Dobre praktyki z zarządzania szpitalami

Kategoria: Polityka Zdrowotna
Opublikowano: środa, 17, sierpień 2011 00:00
Jarosław Komża
Odsłony: 2806

Pomysł opracowania wirtualnego modelu ekonomicznego szpitala powiatowego oraz postulaty wymiany informacji pomiędzy szpitalami w jednym regionie i integracji zakupów dostaw i usług w celu obniżenia kosztów, to efekty pierwszego spotkania Grupy Wymiany Doświadczeń (GWD) „Doskonalenie zarządzania usługami zdrowotnymi", w ramach projektu „Doskonalenie zarządzania usługami publicznymi i rozwojem w jst", realizowanego przez Związek Miast wraz ze Związkiem Gmin Wiejskich i Związkiem Powiatów, a finansowanego jest przez MSWiA z EFS w ramach PO KL.

- *Typowy szpital ma ok. 200 łóżek, 4 podstawowe oddziały, oddział intensywnej terapii, blok operacyjny, aptekę, podstawowe pracownie diagnostyczne. A przeciętny powiat liczy ok. 80 tys. mieszkańców. Taki szpotal spełnia wszystkie wymogi i standardy, wynikające z obowiązujących aktów prawnych, jak rozporządzenie Ministra Zdrowia dotyczące infrastruktury, czy wynikające z zarządzeń prezesa NFZ. Spełnia także wymogi kadrowe, sprzętowe i organizacyjne, niezbędne do zakontraktowania świadczeń. Opracowanie ekonomicznego modelu szpitala zabezpieczającego podstawowe potrzeby zdrowotne mieszkańców statystycznego powiatu pomogłoby zarówno osobom zarządzającym szpitalami, jak i urzędnikom Ministerstwa Zdrowia i Narodowego Funduszu Zdrowia. Mielibyśmy bowiem jeden wspólny punkt odniesienia* – przedstawia pomysł grupy jej moderator Zbyszko Przybylski, prezes spółki zarządzającej szpitalem powiatowym we Wrześni.

Jak zarządzać usługami zdrowotnymi w powiecie?

W imieniu organizatora spotkania – Związku Powiatów Polskich – uczestników grupy powitali Ludwik Węgrzyn i Jarosław Komża, wyjaśniając ideę projektu oraz metodykę pracy grupy, opertą na idei benchlearningu, czyli sposobie uczenia się poprzez porównywanie swoich doświadczeń z doświadczeniami innych. Członkom grupy zaprezentowany został także System Analiz Samorządowych, jako baza wskaźników do sporządzania analiz porównawczych zarządzania różnorodnymi lokalnymi usługami publicznymi. ZPP ma zamiar powiększyć tę bazę o wskaźniki dot. zdrowia. Uczestnicy otrzymają kwestionariusze do przeprowadzenia badań w szpitalach (dot. struktury kosztów i zatrudnienia), których wyniki można będzie zestawić z już istniejącą bazą badań 68 powiatów, wykonanych w ramach tzw. projektu norweskiego. Pojawiła się przy tym propozycja badania ilościowego świadczeń udzielanych w poradniach specjalistycznych, ze względu na zdecydowany wzrost ich liczby w ostatnim czasie.

Gospodarz spotkania Starosta Opolski Zenon Rodzik przedstawił sylwetkę Powiatu Opolskiego, a dyrektor szpitala powiatowego w Opolu Lubelskim Elżbieta Korszla i jej zastępca Józef Stępień przedstawili informacje dotyczące tej jednostki. W prezentacji omówiono sytuację ogólną zakładu, przeprowadzone inwestycje, uwarunkowania programu naprawczego, system informacji NFZ („fundusz wie wszystko"), nowe konkursy ofert na rok 2013 oraz potrzeby przyszłości: integracja zarządzania, sieć szpitali, problemy kadrowe.

Dobra praktyka: udane przekształcenie

Moderator grupy przedstawił prezentację szpitala powiatowego we Wrześni, który przeszedł głęboką restrukturyzację. Wydzielono poz, specjalistkę ambulatoryjną, zlikwidowano działalność pomocniczą (spółka kupuje te usługi u podmiotów zewnętrznych). Poszerzono zakres świadczonych usług szpitalnych. Wprowadzono przegląd i wartościowanie stanowisk pracy i umowy cywilno-prawne. W latach 1998-2007 z różnych źródeł szpital pozyskał blisko 20 mln zł na inwestycje termomodernizacyjne, zakup aparatury i sprzętu, modernizacje infrastruktury.

Phoca PDF

Specyfika wrzesińska polegała na tym, że sytuacja spzoz-u przed przekształceniem była pozytywna. Szpital nie był zadłużony, sytuacja prawna nieruchomości uregulowana. Przyjęto założenie traktowanie szpitala kompleksowo, a nie oddziałowo. Opracowana została strategia rozwoju całego szpitala oraz program medyczny. Wykonano studium programowo-przestrzenne, by pokazać o ile metrów kwadratowych należy rozbudować jednostkę, aby była możliwość realizowania co najmniej dotychczasowego zakresu usług, a jednocześnie, by obiekt spełnił wszystkie wymogi rozporządzenia Min. Zdrowia. Do tego zlecono przeprowadzenie analizy ekonomicznej opłacalności przedsięwzięcia. Oszacowano wstępny koszt inwestycji. Przeprowadzono analizę pozyskania źródeł finansowania inwestycji.

W wyniku rozmów z potencjalnymi partnerami, którzy byli zainteresowani przeprowadzeniem wspólnej inwestycji, kapitał prywatny okazał się jedynym realnym źródłem pozyskania funduszy na realizację strategii rozwoju szpitala. Przeprowadzono analizę prawną możliwych sposobów współpracy z podmiotami prywatnymi. W toku analiz wyłonił się model utworzenia dwóch spółek: inwestycyjnej, której zadaniem było zrealizowanie inwestycji modernizacji szpitala oraz eksploatacyjnej, która w dzierżawionym obiekcie zajmowałaby się świadczeniem usług medycznych. Aby zrealizować ten scenariusz przekształcono spzoz w spółkę prawa handlowego. Podczas przeprowadzania tego procesu ważne należało wziąć pod uwagę: wycenę majątku szpitala (nieruchomości i sprzętu), sposób przejęcia pracowników, wielkość kontraktu z NFZ, sytuację finansową przed przekształceniem oraz źródła finansowania działalności jednostki po przejęciu zadań przez spółkę, gdy koszty bieżącej działalności trzeba ponosić, a spółka wygeneruje przychód praktycznie po półtora miesiąca działalności. - Przekształcenie nie było celem samym w sobie. Było środkiem służącym osiągnięciu celu, jakim był dalszy rozwój szpitala. - podkreślał prezez Zbyszko Przybylski.

Zainteresowanych pozostałymi informacjami zachęcamy do lektury sprawozdania ze spotkania oraz materiałów zamieszczonych na internetowej stronie projektu www.jst.org.pl.

Grupa Wymiany Doświadczeń „doskonalenie zarządzania usługami zdrowotnymi", to jedna z trzech grup, w których pracują pracownicy samorządowi z powiatów, uczestniczący w projekcie. Pozostałe, to GWD „doskonalenie zarządzania oświatą" i GWD „doskonalenie zarządzania drogami".

Phoca PDF