



Tovább lépés egy integrált rendszer felé

A Zala Megyei Kórház minőségügyi tevékenysége a kórházvezetés szempontjából

A Zala Megyei Kórház a minőségfejlesztés területén több éves tapasztalattal rendelkezik. Minőségügyi rendszerének kialakítását 1993-ban kezdte, abban az időben, amikor Magyarországon az egészségügyben ez irányú tapasztalattal sem az intézmények, sem a felkészítő cégek nem rendelkeztek.

A vezetői döntés megszületését követően a minőségügyi rendszer kialakítására fejlesztő csoportok alakultak, amelyeknek feladata volt a minőségügyi rendszer elemeinek kiépítése és a dokumentumok kidolgozása. Felkészülésüket rendszeres és alapos minőségügyi képzés támogatta, melyhez a Dunaferr Qualitest Kft. nyújtott segítséget. A rendszer kiépítését követően kórházunk külső tanácsadó segítségével, saját munkatársai szakértelmére támaszkodva fejlesztte minőségügyi rendszerét.

A sikeres munka eredményeképpen kórházunk 1995-ben az egészségügyi intézmények között Európában elsőként szerzett tanúsítást az ISO 9001 szabvány alapján, melyet azóta rendszeresen megújít.

A minőségügyi rendszer kidolgozásához az ISO 9001 szabvány irányelvei mellett a fejlett ország-

okban alkalmazott kórházi akkreditálási kritériumok szolgálták alapul.

A minőségügyi rendszer célja a kórház hatékony egészségügyi szolgáltatásaihoz szükséges – a piacutatástól a szolgáltatás átadásáig terjedő – összes folyamat és tevékenység átfogó szabályozása, mely lehetővé teszi, hogy a folyamatokat átgondolják, és a legeredményesebb és leghatékonyabb módszereket és eljárásokat válasszák ki. A folyamatszabályozás kiegészítéseként ezért intézetünkben szakmai algoritmusokkal bővített helyi irányelvek és protokollok kerültek kidolgozásra, melyek a különböző szakterületek (diszciplínák) ma elfogadott, szakmai kollégiumok által definiált, ezek hiányában nemzetközi standardok alapján bizonyított, hatékony és gazdaságos eljárásainak tekinthetők. A szakmai algoritmusokban meghatározásra kerültek azok a minőségi mutatók, amelyek alapján a folyamatszabályozással elért szakmai eredmények értékelhetők.

A szakmai tevékenység minőségének fejlesztésén túl a minőségügyi rendszer működtetése lehetőséget nyújt az intézeti működés egészének javítására, fejlesztésére is. A stratégiai menedzsment elvének alkalmazását az intézeti működés éves rendszerességgel felmérése és értékelése, a management review valósítja meg, melyben az intézet vezetősége a szervezet egészére stratégiai célokat fogalmaz meg, meghatározza a teljesítéshez szükséges erőforrásokat, értékeli az előző cél-

kitűzések teljesítését, valamint a megvalósulás elérési fokát.

2001. december 3-4-én intézetünk részt vett a „Kórházi ellátási standardok” alapján történő felülvizsgálaton, melynek alapját az Egészségügyi Minisztérium által elfogadott standardrendszer képezte. Ennek előzményeként 1997-1998-ban a kórház részt vett a JCIA amerikai standardrendszer magyarországi alkalmazhatóságának próbatanulmányában is, melynek tapasztalatait sikeresen hasznosította szakmai irányelveinek fejlesztésében.

A rendszer kiépítésétől kezdve működik a minőségbiztosítási iroda. Kiépítéskor 7 fő dolgozott, jelenleg 3 főállású munkatárs képezi az iroda személyi állományát.

A kórház mindenkori menedzsmentje nagy hangsúlyt fektet a minőségirányítási rendszer működtetésére, fejlesztésére, amelyet segítségnek tekint a hatékony egészségügyi ellátás kialakításában és a korlátozott gazdasági lehetőségek közepette az eredményesség, gazdaságosság fokozásában, végső soron a betegorientált egészségügyi ellátás megvalósításában.

