

Pięć wskazówek dla odnoszącej sukcesy prywatnej praktyki lekarskiej

PUBLICATIONS COMMITTEE SOCIETY FOR MATERNAL-FETAL MEDICINE
Z UDZIAŁEM DANIELA F. O'KEEFFE'A, MD

W Stanach Zjednoczonych zanika uświęcony tradycją zwyczaj prowadzenia przez lekarzy praktyki prywatnej. Nowi lekarze po zakończeniu rezydentury szukają możliwości zatrudnienia na etacie. Wielu lekarzy sprzedaje swoje praktyki i zatrudnia się na etatach w szpitalach lub w dużych praktykach grupowych. Wyniki dużego badania przeprowadzonego przez Medical Group Management Association (MGMA) wskazują, że udział praktyk należących do szpitali wyniósł w 2010 roku 55%, co stanowi wyraźny wzrost w odniesieniu do 50% w 2008 i około 30% w 2005 roku. Merritt Hawkins, największa firma rekrutacyjna w Stanach Zjednoczonych, podaje, że wskaźnik lekarzy szukających posad w szpitalach wzrósł do 51% w ciągu ostatnich 12 miesięcy w porównaniu do 45% w poprzednim roku i 19% – 5 lat temu.¹

Lekarze nadal mają jednak duże możliwości pozostania w prywatnych praktykach lekarskich, bycia dumnymi z ich posiadania i odnoszenia sukcesu. Opierając się na swoim doświadczeniu i obserwacjach pochodzących z oceny praktyk lekarskich odnoszących sukcesy, przedstawiam poniżej pięć prostych, ale ważnych wskazówek, które mogą zwiększyć szanse na odniesienie sukcesu w tym rywalizującym ze sobą środowisku.

Wskazówka 1: Ustal strategię i powołaj osobę odpowiedzialną za organizację

Jeśli nie wiesz dokąd zmierzasz, jak chcesz się tam dostać? Każda praktyka lekarska wymaga opracowania planu strategicznego, który określi jej cel i kierunek. Posiadanie planu strategicznego gwarantuje, że wszyscy będą zmierzać w tym samym kierunku.

Jedną z metod ustalenia wizji strategii są spotkania, w trakcie których lekarze mogliby dyskutować i ustalać wspólne zasady, wartości oraz zbiory norm związane z prowadzeniem praktyki. Tematami dyskusji mogą być cele postawione grupie, sposób podejmowania decyzji oraz sposób oceny lekarzy i pozostałego personelu. W idealnych warunkach takie spotkania powinny trwać

1-2 dni i odbywać się poza siedzibą praktyki oraz być prowadzone przez osobę odpowiedzialną za plan strategiczny, która dokumentuje i formalizuje cały proces.

W przypadku grup medycznych składających się z trzech i większej liczby lekarzy zatrudnienie profesjonalnego administratora praktyki może przynieść dodatkowe korzyści i zwiększyć wydajność. Osoba ta powinna mieć doświadczenie w biznesie i pracy w branży medycznej. Powinna też upewnić się, że wypełniane są założenia planu strategicznego, zarządzać codziennymi czynnościami wykonywanymi w ramach praktyki i ściśle współpracować z dyrektorem medycznym placówki. Praktyki, które zainwestowały w takie rozwiązanie, odnotowały wzrost wydajności i zysków. Promowanie kandydata z jednej z osób z personelu biurowego na stanowisko administratora nie jest zalecane (chyba że jest to osoba z wystarczającym doświadczeniem i kompetencjami do pełnienia takiej funkcji), ponieważ popełnione przez nią błędy przyniosą szkodę praktyce i mogą prowadzić do konfliktów między pozostałymi członkami personelu.

