

Nr 1103

PRACE NAUKOWE

Akademii Ekonomicznej
im. Oskara Langego we Wrocławiu

**KOMERCJALIZACJA
I PRYWATYZACJA ZOZ
KLUCZOWE WARUNKI OSIĄGNIĘCIA SUKCESU**

Pod redakcją

Marii Węgrzyn

Dariusza Wasilewskiego



Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej
im. Oskara Langego we Wrocławiu
Wrocław 2006

SPIS TREŚCI

Wstęp	8
1. Prywatyzacja i restrukturyzacja zakładów opieki zdrowotnej	
Maria Węgrzyn: Komerccjalizacja i prywatyzacja placówek ochrony zdrowia w Polsce a globalny rynek usług medycznych	15
Dorota Młodzianowska: Wady systemowe w ochronie zdrowia jako zagrożenie dla sukcesu komercjalizacji i prywatyzacji opieki zdrowotnej w Polsce	29
Piotr Karniej: Restrukturyzacja i co dalej ? – kształtowanie strategii szpitala na bazie doświadczeń francuskich	43
Justyna Rój: Forma organizacyjno-prawna a gospodarka finansowa szpitala	53
Izabela Klisowska: Kilka uwag na temat przekształcania samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej	59
Beata Bokiej: Korzyści z prywatyzacji SP ZOZ – wynik doświadczeń praktycznych	71
Marian Kachniarz: Restrukturyzacja placówki medycznej – doświadczenia praktyczne	85
2. Zarządzanie	
Jerzy Paszkowski: Umiejętności menedżerskie i struktura czasu pracy kadry kierowniczej w jednostkach służby zdrowia	101
Hanna Lewandowska: Firmy medyczne na rynku zamówień publicznych samodzielných publicznych zakładów opieki zdrowotnej	111
Renata Wachowicz: Marketing relacji jako orientacja zwiększająca szansę powodzenia procesów restrukturyzacji i prywatyzacji placówek służby zdrowia w Polsce	121
Artur Słabiak: Nowoczesny szpital – efektywność inwestycji, wymagania rynkowe	135
Krzysztof Skowron: Kompleksowe zarządzanie jakością w na przykładzie Wojewódzkiego Szpitala Specjalistycznego nr 2 w Bytomiu	145
Krzysztof Gałuszka: Współpraca samorządów powiatów zakresie ochrony zdrowia na podstawie porozumienia administracyjnego	153
3. Controlling w firmie medycznej i potrzeba jego zastosowania	
Wiesław Janik: Budżetowanie jako metoda zarządzania zakładami opieki zdrowotnej	167
Monika Kiełbasa: Znaczenie controllingu zakładach opieki zdrowotnej	181

Ewa Gubernat: Zastosowanie controllingu w zakładach opieki zdrowotnej szansą na lepszą przyszłość	193
Iwona Mazur: Nowoczesne koncepcje rachunku kosztów i budżetowania w zakładach opieki zdrowotnej	203
Agnieszka Strzelecka, Sylwia Nieszporka: Zarządzanie nowoczesnym szpitalem – analiza technicznej efektywności	213
Sławomir Woźniak, Jerzy Błaszczuk: Niepubliczny ZOZ – znaczenie controllingu w świadczeniu usług medycznych – okiem praktyka	225
4. Dodatkowe źródła finansowania działalności medycznej	
Dariusz Wasilewski: Model ubezpieczeniowy w polskim systemie zabezpieczenia Zdrowotnego w kontekście rozwoju produktów ubezpieczeniowych	233
Paweł Prędkiewicz: Prywatne ubezpieczenia zdrowotne w Polsce.....	251
Andrzej Zbroja: Zasady opracowania studium wykonalności	263

Table of contents

Introduction	8
Maria Węgrzyn: Commercialization and privatization of health care units in Poland and the global market of medical services	15
Dorota Młodzianowska: System faults in health care as a threat for the successful commercialization and privatization of health service in Poland.....	29
Piotr Karniej: Creation of hospital strategy based on French experience	43
Justyna Rój: Legal form and organizational aspects and hospital finance management	53
Izabela Klisowska: Comments on transforming independent public institution of healthcare units	59
Beata Bokiej: Benefits spoz privatization - practical experience	71
Marian Kachniarz: Restructuring of the medical unit - practical experience	85
Jerzy Paszkowski: Managerial skills and work time structure of the mangers in Heath care units	101

