

Zintegrowane systemy zarządzania w służbie zdrowia

# Certyfikat na zdrowie

Krystyna Lisiecka

Powszechna staje się tendencja budowania zintegrowanych systemów zarządzania w organizacjach usługowych. Coraz więcej firm zmierza do integrowania ważnych aspektów systemów zarządzania w celu wzrostu skuteczności i efektywności działań w systemie. Funkcjonujące i zintegrowane systemy zarządzania poddawane są procesowi certyfikacji na zgodność z właściwymi podstawami prawnymi i wybranymi normami międzynarodowymi.

W niniejszym opracowaniu przybliżono metodyczne założenia integrowania systemów zarządzania w organizacjach dla trzech aspektów: jakości wg standardów PN-EN ISO 9001:2001, aspektów środowiskowych wg standardów PN-EN ISO 14001:1998 oraz aspektów bezpieczeństwa i higieny pracy wg standardów PN-N18001:2004.

## Powszechna normalizacja

Na całym świecie organizacje coraz częściej projektują zintegrowane systemy zarządzania, implementują je i poddają certyfikacji przez niezależną jednostkę zewnętrzną.

Do końca 2003 r. na świecie certyfikowanych zostało ponad 610 tys. systemów zarządzania jakością i ok. 50 tys. systemów zarządzania środowiskowego w ponad 150 krajach [1]. Liczby te nie uwzględniają firm, które certyfikowały oba systemy łącznie.

Z raportu o ISO 9000 i ISO 14000 przedstawionego przez holenderskich badaczy wynika, że ok. 80 proc. firm posiada zarówno certyfikat zgodności systemu zarządzania jakością wg ISO 9001, jak i systemu zarządzania środowiskowego wg ISO 14001 [2].

Z raportu niemieckiej firmy RWTUV Polska, certyfikującej głównie na polskim rynku, wynika, że na koniec 2004 r. ok. 87 proc. firm poddało swoje systemy certyfikacji na zgodność z międzynarodową normą dotyczącą zarządzania aspektami jakości, 10 proc. na zgodność z normą dotyczącą zarządzania aspektami ochrony środowiska, 3 proc. na zgodność z normą zawierającą wymagania dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy, 3 proc. na

zgodność z wymaganiami HACCP oraz ok. 1 proc. na zgodność z wymaganiami systemu QS 9000 [3].

