
6. Ciurea AV, Ciubotaru V, Avram E. Managementul în unitățile medico – sanitare, Ed. Universitară; 2011.