

Marcin Kowalewski

OUTSOURCING W OCHRONIE ZDROWIA

1. Wstęp

W latach dziewięćdziesiątych rozpoczęła się w Polsce reforma systemu zdrowotnego. W jej wyniku zakłady opieki zdrowotnej zostały przekształcone z jednostek budżetowych w samodzielne podmioty, które posiadają osobowość prawną i powinny skutecznie konkurować o pacjenta na rynku usług medycznych. Niestety, kierownictwo wielu jednostek nie potrafiło sobie poradzić z nowymi warunkami i zakłady te utraciły płynność finansową. Jednym z czynników, który zadecyduje o przetrwaniu poszczególnych zakładów opieki zdrowotnej na rynku, jest odpowiednio przeprowadzona restrukturyzacja. Outsourcing może być skutecznym elementem procesu restrukturyzacyjnego.

Nazwa outsourcing pochodzi z języka angielskiego i jest skrótem od zwrotu *outside-resource-using*, co w dosłownym tłumaczeniu oznacza wykorzystanie zasobów zewnętrznych. Outsourcing definiuje się przeważnie jako metodę, która polega na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa (zakładu opieki zdrowotnej) realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do wykonywania innym podmiotom gospodarczym [5, s. 13].

2. Rodzaje outsourcingu

Instytut Outsourcingu opracował listę dziesięciu najważniejszych przyczyn, dla których przedsiębiorstwa (również zakłady opieki zdrowotnej) stosują outsourcing. Do przyczyn tych należy zaliczyć [1, s. 16-17]:

- 1) redukcję i kontrolę kosztów,
- 2) lepszą i dokładniejszą koncentrację przedsiębiorstwa na działalności podstawowej,
- 3) umożliwienie korzystania z mocy produkcyjnych najlepszej jakości,
- 4) przekierowanie własnych zasobów na realizację innych celów,

- 5) uzyskanie zasobów, którymi organizacja nie dysponuje,
- 6) przyspieszenie wystąpienia korzyści wynikających z restrukturyzacji,
- 7) uporanie się z funkcją trudną do wykonywania lub niemożliwą do kontrolowania,
- 8) zdobycie kapitału,
- 9) podział ryzyka,
- 10) dopływ gotówki.

W literaturze przedmiotu wyszczególnia się różne typy outsourcingu, w zależności od zastosowanego kryterium. Podstawowego podziału dokonuje się ze względu na związek z podmiotem, który uczestniczy w tym procesie. Można w tym wypadku wyróżnić [5, s. 137]:

- outsourcing kapitałowy – wydzielenie obszaru działalności z istniejącej struktury przedsiębiorstwa i przekazanie jej do realizacji podmiotowi powiązanemu (spółka-córka) z zakładem macierzystym,
- outsourcing kontraktowy – wydzielenie obszaru działalności z istniejącej struktury przedsiębiorstwa i przekazanie jej do realizacji niezależnemu podmiotowi gospodarczemu.

Kolejnego podziału tej metody dokonuje się na podstawie kryterium, jakim jest trwałość outsourcingu. Wyszczególnia się [6, s. 19]:

- outsourcing strategiczny, który jest trwałym, związanym ze strategicznym planowaniem, przekazaniem wybranych funkcji macierzystego przedsiębiorstwa innemu podmiotowi,
- outsourcing taktyczny, który oznacza nietrwałe, okresowe przekazanie wybranych funkcji innemu podmiotowi, szczególnie w celu osiągnięcia konkretnych, pojedynczych wyników (np. redukcji kosztów).

Ostatni podział outsourcingu jest dokonany ze względu na złożoność wydzielanych funkcji w przedsiębiorstwie. Zgodnie z tym kryterium tę metodę można podzielić na [5, s. 57-58]:

- outsourcing pojedynczych funkcji (częstkowych), których system działania opisuje pojedyncze stanowiska pracy,
- outsourcing funkcji powiązanych w formie procesów, na które składają się funkcje złożone wyższego rzędu umożliwiające powstanie określonych wyników,
- outsourcing obszarów funkcjonalnych, czyli funkcji bardziej złożonych, które mogą występować jako centra zysków lub kosztów.

Zaprezentowany podział outsourcingu został opracowany na potrzeby zakładów opieki zdrowotnej. W literaturze przedmiotu można spotkać bardziej szczegółowe podziały.