Wyboru dyrektora medycznego należy dokonać spośród zatrudnionych lekarzy. Lekarz na takim stanowisku może odnosić korzyści w postaci dodatkowego szkolenia i edukacji w zakresie biznesowych zagadnień medycznych (np. dzięki programowi oferowanemu przez American College of Physician Executives). Żeby być skuteczną, osoba na tym stanowisku powinna być szanowana i wspierana przez innych zatrudnionych lekarzy. Powinni oni zapewnić dyrektorowi medycznemu czas „pozamedyczny” w ciągu tygodnia pracy niezwiązany ze świadczeniem usług lekarskich i upewnić się, że pobiera on taką samą pensję, jaką otrzymywałby, wykonując w pełnym wymiarze pracę kliniczną. Stanowisko to jest tak samo ważne jak każde inne w ramach praktyki. Z powodu złożonego charakteru pracy dyrektora medycznego, częstych zmian w biznesie medycznym oraz potrzeby konsekwencji w roli przywódczej, najlepiej byłoby, aby nie było częstej rotacji na tym stanowisku, a kadencja trwała co najmniej pięć lat.

Wskazówka 2: Naucz się zawierania kontraktów i poprawy kodowania

Wystawienie faktury zawsze poprzedzone jest zawarciem kontraktu. Najlepiej, aby administrator i dyrektor me-

Dr O'Keeffe, Executive Vice President, Society for Maternal-Fetal Medicine
Jest specjalistą z zakresu położnictwa i ginekologii oraz medycyny matczyno- płodowej.

dyczny zapoznali się z każdym kontraktem dotyczącym opieki i zdecydowali o jego treści.

Aby wynegocjować najlepszą umowę, powinni dysponować informacjami na temat sposobu dokumentowania satysfakcji pacjenta, satysfakcji lekarza, pomiaru wyników, ilości czasu potrzebnego na wizytę pacjenta i temu podobnych. Wydaje się, że prywatne przychodnie, które wyróżniają się wśród swoich konkurentów, odnoszą największe sukcesy w negocjacjach z organizacjami zajmującymi się zapewnianiem opieki medycznej.

Do dodatkowych strategii optymalizacji refundacji należy renegecjowanie kontraktów każdego roku w celu zwiększenia zapłaty za swoje usługi. Tak długo, jak dostarczasz usługi dobrej jakości i wypełniasz raporty, możesz negocjować, ponieważ rosną twoje wydatki, rosną stawki i masz prawo do podwyżki co roku. Kontrakty wieloletnie są dobre tylko wtedy, kiedy zawierają klauzulę dotyczącą automatycznego corocznego podnoszenia stawek.

Kodowanie jest zasadniczą częścią każdej prywatnej praktyki medycznej. Lekarze powinni być sami zainteresowani optymalizacją kodowania i muszą wiedzieć, że są całkowicie odpowiedzialni za wszelkie nieprawidłowości w rejestracji udzielanych świadczeń.

Wspaniałym pomysłem jest, aby wszyscy lekarze pracujący w ramach prywatnej praktyki przeszli choć raz kurs kodowania organizowany albo przez American College of Obstetricians and Gynecologists dla wszystkich ginekologów-położników, albo przez Society for Maternal-Fetal Medicine dla specjalistów medycyny matczyno-łożniczej. Lekarze, którzy odbyli takie kursy, mówią, że usprawnili gromadzenie dokumentów rozliczeniowych przez lepszą dokumentację i właściwe kodowanie.

Wiele prywatnych przychodni zainwestowało i zatrudniło specjalistę w zakresie kodowania, który dostarcza narzędzia, mające pomóc lekarzom w lepszym i wydajniejszym kodowaniu. Takiej osobie łatwiej utrzymać się w nurcie częstych zmian zasad i może ona zapewnić ciągłą edukację w zakresie kodowania dla lekarzy i pozostałego personelu. Taki specjalista może także przeprowadzać audyty w celu poprawy zastosowania i wdrożenia odpowiednich procesów dla lepszego, bezpieczniejszego kodowania.

Wskazówka 3: Nie zapomnij o gromadzeniu dokumentów rozliczeniowych

Jeżeli nie dokumentujesz tego, co należy, nie możesz zatrudnić i dysponować dobrym personelem, zakupić odpowiedniego sprzętu ani zwerbować dobrych lekarzy. Twoja firma będzie miała trudności lub upadnie.