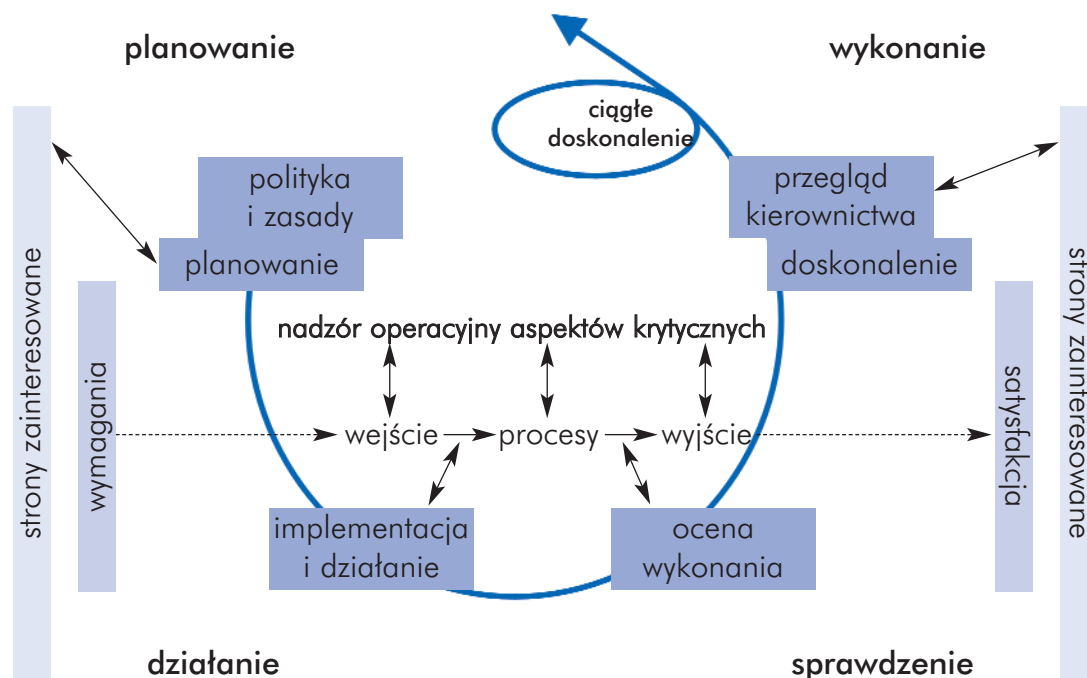
## Standard ISO

Struktura certyfikacji wygląda podobnie w placówkach sektora ochrony zdrowia, mianowicie ok. 80 proc. firm uzyskało certyfikaty jednostki certyfikującej RWTUV Polska na zgodność z wymogami normy ISO 9000, 16 proc. firm ma certyfikowany system jakości zintegrowany z systemem zarządzania aspektami ochrony środowiska, a 4 proc. firm ma także certyfikowany zintegrowany system na zgodność z wymogami normy PN-N18001, dotyczącej bezpieczeństwa i higieny pracy.

Szacuje się, iż w bliskiej przyszłości dziesiątki tysięcy narodowych i międzynarodowych firm będzie posiadać wdrożone i certyfikowane zintegrowane systemy zarządzania, a wiele z nich rozszerzy zakres o kolejny system – zarządzania bezpieczeństwem informacji.

Standardy ISO przyjęły się w działalności usługowej na dobre. Sektory świadczące usługi zaczynają doceniać korzyści certyfikacji omawianych standardów. Wymienić tu można usługi sektora medycznego (szpitale, przychodnie, domy spokojnej starości), finansowego, transportowego, w tym bezpieczeństwa ruchu drogowego, a także usługi doradcze.

W sektorze ochrony zdrowia w Europie już ponad 4 tys. organizacji świadczących usługi zdrowotne poddało swoją działalność certyfikacji na zgodność ze standardami ISO serii 9000. W przy-



Ryc. 1. Model zintegrowanego systemu zarządzania

Źródło: PN-EN ISO 9000:2001 Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia. PKN, Warszawa, wrzesień, 2001

szości oczekuje się dalszego dynamicznego rozwoju tego zjawiska.

### Systemy jako narzędzia

Systemy zarządzania oparte są na logice cyklu działania zorganizowanego. Podstawy metodyczne tej logiki znaleźć można w dorobku Le Chateliera z lat 20. XX w. oraz w latach późniejszych w rozwiniętych koncepcjach ciągłego doskonalenia dorobku Shewharta i Deminga. Cykl Deminga (PDCA) opisuje sekwencję etapów: planowanie – wykonanie – sprawdzenie – działanie, które są skierowane na osiągnięcie celów w bardziej skuteczny i efektywny sposób, a także na doskonalenie działań.

Ogólny model zintegrowanego systemu zarządzania oparty jest na założeniach procesowego podejścia do PDCA (ryc. 1.).

System zarządzania może być zaprezentowany przez zbiór wzajemnie powiązanych i wzajemnie oddziałujących procesów i mechanizmów, opisany w stosownej dokumentacji systemu – Księdze jakości, procedurach, instrukcjach, zapisach. System jest narzędziem osiągnięcia założonych celów polityki całej organizacji lub wybranego zakresu działalności. Mechanizmy opisane w dokumentacji systemu powinny zapewniać systematyczny nadzór nad procesami kształtowania jakości produktów dla ich zapewnienia i doskonalenia. Procesy – co warto podkreślić – są łącznikiem wymagań klien-

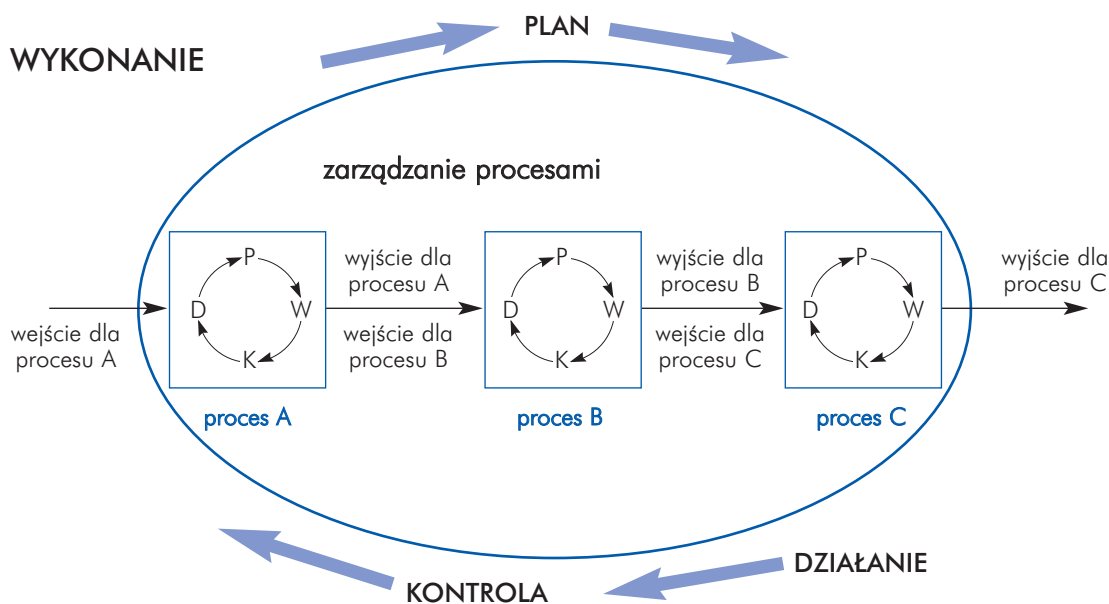
tów i ich zaspokojenia w postaci oferty rynkowej przedsiębiorstwa.