3. Przedmiot outsourcingu

W przypadku zakładów opieki zdrowotnej outsourcing może dotyczyć usług medycznych i niemedycznych. Na rysunku 1 zostały przedstawione podstawowe

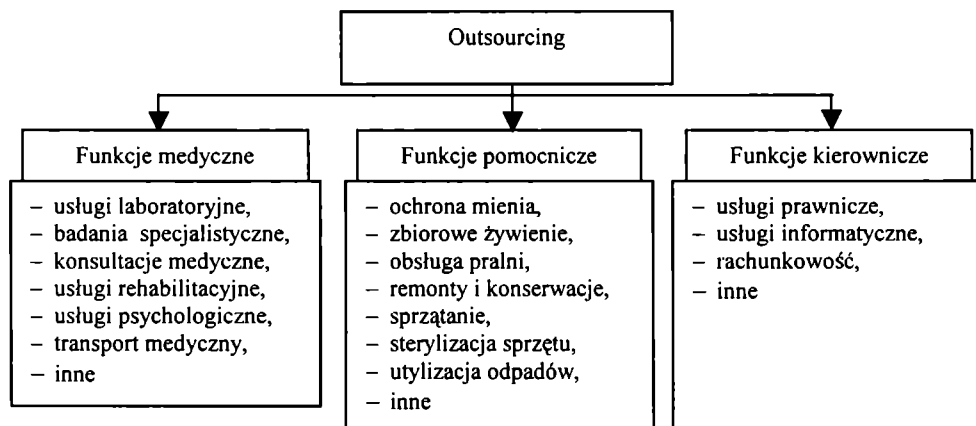
funkcje, które stanowią kryterium podziału przedmiotu outsourcingu. Świadczenie usług medycznych jest jednym z podstawowych celów każdego zakładu opieki zdrowotnej. Stanowią one główne źródło przychodów tych jednostek. Decyzja kierownictwa o zastosowaniu outsourcingu dla niektórych usług medycznych może wynikać z dwóch powodów:

- 1) braku odpowiednich zasobów w zakładzie opieki zdrowotnej (personel, sprzęt),
- 2) zbyt wysokich kosztów niektórych świadczonych do tej pory usług medycznych.

W pierwszym przypadku kierownictwo zakładu stoi przed problemem, czy zatrudnić odpowiedni personel, organizować dla niego pomieszczenia i kupić sprzęt niezbędny do wykonywania danych usług medycznych, czy w ramach outsourcingu zlecić innemu podmiotowi wykonywanie tych usług.

Sytuacja druga dotyczy najczęściej restrukturyzacji zakładu opieki zdrowotnej. W ramach reorganizacji niektóre ośrodki danej jednostki zostaną zlikwidowane, a funkcje tych ośrodków przejmą zewnętrzne podmioty. W obu opisanych przypadkach decyzja o zastosowaniu outsourcingu powinna być podjęta po dokładnej analizie opłacalności takiego przedsięwzięcia. Głównymi przyczynami stosowania outsourcingu w ochronie zdrowia są redukcja kosztów i podniesienie jakości świadczonych usług.

Outsourcing usług medycznych dotyczy najczęściej usług laboratoryjnych, specjalistycznych badań (tomografia komputerowa, rezonans magnetyczny itp.), konsultacji medycznych, usług rehabilitacyjnych oraz usług psychologicznych i transportu medycznego.



Rys. 1. Podstawowe funkcje wydzielane w ramach outsourcingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [2, s. 48].

Outsourcing usług niemedycznych dotyczy najczęściej sfery pomocniczej zakładu opieki zdrowotnej. Do funkcji pomocniczych, które są najczęściej przedmiotem outsourcingu, należy zaliczyć:

- ochronę mienia,
- zbiorowe żywienie,
- obsługę pralni,
- remonty i konserwacje,
- sprzątanie,
- sterylizacja sprzętu,
- utylizacja odpadów,
- inne.

Natomiast outsourcing funkcji kierowniczych dotyczy zazwyczaj usług informatycznych, prawniczych oraz rachunkowości. Szczególnie usługi informatyczne mogą być dostarczane placówce medycznej w różnej formie. Przeważnie wyróżnia się [3, s. 1]:

- *facility management* – usługi konserwatorsko-administracyjne wykonywane przez podmioty zewnętrzne na sprzęcie należącym do zakładu opieki zdrowotnej,

ASP (*application service provider*) – forma udostępniania oprogramowania za pośrednictwem Internetu w każdej postaci – od prostego oprogramowania po skomplikowane systemy kompleksowego zarządzania przedsiębiorstwem, *hosting* – udostępnianie infrastruktury informatycznej.

