

Ügymenetkövető rendszer kiépítése az Országos Gyógyszerészeti Intézetben

Dr. Haraszti Csaba, Somody Gertrud, Országos Gyógyszerészeti Intézet

Az Országos Gyógyszerészeti Intézet működésében nagy változást hozott az Európai Unióhoz történő csatlakozás. Az azóta folyamatosan növekedő munkamennyiség, valamint az eljárások komplexitása miatt szükségessé vált egy ügymenetkövető rendszer kialakítása, mely mind az adminisztrációs, koordinációs, mind pedig az értékelési folyamatokat támogatja.

A cikk a rendszerfejlesztést megalapozó folyamatokat, projekteket írja le, valamint a megszerzett tapasztalatokról számol be.

The accession to the European Union has brought a major change in the activities of the National Institute of Pharmacy. Because of the continuously growing workload since then and the complexity of the procedures the creation of a workflow management system was needed in order to facilitate administrative, coordination and assessment processes.

This article describes the processes and projects providing a basis for the system development and tells about the experiences gained.

AZ OGYI TEVÉKENYSÉGE, SPECIÁLIS HELYZETE

Az OGYI több szempontból speciális körülmények között végzi tevékenységét. Ez mind eljárásjogi, mind gyakorlati szempontból tetten érhető.

Az Országos Gyógyszerészeti Intézet költségvetési szervként működő hatósági feladatokat ellátó intézmény, melynek bevételei az üzleti életből származnak.

Állami feladatként ellátandó alaptevékenysége: az Intézet a hatósági gyógyszerellenőrzés országos szerve.

Az OGYI feladatai sokat változtak az elmúlt években különböző okok miatt. Jelentős változást hozott az EU csatlakozás, amelynek folytán új szabályozások és határidők jelentek meg a tevékenységben. De jelentős változást eredményezett az is, hogy míg néhány évvel ezelőtt hatszáz gyógyszer volt forgalomban, addig ez a szám mostanra megközelíti a hatezretet, az ügyek száma pedig az évi 35 ezret.

2004 május 1., Magyarország Európai Unióhoz történő csatlakozásának napjától az OGYI igen komplex jogi környezetben tevékenykedik, mely EU-s, és nemzeti jogszabályokon, valamint soft-law joganyagokon és iránymutatásokon alapul. A Közösségen belül megtalálhatók a nemzeti, tagállami szervezetek, valamint centralizált EU-s intézmények is. Mindezek munkáját tudományos és adminisztratív ügyekkel foglalkozó munkacsoportok segítik elő, kapcsolják össze hálózatszerűen.

Az EU-ban megfigyelhető trend, hogy törekednek a valamennyi gyógyszerfajtát felügyelő, egységes gyógyszerhatóság kialakítására. Az EU rendkívül szigorú, rövid határidőket vezetett be a gyógyszerek forgalomba hozatalának engedélyezésével (és azok módosításával) kapcsolatos egyes közigazgatási eljárásokra. Ezek a határidők hallatlanul összpontosított, szervezett munkát és tekintélyes létszámot igényelnek, hiszen az egyszerre jelentkező beadványok számát a hatóságok nem befolyásolhatják.

Megállapítható, hogy az Európai Unió gyógyszer engedélyezési „piacán” megjelenik a kérelmező cégek választási szabadsága, és ha korlátozott mértékben is, de megtalálható a tagországok hatóságai közötti verseny az anyagilag és szakmailag előnyösebb eljárásokért. A fenti tényezők még amellet is fontos szerepet játszanak, ha egyes, például a referens hatósági felkérések iránti igény jóval nagyobb, mint a nemzeti hatóságok kapacitása.

Az OGYI feladata tehát, hogy definiálja ezen a „piacon” azt a szerepkört, melyet el tud és el kíván látni. Ezt követően, ennek megfelelően kell meghatározni a folyamatok közötti prioritási sorrendet, és megtenni a megfelelő lépéseket ennek megvalósítása érdekében.

Jelen helyzetben, amikor a kötelezően elvégzendő folyamatok határidőre történő elvégzése is problémát jelent, a nagyobb nemzetközi szerepvállalás csak a munkavégzés feltételeinek megváltoztatásával érhető el. A korábbi feladatok volumene 2005 és 2008 között közel négyszeresére nőtt, és számos új feladat is jelentkezik folyamatosan.