Zintegrowany system zarządzania ma zapewnić w szczególności:

- redukcję potencjalnego ryzyka, w tym także ryzyka niepowodzeń (np. przez jego rozproszenie dla ułatwienia osiągnięcia celów organizacji),
- możliwości poprawy osiągnięć firmy zapewniających wzrost zadowolenia klienta, zmniejszenia negatywnych wpływów na środowisko naturalne jak również poprawy jej pozycji rynkowej.

Przy projektowaniu systemu zarządzania integrującego różne aspekty warto rozpocząć od identyfikowania procesów zachodzących w organizacji. Wskazane jest dokonanie podziału prowadzonej działalności na procesy: zasadnicze, wspierające i zarządzające. Identyfikacja procesów w instytucji, ich wzajemnych oddziaływań jest pierwszym krokiem w kierunku zarządzania wg podejścia procesowego. Dla relewantnych, ważnych procesów prowadzonej działalności należy określić następujące wielkości:

- cel,
- właściciela procesu,
- wejścia i wyjścia,
- działania,
- wynik,
- wskaźniki ryzyka,
- mechanizmy sterowania,
- możliwości poprawy.



Ryc. 2. Model zarządzania procesami wg logiki cyklu Deminga

### Zarządzanie procesami

Uzupełnieniem logiki cyklu Deminga jest potrzeba monitorowania procesów, kontroli pomiarów wskaźników procesów oraz analiza ich rezultatów. Nowy moduł *Pomiary, analiza i doskonalenie* został wprowadzony do wymagań systemu przez kolejną, trzecią już edycję norm ISO serii 9000 z roku 2000. Ryc. 2. przedstawia model zarządzania procesami.

rowania relewantnych, ważnych parametrów procesów oraz systemu dokumentującego wykonanie działań zgodnie z planem.

Uwzględnienie aspektów jakości, ochrony środowiska i bezpieczeństwa pracy w jednym zintegrowanym systemie zarządzania powoduje, że system ten ma następujące charakterystyki:

» Do końca 2003 r. na świecie certyfikowanych zostało ponad 610 tys. systemów zarządzania jakością i ok. 50 tys. systemów zarządzania środowiskowego »

Integrowanie systemów wg standardów międzynarodowych (np. ISO 9001, ISO 14001 i PN-N18001) oznacza dla instytucji łączenie aspektów oddzielnych systemów opartych na wymienionych normach w jeden zintegrowany system, mający podobną logikę.

Zintegrowany system zarządzania (ZSZ) jest to zatwierdzony przez kierownictwo, udokumentowany przebieg procesów w ramach określonej struktury organizacyjnej instytucji dla dania dowodu:

- analizy, wyboru i nadzoru nad zarządzanymi aspektami,
- przejrzystości i jasności delegowania zadań, kompetencji i odpowiedzialności właścicielom poszczególnych procesów,
- funkcjonowania więzi kooperacyjnych jako systemu zaplanowanych działań, systemu monito-

- jeden organ przedsiębiorstwa jest odpowiedzialny za aspekty jakości, ochrony środowiska i bezpieczeństwa pracy,
- organ ten przejmuje zadania w tym zakresie jako zadania operatywne oraz strategiczne,
- sformułowane zakresy zadań i kompetencji powinny zostać delegowane na niższe szczeble hierarchicznej struktury zależności,
- delegowane zadania powinny być nadzorowane i poddane monitorowaniu przez delegujących,
- więzi kooperacyjne powinny być jasno dookreślone między podmiotami poziomu linii oraz podmiotami komórek funkcjonalnych, co powinno znaleźć wyraz w opisie przebiegów procesów zawartych w dokumentacji ZSZ,
- zatwierdzenie zapisanego systemu jest wiążące dla wszystkich pracowników w firmie,

## ” W placówkach ochrony zdrowia 80 proc. firm uzyskało już certyfikaty jednostki certyfikującej RWTUV Polska na zgodność z wymogami normy ISO 9000 ”

- ocena zapewnienia i doskonalenia tego systemu jest poddawana systematycznemu badaniu, tj. audytowi (strony pierwszej, drugiej i trzeciej).

