



Eksperyment senatora

Patrycja Majer

Outsourcing to jeden ze sposobów unowocześnienia firmy, pozwala jej zredukować koszty i skupić się na głównym nurcie działania. Gwarancją zysków są jednak dobrze skalkulowane ceny i właściwie przeprowadzony przetarg.

Zmiany, jakie zaszły w systemie finansowania placówek opieki zdrowotnej po wprowadzeniu ubezpieczeń zdrowotnych zmusiły nas do poszukiwania nowych rozwiązań. Przede wszystkim konieczne stało się znalezienie sposobów, które pozwolą zahamować, a jeśli to możliwe, zmniejszyć koszty, jednocześnie zapewniając odpowiednią

jakość świadczonych usług – mówi Ewa Żydowicz-Mucha, dyrektor Szpitala Bielańskiego w Warszawie. Szpital ten, jako jeden z pierwszych skorzystał z możliwości sprzedania zewnętrznym firmom niektórych dotąd wykonywanych usług. – Poza naszą działalnością znalazły się usługi laboratoryjne i diagnostyczne – dodaje dyrektor szpitala.



Szpital Bielański w Warszawie
fot. Piotr Waniorek

To nie nasz wynalazek

Początki outsourcingu sięgają lat 70., kiedy to pojawił się w Stanach Zjednoczonych. Wówczas korzystały z niego nieliczne firmy. Kiedy jednak okazało się, że przedsiębiorstwo dzieląc się pracą w konsekwencji zyskuje, coraz więcej firm zainteresowało się takim rozwiązaniem swoich problemów. Obecnie ok. 90 proc. przedsiębiorstw w krajach zachodnich zleca na zewnątrz co najmniej jeden z elementów działalności. Najczęściej są to usługi informatyczne, zarządzanie zasobami ludzkimi, marketing i sprzedaż, czy usługi finansowe. Kiedy więc dyrektorem Szpitala Bielańskiego został senator Marek Balicki i wyszło na jaw, że trzeba niemal natychmiast rozwiązać w szpitalu problem diagnostyki obrazowej, senator Balicki od razu pomyślał o usługach outsourcingowych. Szpital nie miał mammografu, a tomograf komputerowy był tak wyeksploatowany, że aby zdiagnozować pacjentów, konieczne stało się wożenie ich do innych placówek. Koszty zaczęły rosnąć; powtarzanie badań w celu uzyskania poprawnego wyniku, opłaty za transport pacjentów na badania, wreszcie konieczność zainwestowania w nowy sprzęt. Na takie wydatki nie było szpitala stać. Wówczas uznano, że najwyższa pora rozwiązać ten problem przy pomocy firmy zewnętrznej, która pracując na bazie szpitala, będzie wykonywać zleczone przez niego badania diagnostyczne.

Diagnostyka była pierwsza

Doprowadzono do otwarcia (w październiku 2000 r.) pracowni tomografii komputerowej. Następna była pracownia mammograficzna i ultrasonograficzna, a na końcu rezonans magnetyczny. Właścicielem pracowni diagnostyki obrazowej została Klinika St. Paulo, Niepubliczny Zakład Opieki Diagnostycznej *Diagnostyka*. Dzięki temu możliwe stało się wprowadzenie

profilaktyki raka sutka. Szpital uzyskał środki na badania przesiewowe z programów ministerialnych, a pacjenci mogli korzystać z mammografu zakupionego przez firmę outsourcingową. Obecnie w pracowni diagnostyki obrazowej dziennie diagnozuje się ok. 150–200 pacjentów, z tego ok. 80 proc. stanowią pacjenci szpitala. Reszta to osoby korzystające z diagnostycznych badań na podstawie skierowania z innej placówki lub po prostu prywatnie.

Laboratorium z prawdziwego zdarzenia

Kiedy okazało się, że diagnostyka funkcjonuje bez zarzutów, a przy okazji pozwala szpitalowi na oszczędności, placówka zdecydowała się sprzedać na zewnątrz diagnostykę laboratoryjną. W 2001 roku, w wyniku przetargu właścicielem laboratorium została *Nova Medical*. Obecnie w laboratorium są wykonywane 3 rodzaje badań. Badania superszybkie, które muszą być zrobione najdalej w 1,5 godz., typowe badania *cito*, gdzie wyniki dostarczane są w ciągu 2 godz. i badania rutynowe, które mogą być wykonane w czasie nie dłuższym niż 8 godz. Analiza laboratoryjna obejmuje chemię krwi, morfologię, immunodiagnostykę, mikrobiologię, a także markery nowotworowe. Miesięcznie wykonuje się tutaj ok. 40–50 tys. badań. Pacjenci szpitalni stanowią 80–85 proc. diagnozowanych w laboratorium osób.

