# CURS NR. 9

# Evaluarea performanţei

## Sistemul de evaluare (de măsurare) a performanței are un impact asupra comportamentului organizaţiei şi a membrilor săi

- **Indicatorii financiari nu sunt suficienți**

- **Se preferă o prezentare echilibrată a evoluţiilor financiare şi operaţionale (indicatori financiari – indicatori de proces)**

## Însă...

- **Un tablou de bord « echilibrat » sau global trebuie să ia în considerare constrângerile financiare şi exigenţele de calitate cerute de pacienţi, având în acelaşi timp în vedere exigenţele personalului, ale comunităţii şi partenerilor, urmărind permanent inovarea şi învăţarea.**

# BALANCED SCORECARD

# Legătura dintre misiune şi performanţa spitalului

- Performanţă în raport cu ce **Misiune**?
- Pentru a realiza ce **Obiective** ?
- Cu ce **Indicatori** şi ce tehnică de culegere a datelor ?
- Pentru ce **Dinamică** de schimbare ?

# Dimensiunile calităţii îngrijirilor de sănătate:

- *eficacitatea* – capacitatea de a atinge cele mai bune rezultate în îmbunătăţirea stării de sănătate prin intermediul celor mai bune îngrijiri;
- *eficienţa* – capacitatea de a ajunge la cele mai bune rezultate în ceea ce priveşte starea de sănătate, prin intermediul celor mai bune îngrijiri, dar cu costuri cât mai scăzute;

# Dimensiunile calităţii îngrijirilor de sănătate:

- *optimizarea* – realizarea unui echilibru între costurile îngrijirilor de sănătate şi efectele obţinute în urma acestor îngrijiri, înţelegând prin aceasta beneficiul adus de îngrijirile de sănătate sau valoarea monetară a îmbunătăţirii stării de sănătate;
- *accesibilitatea* – alinierea serviciilor de sănătate la dorinţele, nevoile şi aşteptările populaţiei;

# Dimensiunile calităţii îngrijirilor de sănătate:

- *legitimitatea* – acordarea îngrijirilor de sănătate în conformitate cu principiile sociale exprimate prin norme, valori, legi şi reglementări;
- *echitatea* – acordarea îngrijirilor de sănătate fiecărui membru al societăţii în funcţie de nevoile sale, spre deosebire de egalitate care se referă la furnizarea uniformă (egală) de servicii tuturor membrilor societăţii; egalitatea poate fi un deziderat care poate fi inutil sau nu se poate realiza sau poate duce la inechitate.

*Evaluarea calităţii* este procesul prin care se apreciază calitatea îngrijirilor de sănătate.

*Asigurarea calităţii* este procesul de conducere a unui program continuu de evaluare a calităţii în scopul îmbunătăţirii permanente a acesteia.

