



Z doświadczeń unijnych

Jak taniej scertyfikować system zarządzania jakością usług zdrowotnych?

Krystyna Lisiecka

Badania życia gospodarczego sporo miejsca poświęcają korzyściom możliwym do uzyskania przez firmy, które poddały system zarządzania jakością certyfikacji na zgodność z wymaganiami norm ISO serii 9000. Z analizy tych źródeł wynika, że korzyści z działania systemów zarządzania jakością (SZJ) – jak do tej pory – odnoszą w przeważającej mierze duże i średnie przedsiębiorstwa, wytwarzające wyroby.

Praktyka wykazuje, że system zarządzania jakością jest pomocny również dla firm usługowych sektora ochrony zdrowia. Oferuje im możliwości poprawy i doskonalenia jakości świadczeń oraz minimalizacji strat i wszelakiego marnotrawstwa, wynikającego z niewłaściwego zarządzania placówką. Jednakże firmy te, szczególnie małe, rodzinne, często nie są w stanie ponieść kosztów związanych z wprowadzeniem i scertyfikowaniem systemu zarządzania jakością świadczonych usług.

Aby wesprzeć tego rodzaju firmy, Niemiecki Związek Zakładów Uzdrawiskowych (VdKB-Verband der Kurbeherbergungsbetriebe Deutschlands e.V.) zdecydował się na założenie Związku Zarządzania Jakością i Certyfikowania organizacji członkowskich w ramach tego Związku.¹

Certyfikacja w ramach związku

Samodzielni ze wspólnym celem

Związki Zarządzania Jakością to zrzeszenia wielu zakładów, posiadających samodzielne kierownictwo, lecz stosujących wspólny system zarządzania jakością. Warunkiem przystąpienia do certyfikacji systemu w ramach Związku jest albo przynależność do jednego koncernu albo oferowanie zbliżonych wyrobów i usług. Decydujące jest zapewnienie ze strony centrali wszystkim oddziałom merytorycznego i prawnego wparcia w zakresie zarządzania jakością usług. Prawa i obowiązki wszystkich uczestników, odnoszące się do systemu zarządzania jakością, uregulowane są warunkami umowy. Umowa gwarantuje pełnomocnikowi ds. SZJ, odpowiedzialnemu za system jakości usług w całym Związku,

prawo wydawania poleceń w każdym zakładzie, włącznie z możliwością zasugerowania cofnięcia certyfikatu w przypadku niespełnienia minimalnych wymagań przez poszczególne oddziały.

W przypadku certyfikacji w ramach Związku wszystkie zrzeszone zakłady pracują wg tych samych zasad systemu zarządzania jakością, tzn. wszystkie zakłady zobowiązują się do stosowania tych samych procedur, tej samej polityki jakości, wspólnych celów jakości. Opisane to jest we wspólnej dla wszystkich zakładów dokumentacji systemowej. Pożądane przy tym, właściwe dla danego zakładu instrukcje stanowiskowe lub instrukcje postępowania, powinny wynikać z uregulowań dla SZJ na szczeblu centralnym, będąc jego uzupełnieniem. Każdy Związek Zarządzania Jakością potrzebuje centrali SZJ i pełnomocnika na tym szczeblu; ten ostatni jest przedstawicielem kierownictwa Związku w zakresie zarządzania jakością świadczonych usług zdrowotnych.

Do zadań centrali SZJ należy:

- określenie polityki jakości dla całego Związku,
- nadzorowanie systemu zarządzania jakością usług,
- przeprowadzanie i pilotowanie corocznych audytów wewnętrznych wszystkich istotnych procesów i elementów zarządzania jakością świadczeń we wszystkich oddziałach,
- przeprowadzanie centralnego przeglądu systemu zarządzania,
- obsługa centralnego zarządzania skargami.

W ramach Związku certyfikacja systemu zarządzania jakością świadczonych usług odbywa się wg określonego przez TGA (*Trägergemeinschaft für Akkreditierung*) rozkładu prób losowych, przy czym audytowi certyfikującemu i corocznym audytom nadzorującym podlega z zasady także centrala SZJ.

