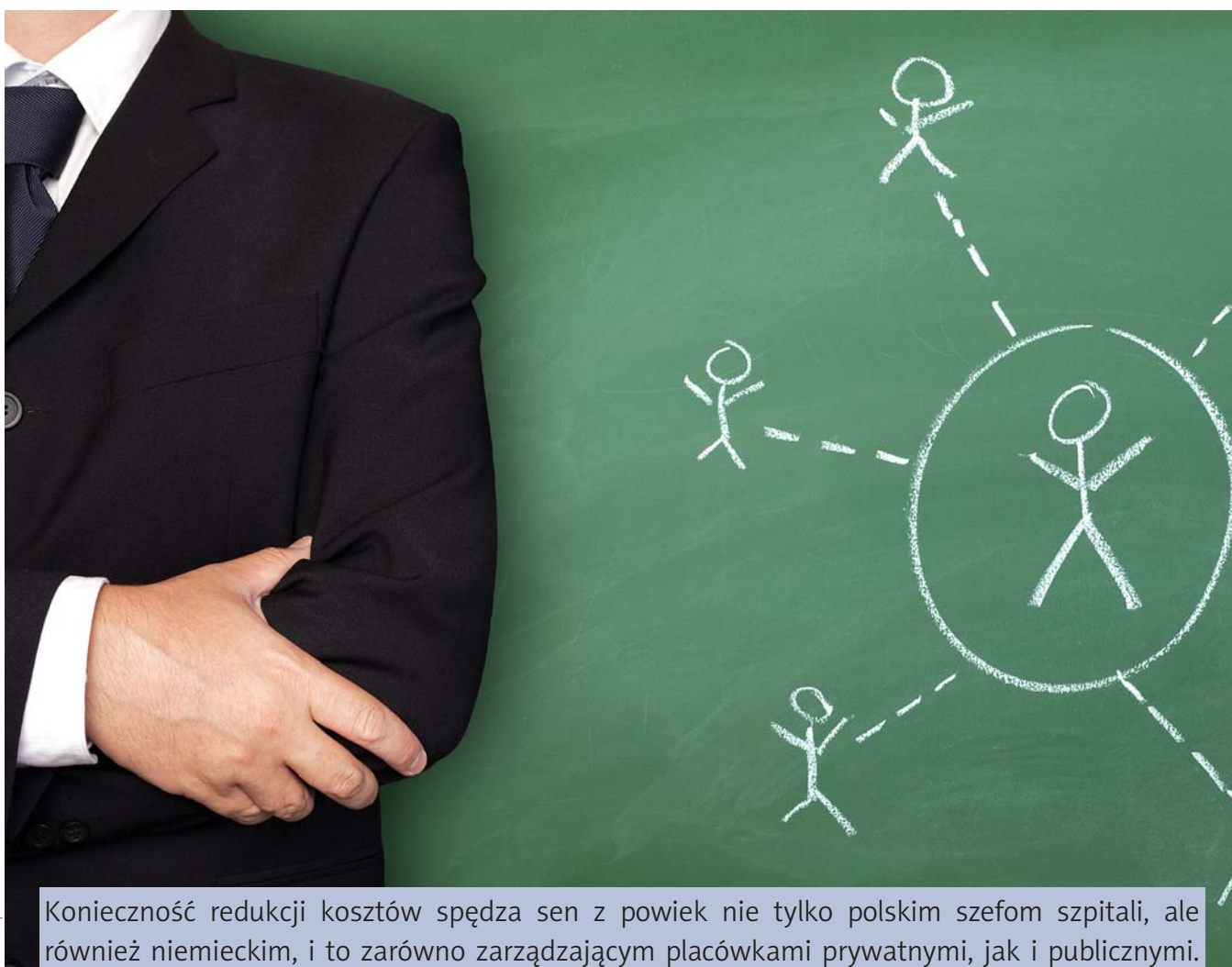


Dlaczego szpitale decydują się na outsourcing?