### Porównanie standardów

Niżej dokonano porównania zasad trzech wymienionych standardów, biorąc pod uwagę:

- przedmiot każdego z systemów, nazywany obszarem zarządzania,
- krytyczne punkty wywierania wpływu na obszar zarządzania: jakość, środowisko oraz poziom bezpieczeństwa,
- system zarządzania oddziałujący na te wpływy.

Mimo że normy odnoszą się do różnych aspektów, proponują jednak podobne podejście i podobne zasady budowy systemu zarządzania, podobne narzędzia określania polityki organizacji oraz osią-

gania celów w określonych obszarach zarządzania. Polityka firmy nakierowana jest na zwiększanie zadowolenia klientów (ISO 9001:2000), poprawę ochrony środowiska (ISO 14001) oraz zapewnienie bezpieczeństwa i higieny pracy (PN-N18001).

Tab. 1. porównuje ze sobą pojęcia i terminy występujące w PN-EN ISO 9001, PN-EN ISO 14001 i PN-N18001.

### Aspekty zarządzania ryzykiem

Norma PN-N18001 wymaga, np. identyfikacji zagrożeń, szacowania ryzyka oraz wdrożenia koniecznych mierników kontrolnych. Sterowanie ryzykiem powinno prowadzić do osiągnięcia co najmniej prawnie wymaganych poziomów realizacji (szerzej o zagrożeniach i ich klasyfikacji można przeczytać w powyższych normach). Stopień niebezpieczeństwa nieprzestrzegania zasad BHP mo-

Tab. 1. Porównanie norm PN-EN ISO 9001, PN-EN ISO 14001 i PN-N 18001

Pojęcie/termin	ISO 9001:2000	ISO 14001	PN-N18001
aspekt, obszar zarządzania	jakość	środowisko	bezpieczeństwo i higiena pracy
cele nadrzędne	wzrost zadowolenia klientów	poprawa dokonań w zakresie środowiska	poprawa dokonań w zakresie BHP
strony zainteresowane	rząd, klient	rząd, inne strony zainteresowane	rząd, pracownicy
aspekty krytyczne	specyfikacja jakości wyrobów, usług i procesów	aspekty środowiskowe procesów, wyrobów, usług	zagrożenia związane z działalnością w firmie
wymagania w odniesieniu do istotnych aspektów krytycznych	wymagania prawne, wymagania i życzenia klienta związane z zamierzonym użyciem	wymagania prawne, wymagania zainteresowanych stron oraz pochodzące z wyników analizy ryzyka	wymagania zainteresowanych stron, wymagania pochodzące z analizy ryzyka zagrożeń
działania w obszarze zarządzania	procesy, które są istotne dla spełnienia jakościowych cech i właściwości produktów oraz funkcjonowania i rozwoju firmy	operacje i czynności związane ze znaczącymi aspektami środowiskowymi	działania i operacje towarzyszące identyfikacji zagrożeń
rezultaty niewłaściwego zarządzania	słabe osiągnięcia firmy, włącznie z produktami niesatysfakcjonującymi klienta	szkodliwy wpływ na środowisko	szkodliwy wpływ na zdrowie pracowników
ryzyko dla organizacji	niespełnienie wymagań prawnych i kontraktowych klienta; konsekwencje: wykroczenia, niezadowolenie klienta, zmniejszenie udziału w rynku, odpowiedzialność cywilna, straty finansowe	działalność w zakresie środowiska niespełniająca wymagań prawnych oraz stron zainteresowanych; konsekwencje: wykroczenia, odpowiedzialność cywilna, zły wizerunek, straty finansowe	działalność w zakresie BHP niespełniająca wymagań prawnych; konsekwencje: wykroczenia, odpowiedzialność cywilna, utrata zasobów ludzkich, straty finansowe

Źródło: PN-EN ISO 9001, PN-EN ISO 14001 i PN-N18001

Tab. 2. Powiązania elementów systemu zawartych w normach ISO 9001, ISO 14001 i PN-N18001