Mivel az OGYI költségvetési szervezet, közalkalmazott létszáma felülről korlátozott, azt nem tudja a megnövekedett feladatokhoz igazítani, ezért a változtatások a szervezeti felépítést és a belső folyamatokat kell, hogy érintsék.

Az eljárások során a kommunikáció, az információáramlás alapvető fontosságú. A határidők az ipar elvárásainak megfelelően egyre rövidebbek, amiket manuális adminisztrációval már nem, csak ügymenetkövető-koordináló rendszer segítségével lehet teljesíteni.

A fenti igényeket kielégítő eljárásokkal kapcsolatos információkat tartalmazó rendszerek kialakítása során számos követelménynek kell megfelelni. Részint, hogy a nemzeti rendszer képes legyen az EU-s rendszerekhez kapcsolódni, másrészt pedig, hogy az EU-s rendszerekből megszerezhető információk további felhasználása támogatott legyen, a centralizált információkhoz (mint például MRP, DCP eljárások adataihoz) nemzeti adatokat lehessen hozzácsatolni.

Az ügymenetkövető rendszer kiépítése

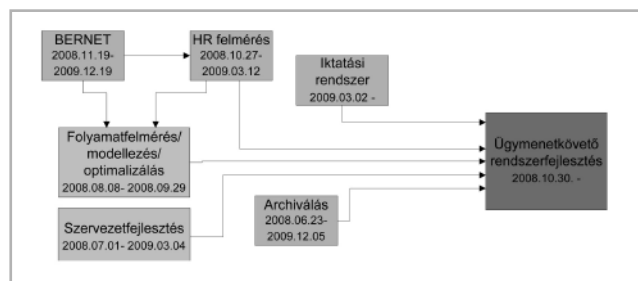
A fentiek alapján az OGYI célul tűzte ki egy ügymenetkövető rendszer kiépítését. A fejlesztéshez azonban szá-

mos alapinformációt szolgáltató projektet kellett végrehajtani:

- BERNET elemzés
- HR felmérés
- Szervezetfejlesztés
- Iktatási rendszer átalakítása
- Archiválás
- Folyamatfelmérés/modellizálás/optimalizáció

Mivel a kialakításra szánt időt limitálta a közigazgatási eljárási törvény módosításának bevezetési dátuma, valamint a tanúsított iktatási rendszer kötelező alkalmazásának időpontja, ezért a projektek végrehajtását párhuzamosítani kellett, ami a teljes lefutási időt csökkentette, viszont a koordinálást komplexebbé tette, és a lépcsőzetes tervezés miatt többletköltségeket is okozott.

Az 1. ábrán láthatók a projektek és a közöttük húzóó kapcsolatok, azaz, hogy mely folyamatok milyen, őket megelőző tevékenység információira épülnek rá.



1. ábra
Az elvégzett projektek közötti kapcsolat

BERNET elemzés projekt

Időtartama: 2008. 11. 19. – 2009. 12. 19.

A bevezetendő ügymenetkövető rendszer által biztosított transzparencia, valamint az ezt megelőző folyamatoptimalizálás és szervezetfejlesztés természetes módon egyéni érdekek sérelmével, és konfliktusokkal jár. Azonban a változások csak a menedzsment erőteljes támogatása révén vihetők végbe, ezért fontos, hogy a felsővezetés tisztában legyen az informális szervezeti felépítéssel, kapcsolatokkal.

A BERNET projekt célja az volt, hogy az OGYI szervezeti egységei, kollégái közötti szakmai, vezetői és érzelmi kapcsolatokat, kommunikációs csatornákat felmérjük, ezáltal hatékonyabb működést megalapozó szervezeti változással, HR fejlesztéssel kapcsolatos döntések legyenek meghozhatók. A projekt azonosította azon személyeket is, akikre, mint kulcsszemélyekre a fejlesztés során számítani lehetett, illetve akikre majd támaszkodik az Intézet a rendszer bevezetése során.

A felmérés során megállapításra került, hogy az OGYI-ban dolgozók számára a szakmai tudás alapvető fontosságú: akit szakmailag megfelelőnek tartottak kollégái, azt szinte mindig jó vezetőnek is tekintették. A szervezetben egymás érzelmi megítélése igen erőteljes volt, azonban a retor-

ziótól való félelem miatt a negatív kapcsolatokat a kollégák nem jelölték, csak a pozitív szálak kiértékelésére volt lehetőség.

