Jak uzdrowić polskie szpitale?

Kategoria: Polityka Zdrowotna
Opublikowano: sobota, 02, czerwiec 2012 00:00
Rafał Rudka
Odsłony: 1575

Rosnące zadłużenie polskich szpitali może znacząco obciążyć samorządowe budżety. Zgodnie z ustawą o działalności leczniczej, jeżeli samorządy nie spłacą strat powiatowych placówek za 2012 r., będą musiały obowiązkowo przekształcić je w spółki albo zlikwidować.

Aby temu zapobiec, już teraz należy podjąć działania służące poprawie kondycji szpitali. Jest to możliwe dzięki wdrożeniu standardów efektywnego zarządzania, przekonują inicjatorzy kampanii „Zdrowe szpitale" w materiałach edukacyjnych, dostępnych tutaj.

Brak wyspecjalizowanego personelu medycznego, lekarstw, wysokiej jakości sprzętu oraz dostatecznej liczby łóżek to szara rzeczywistość polskich szpitali. Receptą na te problemy miała być wprowadzona ustawa o działalności leczniczej. W tym roku jednak resort zdrowia nie zdążył z wydaniem rozporządzeń wykonawczych. Zostały one przygotowane dopiero na początku br., kiedy samorządy zamknęły już budżety na 2012 rok. Nie mogły więc uwzględnić w nich tych wydatków. Jednak już w przyszłym roku straty szpitali zostaną wpisane do samorządowych budżetów, stanowiąc dla nich istotne obciążenie. Tym bardziej, że zadłużenie placówek przekroczyło już 10 mld zł.

- *Odwlekanie zmian w polskich szpitalach nie zlikwiduje problemów coraz bardziej zadłużonych placówek. Samorządy już dziś muszą zadbać o zapewnienie pacjentom dostępu do usług medycznych na wysokim poziomie. Niezależnie od formy organizacyjno-prawnej szpitalom potrzebna jest restrukturyzacja oraz wdrożenie metod efektywnego zarządzania, które przełożą się na odzyskanie płynności finansowej* – mówi Adam Roślewski, Prezes firmy doradczej Know How.

Etapy przemian

Zdaniem ekspertów proces przemian placówek medycznych wymaga odpowiedniej diagnozy problemów oraz wdrożenia i realizacji planu naprawy uwzględniającego korelacje rozwoju szpitala z jego finansami. Niezbędne są również zmiany utartych zwyczajów organizacyjno-funkcjonalnych oraz uniezależnienie decyzji zarządzających szpitalem od wpływu różnych czynników polityczno-środowiskowych. Ponadto należy odbudować wiarygodność i zaufanie u pracowników, dostawców, Narodowego Funduszu Zdrowia, a przede wszystkim pacjentów.

- *Jest wiele przykładów sukcesów szpitali w Polsce odniesionych dzięki zmianom w sposobie zarządzania. Dowód na to stanowi szpital powiatowy w Świeciu, w którym w wyniku wprowadzonych zmian poszerzono ofertę świadczonych usług, pozyskano kontrakty na nowe oddziały, otwarto nowe poradnie. Zmiany pozwoliły także na rozwiązanie problemów kadrowych, sprzętowych i organizacyjnych* – komentuje Marcin Szulwiński, Prezes Grupy Nowy Szpital. - *Restrukturyzacja jest procesem wieloaspektowym, wymagającym pracy i czasu. W dłuższej perspektywie przynosi jednak mierzalne korzyści* – dodaje Szulwiński.

Szpital powiatowy w Świeciu przed restrukturyzacją – analiza sytuacji

Uzdrowienie szpitala w Świeciu rozpoczęto od określenia oczekiwań zarówno społeczności lokalnej samorządu, jak i pracowników placówki. Wśród zidentyfikowanych potrzeb znalazły się: po stronie mieszkańców - dostęp do leczenia, po stronie samorządu - zmniejszenie ryzyka finansowego, rozwiązanie problemu zadłużenia SP ZOZ, zachowanie przez powiat elementów kontroli nad szpitalem. Natomiast pracownicy oczekiwali terminowych wypłat wynagrodzeń, stabilnych i przewidywalnych warunków pracy oraz możliwości rozwoju zawodowego.

Phoca PDF

Objawy choroby

W 2004 r. łączne zadłużenie szpitala w Świeciu wynosiło 23 mln zł, czyli 150% wartości rocznego kontraktu z NFZ. Przewidywano wówczas 3,2 mln zł straty. Rosły koszty odsetek i postępowań egzekucyjnych, a także długi wobec pracowników, co wzmagało niepokój wśród kadry szpitala. Problemy z płynnością finansową przełożyły się na wstrzymanie dostaw leków, materiałów jednorazowych oraz odczynników do laboratoriów. Nad placówką wisiała groźba odłączenia energii elektrycznej i wstrzymania żywienia pacjentów. Szpital zamiast leczyć, walczył o przetrwanie.

Postawienie diagnozy

Głównym problemem placówki był brak podstawowych analiz opłacalności usług i kosztów jednostkowych. Szpital nie wykonywał w 100% kontraktu z NFZ. Jego powierzchnia była nieefektywnie wykorzystana. Duża część pomieszczeń nie spełniała wymagań sanitarnych i epidemiologicznych. Sprzęt medyczny był zużyty i wymagał natychmiastowej wymiany. Aparatura laboratorium przewyższała potrzeby szpitala, co zawyżało koszty badań. Jednocześnie kupowano na zewnątrz bardzo drogie usługi diagnostyczne.

