



Инструкция по оформлению «Паспорт проекта»

Проект – совокупность мероприятий, направленная на оптимизацию повторяющегося процесса или решение конкретных проблем в процессе с применением инструментов бережливого производства.

Паспорт проекта – документ в бумажном формате, в котором отражена значимая информация по выбранному проекту – цели, плановый эффект, сроки и последовательность реализации, состав команды проекта, обоснование выбора проекта, ключевые события проекта.

Паспорт проекта является завершением этапа инициации и началом этапа планирования проекта. Паспорт проекта предназначен для описания проекта и необходим для управления им.

Паспорт проекта « _____ »										
<p style="text-align: center;"><u>1. Вовлеченные лица и рамки проекта</u></p> <p>Заказчик процесса: Периметр проекта: Процесс: Подпроцесс: Границы процесса: Руководитель проекта: Команда проекта:</p>	<p style="text-align: center;"><u>2. Обоснование выбора проекта</u></p> <p>Ключевой риск:</p>									
<p style="text-align: center;"><u>3. Цели и плановый эффект</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><thead><tr><th style="width: 33%;">Наименование цели</th><th style="width: 33%;">Текущий показатель</th><th style="width: 33%;">Целевой показатель</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></tbody></table> <p>Эффекты:</p>	Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель							<p style="text-align: center;"><u>4. Ключевые этапы проекта и сроки</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Подготовка и открытие проекта2. Диагностика и целевое состояние3. Внедрение улучшений4. Закрепление результатов и закрытие проекта
Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель								

Важно!

При составлении паспорта проекта по улучшению:

1. Название, обоснование выбора и цели проекта должны быть связаны.
2. Паспорт проекта оформляется отдельно на каждый проект на одном листе формата А4 в альбомной ориентации. Лист визуальнo делится на 4 части (по числу блоков).
3. В левом верхнем углу указывается ФИО, должность и подпись лица, которое утверждает проект и заверяется печатью организации. В правом верхнем углу – ФИО, должность, подпись лица, которое согласует проект.
4. Паспорт должен быть утвержден руководителем медицинской организации и согласован с руководителем и/или представителями Регионального центра первичной медико-санитарной помощи.
5. При продолжительности проекта 12 месяцев и более необходимо разделить проект на полугодия с расчетом и постановкой целей на каждые 6 месяцев реализации проекта.



Блок «Название проекта»

Название проекта указывается в центральной части листа в заголовке документа. Название проекта должно отражать конкретный процесс, взятый для улучшения, соотноситься с целью и результатами проекта и формулироваться одним предложением, раскрывающим его суть либо отражающим эффект от его реализации.

Важно! Не допускаются такие названия как:

«Прием врача терапевта»

«Регистратура»

«Оптимизация вакцинации»

Пример названия проекта:

«Сокращение времени прохождения пациентами первого этапа диспансеризации в поликлинике»

«Сокращение времени ожидания пациента в очереди в регистратуру»

«Сокращение времени оформления в регистратуре первичной медицинской документации»

«Сокращение времени ожидания у кабинета забора крови»



Если идей по открытию проекта нет

Определите приоритетное (проблемное) направления проекта, обратите внимание на:






- ☒ Жалобы пациентов и сотрудников
- ☒ Наличие очередей
- ☒ Регулярные конфликты
- ☒ Невыполнение норм законодательства

Совет: определить рейтинг проблемных процессов можно с помощью:

1. Анкетирования пациентов и сотрудников
2. Листов проблем и листов предложений

Лист проблем.

№ п/п	Наименование проблемы	Дата написания	Статус	ФИО исполнителя	Дата решения	Примечания
1.			⊕			
2.			⊕			
3.			⊕			
4.			⊕			
5...						

 работа не начата	 работа запланирована	 работа выполняется	 работа выполнена качественно	 работа стандартизирована
--	--	--	---	--



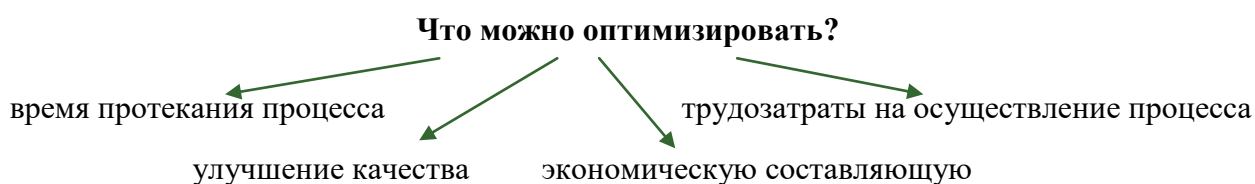
Лист предложений.

