

الحمد لله
البرحمين
البرحمين





ارتقای وضعیت شاخص های بهره وری در مرکز آموزشی، پژوهشی و

درمانی سینا در شش ماهه دوم سال ۱۴۰۱

اعضای تیم تجربه :

جناب آقای دکتر پرویز صالح-ریاست مرکز

جناب آقای دکتر بهنام حبیبی پور-مدیر مرکز

جناب آقای وحید برا-رئیس امور مالی مرکز

سرکارخانم سمیه خانلاری-کارشناس بهبود کیفیت و اعتباربخشی

سرکارخانم سولماز پوررنجبری-رئیس اداره بهبود کیفیت و اعتباربخشی

جناب آقای محسن ملک پور-کارشناس بهبود کیفیت و اعتباربخشی

واحد ارائه دهنده تجربه:

مرکز آموزشی، پژوهشی و درمانی سینا

خرداد ۱۴۰۲



مقدمه

- مرکز آموزشی، پژوهشی و درمانی سینا تبریز به منظور استفاده حداکثری از منابع و ظرفیت های موجود خود با اتخاذ تدابیر لازم در زمینه:
- ارتقای وضعیت بخش اورژانس
- بهبود وضعیت بخش های بستری
- ارتقای وضعیت درمانگاه های تخصصی و فوق تخصصی مرکز
- بهبود وضعیت بخش های پاراکلینیکی و...
- بهبود وضعیت عملکردی اتاق های عمل
- اقدام به ارتقای وضعیت شاخص های بهره وری از جمله ارتقای وضعیت ضریب اشغال تخت، کاهش متوسط اقامت بیماران، افزایش میزان پذیرش بیماران بستری، افزایش تعداد اعمال جراحی، افزایش تعداد مراجعین سرپایی و ارتقای شاخص های عملکردی بخش اورژانس و نهایتاً ارتقای وضعیت شاخص های مالی از جمله افزایش میزان درآمدهای اختصاصی، کاهش نسبت بدهی های جاری به دارائی های جاری و ... در شش ماه دوم سال ۱۴۰۱ نسبت به مدت زمان مشابه در سال ۱۴۰۰ نموده است.



رویداد یا مسئله

- اختصاص سه چهارم کل بودجه بخش بهداشت و درمان در کشورهای در حال توسعه به بیمارستان ها طبق اعلام سازمان بهداشت جهانی
- افزایش روز افزون هزینه های بخش سلامت
- هزینه بر بودن استفاده از تکنولوژی های جدید
- شرایط دنیای رقابتی
- محدودیت منابع موجود
- افزایش روز افزون تقاضا در بخش درمان



رویداد یا مسئله

نیاز به افزایش کارایی و اثربخشی در استفاده از منابع بیمارستان ها به وسیله افزایش قابل توجه کیفیت و کمیت و ایجاد راهکارهایی برای افزایش کیفیت خدمات همزمان با کاهش هزینه ها نه تنها در کشورهای با درآمد کم بلکه از جمله مشکلات و اهداف تمامی نظام های سلامت با انواع نظام های اقتصادی در سراسر دنیا می باشد.

این امر نشان می دهد حتی اگر سیستم های موجود در حال حاضر مقرون به صرفه و مناسب باشند برنامه ریزان باید مجدداً آن ها را مورد بررسی قرار دهند. تا بتوانند با مدیریت صحیح منابع، کیفیت خدمات بهداشتی و درمانی، رضایت بیماران، کارکنان و بهره وری از امکانات را ارتقاء بخشند.

شرح تجربه

تیم جدید مدیریت مرکز در اولین اقدام خود پس از عهده دار شدن مسئولیت اداره مرکز در مرداد ماه سال ۱۴۰۱ تصمیم به بررسی جامع شاخص های عملکردی مرکز و به ویژه شاخص های مالی آن نمودند. در بررسی روند تراز های مالی طی سال های گذشته مشخص شد تراز مالی مرکز در حد انتظار و مطلوب نیست.

از این رو جهت شفاف تر شدن وضعیت موجود مرکز کارگروه ویژه به منظور بررسی مشکلات موجود و اتخاذ راهکارهای مناسب تشکیل و بررسی و تحلیل شاخص های عملکردی و بهره وری در دستور کار جلسات این کارگروه قرار گرفت.

با توجه به اینکه تخت های بیمارستانی واحد اصلی ارائه خدمات بیمارستانی است. و اطلاعات موجود حاکی از آن است که در سال های اخیر نزدیک به نیمی از هزینه های بخش درمان صرف هزینه های خدمات بستری شده است. در وهله اول اندازه گیری عملکرد تخت های بیمارستانی با شاخص های مثل:

- ضریب اشغال تخت
- متوسط اقامت بیماران
- میزان پذیرش بیماران بستری
- فاصله چرخش تخت

و تلاش جهت بهره گیری مطلوب و بهینه از ظرفیت های موجود در این زمینه در الویت قرار گرفت.



شرح تجربه

در مرحله بعدی بررسی عملکرد اتاق های عمل با شاخص هایی مثل:

تعداد اعمال جراحی

و اتخاذ تدابیر لازم جهت بکارگیری تمام ظرفیت موجود در این زمینه در دستور کار قرار گرفت.

نهایتا عملکرد کلینیک های تخصصی و فوق تخصصی با شاخص :

تعداد ویزیت های سرپایی

و عملکرد بخش اورژانس با شاخص :

تعیین تکلیف بیماران و

تعداد موارد بستری از بخش اورژانس

مورد بررسی قرار گرفت.

بررسی آمار و اطلاعات استخراج شده نشان داد کلیه شاخص های انتخابی با معیارهای مطلوب و مورد انتظار فاصله دارند. و این نشان دهنده ناکارآمدی در استفاده از ظرفیت های موجود و بالقوه و ناشی از نداشتن برنامه ریزی مشخص برای استفاده حداکثری از ظرفیت های موجود در مرکز بود.

عوامل دخیل بر عملکرد جاری شاخص های انتخابی

➤ عملکرد ضعیف بخش اورژانس در پذیرش و تعیین تکلیف بیماران

- بالا بودن میزان ارجاع و اعزام از بخش اورژانس
- بالا بودن میزان ترخیص با رضایت شخصی از بخش اورژانس
- نارضایتی بیماران از بخش اورژانس
- سوق دادن بیماران به سایر مراکز و...
- وجود ناهماهنگی بین دفتر پرستاری و بخش اورژانس
- عدم تعیین تکلیف به موقع بیماران در بخش اورژانس

• اقدامات انجام شده

ارتقای وضعیت بخش اورژانس

تعیین تکلیف بیماران در کمترین زمان ممکن با:

نظارت مستقیم بر عملکرد متخصصین طب اورژانس در شیفت های کاری مختلف توسط ریاست مرکز ملزم نمودن رزیدنت ها به انجام به موقع مشاوره ها (انجام ۹۵٪ از مشاوره ها در عرض ۲۰ دقیقه که قبلا ۵۰٪ مشاوره ها به موقع انجام می شد.)