# Evaluarea calitatii/performantei

Obiectivele / Sub-obiectivele spitalului

**Îngrijiri de sănătate**

1. Diagnostic
2. Tratament
3. Hotelier

**Dezvoltare profesională**

4. Învăţământ
5. Cercetare
6. Expertiză

7. Promovarea sănătăţii
8. Acces
9. Echitate

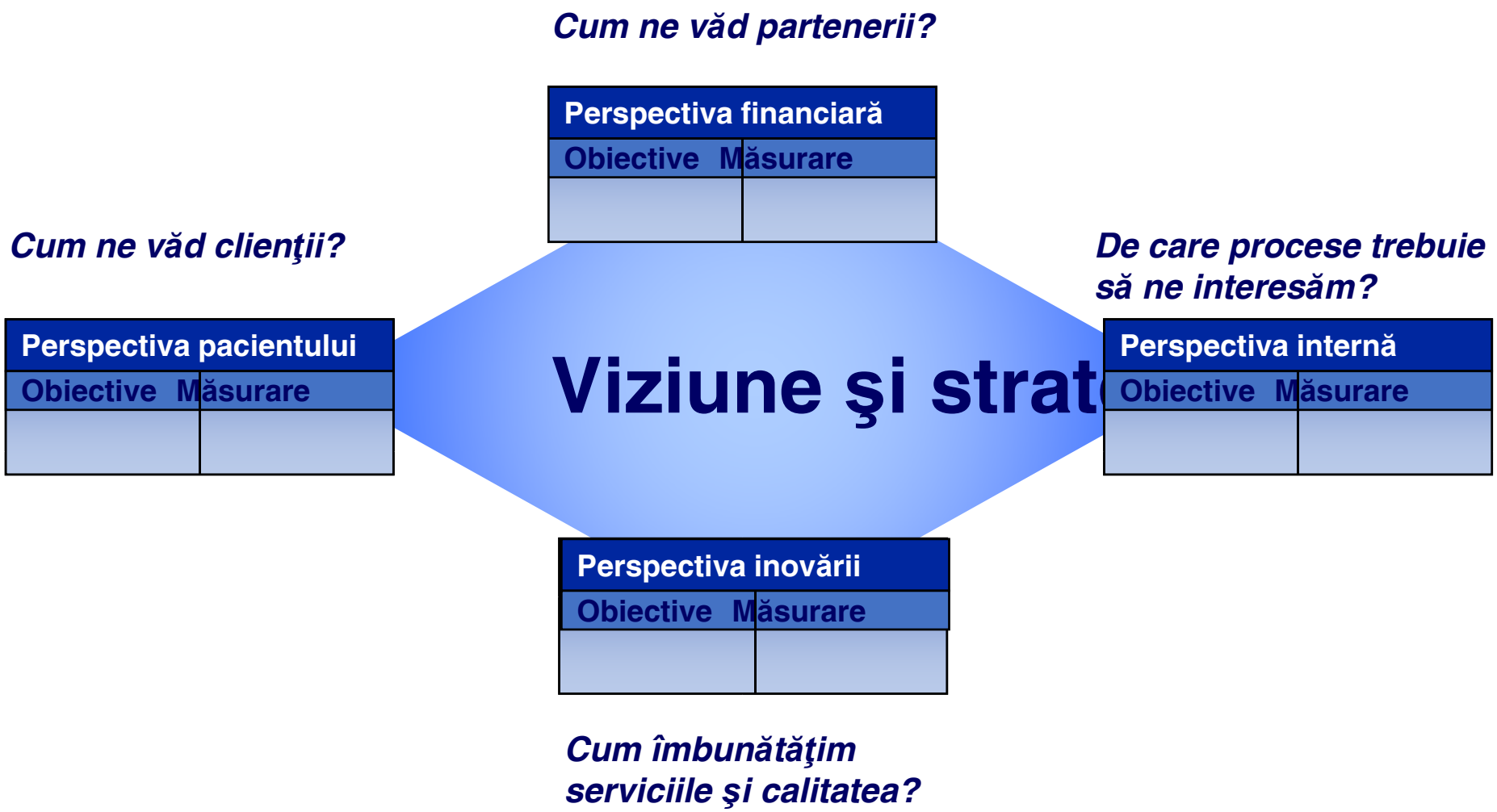
**Sănătate publică**

10. Organizare
11. Conducere
12. Achiziţii

**Management şi gestiune economică**

# Evaluarea calitatii/performantei

## Perspectivele
## BALANCED SCORECARD




Categorii recomandate de Kaplan şi Norton, 1992, maxim 5 indicatori pe fiecare perspectivă

# Balanţa SCORECARD modificată

Clinica Mayo, Minnesota

- Productivitate şi eficienţă clinică
- Respect reciproc şi diversitate
- Angajare socială
- Evaluarea mediului extern
- Caracteristicile pacientului

# De ce Balanţa SCORECARD

- Concentrează atenţia – întotdeauna e de preferat axarea pe un număr mic de indicatori importanţi
- Este echilibrată
- Permite evaluarea – detaliile pot îneca informaţia utilă
- Este inteligibilă – lucruri ultra complexe pot degenera uşor în eşec

# O balanţă bine construită

- Reflectă viziunea organizaţiei
- Clarifică şi comunică viziunea
- Furnizează o imagine succintă dar cuprinzătoare a organizaţiei

# L.P. NR. 10

# Cum construim o Balanţă SCORECARD

1. Definirea unor obiective pentru fiecare perspectivă
2. Selectarea câtorva indicatori pentru fiecare obiectiv
3. Construirea de indicatori (identificarea sursei datelor, alegerea ţintei/standardului)
4. Colectarea informaţiilor şi revizuirea rezultatelor

# Evaluarea calitatii/performantei

Pasul 1. Definirea obiectivelor

- Ce este important?
- Ce-şi doreşte organizaţia să realizeze?

Exemplu – perspectiva pacientului

(Cât de bine satisface biblioteca cerinţele utilizatorilor?)

Obiectiv U1. – Dezvotarea unor colecţii de calitate care să reflecte nevoile utilizatorilor şi să susţină misiunea Şcolii

# Evaluarea calitatii/performantei

Pasul 2. Selectarea indicatorilor

- Indicatorii bun sunt legaţi de obiective
- Utilizaţi indicatori variaţi şi acoperiţi toate operaţiile

Exemplu – perspectiva pacientului

(Obiectiv U1. – Dezvotarea unor colecţii de calitate care să reflecte nevoile utilizatorilor şi să susţină misiunea Şcolii)

Indicator U1. – Disponibilitatea noilor monografii

# Evaluarea calitatii/performantei

Pasul 2. Selectarea indicatorilor

Exemplu – perspectiva internă

(Obiectiv I1. – Organizarea activităţii într-o manieră eficace, eficientă şi inovativă)

Indicator I1. – Chestionarea personalului asupra comunicării interne

Exemplu – perspectiva financiară

(Obiectiv F1. – Furnizarea de resurse şi servicii cost-eficace)

Indicator F1. – Costul unei broşuri electronice

Exemplu – perspectiva inovării/personalului

(Obiectiv P1. – Recrutarea, dezvoltarea şi menţinerea unui personal înalt calificat)

Indicator P1. – Compararea salariilor pe categorii similare de personal

# Evaluarea calitatii/performantei

Pasul 3. Construirea indicatorilor

- Utilizaţi indicatori deja existenţi
- Colectaţi datele centralizat
- Selectaţi rezultate ce pot fi atinse pentru a fi măsurate (două tipuri de rezultate: succes şi succes parţial)

Exemplu – perspectiva pacientului

(Indicator U1. – Disponibilitatea noilor monografii)

Rezultat U1. – 60% din monografiile noi trebuiă să circule în 2 ani

Rezultat U2.- 50% din monografii trebuiă să circule în 2 ani

# Pasul 3. Construirea indicatorilor

Exemplu – perspectiva internă

(Indicator I1. – Chestionarea personalului asupra comunicării interne)

Rezultat I1. – 80% scor pozitiv (4 sau5) la chestionarea personalului asupra comunicării interne

Rezultat I2. –scor pozitiv (4 sau5) la 60% din chestionarea personalului asupra comunicării interne

Exemplu – perspectiva financiară

(Indicator F1. – Costul unei broşuri electronice)

Rezultat F1. – Nici o creştere a costului unei broşuri pe un an

Rezultat F2. – Creştere sub 5% de la an la an