№ п/п	Предложения	Дата написания	Статус	ФИО исполнителя	Дата решения	Примечания
1.			⊕			
2.			⊕			
3.			⊕			
4.			⊕			
5...						

⊕ работа не начата	⊕ работа запланирована	⊖ работа выполняется	⊕ работа выполнена качественно	● работа стандартизирована
--------------------	------------------------	----------------------	--------------------------------	----------------------------

Важно!

1. Листы проблем и предложений для посетителей медицинской организации должны быть размещены в местах их наибольшей концентрации.
2. Листы для сотрудников медицинской организации размещаются в рабочих помещениях, в которые имеется свободный доступ для всего персонала (комнаты отдыха, конференц-зал). Не допускается размещение листов проблем и листов предложений в кабинетах административного персонала медицинской организации (кабинет руководителя, заместителей руководителя и пр.).
3. Доступ пациентов к листам проблем и листам предложений, предназначенным для сотрудников медицинской организации, должен быть строго ограничен.
4. Листы закрепляются на ровной гладкой поверхности (стена, флипчарт, стенд и пр.), комплектуются предметами для письма (карандаш, ручка и пр.).



Проблемы, которые не решаются методом бережливого производства

- ☒ кадровая ситуация в медицинской организации
- ☒ увеличение объема оказываемых платных медицинских услуг
- ☒ обучение персонала IT-навыкам
- ☒ психологические особенности поведения посетителей медицинской организации

Блок «Вовлеченные лица и рамки проекта»

Данный блок размещается в левом верхнем углу паспорта проекта по улучшению.



Заказчик проекта по улучшению: должностное лицо, заинтересованное в повышении эффективности улучшаемого процесса. Утверждает паспорт проекта по улучшению, план мероприятий по его реализации, отвечает за обеспечение ресурсами и решение вопросов, выходящих за рамки полномочий руководителя (лидера) вышеуказанного проекта, принимает результаты проекта.

Периметр проекта: предприятия, подразделения, отделы, где протекает оптимизируемый процесс

Процесс: совокупность последовательных операций, направленных на создание продукта/услуги для внутреннего и/или внешнего заказчика.

Границы проекта: начальный (вход) и конечный (выход) этапы процесса/фрагмента процесса, в котором будут проводиться улучшения и замеры целевых показателей.

Руководитель проекта: лицо, которое отвечает за достижение целей проекта, руководит процессами планирования, исполнения, контроля, завершения проекта, осуществляет оперативное управление проектом.

Команда проекта: группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за конкретные результаты проекта.

Важно! Блок является стандартным и не подлежит каким-либо изменениям, недопустимо внесение дополнительных участников.

«Процессы и подпроцессы» см. (Приложение 1).

1. Вовлеченные лица и рамки проекта

Заказчик процесса: главный врач БУ «ГТГ №1», Иванов Иван Иванович
Периметр проекта: Поликлиника
Процесс: Лечебно-диагностический прием врача
Подпроцесс: Лечебно-диагностический прием врача в поликлинике
Границы процесса: Начало-вход пациента в кабинет терапевта, окончание-выход пациента из кабинета терапевта
Руководитель проекта: Старшая медсестра БУ «ГТГ №1», Петрова Мария Петровна
Команда проекта: врач-терапевт Александрова А. А., врач-эндокринолог Сидоров С. С., врач-статист Машанов М. М., медсестра Васильева В. В.

Блок «Обоснование выбора проекта»

Данный блок размещается в правом верхнем углу паспорта проекта по улучшению.

В данном блоке указывается **ключевой риск** – событие, которое может произойти (например, несоблюдение сроков ожидания медицинской помощи, невыполнение плана профилактических осмотров (диспансеризации), штрафные санкции), если выбранный процесс не будет оптимизирован.