HR felmérés projekt

Időtartama: 2008. 10. 27. – 2009. 03. 12.

Az ügymenetkövető rendszer kiépítéséhez szükség volt a munka és szerepkörök tisztázására, a teljesítményértékelés modulhoz pedig a jelenlegi leterheltségi adatoknak és a folyamatlépések időtartamának elemzését kellett elvégezni.

A projekt célja az volt, hogy az OGYI hatékony működéséhez szükséges humán erőforrás kompetenciák, valamint azok szintjei azonosításra kerüljenek, és az egyes munkakörök/szervezeti egységek leterheltségével kapcsolatos elemzés is készüljön.

A projekt az ügymenetkövető rendszer teljesítményértékelési moduljához, valamint a szervezetfejlesztéshez is definiálta az alapvető információkat.

A felmérés tapasztalata az volt, hogy számos esetben igen sajátos, egyedileg definiált szerep- és munkakörök kerültek kialakításra, melyek harmonizálására szükség volt.

A leterheltségi adatok és folyamatlépések időtartamának teljes tisztázására a dokumentáltság hiánya, az eltérő értelmezések (folyamat nettó időtartama), valamint a menedzsment támogatásának hiánya miatt azonban nem került sor, csak részadatok voltak kinyerhetőek.

Szervezeti átalakítás projekt

Időtartama: 2008. 07. 01. – 2009. 03. 04.

A projekt célja az volt, hogy a folyamatmodellezés, a HR és BERNET elemzés adatai, valamint az optimalizációs javaslatok alapján hatékonyabb szervezeti felépítést alakítsanak ki. A szervezeti egységek számának csökkentése az adminisztrációs terhek redukálását, valamint a fejlesztést átlátó és támogató menedzsment kialakítását célozta meg.

Archiválás projekt

Időtartama: 2008. 08. 23. – 2008. 12. 05.

Tekintettel arra, hogy a kialakításra kerülő rendszer csak elektronikus dokumentációkat kezel, ezért az eddigi papíron beadott dokumentációk feldolgozását is meg kellett oldani.

A projekt célja az volt, hogy a papír formátumban beadott dokumentációk szkennelését és szövegfelismerést követően betölthetők legyenek az ügymenetkövető rendszerbe.

A folyamat során szerzett tapasztalatunk az volt, hogy dokumentummal kapcsolatos rendszerigényeket már itt, ebben a lépésben fontos figyelembe venni.

Abban az esetben, ha nem elég körültekintően fogalmaztuk meg, hogy a jövőbeli ügymenetkövető rendszer milyen adatokat és milyen formátumban vár az archivált anyagból, akkor a beszkenelt elektronikus dokumentumokat újból fel kell dolgozni, ami többletköltségekkel jár.

Iktatási rendszer projekt

Időtartama: 2009. 03. 02. –

Mivel a jelenlegi iktatási rendszer nem volt alkalmas arra, hogy az ügymenetkövető rendszeren belül is alkalmazásra kerüljön, ezért új, az informatikai igényeket is figyelembe vevő metodika kialakítására volt szükség.

A projekt célja tehát, hogy az ügymenetkövető rendszerrel kompatibilis, elektronikus dokumentációkat is kezelni tudó iktatás metodika kerüljön kialakításra.

Fontos, hogy a kialakítás során figyelembe vegyük a tanúsított iktatási rendszerhez szükséges igényeket, illetve a rendszerkövetelményeket is.

Folyamatfelmérés/modellezés/optimalizálás projekt

Időtartama: 2008. 08. 08. – 2008. 09. 29.

Az ügymenetkövető rendszer kialakításához szükség volt a folyamatok optimalizálására, valamint a fejlesztéshez szükséges dokumentumok előállítására. A projekt célja az volt tehát, hogy kidolgozza az OGYI legfontosabb folyamatainak jövőbeli optimális módját, rögzítse a támogató informatikai rendszerrel szembeni elvárásokat, illetve hogy ez alapján elkészüljön a rendszerfejlesztés során használható rendszerterv.

A projekt lépései a következők voltak:

- célfolyamatok modellezése moderált munkacsoportos megbeszéléseken
- célfolyamatok jellemzőinek meghatározása, az elvárt rendszerfunkciók azonosítása
- rendszerfunkciók alapján rendszerterv megfogalmazása.