Az osztályvezető főorvosok éves jelentésében külön fejezet foglalkozik a minőségügyi tevékenység értékelésével. Ebben fogalmazódik meg az előző évben meghatározott célok megvalósulásának, valamint néhány, az osztály tevékenységére jellemző szakmai standard értékelése. Ezen adatok a menedzsment szempontjából is rendkívül

1. táblázat: A minőségbiztosítás költségei a Zala Megyei Kórházban 1996–2003 (ezer Ft)

| MEGNEVEZÉS | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|------------------------------|------|------|-------|------|------|-------|-------|-------|
| Személyi jellegű kifizetések | 3908 | 4126 | 3611 | 4683 | 4560 | 5799 | 8039 | 6920 |
| Dologi kiadások | 1380 | 3447 | 9412 | 228 | 3633 | 6800 | 2539 | 742 |
| Ebből audit költsége | 628 | 2474 | 7247 | 2040 | 2465 | 5663 | 1786 | 1687 |
| Közvetlen költségek összesen | 5288 | 7573 | 13023 | 7511 | 8193 | 12599 | 10578 | 9349 |
| Közvetett költségek összesen | 245 | 375 | 576 | 612 | 910 | 1083 | 1577 | 1547 |
| Összes költség | 5533 | 7948 | 13599 | 8123 | 9103 | 13682 | 12155 | 10896 |

fontosak, hiszen számszerűsítve látja az osztály által elért szakmai eredményeket. Tudomása van továbbá arról is, hogy az általuk megfogalmazott célok eléréséhez milyen feltételek (tárgyi, személyi) szükségesek a munka folytatásához. Az értékelés minden esetben személyes konzultációk alapján, közösen történik. Ez a megbeszélés a megfelelő szakterületek képviselőjének bevonásával a széles körű szakmai és gazdálkodási területeket is átfogja.

A minőségirányítási rendszer segítségével dokumentálni tudjuk a hatékony beavatkozásokat, segítjük ezek klinikai gyakorlatba való bevezetését. A nyert adatok segítségével, ezek elemzésével lépéseket tudunk tenni a költséghatékonyság javításának irányába.

Példának említhetném meg az osztályos vérfelhasználások elemzését, vagy a műtéti halasztások okainak széles feltárását.

A korrekt, számszerű adatok gyűjtése, összesítése, elemzése és a következtetések levonása az 1995 óta működtetett kontrollingszámvetés támogatásával történik. A kontrollingszámvetésben éves szintű, az intézet minden területére kiterjedő tervezés történik. Az adatok értékeléséből nyert gazdasági mutatókról minden terület, valamint a menedzsment is rendszeres tájékoztatást kap.

Ennek a gazdálkodásnak köszönhetően intézményünk több éve pozitív és növekvő pénzügyi eredményt tud felmutatni.

Ezen rendszer kiépítése, működtetése vajon mennyibe került az intézetnek, illetve mérhető, számszerűsíthető-e ennek haszna?

A költségek közül a minőségügyi iroda működésének költségei a kontrollingszámvetésben tételenként nyomon követhetők (bérköltség, dokumentációs anyagköltség, munkatársak képzésének költsége stb.)

Az éves követő, a háromévente végzett tanúsító, illetve a külső cég által végzett audit költsége ehhez szintén hozzáadódik.

Számításaink szerint a minőségirányítási rendszer működtetésének költsége (1. táblázat) az intézet havi költségvetésének 0,02 százalékát teszi ki.

A közvetlen költségeket ezek szerint számszerűsíteni tudjuk.

A közvetett költségek közül, mint pl. a rendszeres karbantartás, a javításra irányuló intézkedések, műszerpark felügyelete stb. olyan intézményekben is felmerülnek, amelyekben egyébként nem működik minőségirányítás.

Mindezek alapján hogyan tudjuk mérni a minőségirányítási rendszer hasznát?