В блоке рекомендуется отразить:

1. Влияние на цели/задачи



2. Масштаб процесса (кросс-функциональность)
3. Трудоемкость процесса
4. Причины неудовлетворенности заказчиков процесса (посетителей медицинской организации, ее сотрудников)

2. Обоснование выбора проекта

1. Длительное время ожидания приема – до 30 мин
2. Отсутствие эргономики рабочего места
3. Длительное ожидание пациентов у кабинета приводит к неудовлетворенности пациентов организацией лечебно-диагностического процесса

Ключевой риск: несоблюдение сроков ожидания медицинской помощи

Блок «Цели и плановый эффект»

Данный блок размещается в левом нижнем углу паспорта проекта по улучшению.

Цели должны быть	Цели НЕ должны содержать
Актуальными, конкретными, достижимыми, ограниченными во времени, измеримыми	Мероприятий, направленных на улучшение процесса (например, разгрузка регистратуры, оптимизация работы врача-специалиста, выделение дополнительного времени на обслуживание пациента и т.п.)
Направлены на решение проблем процесса	«Лозунгов» (например, повысить эффективность работы персонала, разработать планы по увеличению доли дозвона в колл-центр и т.п.)

Важно! Данный блок является стандартным и не подлежит каким-либо изменениям.

«Показатели проектов по улучшению» см. Приложение 2.



3. Цели и плановый эффект

Цель:

Наименование показателя, единица измерения	Текущий показатель	Целевой показатель
Время протекания процесса, минута	25	12

Эффекты:

Разработка стандартизации процесса

Маршрутизация диспансерных пациентов

Блок «Ключевые события проекта»

Данный блок размещается в правом нижнем углу паспорта проекта по улучшению.

Этап 1. «Подготовка и открытие проекта» – 2-3 недели;

Этап 2. «Диагностика и целевое состояние» – 4-5 недель;

Этап 3. «Внедрение улучшений» – 8-10 недель;

Этап 4. «Закрепление результатов и закрытие проекта» – 3-4 недели.

Важно! Данный блок является стандартным и не подлежит каким-либо изменениям, недопустимо исключать или добавлять ключевые события.

Эффективная/рекомендуемая продолжительность проекта – 4-6 месяцев (17-22 недели).

4. Ключевые этапы проекта и сроки

1. Подготовка и открытие проекта 01.01.24-22.01.24
2. Диагностика и целевое состояние 22.01.24-26.02.24
3. Внедрение улучшений 26.02.24-06.05.24
4. Закрепление результатов и закрытие проекта 06.05.24-03.06.24



Приложение 1. «Процессы и подпроцессы»

Наименование процесса	Наименование подпроцесса
Работа регистратуры медицинской организации	Предварительная запись пациентов на прием к врачу (через интернет, инфомат, по телефону, при обращении в регистратуру)
	Распределение входящих потоков пациентов, в том числе по неотложным показаниям
	Подбор и доставка медицинских карт пациентов, получающих медицинскую помощь в амбулаторных условиях (форма 025/у), в кабинеты врачей, ведение картотеки поликлиники
	Ведение архива медицинских карт пациентов, получающих медицинскую помощь в амбулаторных условиях (форма 025/у)
	Ведение расписания специалистов, в том числе в электронном виде, своевременное внесение изменений в расписание, оповещение пациентов в случае отмены/изменения времени приема врача, предварительный обзвон пациентов с целью контроля их готовности к посещению поликлиники
	Оформление листов нетрудоспособности, справок о временной нетрудоспособности студента, учащегося техникума, профессионально-технического училища, о болезни, карантине и прочих причинах отсутствия ребенка, посещающего школу, детское дошкольное учреждение)
	Принятие гражданина на медицинское обслуживание в медицинской организации/снятие гражданина с медицинского обслуживания в медицинской организации
	Регистрация вызовов врача на дом, организация посещений пациентов на дому после вызова скорой медицинской помощи
	Распределение результатов лабораторных, инструментальных исследований по медицинским картам пациентов, получающих медицинскую помощь в амбулаторных условиях (форма 025/у)
Лечебно-диагностический прием врача	Лечебно-диагностический прием врача в поликлинике
	Оформление листов нетрудоспособности, в т.ч. электронных, справок о временной