Zakłady zrzeszone w Związkach Zarządzania Jakością dzielą się nie tylko wiedzą, także tą wynikającą z audytów wewnętrznych i zewnętrznych, lecz także kosztami związanymi z doradztwem i certyfikacją. Szacuje się, że oszczędności z przynależności do Związku wynoszą ok. 60 proc. w porównaniu z kosztami pojedynczej certyfikacji firmy.

Tu należy jednak podkreślić, iż założeniem podstawowym, koniecznym do budowy skutecznego Związku jest otwartość na pozostałe zakłady, gotowość uczenia się od siebie nawzajem, a także udostępnienie własnych trafnych rozwiązań innym zakładom. Wspólny wysiłek poprawy jakości świadczeń, a także efekt przenikania idei w zrzeszonych zakładach to realne korzyści systemu zarządzania jakością w ramach Związku.

Zarządzanie w obrębie Związku to spory wysiłek

Certyfikacja przeprowadzona w obrębie Związku Zarządzania Jakością wiązała się ze znacznym wysiłkiem logistycznym. Warunkiem koniecznym do

przystąpienia do Związku Zarządzania Jakością, działającego w ramach VdKB jest to, że jakość była i jest sprawdzana oraz utrzymywana zgodnie ze znakiem jakości systemu RAL (*Reichs Ausschus fuer Lieferbedingungen*, obecnie *RAL Deutsches Institut fuer Guetesicherung und Kennzeichnung e.V.*). Kryteria jakości wg systemu RAL dotyczą minimalnych wymagań odnośnie struktury, których utrzymanie jest nadzorowane co 2 lata przez dwie niezależne akredytowane jednostki kontrolujące.

Celem jest zapewnienie jakości struktury: sanatoriów, hoteli uzdrowiskowych, hoteli z niepełnym wyżywieniem, domów wypoczynkowych, apartamentów wypoczynkowych. Minimalne wymagania odnoszą się do wyposażenia niezbędnego do prowadzenia leczenia, personelu, obsługi, wyposażenia pokoi, informacji klienta.

Kontrola wszystkich przedsiębiorstw wg systemu RAL, działająca skutecznie od lat, umożliwiła opracowanie systemu zarządzania jakością usług w oparciu o przyjęte wymagania i istniejącą koncepcję jakości struktury.

System zarządzania jakością dla VdKB został sformułowany zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001:2000. Ideą przewodnią było założenie, że zasady terapii (np. metoda leczenia wg Kneippa) nie mogą ograniczać się do procesów leczniczych, lecz powinny znaleźć odzwierciedlenie we wszystkich istotnych procesach przedsiębiorstwa. Dla wszystkich występujących typowych procesów specjaliści zrzeszonych przedsiębiorstw zidentyfikowali w ramach warsztatów wzorcowy proces (*Best-Practice*) każdego zakładu. Każdy ze specjalistów sformułował idealny przebieg procesu, czyli minimalny standard *Best-Practice*, który miał zostać zrealizowany, a najlepiej przekroczony przez wszystkie zakłady. Szczególną wagę przywiązano przy tym do optymalizowania punktów przecięcia procesów wewnętrznych, a także na linii: zakład – zewnętrzny dostawca usług, aż do lekarzy zdrojowych i zarządu danego uzdrowiska. Wytyczne standardu *Best-Practice* zapewniły znaczną poprawę jakości świadczeń we wszystkich zrzeszonych zakładach, której nie uzyskano by w przypadku wdrożenia systemu zarządzania jakością w pojedynczym przedsiębiorstwie.

Po zwerbowaniu sześciu pilotowych zakładów odbyły się wstępne zajęcia dla uczestników projektu. Podobnie jak w przypadku certyfikacji pojedynczego przedsiębiorstwa treścią wstępnych zajęć było w pierwszym rzędzie zmotywowanie uczestników, przedstawienie planu projektu, wprowadzenie terminologii, zasad funkcjonowania i filozofii myślenia o zarządzaniu jakością oraz opracowanie strategii przedsiębiorstwa i polityki jakości dla systemu zarządzania jakością w Związku, a co za tym idzie – dla uczestniczących zakładów. W efekcie stworzono 6 grup roboczych, które w ciągu dwóch dni zajmowały się wybranym zagadnieniem zarządzania jakością.