ملزم نمودن سوپروایزرین در مدیریت مستقیم بیماران با اعلام کدهای قرمز و سبز توسط سرپرستار اورژانس خرید و استقرار دستگاه رادیولوژی دیجیتال در بخش اورژانس راه اندازی مشاوره نورولوژی

به حداقل رساندن میزان ارجاع و اعزام از بخش اورژانس با:

فعال نمودن بخش تصویربرداری در شیفت های عصر و شب بویژه واحد سونوگرافی راه اندازی بخش تخصصی گوارش

استانداردسازی فضای فیزیکی بخش اورژانس

استقرار واحد پذیرش و ترخیص در بخش اورژانس

• اقدامات انجام شده

ارتقای وضعیت خدمات پاراکلینیکی

ارتقای وضعیت تصویربرداری

- جذب پزشک رادیولوژیست
- فعال شدن سونوگرافی عصر و شب

ارتقای وضعیت بخش اسکوپي

- انتقال بخش آندوسکوپي به ساختمان سوختگی و اتاق عمل سابق سوختگی
- جذب اساتید محترم گوارش (هیئت علمی)
- تجهیز بخش آندوسکوپي به دستگاه های جدید
- متوسط مدت زمان انتظار بیماران جهت دریافت خدمت کلونوسکوپي از ۳۰ روز به ۱۰ روز و متوسط مدت زمان انتظار بیماران جهت دریافت خدمت آندوسکوپي از ۱۶ روز به ۳ روز کاهش یافت. به تبع آن میزان رضایتمندی مراجعین بخش اسکوپي نیز از ۷۰٪ به ۸۷٪ ارتقاء یافت.
- همچنین در بررسی شاخص عملکردی بخش، متوسط تعداد خدمات ارائه شده از ۱۹۰ خدمت ارائه شده در ماه به ۳۰۰ خدمت

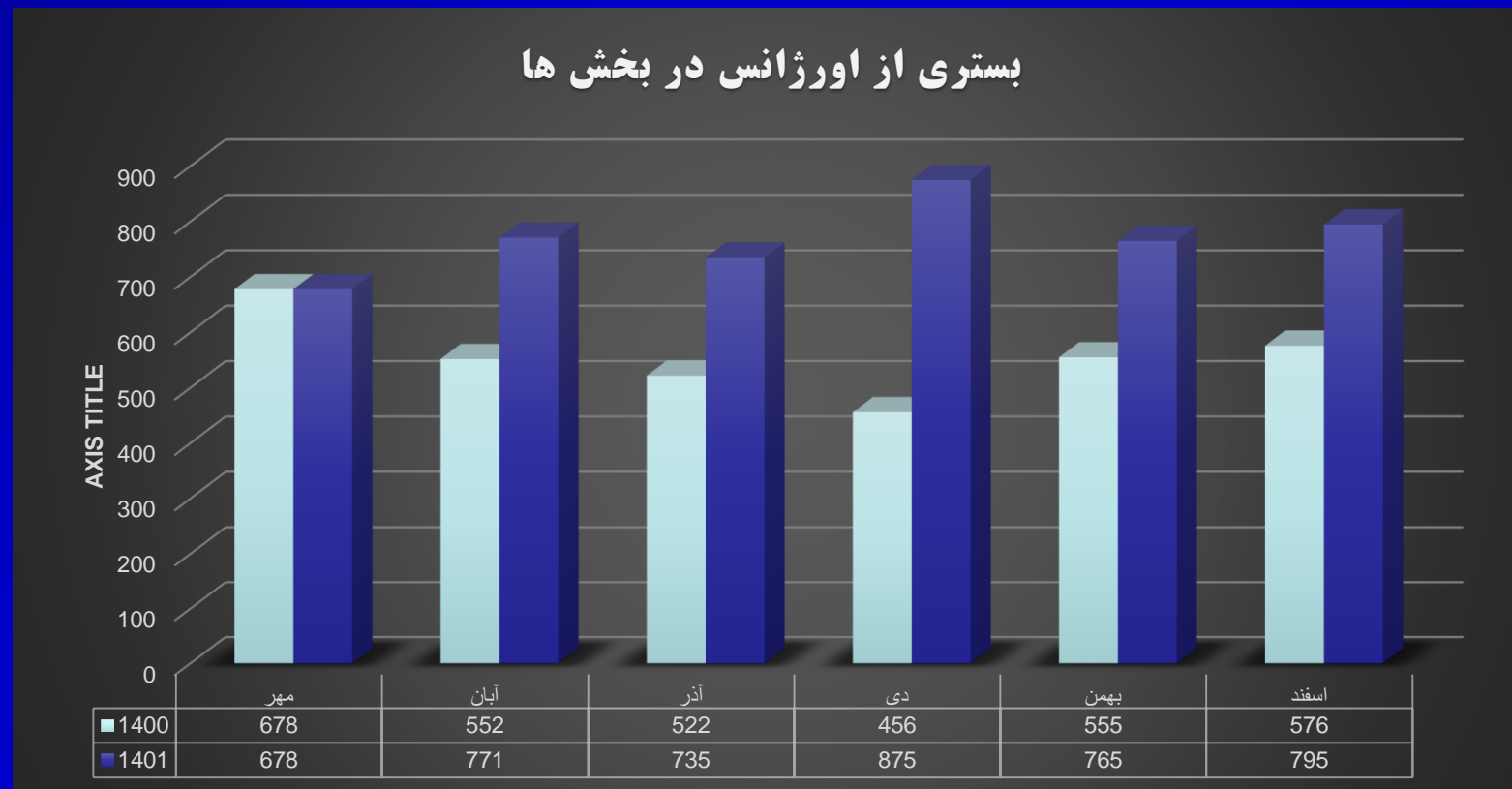
نتیجه اقدامات انجام شده در بخش اورژانس

ارتقای شاخص های عملکردی اورژانس:

- ارتقای شاخص تعیین تکلیف زیر ۶ ساعت بیماران به بالای ۹۸٪ در شش ماهه دوم ۱۴۰۱
- ارتقای شاخص خروج بیمار از اورژانس زیر ۱۲ ساعت به ۹۹٪ در شش ماهه دوم ۱۴۰۱
- ارتقای وضعیت شاخص ترک با مسئولیت شخصی بیماران از ۱۴٪ در شش ماهه دوم سال ۱۴۰۰ به ۷٪ در شش ماهه دوم ۱۴۰۱
- کاهش ۵۰ درصدی میزان فرار بیماران از بخش اورژانس در شش ماهه دوم سال ۱۴۰۱ نسبت به شش ماهه دوم ۱۴۰۰

نتیجه اقدامات انجام شده در بخش اورژانس

✓ افزایش ۳۸ درصدی موارد منجر به بستری از بخش اورژانس (از ۳۳۳۹ در شش ماهه دوم سال ۱۴۰۰ به ۴۶۱۹ در شش ماهه دوم سال ۱۴۰۱)



عوامل دخیل بر عملکرد جاری شاخص های انتخابی

➤ **عدم استفاده کامل از ظرفیت تخت های بستری یا توجه به وجود نیروی انسانی و امکانات لازم**

- **عملکرد ضعیف بخش اورژانس و درمانگاه در مدیریت و جذب بیمار**

- **کیفیت پایین خدمات هتلینگ بویژه در بخش های جراحی**

- **وجود ناهماهنگی بین معاونت آموزشی و بخش های درمانی**

- **طولانی بودن مدت اقامت بیماران در بخش های بستری**

- **نارضایتی بیماران در برخی از بخش ها و...**

• اقدامات انجام شده

بهبود وضعیت بخش های بستری

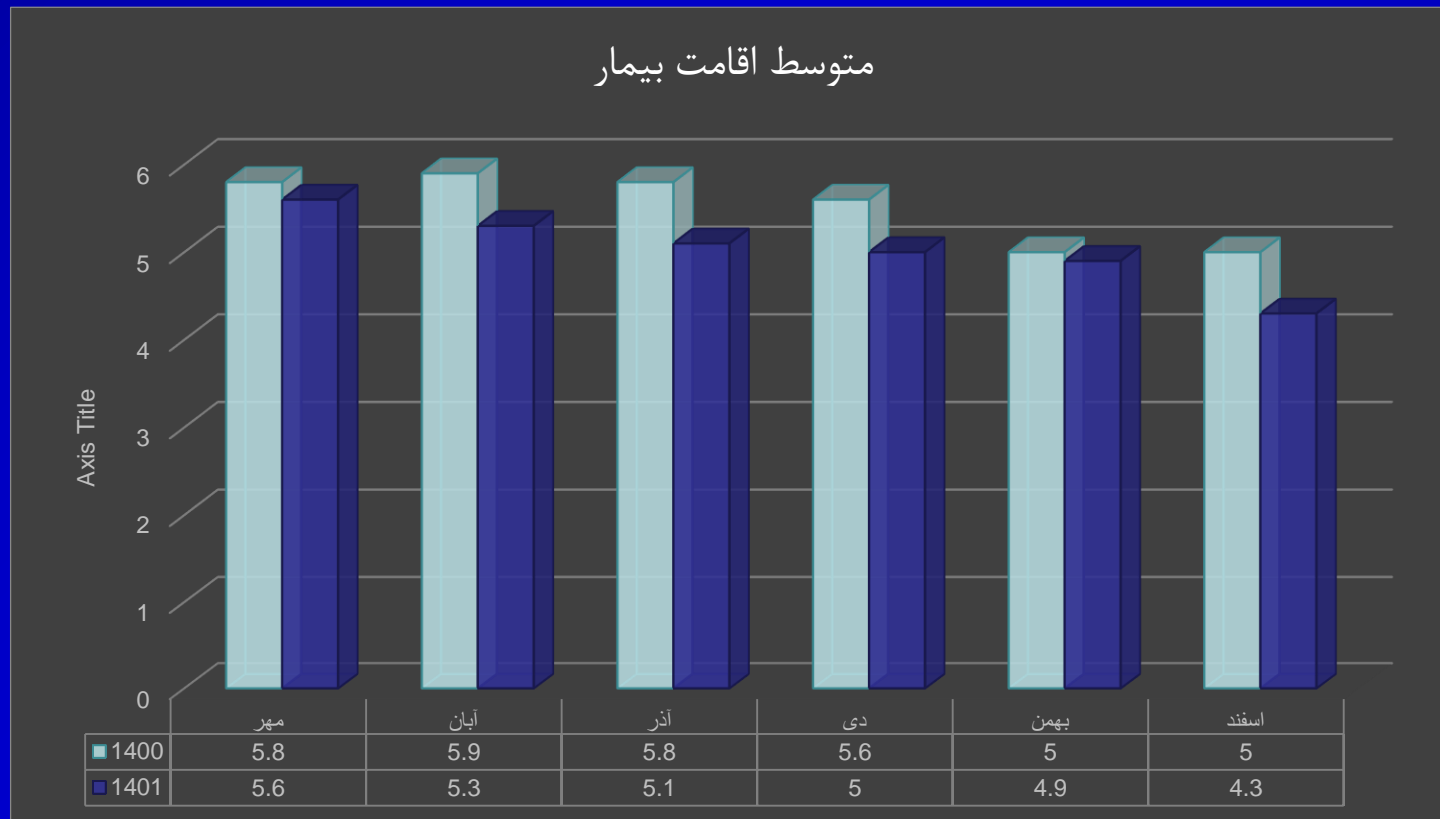
- ایجاد و تجهیز بخش جراحی VIP (با ۷ تخت) جهت پذیرش بیماران الکتیو کاندید عمل های زیبایی و سایر بیماران
- فعال نمودن بخش داخلی ۴ (فوق تخصصی گوارش) با جذب اساتید گوارش و... (۱۴ تخت فعال)
- مذاکره مستقیم رئیس مرکز با پزشکان و ملزم نمودن آن ها به انجام به موقع مشاوره ها در بخش های بستری
- فعال نمودن بخش جراحی ۳
- رفع نواقص تجهیزات پزشکی در بخش های بستری مانند دستگاه برونکوسکوپ پرتابل، ترالی های احیا و
- ارتقای خدمات پاراکلینیکی
- ارتقای وضعیت فیزیکی بخش های بستری مانند رنگ آمیزی و ضربه گیر دیوارها و...

سایر اقدامات انجام شده در شش ماهه دوم سال ۱۴۰۱

- بهسازی فضای فیزیکی و محیط کار و ارتقای وضعیت تجهیزات اداری (ایجاد استیشن، نصب پرده، خرید میز و کابینت بندی و...)
- ارتقای بخشی از سیستم تهویه مرکز (تهویه درمانگاه و اورژانس و...)
- خرید و راه اندازی UPS
- بهسازی وضعیت موتورخانه
- حفاظ بندی دیزل ژنراتور
- جایگزینی پشتیبان ژنراتور دوم برق
- تامین انشعاب آب و...