	нетрудоспособности студента, учащегося техникума, профессионально-технического училища, о болезни, карантине и прочих причинах отсутствия ребенка, посещающего школу, детское дошкольное учреждение
	Оформление медицинской документации (выписки, направления, в том числе на врачебную комиссию, санаторно-курортное лечение, оформление санаторно-курортных карт, формы № 088/у "Направление на медико-социальную экспертизу медицинской организацией" и др.)
Лечебно-диагностический прием на дому	Врачебный осмотр пациента на дому врачом
	Оказание неотложной помощи на дому
	Организация стационара на дому
	Проведение симптоматической и обезболивающей терапии на дому при оказании паллиативной помощи
Профилактический прием	Проведение диспансеризации определенных групп взрослого населения
	Проведение профилактического медицинского осмотра взрослых
	Проведение углубленной диспансеризации
	Проведение диспансеризации детского населения
	Проведение профилактического медицинского осмотра несовершеннолетних
	Диспансерное наблюдение
Лекарственное обеспечение	Льготное лекарственное обеспечение отдельных категорий граждан
	Лекарственное обеспечение в условиях дневного стационара
	Определение потребности в лекарственных препаратах, медицинских изделиях и расходных материалах, формирование заявки на льготное лекарственное обеспечение
	Осуществление контроля за правильным хранением и рациональным расходованием лекарственных препаратов, медицинских изделий и расходных материалов в подразделениях медицинской организации
Вакцинация	Формирование списков контингентов (лиц), подлежащих вакцинопрофилактике
	Проведение профилактических прививок
	Регистрация профилактических прививок и формирование прививочной картотеки, регистрация поствакцинальных реакций и



	осложнений
	Хранение, транспортировка, утилизация иммунобиологических препаратов
	Проведение медицинского осмотра перед проведением вакцинации и после нее
Работа дневного стационара	Организация направления, оформления, приема и сопровождения пациента в дневном стационаре
	Оформление листа врачебных назначений, в том числе назначение лекарственных препаратов через врачебную комиссию
Экспертиза временной нетрудоспособности	Экспертиза временной нетрудоспособности на приеме
	Экспертиза временной нетрудоспособности на дому
	Экспертиза временной нетрудоспособности в дневном стационаре
Диагностические исследования	Проведение эндоскопических исследований
	Проведение различных видов лучевой диагностики
	Проведение ультразвуковой диагностики
	Проведение функциональных методов исследований
	Проведение исследований биологических материалов человека с использованием лабораторных методов диагностики
	Организация и проведение консультаций с применением телемедицинских технологий
Управление ресурсами медицинской организации	Управление материальными ресурсами
Управление качеством и безопасностью в медицинской организации	Внутренний контроль качества и безопасности медицинской деятельности
	Организация работы врачебной комиссии медицинской организации
	Организация рассмотрения обращений граждан
Снабжение медицинской организации	Приемка материальных ресурсов (доставка, проверка качества входящих материальных ресурсов, учет)
	Оперативное управление материальными ресурсами (перемещение материальных ресурсов внутри медицинской организации, осуществление закупок в медицинской организации) и пр.
	Организация работы склада лекарственных препаратов и медицинских изделий в медицинской организации (учет, движение, хранение лекарственных препаратов, медицинских изделий и расходных материалов)
	Мониторинг и оценка исполнения



	договоров/контрактов
	Доставка в структурные подразделения и кабинеты лекарственных препаратов, медицинских изделий и расходных материалов точно вовремя по принципу «вытягивания» в нужном количестве
Централизованная стерилизация	Доставка, приемка и хранение до процесса обработки использованных нестерильных изделий медицинского назначения многоразового использования в центральном стерилизационном отделении
	Сортировка, упаковка и стерилизация изделий медицинского назначения многоразового использования в центральном стерилизационном отделении
	Выдача стерильных изделий медицинского назначения в кабинеты и структурные подразделения медицинской организации
Техническое обслуживание медицинского оборудования	Обеспечение текущего технического обслуживания медицинского оборудования (контроль технического состояния медицинского оборудования, контроль качества выполняемых работ по техническому обслуживанию медицинского оборудования, текущий ремонт) и пр.
Транспорт	Обеспечение транспортными услугами кабинета (отделения) неотложной медицинской помощи
	Обеспечение транспортными услугами административного отдела медицинской организации
	Организация доставки биоматериала в централизованные лаборатории
	Организация доставки материальных ресурсов в структурные подразделения медицинской организации
	Организация и проведение технического обслуживания автотранспортных средств
Санитарное содержание	Уборка помещений в соответствии с классом чистоты (А, Б, В, Г)
	Хранение, использование уборочного инвентаря
	Сбор и утилизация отходов разных классов опасности