Również zła organizacja pracy, przejawiająca się w wadliwej strukturze zatrudnienia i nadwyżce etatów w stosunku do realizowanych zadań oraz brakiem przepływu informacji między działami, wymagała pilnej interwencji. Ponadto w szpitalu zawyżone były stawki cateringu, prania, a także brakowało opomiarowania instalacji wodociągowej, cieplnej i energetycznej. Stwierdzono przyczynę choroby – złe zarządzanie.

Plan leczenia

Na podstawie identyfikacji problemów opracowano strategię naprawy. Zmiany rozpoczęto od przekształcenia szpitala w spółkę. Zaczęto wykonywać w 100% kontrakt z NFZ i dopasowano zatrudnienie do zadań związanych z realizacją kontraktu. Poprawiono organizację pracy i zmieniono zasady wynagradzania – na powiązane z ilością i rodzajem wykonywanej pracy oraz z wynikiem ekonomicznym szpitala. Ograniczono także koszty działalności, rozwiązując niepotrzebne umowy, renegocjując stawki z dostawcami i usługodawcami. Wymieniono dzierżawioną aparaturę diagnostyczną, na bardziej ekonomiczną. Zmieniono lokalizację części oddziałów i poradni specjalistycznych oraz rozszerzono ofertę medyczną szpitala otwierając nowe. Dzięki temu podniesiono konkurencyjność szpitala i zatrzymano odpływ pacjentów do placówek w sąsiednich powiatach.

Efekt

Dzięki kilkuletnim, intensywnym działaniom naprawczym udało się przywrócić płynność finansową szpitala powiatowego w Świeciu. Wartość kontraktu z NFZ stale rosła od 17,5 mln zł w 2005 r. do 47,5 mln zł w 2012 r. Znacząco wzrosła także wartość inwestycji z 2,76 mln zł w 2008 r. do 10,2 mln zł w 2012 r. Choroba okazała się nie być śmiertelna, a uzdrowienie szpitala możliwe.

- Przykład zmian, jakie zaszły w Świeckim szpitalu powiatowym pokazuje, że metamorfoza zadłużonej placówki medycznej i odzyskanie przez nią płynności finansowej jest możliwa. Niezbędna jest jednak współpraca wszystkich zainteresowanych stron i odpowiednia strategia działania, której wdrożenie przyniesie oczekiwany skutek. Mam nadzieję, że nasz przykład będzie inspiracją dla innych

Phoca PDF

samorządowców, gdyż pokazuje, że odpowiednie zarządzanie może przełożyć się na modernizację szpitali oraz poprawę jakości świadczonych usług i komfortu pacjentów – mówi Starosta Świecki Marzena Kempińska.

Więcej informacji dostępnych jest w materiałach edukacyjnych dostępnych tutaj oraz w serwisie społecznościowym Facebook

---

Ogólnopolska Kampania Edukacyjna „Zdrowe Szpitale" (www.zdroweszpitale.pl) ma na celu zwiększenie świadomości Polaków nt. standardów efektywnego zarządzania szpitalami oraz korzyści płynących z ich wdrażania. Ideą kampanii jest aktywizowanie przedstawicieli władz samorządowych do podejmowania inicjatyw mających na celu poszerzanie wiedzy w tym zakresie. Do najważniejszych działań realizowanych w ramach Kampanii należą: badanie opinii publicznej dot. stanu polskich szpitali, konkurs aktywizujący do działania samorządy i społeczności lokalne oraz publikacje licznych materiałów edukacyjnych (nagrań wideo, prezentacji). Działania prowadzone w ramach Kampanii kierowane są do władz samorządowych, instytucji publicznych, podmiotów gospodarczych oraz mediów, a także wszystkich zainteresowanych, dla których polepszenie warunków leczenia szpitalnego jest kwestią ważną. Inicjatorami programu są: firma doradcza ZUK Know How oraz Grupa Nowy Szpital. Więcej informacji można znaleźć na stronie internetowej www.zdroweszpitale.pl oraz na stronie kampanii w serwisie społecznościowym Facebook: www.facebook.com/zdroweszpitale.

Patroni Kampanii: Związek Powiatów Polskich, Wojewoda Kujawsko-Pomorski, Polskie Stowarzyszenie Dyrektorów Szpitali, Centrum Partnerstwa Publiczno-Prywatnego, Wydawnictwo Termedia, Magazyn Służba Zdrowia, Magazyn Medinfo, Zdrowie-publiczne.com.pl, Infonfz.pl, Medicalnet.pl, Zdrowie.wieszjak.pl, Rynekmedyczny.pl, eMedyk.pl, ePacjent.pl, Medicalonline.pl, Zdronet.pl, DOZ.pl

Grupa Nowy Szpital (www.nowyszpital.pl) – największa w Polsce sieć szpitali, działających w oparciu o partnerstwo publiczno-prywatne. We wszystkich jednostkach GNS pracuje łącznie ok. 3400 osób. GNS zabezpiecza dostęp do świadczeń medycznych dla ok. 600 tys. osób. Szpitale GNS dysponują 98 oddziałami (ok. 2000 łóżek). Każdego dnia pacjenci mają możliwość skorzystania z konsultacji w jednej z 200 poradni specjalistycznych.

Zakład Usług Konsultingowych Know How (www.knowhow.com.pl) – firma doradcza wspierająca jednostki służby zdrowia w zakresie zarządzania. Specjaliści Know How stworzyli własne, unikatowe rozwiązania oraz nowatorskie zasady skutecznego zarządzania placówkami medycznymi. Umożliwiają one szpitalom wyjście z trudności oraz ciągły rozwój i funkcjonowanie zgodnie z określonymi standardami.

Phoca PDF