Standardy Best-Practice

W czasie spotkań grup roboczych zajmowano się nie tylko teorią, lecz także identyfikacją procesów faktycznie występujących w przedsiębiorstwach. Na końcowym spotkaniu wybrano zakład z wzorcowym procesem (*Best-Practice*). Zakład ten opisał i zaprezentował swój proces jako standard dla wszystkich pozostałych ośrodków. Szczególną wagę przywiązywano do korzyści odniesionych ze specjalistycznych kwalifikacji uczestników warsztatów. Przykładowo jeden z pełnomocników ds. SZJ – doświadczony programista – zajął się opisem przepływu danych i informacji oraz ochrony danych osobowych. Inny uczestnik – doświadczony hotelarz – służył wiedzą w zakresie praktyki przodującego europejskiego hotelarstwa, z czego skorzystały pozostałe zakłady.

Opisane przez zakłady procesy wzorcowe przedstawiono i omówiono w grupach roboczych oraz zatwierdzono jako minimalny standard dla wybranego procesu. Pozostałe zakłady przystosowały swój proces do zatwierdzonego standardu, a także i swoją specyficzną strukturę.

Założenie brzmiało: zdefiniowane wymagania powinny zostać bezwzględnie spełnione, a dalej w miarę możliwości doskonalone. W praktyce oznaczało to, że wszystkie przedsiębiorstwa zidentyfikują obszary, w których nie tylko będą utrzymywać wymaganą jakość, lecz także będą wprowadzać konkretne działania doskonalące. W końcowej fazie wdrożenia systemu wszystkie przedsiębiorstwa osiągnęły zbliżony poziom jakości we wszystkich obszarach, nie tracąc przy tym swego indywidualnego charakteru.

Formułowanie minimalnych standardów jest wypróbowanym sposobem tworzenia SZJ w ramach związku. Centrala dba o wszystkie minimalne standardy, podczas gdy w oddziałach stosowane są adaptowane opisy procesów. Gdyby każdy z oddziałów tworzył własne opisy procesów, zostałyby utracone swoisty potencjał Związku, niemożliwe byłoby także centralne zarządzanie całym Związkiem. Zorientowane na minimalny standard *Best Practice* działania doskonalące jakość świadczonych usług są realnym dorobkiem systemu zarządzania jakością w ramach utworzonego Związku.

Stałe wzajemne audytowanie

Pracownicy wszystkich zakładów zostali przeszkoleni i przeszli trening dla audytorów wewnętrznych. Statut Związku Zarządzania Jakością w ramach VdKB zakłada, że oficjalne audyty wewnętrzne przeprowadzane są nie przez pracowników danego zakładu, ale audytorów z innych przedsiębiorstw należących do Związku. Celem audytów wewnętrznych jest nie tylko sprawdzenie zgodności z SZJ, lecz także wymiana pomysłów i doświadczeń oraz zainicjowanie działań w celu doskonalenia działań w systemie jakości.

Wytyczną dla certyfikacji w ramach Związku jest centralna ocena audytów przeprowadzonych w oddziałach i wprowadzanie centralnych działań korygujących i doskonalących. Przeglądy zarządzania, protokoły i sprawozdania z audytów centrala otrzymuje nie tylko w celu oceny, lecz także jako dane wejściowe do centralnego przeglądu zarządzania. Audyt wewnętrzny centrali w systemie VdKB jest realizowany przez zewnętrznych doradców.²

W jedności organizacyjnej siła

Tworzenie systemów zarządzania jakością w ramach Związku pozwala (niezależnie od branży) na zaoszczędzenie wewnętrznych zasobów oraz obniżenie sporej części kosztów, jednak wysiłek logistyczny, konieczny do zarządzania istniejącym Związkiem jest ogromny. Centralą Związku Zarządzania Jakością w ramach VdKB kieruje gremium, które składa się z trzech dyrektorów zakładów należących do Związku. Gremium jest najwyższą instancją odpowiedzialną za system zarządzania jakością. Posiada ono wymagane przez wytyczne do certyfikacji w ramach Związku uprawnienia do wydawania poleceń, w odniesieniu do SZJ we wszystkich zakładach należących do Związku. Wszystkie informacje związane z zarządzaniem jakością oraz centralne dokumenty trafiają tutaj i są analizowane tak, aby w razie potrzeby podjąć działania korygujące zarówno dla pojedynczego zakładu, jak i dla całego systemu.