# Usługi spółka z o.o.

Anna Wieczorkowska



fot.: iStockphoto

Konieczność redukcji kosztów spędza sen z powiek nie tylko polskim szefom szpitali, ale również niemieckim, i to zarówno zarządzającym placówkami prywatnymi, jak i publicznymi. Dobrym sposobem na obniżenie kosztów może być outsourcing, czyli zlecenie wykonywania pewnych czynności innemu podmiotowi.

W tym miejscu należy rozróżnić outsourcing i insourcing. Outsourcing polega na zleceniu pewnych czynności obcej firmie, może to być na przykład inny szpital. Insourcing zaś to przeniesienie pewnych zadań do utworzonego specjalnie do tego celu przedsiębiorstwa. Zwykle ma ono w nazwie końców-

kę „...Service GmbH”, czyli „usługi sp. z o.o.”.

## Dla porządku

W outsourcingu chodzi przede wszystkim o korzyści związane z redukcją kosztów, ponieważ szpital nie ponosi już więcej kosztów personelu, materiałów czy też

infrastruktury wydzielonych obszarów. Ponosi je natomiast usługodawca.

Poprawa efektywności działalności szpitala to główny powód zastosowania outsourcingu, ale nie jedyny. Dzięki pozbyciu się pewnych czynności niezwiązanych stricte z podstawową działalnością,

czyli leczeniem, szpital uzyskuje nie tylko wymierne korzyści finansowe, ale i osiąga przejrzystą strukturę organizacyjną. Decydując się na outsourcing, może łatwiej definiować procesy. Jego struktura organizacyjna staje się bardziej klarowna.

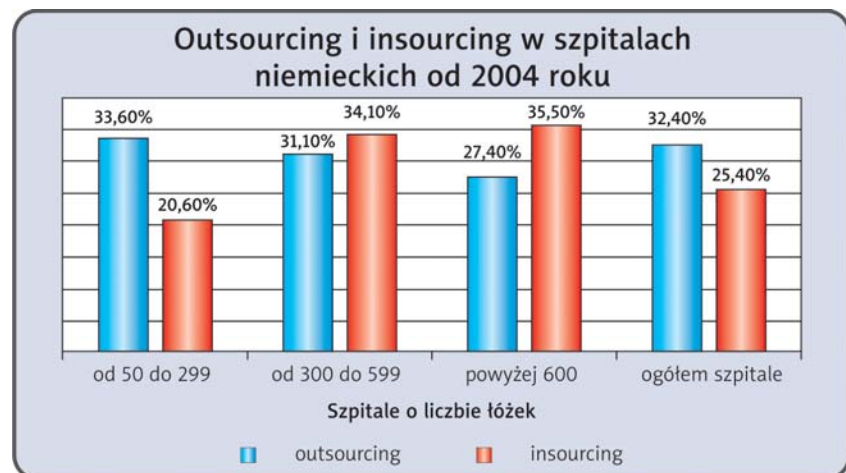
### Ekspansja

Jest jeszcze jedna bardzo ważna zaleta outsourcingu (insourcingu), która polega na specjalizacji usługodawców i ich specyficznym *know-how*. Chodzi o to, że firmy świadczą usługi wielu szpitalom i dzięki temu mogą służyć swoim klientom fachową wiedzą (*know-how*) o całej branży.

Z tych powodów (redukcja kosztów, klarowna struktura organizacyjna, *know-how* spółek outsourcingowych) wiele niemieckich szpitali zdecydowało się na wyrowadzenie na zewnątrz bądź wydzielenie drugorzędnych obszarów działalności.