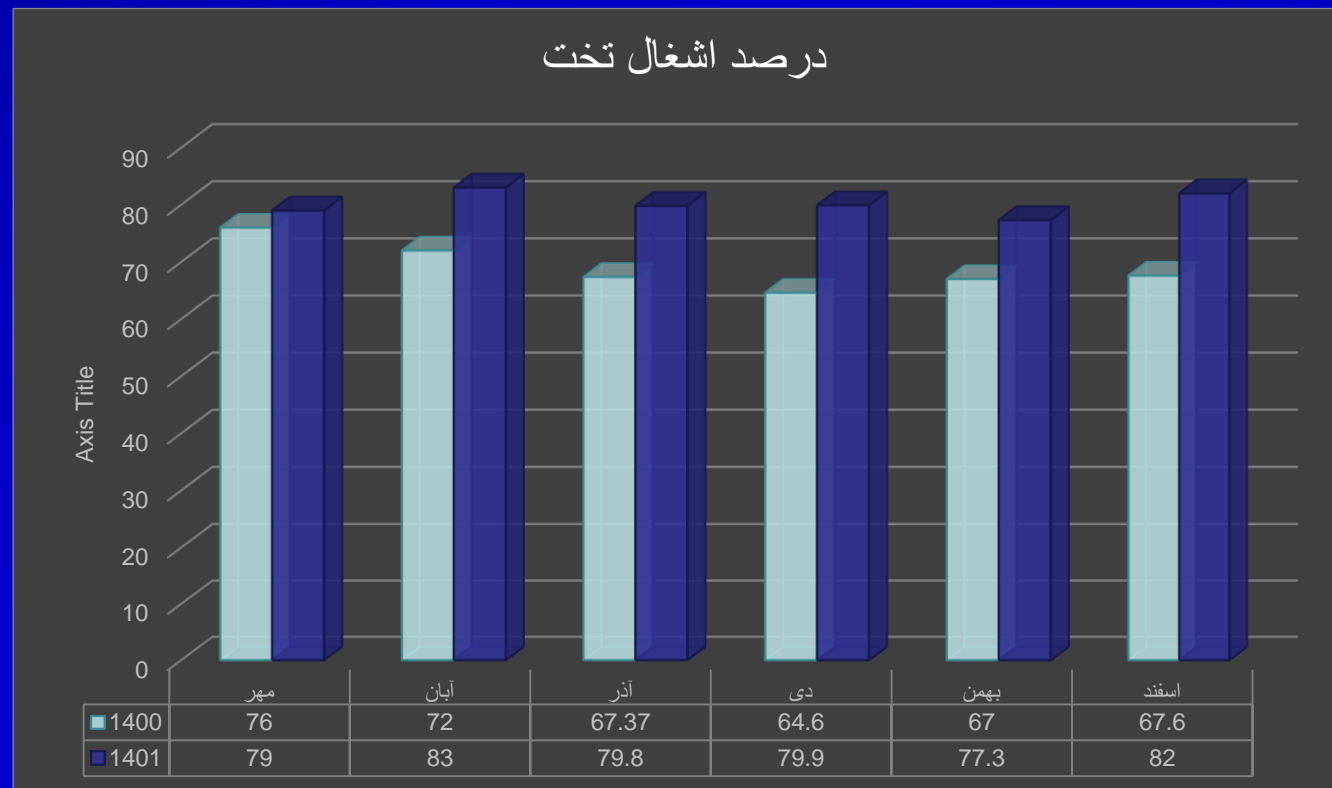
نتیجه اقدامات انجام شده در بخش های بستری

✓ کاهش قریب ۱۰ درصدی متوسط اقامت بیمار (از ۵.۵ روز در شش ماهه دوم سال ۱۴۰۰ به ۵ روز در شش ماهه دوم سال ۱۴۰۱)



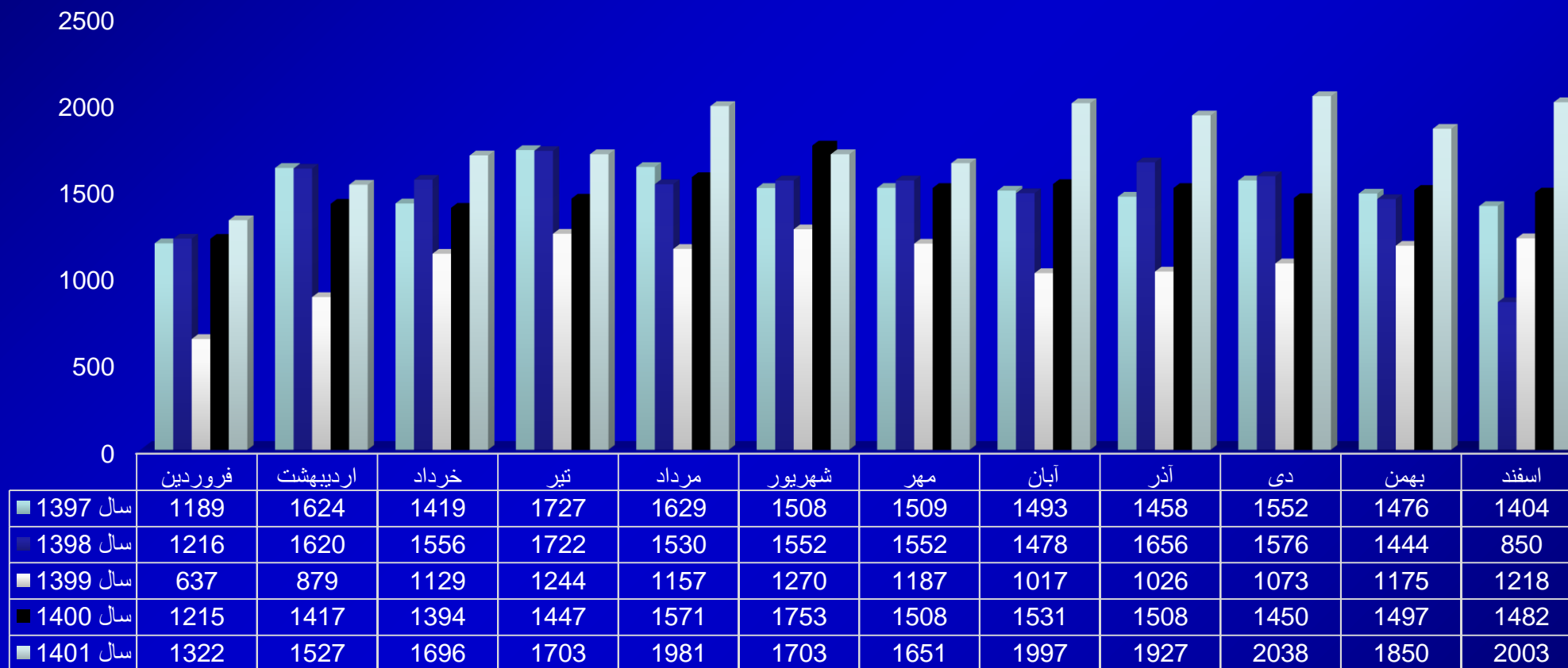
نتیجه اقدامات انجام شده در بخش های بستری