Приложение 2. «Показатели проектов по улучшению»

Наименование показателя	Единицы измерения
Количество пересечений потоков пациентов при проведении диспансеризации, профилактических медицинских осмотров с иными потоками пациентов в поликлинике	Единица
Количество пересечений потоков пациентов при предоставлении платных медицинских услуг и медицинской помощи в рамках программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи	Единица
Количество возвратов пациента по потоку создания ценности, обусловленных организацией процесса оказания медицинской помощи в поликлинике	Единица
Доля объема годовой закупки отдельных категорий материальных запасов, хранимая на складе/складах поликлиники	%
Доля объема недельной нормы расходования отдельных категорий материальных запасов, хранимая в кабинетах	%
Доля времени приема, в течение которого медицинский работник создает ценность для пациента	%
Отношение отклонения времени цикла от времени такта ко времени такта для работников поликлиники, участвующих в процессах «Профилактический медицинский осмотр», «Первый этап диспансеризации», «Вакцинация»	%
Отношение количества случаев неоплаты или уменьшения оплаты медицинской помощи и случаев уплаты МО штрафов по результатам МЭЭ, ЭКМП, на 100 запрошенных СМО случаев оказания мед. помощи за последние 12 месяцев к аналогичному показателю предшествующего периода	%
Отношение суммы неоплаты или уменьшения оплаты медицинской помощи и случаев уплаты МО штрафов по результатам МЭЭ, ЭКМП, на 100 запрошенных СМО случаев оказания мед. помощи за последние 12 месяцев к аналогичному показателю предшествующего периода	%
Доля времени приемов врача для оказания медицинской помощи в плановой форме в	%



течение рабочей смены, отведенного для приема по предварительной записи	
Доля пациентов, принятых в соответствии со временем предварительной записи, от общего количества пациентов, принятых по предварительной записи	%
Доля предварительных записей на прием в поликлинику, совершенных при непосредственном обращении пациента или его законного представителя в регистратуру, от общего количества предварительных записей	%
Количество визитов пациента в поликлинику для прохождения профилактического медицинского осмотра или первого этапа диспансеризации определенных групп взрослого населения	Единица
Производственная нагрузка оборудования, используемого для диагностических исследований	%
Время ожидания ответа на звонок в медицинскую организацию (в колл-центр, регистратуру)	Секунда, Минута
Время ожидания приема, исследования, обслуживания при нахождении в медицинской организации	Секунда, Минута, Час
Время выполнения операции процесса	Секунда, Минута
Время протекания процесса	Секунда, Минута, Час
Время работы с медицинской документацией	Секунда, Минута
Колебания нагрузки между сотрудниками, работающими в одном помещении	%
Количество человек в очереди на прием, исследование, обслуживание при нахождении в медицинской организации	Человек
Пропускная способность процесса	Человек в час, Человек в смену, Человек в сутки
Срок ожидания медицинской помощи, оказываемой в плановой форме	Час, День
Срок ожидания оказания первичной медико-санитарной помощи в неотложной форме	Час
Срок ожидания оказания специализированной медицинской помощи в условиях дневного стационара	День
Срок ожидания диагностических инструментальных (рентгенографические исследования, включая маммографию, функциональная диагностика, ультразвуковые исследования) и лабораторных исследований	Час, День

