



graf. natasha

Wirtualny szpital

Outsourcing to mantra postindustrialnej gospodarki. *International Data Corporation (IDC)*, firma zajmująca się badaniem tego typu usług, ocenia, że do 2008 r. rynek powiększy się o 900 proc. IDC szacuje, że usługi outsourcingowe w Polsce będą rosnąć o ok. 24 proc. rocznie. Nie wiadomo, czy będzie tak w służbie zdrowia, ale sądząc po entuzjazmie wielu dyrektorów szpitali, szacunki mogą się potwierdzić.

Outsourcing w polskim wydaniu obejmuje już proktoria, zabiegi medyczne, usługi psychologów i pielęgniarek, o sprzątaniu i wyżywieniu nie mówiąc. Outsoursowane są znieczulenia, usługi stomatologiczne, obsługa administracyjna i informatyczna. Dializowanie to już niemal standard, a diagnozowanie przez firmy outsourcingowe dorobiło się swojego lobby. Jak stwierdził jeden z dyrektorów szpitali, to już nie outsourcing, a prywatyzacja służby zdrowia.

Totalna kontrola

Jeśli to tempo zostanie utrzymane, za kilka lat szpitalne pozostaną budynki, a rola dyrektora placówki ograniczy się do kontroli i nadzoru nad firmami outsourcingowymi. Takie są przy-

najmniej marzenia wielu menedżerów. Problem w tym, że teoretyczne rozważania i praktyka często abstrahują od układu odniesienia. A tym układem jest (nie)rzetelność polskiego biznesu, stan egzekucji prawa oraz elementarna etyka zawodowa (a raczej jej brak).

Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej, nie ma sensu, żebyśmy to robili. Powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej niż my – mawiał Henry Ford, którego bardzo często cytują zwolennicy outsourcingu. Zapominają jednak, że twórca modelu *T* zostawił po sobie określenie *fordyzm*, oznaczające totalną kontrolę i egzekucję obowiązków graniczącą z terrorem. Łatwo sprawować nadzór nad outsourcingiem kapitałowym,

Sprzątanie	Catering – żywienie	Utylizacja odpadów	Ochrona	Usługi IT	Pralnie
<ul style="list-style-type: none"> • Impel SA • Clean • Vermop 	<ul style="list-style-type: none"> • Impel Catering • CATERING-SYSTEM • CSG Polska 	<ul style="list-style-type: none"> • Lobbe Dąbrowa Górnicza • ZUO w Koninie • MALEX ZUO 	<ul style="list-style-type: none"> • Impel Security • Solid Security • CSG Polska 	<ul style="list-style-type: none"> • Capgemini • Centrum Outsourcingu Computerland SA • Comarch 	<ul style="list-style-type: none"> • Unipral • Medi-Sept sp. z o.o. • Unitechnika SA

gdy ze struktury szpitala wydzielane są firmy lub zespoły specjalistów, którzy przechodzą na własny rozrachunek. W ten sposób szpital ogranicza koszty, np. płaci mniej składek na ZUS, premii czy wynagrodzeń za urlopy, ale zarazem potrafi kontrolować pracę firmy outsourcingowej. Nadzór wynika po prostu z tego, że jednostka zatrudnia tych samych fachowców, tylko na innych zasadach.

Księga odstępstw

Problemy powstają, gdy na terenie szpitala pojawiają się firmy zewnętrzne, czyli zaczynamy mieć do czynienia z outsourcingiem kontraktowym. Niedawno jedna z ogólnopolskich gazet ujawniła, że szpital w Pabianicach, który ma 40 mln zł długu, płaci dziesiątki tysięcy złotych za doradztwo finansowe firmie *Evanna*, której przedstawicielem jest Jacek Wutzow, były wiceminister zdrowia. Jakby tego było mało, w zeszłym roku dyrektor szpitala mianował Wutzowa swoim zastępcą. To oczywiście skrajny przypadek outsourcingu korupcyjnego. Jak jednak

wany 24 godz. na dobę. Jakikolwiek odstępowania od kontraktu lub obniżenie standardów wykonywanej usługi powinno skutkować zerwaniem umowy i dochodzeniem odszkodowań przed sądem. Tymczasem, mimo że z outsourcingiem szpitalnym mamy do czynienia od co najmniej 8–9 lat, nie jest znany przypadek wytoczenia procesu firmie zewnętrznej. Niemożliwe, żeby nie było powodu – przecież powszechną zgorą jest np. niedotrzymywanie zasad diety szpitalnej przez firmy cateringowe czy błędy popełniane w doradztwie finansowym.

Cywilizowanie rynku

Problemem jest też brak stabilnego, a zarazem zdywersyfikowanego rynku usług outsourcingowych. W zasadzie z konkurencją mamy do czynienia tylko w dwóch dziedzinach: ochronie i praniu. Jeden z poznańskich szpitali obsługuje pralnia z Zabrza. To najlepszy dowód na to, że outsourcing może się opłacać obu stronom mimo pozornych przeszkód (w tym wypadku jest to odległość).

” Szpital, który ma 40 mln zł długu, płaci dziesiątki tysięcy złotych za doradztwo finansowe firmie, której przedstawicielem jest były wiceminister zdrowia ”

przyznają anonimowo dyrektorzy szpitali, propozycja łapówki bywa bardzo często wpisywana w ofertę. Nie należy się temu dziwić. Właściciele firm outsourcingowych bardzo dobrze wiedzą, że dyrektorzy zarabiają po kilka tysięcy złotych, odpowiadając za majątek wart dziesiątki albo i setki milionów oraz ludzkie życie. Takie zarobki muszą rodzić frustrację. W efekcie często kontrakty otrzymują firmy, które w żaden sposób wygrać przetargu nie powinny. Znany jest przypadek firmy sprzątajacej, która utrzymanie przez miesiąc w czystości 1 metra kw. wyceniła na złotówkę. Fachowcy od higieny szpitalnej zachodzili w głowę, jak za 25 eurocentów będzie można dotrzymać ostrych reżimów czystości np. na bloku operacyjnym. Takie podejście było w zasadzie odejściem od elementarnego celu outsourcingu, który ma być *podporządkowany strategicznym celom zakładu*. Aby jednak zachować ten strategiczny cel, jakim jest zbilansowanie działalności szpitala oraz podniesienie jakości leczenia, nadzór musi być sprawo-

Jednak sytuacja będzie się zmieniać. Do wejścia na polski rynek szykują się wielcy gracze światowi: firmy cateringowe, ochroniarskie, rachunkowe, diagnostyczne i laboratoryjne. Nie należy się temu dziwić. Rynek usług outsourcingowych stale rośnie. Cztery lata temu jego wartość wynosiła na świecie 13 bln dolarów, a dziś jest to już o 2 bln więcej. W Polsce problemem pozostanie to, jak największy gracz na rynku usług zechcą wejść na nasz rynek, jaka będzie odpowiedź polityków i menedżerów zdrowotnych. Oby nie była to metoda na prywatyzację rodzimego szpitalnictwa, bo w ten sposób zrobimy kalkę z polityki gospodarczej Konrada Adenauera, który przyrzucał oko na przekręty, byleby tylko kraj się ustabilizował i wzbogacił. Jest tylko jedno ale: to było blisko 60 lat temu i dziś takich metod już się nie stosuje.

Jacek Szczęsny
współpraca: Kamil Piątek