✓ افزایش ۱۱ درصدی متوسط ضریب اشغال تخت (از ۶۹٪ در شش ماهه دوم سال ۱۴۰۰ به ۸۰.۲٪ در شش ماهه دوم سال ۱۴۰۱)



✓ افزایش ۲۸ درصدی میزان پذیرش بیماران بستری (از ۸۹۷۶ در شش ماهه دوم سال ۱۴۰۰ به ۱۱۴۶۶ در شش ماهه دوم سال ۱۴۰۱)

بررسی روند میزان پذیرش بیماران بستری - ۱۴۰۱ - ۱۳۹۷



عوامل دخیل بر عملکرد جاری شاخص های انتخابی

- عدم استفاده از امکانات و ظرفیت های موجود در اتاق عمل
- پایین بودن نسبت مدت زمان استفاده از اتاق عمل به معادل تمام وقتی آن ها (۰.۲۳)
- پایین بودن نسبت اعمال جراحی به هر تخت عمل (۲.۸)
- کمبود برخی از تجهیزات اساسی در اتاق های عمل
- بالا بودن میزان کنسلی اعمال جراحی و
-

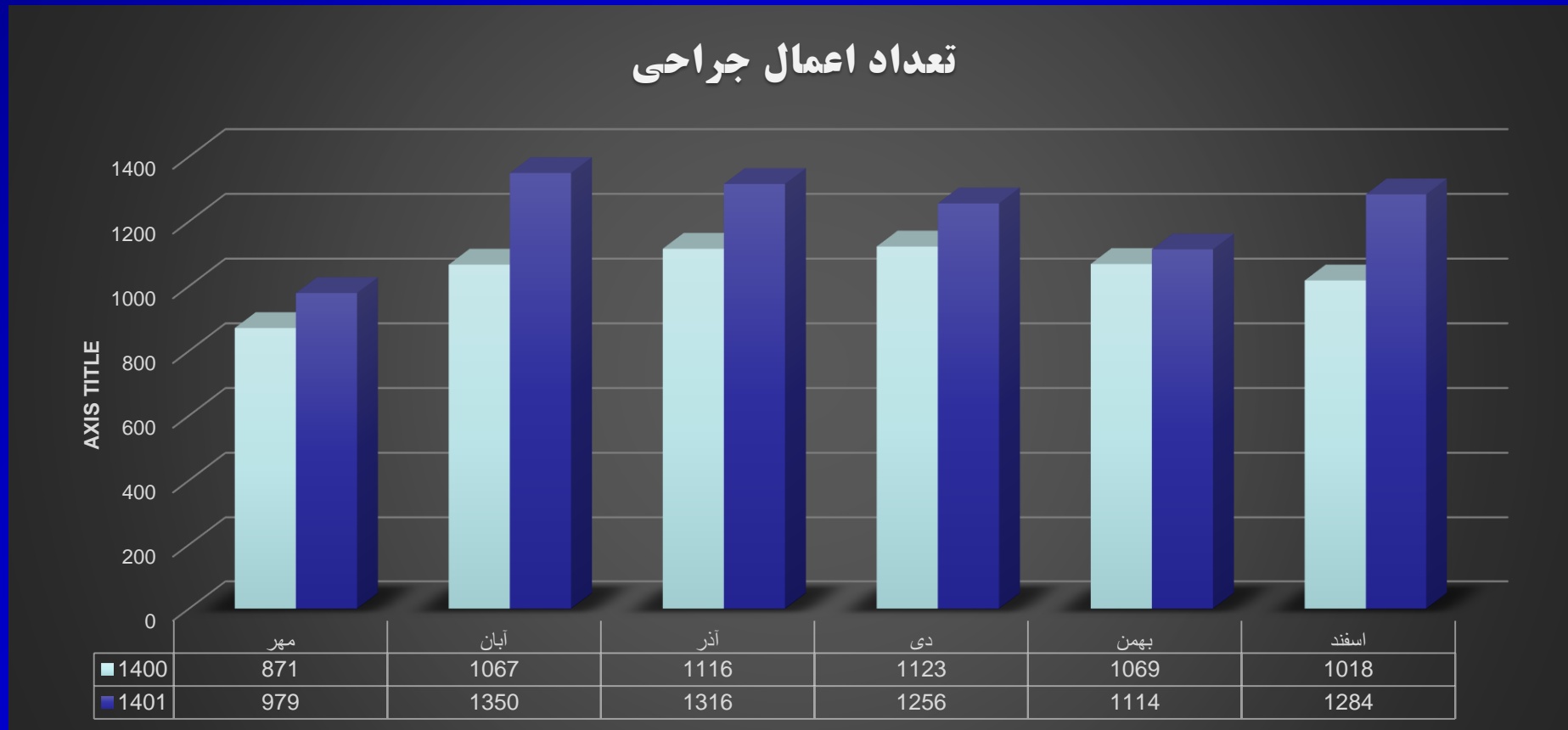
• اقدامات انجام شده

بهبود وضعیت عملکردی اتاق های عمل

- خرید دستگاه یوروتروسکوپ
- خرید دستگاه لیگاشور
- خرید دستگاه شیور برای بیماران سوختگی و ENT (اتاق عمل سوختگی)
- خرید ابزارهای جراحی به روز برای اتاق های عمل
- راه اندازی درمانگاه بیهوشی در مرکز برای پره آپ بیهوشی بیماران جهت جلوگیری از کنسل شدن اعمال جراحی
- استفاده از ظرفیت اتاق های عمل در شیفت های عصر