A projekt teljes időtartama 36 nap volt, amely során 19 nap alatt 2 munkacsoportban párhuzamosan 35 megbeszélésre került sor, és 75 db folyamat leírása született meg.

Az általános optimalizálási irányelvek alapján (pl. redundancia csökkentés, párhuzamosítás, feladat-áthárítás, automatizáltság, delegálás és mérhetőség) az alábbi javaslatok születtek meg:

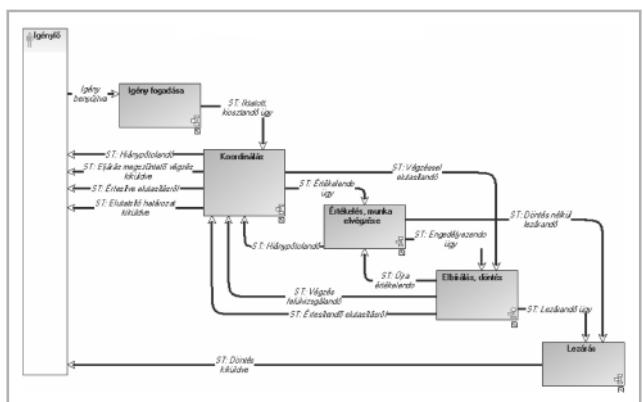
- Az adminisztrációs terhek csökkentésére webes/letölthető kérvényűrlap-kitöltő program használata
- Online benyújtott kérelmek esetén automatikus ügymenet létrehozás
- Papír alapú kérelmek szkennelését követően, az elektronikus dokumentációstruktúra automatikus kialakítása
- Az iktatási rendszerben beszédes vonalkód használata
- Ügymenetek csoportosítása, követő ügymenetek iktatószámának logikus kiosztása
- Validálási check-lista alkalmazása a manuális előértékelés segítésére
- Automatikus és felhasználó általi manuális workflow-definiálás és ehhez kapcsolódóan az érintett munkatársak kiválasztása
- Automatikus határidő-figyelés, meghatározás és személyre szabható értesítések
- Ügyfélkapu használata a kifelé irányuló kommunikációban

- Elektronikus űrlapok használata az értékelési riportok elkészítésekor
- Határozattervezet, jelentés, végzés, engedély, intézkedési terv rendszer általi elkészítése
- Egy- vagy kétszintű, workflow-ba épített jóváhagyás, szükség esetén megjegyzés csatolása
- Ügymenet archiválás

A folyamatok standard metodikával, MEGA Designer-rel kerültek rögzítésre, hogy a rendszerfejlesztés során a fejlesztők minél jobban átlássák a velük szemben támasztott igényeket.

Az OGYI vásárolt MEGA licence-eket is, hogy a folyamatmodellek frissítését, bővítését a jövőben saját maga is elvégezhesse, valamint, hogy a rendszer folyamatainak minőségbiztosítása és verziókövetése problémamentes legyen.

A folyamatmodellekre példákat mutatnak be a 2. és 3. ábrán.



2. ábra
Standard folyamatleírás

A folyamat során a rendelkezésre állás volt a legkritikusabb pont, hiszen rövid idő alatt nagy mennyiségű információ átadására volt szükség. Az OGYI munkatársainak a napi munka mellett kellett részt venniük az interjúkon, amit a projekt folyamán előre definiált menetrenddel, valamint a konkrét személyek kijelölésével segítettünk. Az együttműködést az anyagi honorálás is serkentette.

