

;



A visszaszervezés (in-source) mint stratégiai előny

*Dr. Fendler Judit
kancellár, Szegedi Tudományegyetem*

Magyar Kórházszövetség Konferenciája, 2026

TÖRTÉNETI HÁTTÉR

A nagyvállalatok azon tevékenységeiket, melyek speciális szakértelmet igényelnek, és a területen vannak specialista cégek, sok esetben kiszervezik.

Ennek számtalan oka lehet;

1. Specializálódott cégek magasabb színvonalú szolgáltatást nyújthatnak,
2. Automatizálásból fakadó előnyök kihasználhatósága,
3. jól strukturált munkafolyamatok hiánya,
4. képzett munkaerő hiánya,
5. eszközbeszerzésre fordítandó források hiánya,
6. költséghatékonyság lehetősége,
7. munkaszervezés egyszerűsítése,
8. egyéb szempontok.

Az egészségügyben a kiszervezést az elmúlt évtizedekben elsősorban az 5.,7.,8. pontok indukálták

KISZERVEZÉSEK AZ EGÉSZSÉGÜGYBEN

2006-2007-es válság óta a korábbinál is magasabb forráshiány, Konvergencia Program -2006-A GDP 0,3%-át kitevő éves forráskivonás az egészségügyből 2007-2010 között, azóta sem került vissza ez a kivonás sem,

Különböző motivációjú kísérletek a forrásbevonásra, ezek egyik kiemelt eszköze volt 2004 után a kiszervezés.

1. Teljes intézmények kiszervezése – önkormányzati szakrendelők, kórházak magánkézbe adása („Hospinvest”)

A piaci működés feltételei nem voltak adottak, az ezekből adódó terheket (adófizetési kötelezettség, ÁFA-ügyek, dolgozók eltérő jogállása, a befektető profit-elvárása, stb.) az egészségügy finanszírozása nem bírta el, 2011 minden vissza 8az állam sok100Mrd Ft-tal konszolidált)

2. Szolgáltatások (egészségügyi és egyéb) kiszervezése

Egészségügyi szolgáltatók: az akkor „nyereséges” szolgáltatások kerültek *meglepően nagy szerződéses szabadsággal* kiszervezésre, az intézmények számára vállalhatatlanul kedvezőtlen feltételekkel (naív vagy nem loyális intézményvezetők vs. profitorientált cégek)

Funkcionális szolgáltatások: nem voltak referencia-árak, kontroll és minőségbiztosítás, nagy munkaerő-igényű szolgáltatások ÁFA-tübblete

**MEGVALÓSTHATÓSÁGI TANULMÁNYOK NEM VOLTAK, A 27% ÁFA –TEHER ÉS A VÁLLAKOZÓI HAZSON MIATT IRREÁLIS
HATÉKONYSÉG-ELŐNY KELLETT (VOLNA)**

ÁLTALÁNOS TAPASZTALATOK

Az egészségügyi kiszervezések jelentős része sikertelen volt, a „visszacsinálás” hatalmas energiákat és forrásokat vett igénybe.

A legnagyobb és nem kezelhető kockázat az volt, hogy a felek nem voltak egyenlő partnerek;

- Tudásban, piacismeretben, menedzsment képességekben,
- Anyagi erőforrásokban (jól fizetett menedzserek tárgyaltak a forráshiányos intézmények vezetőivel),
- Eltérőek voltak az érdekek, a befektető profitot akart a hatékonyság növelésével, ami az egészségügyben alulkezelést eredményezhet, az intézmény pedig minőség-és színvonal-emelkedést várt a piaci szereplőtől,
- Mivel az egészségügy nem ÁFA-visszaigénylő, a nagy munkaerő-igényű szolgáltatások esetében eleve a szolgáltatónak az ÁFA miatt 21,25%-os árelőnnyel kellene indulnia, ez a profitelvárással együtt szinte lehetetlen!