نتیجه اقدامات انجام شده در اتاق های عمل

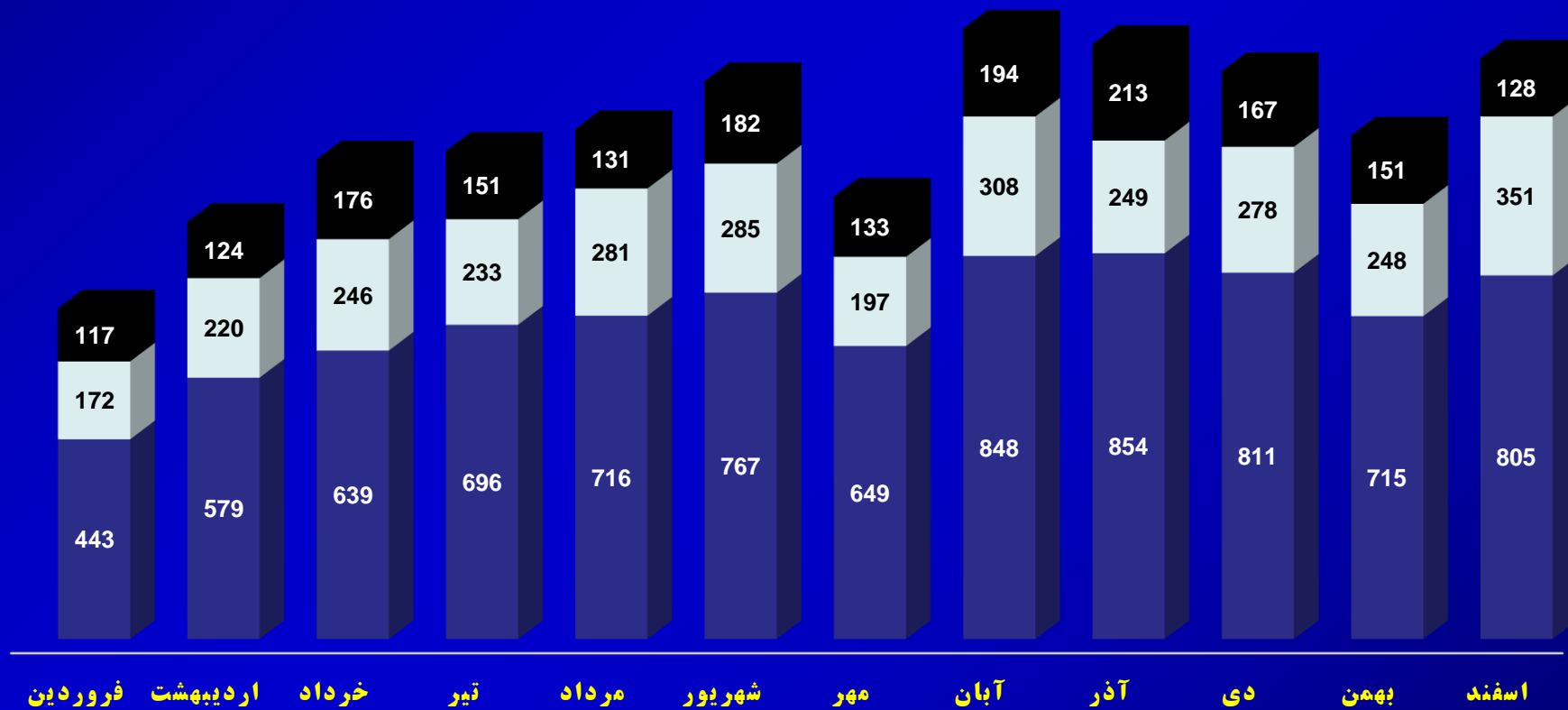
✓ افزایش ۱۷ درصدی میزان اعمال جراحی (از ۶۲۶۴ در شش ماهه دوم سال ۱۴۰۰ به ۷۲۹۹ در شش ماهه دوم سال ۱۴۰۱)



نتیجه اقدامات انجام شده در اتاق های عمل

عملکرد اتاق های عمل در سال ۱۴۰۱

پوست ترمیمی جنرال



عوامل دخیل بر عملکرد جاری شاخص های انتخابی

➤ عملکرد ضعیف درمانگاه های تخصصی در جذب بیماران

- نارضایتی بیماران از عملکرد درمانگاه ها (نوبت دهی، زمان حضور پزشک و اطلاع رسانی و...)
- عدم حضور به موقع پزشکان در درمانگاه و...
- عدم استفاده از ظرفیت درمانگاه در شیفت عصر و
- ...

• اقدامات انجام شده

ارتقای وضعیت درمانگاه های تخصصی و فوق تخصصی مرکز

- سپردن امور مدیریت و هماهنگی برنامه های پزشکان و امور داخلی درمانگاه به کارشناس پرستاری با سابقه مدیریتی در بخش های بستری با عنوان مدیر درمانگاه
- فعال نمودن شیوه های اطلاع رسانی در خصوص پزشکان درمانگاه، برنامه حضور پزشکان، خدمات قابل ارائه در مرکز و...
- مذاکره مستقیم با پزشکان جهت افزایش سقف تعداد ویزیت های روزانه مراجعین و جلوگیری از نارضایتی آنان توسط مدیر درمانگاه
- راه اندازی درمانگاه روانشناسی بالینی در شیفت های صبح و عصر