Nieodzownym staje się wykorzystanie nowoczesnych technologii przepływu informacji. Podobnie jak w przypadku certyfikacji pojedynczego zakładu, także dla certyfikacji w ramach Związku niezbędne są jasne uregulowania odnośnie uprawnień do zatwierdzania dokumentów i nadzoru procesów.³

Za ciągłe doskonalenie systemu zarządzania jakością odpowiadają jednakowo wszystkie zakłady należące do Związku. Każdy zakład wręcz jest zobowiązany do przedstawiania w centrali propozycji dotyczących doskonalenia działań w systemie. Propozycje te są sprawdzane i w przypadku ich przyjęcia udostępniane wszystkim zrzeszonym zakładom (np. w Internecie). W celu zapewnienia ciągłości procesu doskonalenia działań lub procesów w systemie jakości w ramach VdKB odbywają się regularne spotkania pełnomocników ds. SZJ powołanych we wszystkich zakładach. Celem wsparcia tych działań mogą zostać powołane zespoły ds. jakości (tzw. koła jakości), bądź wykorzystana wiedza zewnętrznych ekspertów.

Do certyfikatu poprzez organizacyjną innowację

Celem Związków Zarządzania Jakością i Certyfikacji w ramach Związku jest umożliwienie certyfikacji na zgodność z DIN EN ISO 9001 także małym przedsiębiorstwom i firmom rodzinnym. W ramach Związku można znacznie obniżyć koszty zwią-

zane z certyfikacją systemu zarządzania jakością, z zatrudnieniem zewnętrznych firm doradczych, a także koszty wewnętrzne dotyczące wdrożenia i nadzoru systemu. Efekty doskonalenia systemu jakości w zrzeszonych zakładach są z reguły bardziej widoczne, niż w przypadku wdrożenia systemu jakości w pojedynczym zakładzie. Warunkiem jest jednak otwartość i gotowość wszystkich uczestników do przejścia zasad *benchmarkingu* i dzielenia się doświadczeniami *Best Practice*. Mimo ogromnych zalet Związku Zarządzania Jakością należy podkreślić komunikacyjny wysiłek konieczny do zarządzania nim. Sprostanie zatorom komunikacyjnym to jedno z największych wyzwań w procesie tworzenia skutecznego systemu zarządzania jakością w ramach Związku.

Krzyszyna Lisiecka, RWTÜV Polska Sp. z o.o.

Artykuł został opracowany na podstawie H. Eckert i N. Schlott: *Staerker im Verbund. Preiswertes QM fuer REHA-Einrichtungen Zertifiziert*, zamieszczonego w czasopiśmie *Qualitaet und Zuverlaessigkeit* nr 3/2004.

Przypisy

1. Instytut Naukowo-Badawczy Balneologii Bald Elster oraz Biuro Zintegrowanych Systemów Zarządzania Jakością Gröbenzell założyły w tym celu Związek Zarządzania Jakością VdKB. Związek ten obejmuje: Sanatorium Kneippa Bad Clevers (Bad Groenrbach), Sanatorium Kneippa Dr. Krautheima (Bad Groenrbach), Hotel Uzdrawiskowy Rosenhag (Bad Woerishofen), Hotel Uzdrawiskowy Alexa (Bad Woerishofen), Rezydencję Uzdrawiskową Henckel.
2. W marcu 2003 r. na posiedzeniu Landtagu w Bayern mocą oficjalnego aktu wszedł w życie system zarządzania jakością w ramach VdKB. W kwietniu i w maju 2003 r. przeprowadzono zewnętrzne audyty certyfikujące. W lipcu nastąpiło oficjalne wręczenie certyfikatów w Berlinie, w obecności sekretarza stanu w Ministerstwie Zdrowia.
3. W systemie zarządzania jakością w ramach VdKB rozwiązano ten problem przy pomocy centralnego serwera, który umożliwia wszystkim zakładom stały dostęp do stale aktualizowanej dokumentacji SZJ. Zakłady mają prawo do odczytu danych, natomiast prawo do wprowadzania danych posiada wyłącznie uprawniony przez gremium kierownicze administrator systemu, który nanosi zmiany tylko na zlecenie gremium. Adaptacja centralnych dokumentów należy do obowiązków pełnomocników ds. SZJ w poszczególnych zakładach i jest sprawdzana w ramach audytów wewnętrznych przez audytorów VdKB.