Hanna Lewandowska: Medical companies on the market of independent public health centre .	111
Renata Wachowicz: Relation marketing as the factor increasing the chances of success in restructuring and privatization processes of health centres in Poland.....	121
Artur Słabiak: Modern hospital, investment efficiency, market demands	135
Krzysztof Skowron: Total quality management on the example of specialist hospital no. 2 in Bytom	145
Krzysztof Gałuszka: Cooperation of a district authorities in the field of health care on the basis of administrative agreement.....	153
Wiesław Janik: Budgeting as a method of managing health care units.....	167
Monika Kielbasa: The role of controlling in Health care units	181
Ewa Gubernat: Controlling and its role in the future of health care service	193
Iwona Mazur: Modern concepts of cost accounting and budgeting in health care units.....	203
Agnieszka Strzelecka, Sylwia Nieszporka: The modern hospital management – technical efficiency analysis	213
Sławomir Woźniak, Jerzy Błaszczuk: NZOZ– the role of controlling from a management point of view	225
Dariusz Wasilewski: Insurance model in the Polish in the health security system in the context insurance products development.....	233
Paweł Prędkiewicz: Private health insurance in Poland.....	251
Andrzej Zbroja: The rules of developing feasibility studies	263

WSTĘP

Zapoczątkowane pod koniec lat osiemdziesiątych przemiany ustrojowe w Polsce wpłynęły na inne postrzeganie procesu gospodarowania i wymusiły konieczność wprowadzenia zmian w bardzo wielu dziedzinach. Dopiero w 1999 r., gdy groziło systemowi ochrony zdrowia bankructwo, doczekała się ona zdecydowanej zmiany w zakresie finansowania świadczeń zdrowotnych co zaskutkowało rozpoczęciem głębokich przemian w organizacji i zarządzaniu. Jednak przekształcenia napotykały wiele przeszkód i ujawniały coraz wyraźniej niedomagania tego sektora.

Zakłady opieki zdrowotnej - podstawowe podmioty udzielające świadczeń medycznych - stanęły przed trudnym zadaniem dostosowania się do nowej sytuacji, w której z systemu finansowania budżetowego musiały się przestawić na system funkcjonowania w wolnorynkowym otoczeniu gospodarczym, tak jak większość przedsiębiorstw.

W toku działań reformatorskich zrealizowano trudną koncepcję usamodzielnienia publicznych zakładów opieki zdrowotnej. Uzyskały one znaczną samodzielność gospodarowaniu środkami finansowymi. SP ZOZ stał się *quasi* przedsiębiorstwem, które mimo, że wchodzi w zakres sektora publicznego i produkuje dobra publiczne o znaczącym wpływie na wszystkich obywateli, ma równocześnie dużą autonomię w podejmowaniu decyzji, bez ponoszenia odpowiedzialności za osiągnięte ujemne wyniki finansowe, w tym zadłużenie.

Konstrukcja SP ZOZ jest niespójna. Wyraźnie rysuje się sprzeczność interesów połączonych w jednej instytucji. Z jednej strony zakład musi realizować funkcje publiczne, związane z osiąganiem celów opieki zdrowotnej o najwyższej randze etycznej i wysokiej jakości, a z drugiej - być przedsiębiorstwem i prowadzić gospodarkę zakładu zgodnie z kryteriami ekonomicznymi.

Potrzebna jest więc nowa konstrukcja zakładu opieki zdrowotnej. Jeszcze niedawno rozważano zmiany statusu z samodzielnych publicznych ZOZ-ów na specyficzne spółki użyteczności publicznej. Nieustannie jednak trwają oddolne działania zmierzające do wyjścia z ograniczeń wysoce niekonsekwentnego systemu poprzez samodzielną komercjalizację czy prywatyzację placówek ochrony zdrowia. Dlatego też eksperci, a szczególnie zarządzający, stają przed dużymi wyzwaniem wynikającymi z konieczności wprowadzenia szeregu zmian, zarówno organizacyjnych, kadrowych, jak i prawnych.

Nie bez znaczenia pozostają problemy związane z umiejętnym, nowoczesnym zarządzaniem w ochronie zdrowia, zarówno w skali ogólnopolskiej, samorządowej, jak i w skali mikro, bezpośrednio dotyczącej poszczególnych ZOZ-ów. Wielkość długów obciążających jednostki ochrony zdrowia skłania do zastanowienia się nad realnym sposobem ich pokrycia. Zagadnienie to jest szczególnie istotne

w obliczu *Ustawy o pomocy publicznej i restrukturyzacji publicznych zoz-ów*, zgodnie z którą zmiana formy prawnej funkcjonowania jednostek musi być poprzedzona uregulowaniem zobowiązań i spraw własnościowych.

Złożoność sytuacji wskazuje na potrzebę przeobrażeń strukturalnych; zarządczych, kadrowych, a także zmian w podejściu do organizacji i finansowania usług medycznych. Zadanie to jest nad wyraz trudne do realizacji, ale - na co wskazuje praktyka możliwe. Dlatego konieczna jest analiza ukazująca zalety podjętych działań komercjalizacyjnych i prywatyzacyjnych, szczególnie w otoczeniu uzależnionemu od wpływów politycznych. Wydaje się, że **konsekwentne zmiany dające swobodę gospodarowania ZOZ-ami i czyniące z nich konkurencyjne, nastawione na jakość przedsiębiorstwa pozwolą na wyzwolenie olbrzymich możliwości drzemących w polskim sektorze ochrony zdrowia.**

Obecnie aby ZOZ-y mogły przetrwać i odnieść sukces należy położyć nacisk na nowoczesne sposoby zarządzania wykorzystujące analizę kosztów i ich strukturę, controlling oraz dbanie o przychody, przy wykorzystaniu wszelkich możliwości ich pozyskiwania. Mimo niewydolnego systemu, aktywne zarządzanie finansami pozwoli na efektywne i racjonalne gospodarowanie istniejącymi zasobami, tak by mając na względzie jakość usług, rozpoznawać i zaspokajać potrzeby pacjentów.