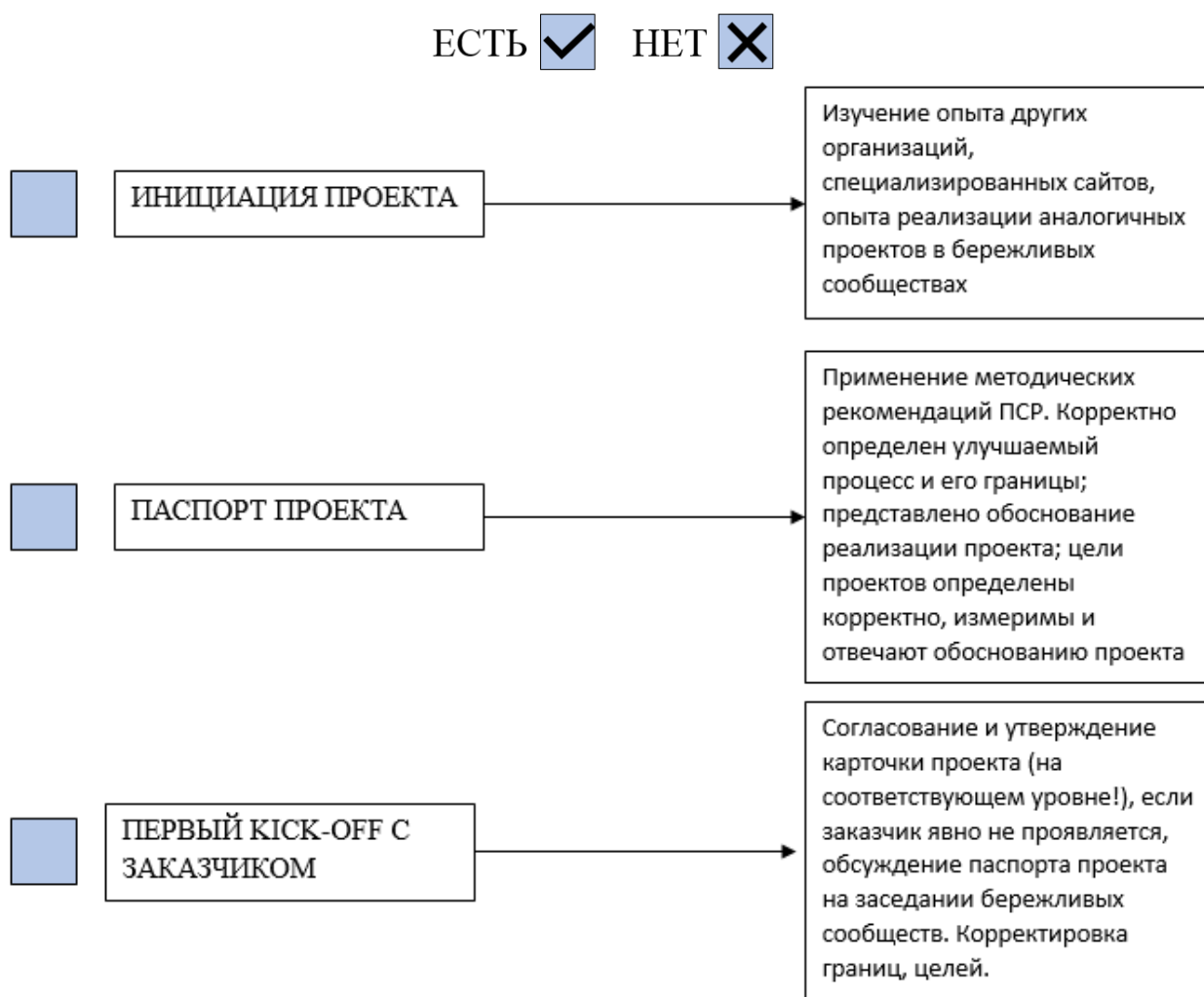


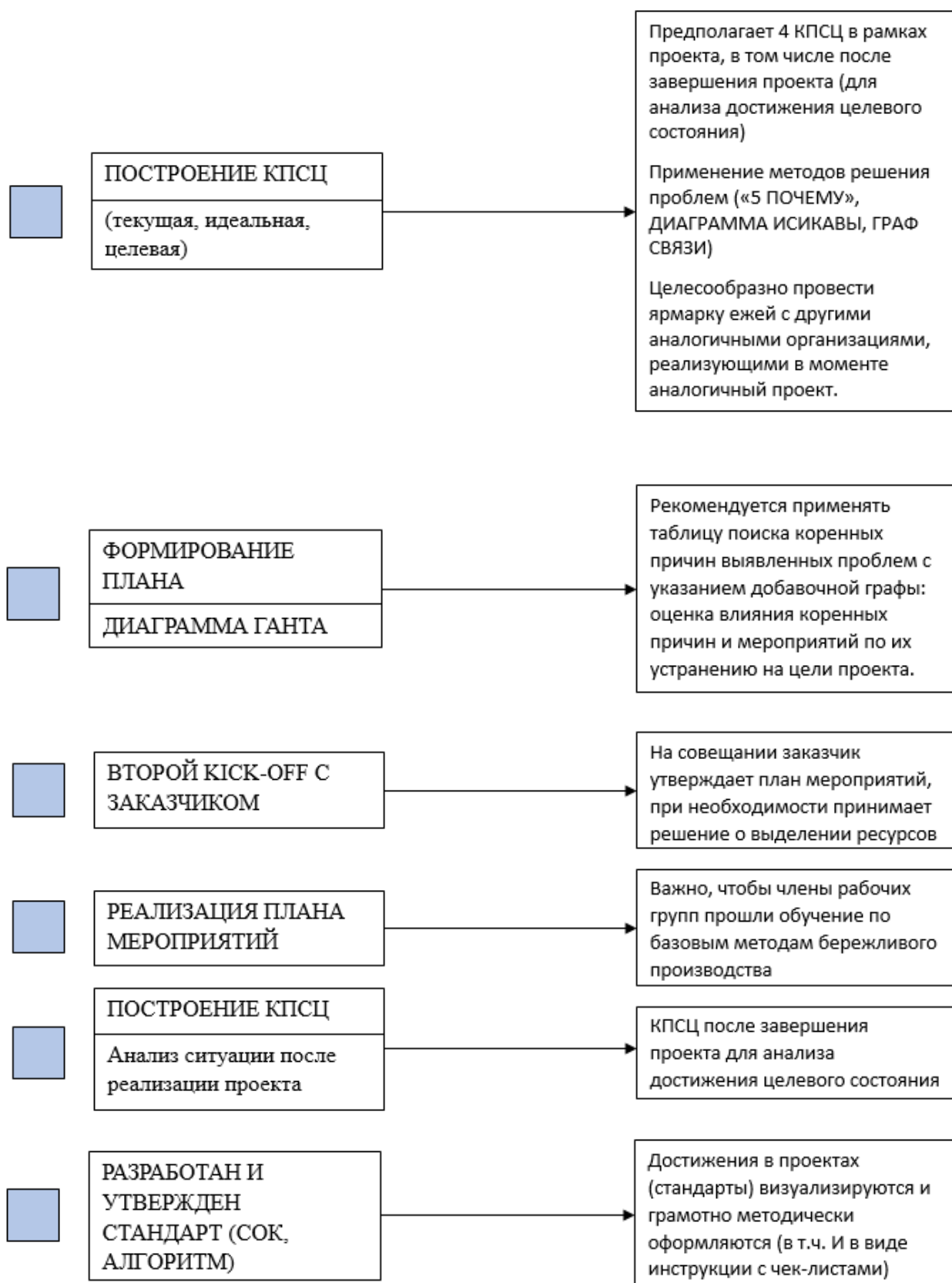
Срок ожидания диагностических инструментальных и лабораторных исследований в случае подозрения на онкологические заболевания	Час, День
Срок ожидания компьютерной томографии (включая однофотонную эмиссионную компьютерную томографию), магнитно-резонансной томографии и ангиографии	Час, День
Срок ожидания консультации врача-специалиста (за исключением подозрения на онкологическое заболевание)	Час, День
Срок ожидания консультаций врачей-специалистов в случае подозрения на онкологическое заболевание	Час, День
Срок установления диспансерного наблюдения врача-онколога за пациентом с выявленным онкологическим заболеванием	Час, День



Приложение 3. «Чек лист реализации проекта»

- ☑ Для мониторинга выполнения этапов проектной деятельности.
- ☑ Поможет учитывать все необходимые требования при выстраивании проектной деятельности в организации.







ИТОГОВАЯ
ПРЕЗЕНТАЦИЯ В
ФОРМАТЕ (PPTX)



Презентация направляется
заказчику, происходит обмен
опытом на заседаниях в
бережливых сообществах



ТРЕТИЙ KICK-OFF С
ЗАКАЗЧИКОМ



На совещании заказчик
принимает решение о
дальнейшей судьбе проекта:

1. Доработка
2. Утверждение результатов
3. Тиражирование проекта