Az intézmények az Országos Egészségbiztosítási Pénztártól teljesítmény szerinti finanszírozást kapnak. Bár időről időre felmerült annak igénye, hogy a minőségbiztosítási rendszer ellentételezése a finanszírozásban is jelenjen meg, ez eddig nem történt meg. Tehát a rendszer működtetésének költségeit az intézményeknek maguknak kell kigazdálkodniuk.

Összességében tapasztalataink alapján azt mondhatjuk, hogy a rendszer bevezetése, működtetése mind a menedzsment, mind a munkatársak számára pluszfeladatot és odafigyelt

lést jelent. Ennek gazdasági haszna közvetlenül ugyan nem mérhető, de pozitív gazdasági eredményeinkben a jól működő rendszer hozadéka is megjelenik. A gazdasági mutatók folyamatos követésével közvetett adatokat tudunk nyerni. (1. ábra)

Tapasztalataink alapján a minőségirányítási rendszer működtetése, fejlesztése mind az intézmény, mind a betegek szempontjából eredményes.

Rendkívül fontosnak tartjuk a menedzsment elkötelezettségét a rendszer működése és továbbfejlesztése irányába, s ezt mi sem bizonyít jobban, mint hogy a vezető részt vesz minden olyan megbeszélésen (osztályértekezlet, MÜT ülés, szakmai vezető testület ülése), amelyeken bármilyen szakmai tevékenységet érintő előrelépésről, mint a minőségügyi rendszer egyik eleméről esik szó.

Az előzőekből látható, hogy a külső auditok jelentős költséget jelentenek az intézmény számára, viszont az ebből nyert tapasztalatok, javaslatok hozadéka e költségeket ellensúlyozza.

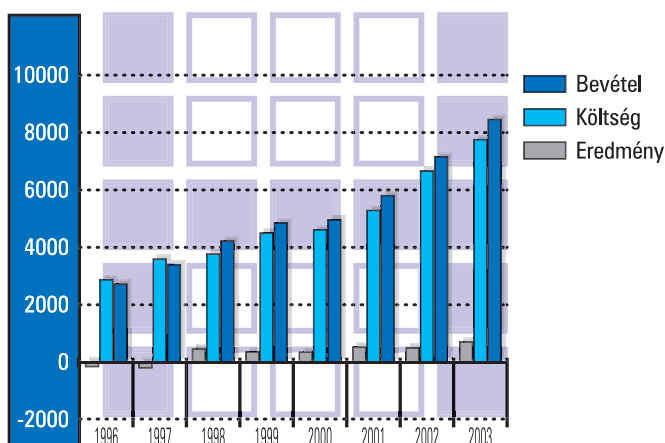
Jelenleg Magyarországon több olyan tanúsító cég van, amelyek változó minőségben és változó áron kínálják szolgáltatásaikat. Ezért nagyon körültekintően kell eljárni, ha tanúsító céget kívánunk választani. Ebben segítségünkre szolgál az, hogy a NAT csak olyan tanúsító szervezeteknek ad akkreditációt, amelyeket megfelelőnek tart a tanúsítás elvégzésére.

Tapasztalatunk szerint az ISO-rendszer szabályozottsága kiváló alapot teremtett arra, hogy a KES által megfogalmazott szakmai elveket ehhez integráljuk.

A továbblépés irányát kórházunk az integrált rendszer megvalósításában látja.

**Dr. Csídei Irén, dr. Kránitz Katalin,
Tompa Lászlóné
Zala Megyei Kórház**

1. ábra A Zala Megyei Kórház üzemgazdasági eredményei 1996–2003 (millió Ft)



Új műszerekkel bővült a kórház

Az Ispita Alapítványnak köszönhetően áprilisban új, nagy értékű berendezéssel gazdagodott a Zala Megyei Kórház. A hét és fél millió forintba kerülő nagy felbontóképességű mikroszkópot a genetikai osztály kapta, melyet többek között a magzati élet tizenhatodik hetében elvégzendő kromoszóma-rendellenességet kiszűrő vizsgálathoz alkalmaznak.