### Trudne początki

Początkowo outsourcing dotyczył przede wszystkim prostych niemedycejskich usług, jak sprzątnie czy wyżywienie pacjentów. Z biegiem lat na zewnątrz zaczęto wyrowadzać coraz to bardziej specjalistyczne usługi, takie jak IT, księgowość, kadry i płace. Coraz częściej kupowane są też usługi medyczne, dla przykładu badania



Źródło: Krankenhaus Barometer 2007

laboratoryjne i diagnostyka. Wydaje się, że outsourcing i insourcing będą zyskiwać coraz większe znaczenie. I dotyczy to całego rynku europejskiego, nie tylko niemieckiego.

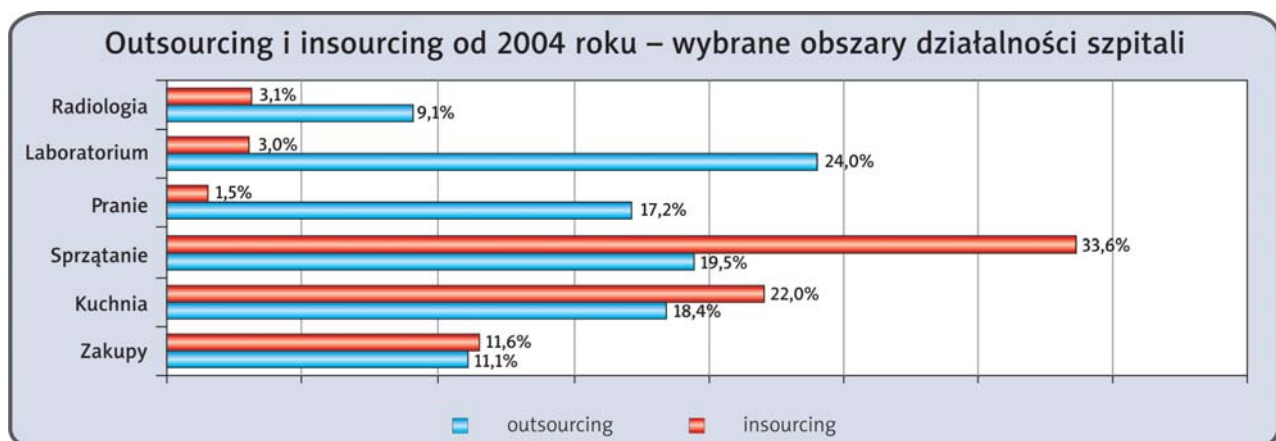
Potwierdza to statystyka. Od 2004 do 2006 r. około 32 proc. szpitali w Niemczech, niezależnie od ich struktury właścicielskiej, wdrożyło outsourcing (insourcing). Do tej grupy zalicza się te placówki, które zakończyły proces wdrożenia outsourcingu. Szpitali, które rozpoczęły ten proces, jest znacznie więcej.

W większości chodziło o takie obszary, jak laboratorium, sprzątnie, kuchnia i zakupy (Krankenhaus Barometer 2007). Outsourcing traci na znaczeniu wraz z wielkością szpitali liczoną liczbą łóżek.

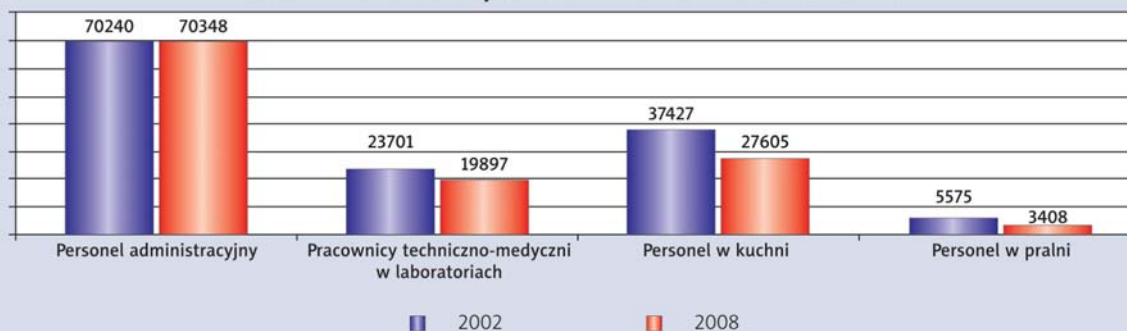
Jak pokazały badania statystyczne, szpitale prywatne częściej decydują się na outsourcing i insourcing. Z powodu coraz większej presji na redukcję kosztów outsourcing poszczególnych obszarów działalności zaczął być jednakże doceniany również przez szpitale publiczne (a właściwie ich właścicieli – samorządy lokalne). Zauważono, że spółki usługowe nie tylko robią to taniej, ale też wnoszą potrzebne *know-how*. Także dzięki insourcingowi szpital może osiągnąć korzystne efekty.