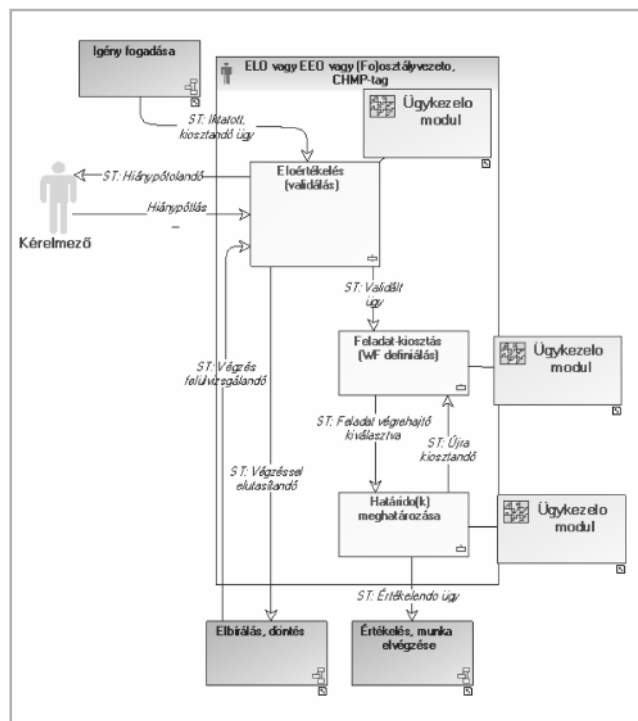
Rendszerfejlesztés projekt

Időtartama: 2009. 03. 09. – 2009. 09. 30

A projekt célja, hogy a korábbi projektekben definiált információk alapján kialakítson egy modulárisan bővíthető ügymenetkövető rendszert.

A projekt lépései a következők:

- Követelményspecifikáció készítése
- Rendszerterv készítése
- Logikai rendszerterv
- Migrációs és tesztelési terv
- Integrációs terv
- Fejlesztés



3. ábra
Koordinációs folyamatára

- Bevezetés, oktatás
A még jelenleg is futó projekttel kapcsolatban a legfontosabb elvárások az állandó rendelkezésre állás és a gyors

döntési képesség. Mindezek nélkül a fejlesztés könnyen időbeli csúszást szenvedhet, vagy még rosszabb, szakmailag nem megfelelő termék kialakítását eredményezheti.

A PROJEKTEKKEL KAPCSOLATOS ÁLTALÁNOS TAPASZTALATOK ÖSSZEGZÉSE

Az OGYI-ban végrehajtandó változások a szervezeti egységek illetve egyének közötti feszültségekhez vezetnek, melyek kezelése csak a felsővezetés eltökéltsége révén, valamint a menedzsment támogatásával oldhatók meg.

A rendszer kifejlesztése és bevezetése során a hatékonyság csökkenésével is számolni kell: a felmérések során a munkatársak nem tudnak részt venni a napi munkában, és erőteljes nyomás alakul ki a projektet támogatókra, hogy az eljárások a régi, megszokott módon haladjanak tovább.

A problémát anyagi kompenzációval, valamint a projekttel kapcsolatos kommunikáció javításával lehet elérni. Cél-szerű mind a projekt kezdetekor egy a célokat bemutató, mind pedig a lezárást követően az eredményeket magyarázó előadást tartani.

A projektek elképzelhetetlenek a határidők betartása nélkül, mely nemcsak a résztvevők ösztönzését, hanem gyors döntések meghozatalát is igénylik.

Fontos azon szempont szem előtt tartása is, hogy egy tökéletes rendszerv kialakítása a teljes folyamat elhúzódásához vezethet, ezért előnyösebb a dokumentumot folyamatosan frissíteni, mely azonban fejlesztési többletköltséget jelenthet, mellyel számolni érdemes.

A SZERZŐK BEMUTATÁSA



Dr. Haraszi Csaba gyógyszerész, gyógyszerész-közgazdász. 2003-ban a Semmelweis Egyetem Gyógyszerésztudományi karán gyógyszerészi, 2007-ben a Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karán gyógyszerész-közgazdászsi végzettséget szerzett. Kez-

detben az Európai Gyógyszerkönyv fordítását végzi, később a gyógyszerkészítmények törzskönyvezési eljárásainak koordinálásával, projektvezetéssel, stratégiai, üzleti tervezéssel és változásmenedzsmenttel foglalkozik. 2003. óta az Országos Gyógyszerészeti Intézet munkatársa, jelenleg a Koordinációs Főosztály vezetője és a Magyarországi Gyógyszertörzskönyvezők Társaságának elnökségi tagja.

Somody Gertrud közgazdász, szakközgazdász, egészségügyi szakmenedzser. 1990 előtt vállalati szervezéssel, valamint kontrollinggal, majd ezt követően privatizációs tanácsadóként állami vállalatok gazdasági társasággá való átalakításával, privatizációjával foglalkozott. 1996-tól rész-

ben egy több leánycéggel rendelkező gazdasági társaságot vezetett és felügyelt gazdasági-pénzügyi vonalon, részben projekt menedzserként vett részt több új projekt megvalósításában. 2007-től az OGYI gazdasági főigazgató-helyettese, ahol elsőrendű célja a működés racionalizálása.

IME-META

III. Egészség-gazdaságtan Továbbképzés és Konferencia

2009. július 8. (szerda)