A PIAC „MINDENHATÓSÁGÁBA” vetett hit az egészségügy területén végképp nem működik, ld. pl USA, ahol a lakosság egészségügyi állapota ezerszeres költség mellett átlagosan nem jobb, mint a magyar lakosságé!

Lehet pozitív példa,

- Pl: a nagy számosságú, nagy eszközigenyű, jól szervezhető, egyszerű logisztikájú egészségügyi ellátások, (pl labor), DE itt is igen fontos lenne az ellenőrzés!
- Speciális szakértelmet nem igénylő, nagy számosságú, nem egészségügyi szolgáltatás (pl bérszámfejtés)

A KISZERVEZETT TEVÉKENYSÉGEK ESETÉBEN A LEGFONTOSABB A **KONTROLL MEGLÉTE ÉS GYAKORLÁSA**, ELLENKEZŐ ESTEBEN A VÁLLALKOZÓ MINDIG AZ ALULTELJESÍTÉSBEN LESZ ÉRDEKELT

(nem azért, mert becsstelen, hanem mert ez a logikus vállalkozói viselkedés)

- Sok kiszervezett tevékenységünk volt, sok esetben egyoldalú, kedvezőtlen feltételekkel
- A partnerek jellemzően nem vagy csak részben tartották be a szerződésben vállalt feltételeket (rendelkezésre állás, eszközcsere, infrastruktúra fejlesztése, stb),
- Az Egyetem kiszolgáltatott helyzetben volt, mivel a munkaerő a cégnél volt, eszközei nem voltak,
- Így az árazás esetlegessé, egyoldalúan meghatározottá vált,
- Az Egyetemnek nem voltak eszközei az érdekvédelemért (kiszolgáltatott helyzet, esetenként nagyon rossz szerződések)
- Sikertelen vagy megtámadott közbeszerzések, nyomásgyakorlás jellemezték a szerződési folyamatokat,
- Az Egyetem perek sokaságát indította (és nyerte meg) a vállalatokat nem teljesítő vállalkozók ellen (Fresenius, Affidea, stb.)

Ehhez szükség volt a töretlen vezetői támogatásra, az elkötelezett szakmai és jogi munkára