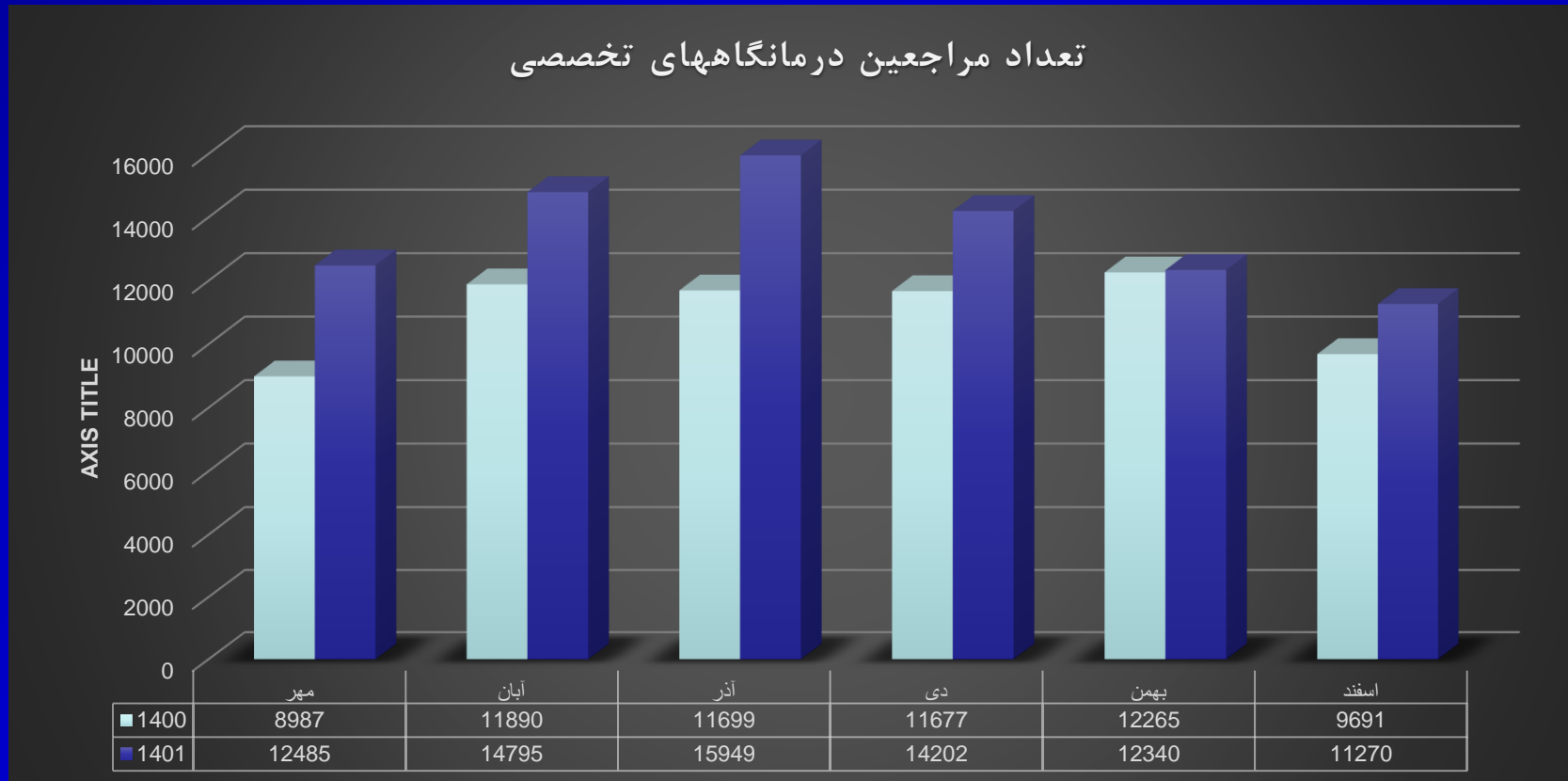
• اقدامات انجام شده

ارتقای وضعیت درمانگاه های تخصصی و فوق تخصصی

- فعال سازی کلینیک ویژه و افزایش ویزیت های شیفت عصر با جذب متخصصین قلب، ENT، عفونی
- جذب متخصصین و جراحان بنام و متبحر (دکتر ثیابی، دکتر اصغریان، دکتر نقدی، دکتر سپهران و...)
- ایجاد تغییرات فیزیکی و ساختاری در درمانگاه به منظور استفاده حداکثری از فضاهای پرت
- اعلام فراخوان به مراکز بهداشت جهت ارجاع بیماران به کلینیک شنوایی شناسی مرکز
- فعال نمودن خدمات سرپایی مثل بخیه، EEG و...
- اینترنتی نمودن ۶۰٪ از ظرفیت نوبت دهی مرکز به منظور رفاه حال مراجعین شهرستانی و...

نتیجه اقدامات انجام شده در درمانگاه

✓ افزایش ۲۰ درصدی میزان مراجعین سرپایی درمانگاه های تخصصی (از ۱۳۳۰۲۶ در شش ماهه دوم سال ۱۴۰۰ به ۱۴۷۸۰۹ در شش ماهه دوم سال ۱۴۰۱)



• فعالیت های در دست اقدام

- راه اندازی بخش آموزشی ریه
- اقدام جهت ایجاد بخش های قلب و CCU
- اقدام جهت ایجاد بخش سنگ شکن
- اقدام جهت راه اندازی بخش غدد و روماتولوژی
- اقدام جهت راه اندازی سی تی اسکن دوم
- اقدام جهت تغییر شرکت سیستم اطلاعاتی بیمارستان

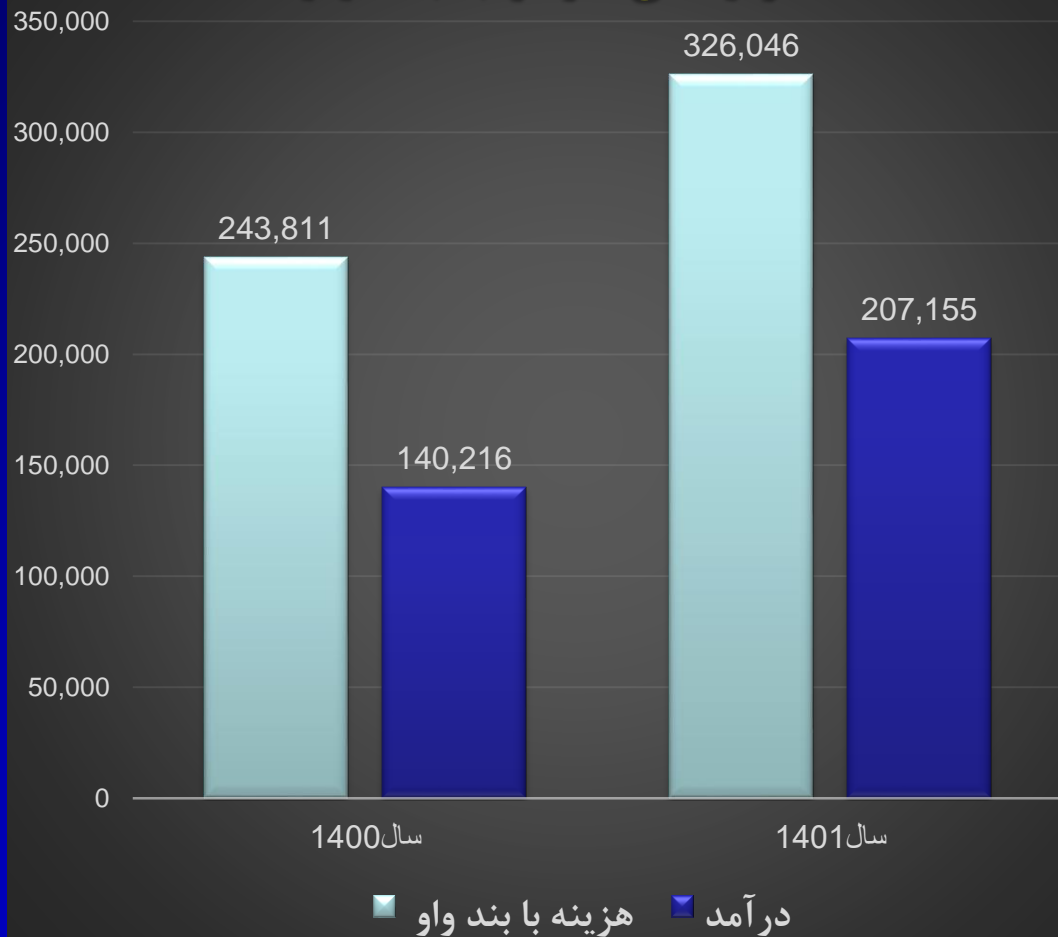
نتایج نهایی اجرای تجربه

بررسی تاثیر این اقدامات و ارتقای شاخص های عملکردی بر روی شاخص های مالی و بهره وری در مرکز نشان داد:

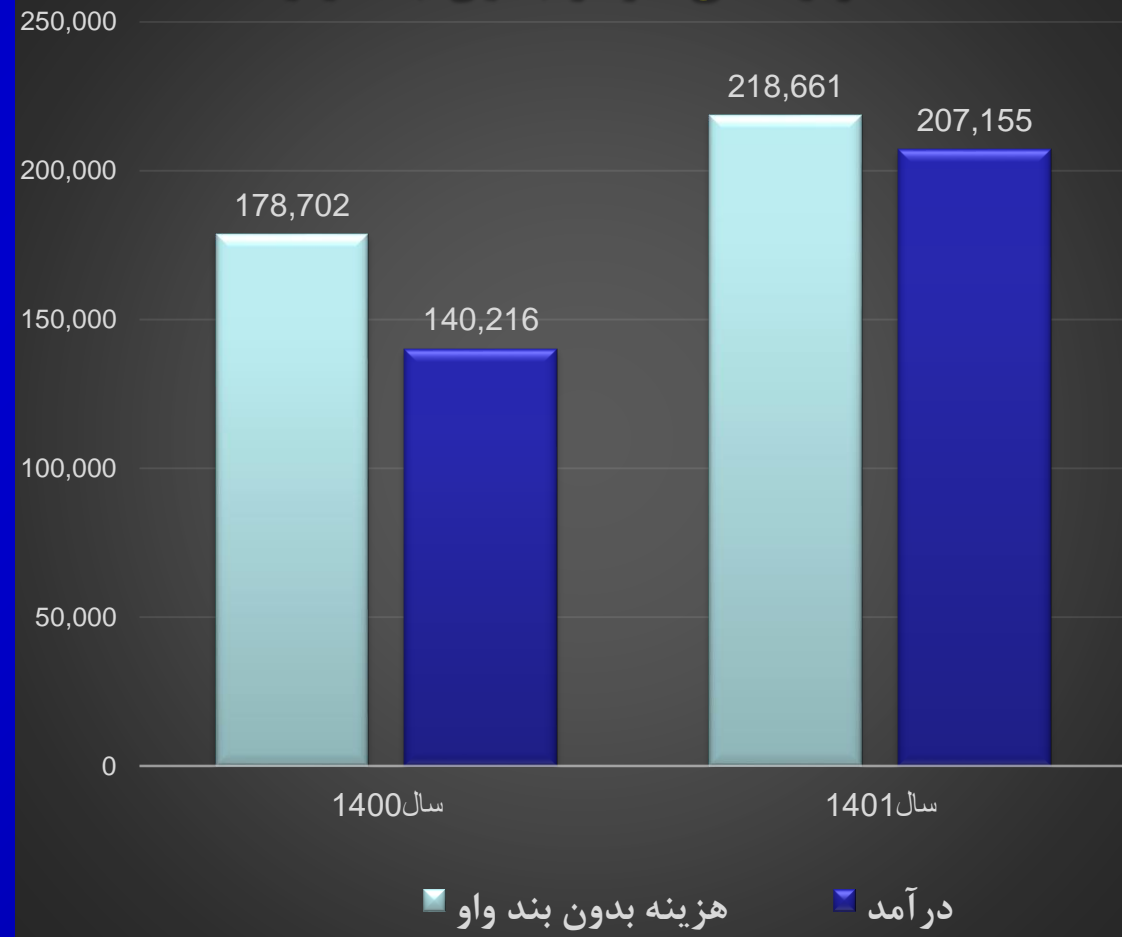
- ✓ افزایش حدود ۳۶ درصدی درآمدهای سرپایی مرکز
- ✓ افزایش ۵۵ درصدی درآمدهای بستری
- ✓ افزایش ۵۲ درصدی درآمدهای جراحی
- ✓ افزایش ۴۷ درصدی کل درآمدهای مرکز
- ✓ بهبود وضعیت تراز مالی مرکز از ۲۷-٪ در سال ۱۴۰۰ به ۶-٪ در سال ۱۴۰۱
- ✓ بهبود ۴ درصدی در نسبت بدهی های جاری به دارائی های جاری (از ۹۶.۹٪ در شش ماهه دوم سال ۱۴۰۰ به ۹۲.۹٪ در شش ماهه دوم سال ۱۴۰۱)
- ✓ کاهش ۱۶ درصدی در هزینه های تعمیر و نگهداری (کاهش ۶۱۳ میلیون تومان از هزینه ها بدون لحاظ افزایش قیمت ها و تورم)
- ✓ افزایش میزان رضایتمندی بیماران مرکز از ۷۱٪ در شش ماهه دوم سال ۱۴۰۰ به ۷۸٪ در شش ماهه دوم سال ۱۴۰۱

نتایج نهایی اجرای تجربه

تراز مالی مرکز با بند واو



تراز مالی مرکز بدون بند واو



پیشنهاد حاصل از تجربه

پیشنهاد می شود کلیه مدیران و مسئولین مراکز درمانی بویژه بیمارستان ها با پایش مداوم شاخص های عملکردی و توجه همزمان به شاخص های بهره وری در مرکز اقدام به بررسی و شناسایی ظرفیت های بالقوه خود نموده و ارتقای وضعیت بهره وری خود را حتی در صورت مناسب بودن شاخص های موجود، در الویت برنامه های کاری خود قرار دهند و در این راستا برنامه ریزی جامع داشته و از توان و پتانسیل نیروهای خود در این زمینه حداکثر بهره مندی را داشته باشند. همچنین نتایج حاصل از این تجربه نشان داد بدون علاقه مندی و حضور شخص رئیس و مدیران مرکز در راس برنامه های ارتقا، رسیدن به اهداف مورد نظر محقق نمی شود.



نگاهتان را سپاس