Jeżeli nie dysponujesz dobrym elektronicznym systemem księgowania, musisz albo go zakupić, albo przekazać sprawy fakturowania i księgowania zewnętrznej firmie rachunkowej, mającej doświadczenie w prowadzeniu księgowości gabinetu położniczo-ginekologicznego. Ważne,

aby zbierać w czasie wizyty pacjenta wszystkie opłaty za wizytę, wspólne ubezpieczenia i odliczenia. Fakturowanie w terminie późniejszym i próba zwrotów kosztów wizyty są kosztowne i czasochłonne. Ponadto gabinet powinien ustalić politykę finansową w stosunku do pacjentów z dużymi odliczeniami i nieubezpieczonych.

Wskazówka 4: Pacjent musi poczuć się wyjątkowo

Medycyna stała się towarem, trudno różnić się od swoich kolegów. W umyśle pacjenta jakość i opieka medyczna są czymś oczywistym. Musisz pozytywnie zadziwić pacjenta, który przyjdzie do twojego gabinetu, i nie uda ci się to, jeśli nie stworzyłeś atmosfery, w której twój personel będzie czuł się otoczony opieką, ceniony, wzmocniony i zmotywowany. Niezadowoleni ludzie świadczą niezadowolające usługi. Twój personel jest twoim najsilniejszym atutem – bez niego wszystko będzie kuleć.

Zatrudniaj miłych ludzi (nie da się nauczyć człowieka, jak ma być miłym) o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej, samoświadomości, samodyscyplinie, motywacji, empatii, którzy mają odpowiednie zdolności społeczne.

Poziom usług odróżnia twoją praktykę od innych. Traktuj swój personel tak, jakby był najważniejszy, a on będzie traktował pacjenta priorytetowo.

Wskazówka 5: Sprawdź, jak sobie radzisz pod względem medycznym, finansowym i poziomu świadczenia usług

Potrzebujesz efektywnego zestawu wskaźników oceniających twoją praktykę. To, co nie jest mierzone, nigdy się nie poprawia. Przychodnie, które osiągają sukcesy, nieustannie monitorują swoje osiągnięcia przez badanie wskaźników satysfakcji pacjentów i indywidualną obserwację w momencie pojawienia się skargi. Pozostałe kryteria, takie jak czas oczekiwania pacjenta na zapisanie się na wizytę i na samą wizytę, często są tak samo istotne jak wyniki leczenia. Ponadto ciągła ocena satysfakcji lekarza specjalisty jest kluczowa w praktykach specjalistycznych.

Pomiar wyników klinicznych

Wybierz możliwe do oceny wyniki i stwórz odpowiednią skalę odniesienia, na podstawie której można je porównywać. W przypadku każdego wyniku zwracaj uwagę na tendencję i stwórz procedury mogące poprawić wynik. Znalezienie się w obrębie średniej na skali odniesienia nie jest wystarczająco dobre. Dąż do wartości powyżej średniej.

Względy finansowe i operacyjne

Śledź wskaźniki skuteczności operacyjnej, takie jak: porody, testy diagnostyczne, operacje według ich rodzaju,

TABELA

Narzędzia służące do analizy porównawczej praktyk

Organizacja tworząca	Adres strony internetowej
Medical Group Management Association	www.mgma.com
Press Ganey	www.pressganey.com
Patient Survey	www.patientsurvey.com
US Department of Health and Human Services (HRSA)	http://bphc.hrsa.gov/policiesregulations/performanceasures http://bphc.hrsa.gov/policiesregulations/performanceasures/patientsurvey/satisfactionsurvey.html
Gallup	http://www.gallup.com/consulting/healthcare/101797/Homepage.aspx
Sullivan Luallin	http://www.sullivan-luallin.com

wizyty w przychodni itd. Śledź również wartości względne jednostek i źródła dochodu w odniesieniu do poszczególnych lekarzy. Należy zachować dużą ostrożność w stosunku do sposobu przekazywania takich informacji i omawiać je w grupie tak, aby uniknąć konfliktów między lekarzami czy zniszczenia pozytywnych relacji między personelem. Porównaj budżet z aktualnymi wydatkami i dokonaj oceny całości usług w każdym miesiącu. Stwórz odpowiednie wskaźniki księgowo pacjenta, np. wierzytelności, 30-, 60-, 90-dniowe zaległe rachunki, raporty kasowe i liczbę rezygnacji z usług. Raporty wyników wskażą, jak radzi sobie twoja praktyka i gdzie trzeba wprowadzić poprawki. Zestawienia takie należy przygotowywać nie rzadziej jak co miesiąc.