Główne kategorie	Elementy wspólne
polityka	polityka i zasady
planowanie	określenie wymagań i analiza istotnych oczekiwań, • wybór znaczących aspektów • ustalenie celów i zadań • określenie zasobów • określenie struktury organizacyjnej, ról, zadań, odpowiedzialności, kompetencji • planowanie, sterowanie • przewidywanie zdarzeń
wdrażanie i działanie	sterowanie • zarządzanie zasobami ludzkimi • zarządzanie finansami • dokumentowanie i kontrola • komunikacja • powiązania z dostawcami
ocena dokonań	monitorowanie pomiarów • analiza i działania korygujące • audyty
doskonalenie	działania zapobiegawcze • ciągłe doskonalenie
przegląd wykonywany przez kierownictwo	przegląd systemu wykonywany przez kierownictwo

że wynikać z poziomu rozwiązań technologicznych, rodzajów realizowanych procesów w firmie, z nieuwagi, a także może być związany z zakupem dóbr (np. nowego sprzętu, programu lub nowych materiałów). Podmiotem odpowiedzialnym za stan, jaki powinien być przez środowisko biznesu uznany za normę w zakresie BHP, jest w pierwszej kolejności organ ustalający regulacje prawne, instytucje nadzoru rynkowego, stosowana technologia, a także sama organizacja – pracodawca oraz sam pracownik. Podobnie ISO 14001 wymaga identyfikacji i określenia znaczących aspektów środowiskowych, zidentyfikowania wymagań prawnych oraz ich odniesienia do aspektów środowiskowych, jak również określenia celów i zadań do wykonania. Wymaga też operacyjnego sterowania działaniami powiązanymi ze znaczącymi aspektami.

We wszystkich trzech analizowanych standardach powinny być określone następujące etapy zarządzania ryzykiem:

- identyfikacja krytycznych aspektów i ryzyka,
- szacowanie ryzyka i ustalenie priorytetów,
- określenie wymagań, które powinny być spełnione,
- identyfikacja i wdrożenie mechanizmów sterujących ryzykiem.

Po zidentyfikowaniu i ustaleniu w mierzalny sposób wszystkich krytycznych aspektów w organizacji oraz po zidentyfikowaniu wewnętrznych i zewnętrznych wymagań do spełnienia w kontekście celów do osiągnięcia można rozpocząć wdrażanie systemu. Ważne jest uchwycenie elementów wspólnych ZSZ. Tab. 2. przedstawia elementy wspólne dla zintegrowanego systemu zawarte w wymaganiach norm ISO 9001, ISO 14001 i PN-N18001.

### System skrojony na miarę

W opracowaniu zwrócono uwagę na nasilający się trend integrowania systemów zarządzania w or-

ganizacjach usługowych dla kilku aspektów. Narzędziem integrowania jest system. Opisano ogólny model integrowania systemów oparty na wspólnych zasadach i elementach wybranych standardów.

Model systemu zintegrowanego łączy podejście PDCA z podejściem procesowym. Przedstawia strukturę systemu, ukazuje możliwość współdziałania systemów ze sobą. Zaprezentowana została tabela opisująca wymagania ISO 9001:2000, ISO 14001:1996 oraz PN-N18001:2004. Wskazano na możliwość łączenia wymagań tych standardów, co jest podstawą budowania i funkcjonowania jednego, zintegrowanego systemu. Korzyści z takiego rozwiązania są znaczne, zarówno natury organizacyjnej, społecznej, jak i ekonomicznej.

Każda organizacja powinna budować zintegrowany system zarządzania, uwzględniający opracowaną politykę danej organizacji oraz sformułowane, mierzalne cele, strategię ich osiągnięcia, technologię, kulturę organizacyjną, stopień z informatyzowania placówki, realizowane procesy, wiodące kompetencje i potencjał posiadanych zasobów ludzkich.

Ważna jest świadomość, że system powinien być skrojony na miarę. Rozwiązanie polegające na stworzeniu jednego modelu, pasującego dla każdej organizacji nie istnieje.

Krzyszyna Lisiecka  
Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego  
w Katowicach  
RWTUV Polska Sp. z o.o.

### Piśmiennictwo

1. ISO Management Systems. The International Review of ISO 9000 and ISO 14000 2004; vol. 4, no. 3 (May-June): 2.
2. The Survey of ISO 9000 and ISO 14001 Certificates; Hortensius D, Bergenhenegouwen L, Gouwens R, de Jong-Towards A. A Generic Model for Integrating Management Systems. In: ISO Management Systems. The International Review of ISO 9000 and ISO 14000 2004; vol. 4, no. 1 (January-February)
3. Dane źródłowe jednostki certyfikującej systemy, personel i wyroby – RWTUV Polska sp. z o.o. w Katowicach.