Outsourcing usług informatycznych stanowi dla zakładów opieki zdrowotnej antidotum na opóźnienia w informatyzacji placówek medycznych. Przedsiębiorstwo dostarczające usługi informatyczne ponosi koszty inwestycji, ryzyko związane z przeszkoleniem pracowników, dostosowaniem oprogramowania do potrzeb jednostki medycznej. Podstawowe korzyści wynikające z zastosowania outsourcingu informatycznego to [3, s. 1-2]:

- redukcja kosztów,
- szybki dostęp do nowoczesnych technologii,
- delegacja odpowiedzialności na jednostkę zewnętrzną,
- brak problemów z zatrudnieniem odpowiedniego personelu,
- zmniejszenie problemów dotyczących zabezpieczenia danych.

Zastosowanie outsourcingu w przypadku działalności pomocniczej oraz wspomagającej, a także funkcji kierowniczych może przynieść zakładowi opieki zdrowotnej wiele wymiernych korzyści. Przede wszystkim umożliwia jednostce skoncentrowanie się na kluczowych dla niej obszarach, czyli na świadczeniu usług medycznych. Ponadto znacznie wpływa na obniżenie kosztów pozyskania poszczególnych usług, podnosi ich jakość, zmniejsza zatrudnienie. Kolejną korzyścią jest zwiększenie skuteczności zarządzania zakładem oraz pomoc w jego restrukturyzacji.

Oczywiście zastosowanie tej metody niesie za sobą pewne ryzyko niepowodzenia całego przedsięwzięcia. Ujemne strony outsourcingu to przede wszystkim zwalnianie pracowników, co negatywnie wpływa na atmosferę pracy, a także ograniczenie w kontroli pewnych obszarów działalności zakładu opieki zdrowotnej. Wśród najczęstszych przyczyn niepowodzenia tego procesu należy wymienić [5, s. 219-220]:

- brak precyzyjnej informacji o kosztach istniejącego rozwiązania,
- brak strategicznej wizji i planu, na bazie których podejmowane są decyzje outsourcingowe,
- niewystarczająca komunikacja pomiędzy kierownictwem placówki medycznej a pracownikami niższych szczebli,
- niewłaściwy wybór partnera outsourcingowego,
- niepoprawnie sformułowany kontrakt,
- nieprawidłowo prowadzone negocjacje,
- brak restrukturyzacji przy wydzielaniu obszarów, które mogą być przedmiotem outsourcingu.

4. Podsumowanie

Czasopismo „The Harvard Business Review” uznało outsourcing za jedną z najważniejszych koncepcji zarządzania, jaka rozwinęła się w ciągu ostatnich 75 lat [5, s. 44]. Metoda ta może być z powodzeniem stosowana w ochronie zdrowia. Outsourcing sprawdza się szczególnie jako element procesu restrukturyzacyjnego zakładów opieki zdrowotnej. Dzięki zastosowaniu tej koncepcji zakład może obniżyć koszty, skoncentrować się na działalności podstawowej, poprawić jakość świadczonych usług oraz zmniejszyć zatrudnienie. Oczywiście outsourcing nie stanowi kompleksowego rozwiązania wszystkich problemów zakładu opieki zdrowotnej, jednak jego zastosowanie może przynieść jednostce wymierne korzyści w aspekcie finansowym i jakościowym.

Literatura

- [1] Gay Ch.L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [2] *Instrumenty zarządzania zakładami opieki zdrowotnej*, red. M. Trocki, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2003.
- [3] Krajewska A.M., *Outsourcing w placówkach medycznych*, artykuł ze strony www.emedyk.pl/artykul,
- [4] Opolski K., Dykowaska G., Możdżonek M., *Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych*, CeDeWu, Warszawa 2003.
- [5] Trocki M., *Outsourcing – metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
- [6] Zieliński J., *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości*, Forum Doradców Podatkowych, Kraków 2001.

OUTSOURCING IN POLISH HEALTH CARE SYSTEM

Summary

This article explains the role of outsourcing in Polish hospitals. Outsourcing is when a hospital purchases a product or process from an outside supplier rather than producing in house. There are few reasons to use outsourcing in health care:

- reduce costs and staff,
- increase productivity and throughput by focusing on core products.

Outsourcing should be a part of the restructualisation of Polish hospitals.

Mgr Marcin Kowalewski jest doktorantem w Katedrze Rachunku Kosztów i Rachunkowości Zarządczej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.