Pomiar wyników

Linie komunikacyjną o kluczowym znaczeniu w twojej praktyce stanowią informacje zwrotne od zadowolonych pacjentów. Co roku przeprowadzaj badania satysfakcji swoich lekarzy i pacjentów, a także pracowników biurowych: oni wiedzą co się dzieje, co wymaga ulepszenia i czy pracują w atmosferze, która ich satysfakcjonuje. Istnieje wiele raportów i narzędzi służących pomiarom jakości usług zdrowotnych (tabela). Dwa z nich to MGMA i Press Ganey.

MGMA posiada serię narzędzi służących do analiz porównawczych, które mogą pomóc w ocenie wyników twojej praktyki w porównaniu z innymi, czasowych zmian dotyczących gabinetu i całościowej aktywności lekarzy w miarę upływu czasu.

Badania Press Ganey dostarczają detalicznych informacji zwrotnych na temat doświadczeń i satysfakcji twoich pacjentów wraz z informacjami dotyczącymi poziomu jakości praktyki i świadczonych usług zarówno w przypadku opieki nad pacjentami hospitalizowanymi, jak i przyjmowanymi w ambulatorium. Pamiętaj, nie da się zarządzać czymś, czego się nie mierzy. Narzędzia te są rozstrzygające dla osiągnięcia stałego sukcesu twojej praktyki. Wybierz jedno z nich i zacznij go używać.

Kluczowe zagadnienia

- Wydaje się, że praktyki, które się odróżniają od konkurentów, odnoszą największe sukcesy w negocjacjach z organizacjami zajmującymi się zapewnianiem opieki medycznej.

Podsumowanie

W dzisiejszych czasach praktyka medyczna jest nastawiona na biznes. Prywatny gabinet odnoszący sukces musi być prowadzony jak zakład produkcyjny, ale aspekt medyczny musi dyktować warunki praktyce biznesowej. Biznes medyczny zmienił to, co powinniśmy wiedzieć i stosować w naszej praktyce. Zmagając się z mnóstwem codziennych wyzwań związanych z prowadzeniem praktyki medycznej, nie mamy gwarancji, co będzie w niej przydatne. Wierzmy jednak, że te pięć wskazówek opartych na obserwacjach prywatnych gabinetów, które odniosły sukces, będzie miało pozytywny wpływ na prawie każdą praktykę.

Nie bój się. Naucz się, dostosuj i dąż do perfekcji zarówno od strony klinicznej, jak i biznesowej medycyny. Lekarze nadal mogą odnosić sukcesy w prywatnych przychodniach w dzisiejszym środowisku medycznym. Muszą tylko wykazać większe zaangażowanie. Prywatna praktyka jest wciąż mającym szansę powodzenia wyborem zawodowym w karierze lekarskiej.

Stanowisko opracował Publications Committee of the Society for Maternal-Fetal Medicine z udziałem Daniela F. O'Keeffe'a, MD i zatwierdził 25 maja 2011 roku Executive Committee. Ani dr O'Keeffe, ani żaden z członków Publications Committee (zobacz listę członków 2011 na stronie www.smfm.org) nie zgłasza żadnego konfliktu interesów, powiązań finansowych ani innych, które należy ujawnić w związku z treścią artykułu.

Uwaga: Praktyka kliniczna stale się rozwija, a poszczególne przypadki mogą się od siebie różnić. Ta opinia jest odzwierciedleniem stanu wiedzy w momencie jej przyjęcia do publikacji i nie została stworzona zamiarem ustalania standardów opieki położniczej. Ta publikacja nie odzwierciedla przekonania wszystkich członków Society for Maternal-Fetal Medicine.

Contemporary OB/GYN, Vol. 56, No. 10, October 2011, p. 32. Five tips for a successful practice.

PIŚMIENICTWO

1. Mathews AW. When the Doctor has a Boss. Wall Street Journal. November 8, 2010. <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703856504575600412716683130.html>. Accessed August 29, 2011.