### Opór polityczny

Niestety, dla szpitali publicznych wprowadzenie outsourcingu czy nawet insourcingu może być trudne z uwagi na uwarunkowania polityczne. Chodzi oczywiście o duży opór pracowników szpitali



Zmiana w liczbie personelu w latach 2002–2008



	2002 r.	2008 r.	Wzrost (+)/ spadek (-)
Personel administracyjny	70 240	70 348	0,15%
Pracownicy techniczno-medyczni w laboratoriach	23 701	19 897	-16,05%
Personel w kuchni	37 427	27 605	-26,24%
Personel w pralni	5 575	3 408	-38,87%
Personel ogółem	1 112 421	1 078 212	-3,08%

publicznych. Mogą się oni obawiać przede wszystkim utraty pracy – i słusznie, bo jak pokazuje statystyka, w latach 2002–2008 znacząco spadło zatrudnienie personelu odpowiedzialnego za obszary najczęściej outsourcingowane (kuchnia, pralnia, laboratorium). Część

nie spadło zatrudnienie personelu odpowiedzialnego za obszary najczęściej outsourcingowane (kuchnia, pralnia, laboratorium). Część

zwalnianych znalazła zatrudnienie w nowych spółkach, ale oczywiście nie wszyscy. Poza tym „zagrożony” outsourcingiem personel może obawiać się mniejszych wynagrodzeń niż w szpitalu.

### Podpowiedź

Może outsourcing pewnych czynności to dobry pomysł do zastosowania w Polsce? Dlaczego samorząd, będąc właścicielem kilku szpitali, nie mógłby utworzyć spółki pod nazwą Usługi Księgowe dla Szpitali Sp. z o.o., która świadczyłaby usługi z zakresu księgowości dla wszystkich placówek tego samorządu. Czy też innej – Kadry dla Szpitali Service Sp. z o.o., która wykonywałaby zadania polegające na sporządzaniu list płac i zarządzaniu sprawami kadrowymi?

Polski biznes ma również spore doświadczenia w zastosowaniu outsourcingu i insourcingu. Często np. księgowość spółek wchodzących w skład grup kapitałowych wykonywana jest przez jedną spółkę specjalnie utworzoną do tego celu (insourcing). Nie dość, że taka spółka robi to taniej, to jeszcze ma specjalistyczną wiedzę – *know-how*. Może warto wykorzystać doświadczenia z biznesu z powodzeniem funkcjonujące tam już od wielu lat i zastosować je w polskich szpitalach. Może jest to jakiś sposób na niższe koszty w szpitalach i efektywniejsze ich działanie?

Zewnętrzne spółki usługowe wykonują te same zadania za mniejsze pieniądze, a dodatkowo wnoszą specjalistyczne *know-how* i doświadczenia zebrane w pracy na rzecz innych podmiotów. ■

„ Początkowo outsourcing dotyczył przede wszystkim prostych usług niemedyycznych, takich jak sprzątnięcie czy wyżywienie pacjentów. Z czasem objął bardziej specjalistyczne usługi – IT, księgowość, kadry i płace ”