Mamy zatem nadzieję, że przedstawiona książka będzie ważnym głosem w dyskusji i wskaże decydentom argumenty uzasadniające konieczne, odważne zmiany.

Książka powstała dzięki działalności naukowej Katedry Finansów w Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, realizowanej wraz z ekspercką współpracą z Agencją Konsultingowo-Edukacyjną ORDO.

*Maria Węgrzyn
Dariusz Wasilewski*

20 sierpnia 2005 r.



Żywię przekonanie, że uczestnicy niniejszej konferencji będą mogli spodziewać się interesującej dyskusji nt. problemów ochrony zdrowia, a ścisła współpraca pomiędzy zainteresowanymi tą problematyką środowiskami zaowocuje optymalnymi rozwiązaniami w przyszłości w dziedzinie prywatyzacji i restrukturyzacji placówek medycznych na terenie Dolnego Śląska.

Wierzę, że niniejsza konferencja pozwoli nie tylko zidentyfikować problemy stojące przed publicznymi zakładami opieki zdrowotnej, ale przedstawi również propozycję rozwiązań w zasadniczych aspektach ich funkcjonowania, w szczególności w zakresie restrukturyzacji ich zadłużenia.

Mając świadomość wagi problemu, jak również przekonanie, że planowana przez Państwa inicjatywa stanowić będzie właściwe forum dla wymiany poglądów na temat kierunków rozwoju i ochrony zdrowia w kontekście przepisów Ustawy o pomocy publicznej i restrukturyzacji publicznych zakładów opieki zdrowotnej, z tym większym żalem informuję, że nie będę mógł uczestniczyć osobiście w organizowanym przez Państwa przedsięwzięciu z uwagi na podjęte wcześniej zobowiązania.

Życzę Państwu sukcesu w realizacji niniejszego przedsięwzięcia i ze szczególnym zainteresowaniem oczekuję na efekty niniejszej konferencji w postaci recenzowanej publikacji naukowej wydanej przez Akademię Ekonomiczną.

Raz jeszcze dziękując za zaproszenie, pozostaję z nadzieją na dobrą i owocną współpracę w przyszłości.

Paweł Wróblewski

Marszałek Województwa Dolnośląskiego



Serdecznie witam wszystkich uczestników konferencji.

System opieki zdrowotnej w Polsce od 1998 r. podlega ciągłym przekształceniom, które przypominają raczej eksperymenty na żywym organizmie, który tworzą pacjenci, kadry medyczne i samorządy, jako (niejednokrotnie przymusowi) właściciele zakładów opieki zdrowotnej. Aktualne ustawodawstwo w zakresie organizacji i finansowania systemu opieki zdrowotnej nie stwarza możliwości na poprawę obecnej trudnej sytuacji

finansowej publicznych zakładów opieki zdrowotnej. Rosnące zadłużenie zakładów przekłada się zarówno na jakość warunków pracy personelu medycznego, jak i bezpieczeństwo zdrowotne społeczeństwa.

Organy założycielskie zakładów również borykają się z bardzo poważnymi trudnościami – głównie finansowymi, których też nie są w stanie rozwiązać ze względu na brak odpowiednich instrumentów prawnych. Bez radykalnych rozwiązań legislacyjnych sytuacja ta nie ulegnie zmianie.

Przyjęta przez Sejm w dniu 15 kwietnia br. ustawa o pomocy publicznej i restrukturyzacji publicznych zakładów opieki zdrowotnej nie wpłynie w sposób istotny na rozwiązanie problemu zadłużenia zakładów opieki zdrowotnej. Konieczne jest zatem wdrażanie kolejnych regulacji prawnych, które przyczyniłyby się do skutecznej poprawy ich funkcjonowania.

Liczę na to, że wszyscy skorzystamy z tej konferencji, podzielimy się swoją wiedzą i doświadczeniem i przyczynimy się do – za pośrednictwem Ministra Zdrowia – do dostosowania przepisów prawa do rzeczywistości, w której muszą działać zakłady opieki zdrowotnej.

Życzę Państwu Twórczego spożytkowania czasu, w którym łączona będzie wiedza autorytetów teorii i praktyki w zarządzaniu, owocnych dyskusji oraz jak najwięcej dobrej energii do dalszej pracy.

Mam nadzieję, że nie jest to ostatni pobyt na gościnnej i pięknej Ziemi Podlaskiej.

Krzysztof Tołwiński
Wicemarszałek Województwa Podlaskiego