Outsourcing gwarantuje zyski

Sprzedaż pewnych rodzajów usług na zewnątrz nie tylko okazała się strzałem w dziesiątkę, ale przyniosła konkretne korzyści finansowe. *Okazało się, że nasz szpital w ciągu tylko jednego 2002 roku potrafił obniżyć koszt badań laboratoryjnych prawie o 19 proc. W ubiegłym roku oszczędność, w stosunku do 2001*

” Około 90 proc. placówek medycznych w krajach zachodnich zleca na zewnątrz co najmniej jeden z elementów swojej działalności ”



” Przygotowując się do outsourcingu koniecznie trzeba pamiętać, że złe przygotowanie konkursu może rozłożyć szpital ”

roku, kiedy to laboratorium prowadził jeszcze Szpital Bielański w ramach własnej działalności, wynosiła 15 proc. To bardzo dużo, jeśli się weźmie pod uwagę fakt, że w tym czasie doszło mnóstwo bardzo drogich badań, zlecanych przez nowo powstałe oddziały szpitalne: kardiologiczny, neurologiczny i neurochirurgiczny. Jeszcze większe oszczędności zrobiliśmy w pierwszym półroczu ubiegłego roku na badaniach rentgenowskich. Udało nam się obniżyć ich koszt o 27 proc. – tłumaczy dyr. Ewa Żydowska-Mucha.

Takie obniżenie kosztów nie byłoby możliwe, gdyby laboratorium było częścią szpitala. Na cenę zabiegu, oprócz wymienionych czynników, składa się również koszt odczynników. Im więcej badań robi laboratorium, tym jednostkowy koszt odczynników jest niższy. Warto też zwrócić uwagę, że firma, która wygrywa przetarg zobowiązuje się wyremontować pomieszczenia szpitala, które wydierzawia na własne usługi, ponosi koszty zakupu sprzętu i jego konserwacji. Aby zapewnić pacjentom usługi na najwyższym poziomie firma outsourcingowa stale podnosi też jakość swoich usług. Dla przykładu, firma prowadząca dla nas laboratorium, Nova Medical obecnie stara się o certyfikat jakości – mówi dyrektor szpitala.

Liczy się też edukacja

Dzięki outsourcingowi szpital może skupić całą energię na podstawowej działalności. Zająć się leczeniem, rozwijaniem oddziałów, świadczeniem usług oraz zdobywaniem środków. Outsourcing pozwala też edukować lekarzy. Zmusza ich do kalkulowania kosztów. Lekarze muszą dokładnie wiedzieć, ile dane badanie kosztuje w trybie superpilnym, pilnym i normalnym. Teraz ordynator każdego oddziału jest zobowiązany do kontrolowania liczby badań, jakie są zlecane

z jego oddziału. Wszystkie badania wracają do niego i wówczas sprawdza on, czy u konkretnego pacjenta wykonanie danych badań było konieczne. Skończyły się też tzw. pakiety szpitalne, czyli badania, które obowiązkowo wykonywano u każdego pacjenta trafiającego do szpitala. Teraz lekarz zleca tylko te badania, które w danym momencie są potrzebne, żeby zdiagnozować pacjenta czy rozpocząć leczenie. A wszystko dlatego, że pacjenci są pod kontrolą, nie ma przypadkowych ludzi, którzy mają wykonywane badania i nie są zarejestrowani w szpitalu, jak to miało miejsce jeszcze kilka lat temu.

Próbujemy sprzedać więcej

W tym roku planujemy rozszerzyć zakres usług sprzedawanych na zewnątrz. Właśnie przygotowujemy konkursy na obsługę techniczną szpitala. Poszukujemy firmy-partnera, która zatrudnia elektryków, hydraulików i tzw. złote rączki. Wyliczyliśmy, że bardziej się opłaca wypuszczenie tej usługi na zewnątrz niż zatrudnianie konkretnych fachowców – mówi dyrektor szpitala. – Do tej pory posiłkowaliśmy się też firmami z zewnątrz przy organizowaniu firm porządkowych i odpowiedzialnych za kuchnię szpitalną. Niestety, ten rodzaj działalności nie zdał jednak egzaminu. Przygotowując się do outsourcingu koniecznie trzeba pamiętać, że złe przygotowanie konkursu może rozłożyć szpital. Nam też to się zdarzyło. Wkrótce po wprowadzeniu outsourcingu wydatki szpitalne na badania wzrosły. Koszt jednego badania był niższy, ale ich liczba była o wiele większa. W rezultacie wydawaliśmy więcej. Dlatego planując wypuszczanie usług na zewnątrz trzeba być bardzo ostrożnym i przede wszystkim bardzo dokładnie zaplanować przetarg – ostrzega dyrektor szpitala.



Szpital Bielański w Warszawie

fol. Piotr Waniorek