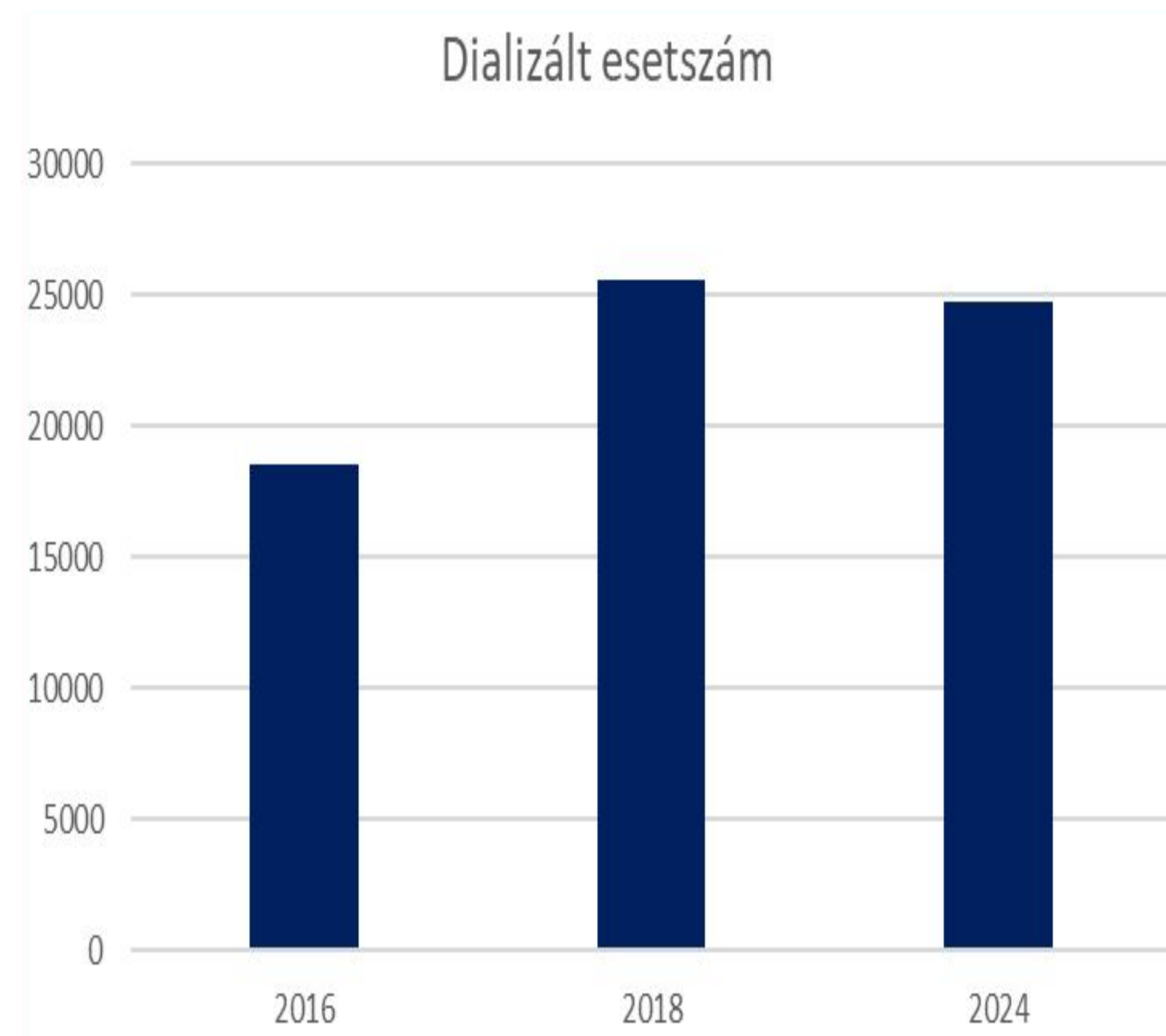
VISSZASZERVEZETT SZOLGÁLTATÁSOK 2017-TŐL

Egészségügy	Korábbi szolgáltató	visszaszerzés éve	Szolgáltatás ellátott eset szám		átvett létszám	Egyetem beruházási költsége (eszköz, infra)	Megjegyzés
			Visszavétel előtt	2024			
Művese-ellátás	Fresenius Medical Care	2017	18 515	24 755	25	40 000 000	árvita
Képalkotó diagnosztika (radiológia, nukleáris medicina)	Affidea Magyarország Kft.	2020	239 718	282 571	110	5 400 000 000	minőségi és árvita, beruházások elmaradása
Mesterséges megtermékenyítés/IVF	Kaáli Intézet	2022	754	1 067	40	350 000 000	kormányzati döntés, egyetemi kezdeményezés
Várandósgondozás	Medicoter Kft.	2022	36 263	33 378	23	45 000 000	jobb szolgáltatás
Alvászdiagnosztika	Somrius Kft.	2024	600	600	4	25 000 000	jobb szolgáltatás
Koraszülött-mentés	SZÜESZ Magánalapítvány	2025			3	18 000 000	a dolgozók nagy része második jogviszonyban dolgozott
Szolgáltatás	Korábbi szolgáltató	visszaszerzés éve	Szolgáltatás éves költsége		átvett/felelt létszám		Megjegyzés
			Visszavétel előtt Ft	2024			
Belső betegszállítás	Maros-Sped Kft., FörixMed	2018	170 000 000	215 000 000	8	38 000 000	jóval kiterjedtebb szolgáltatás, magasabb minőség
Egészségügyi logisztikai tevékenység anyaggazdálkodás	Euromedic Trading Kft.	2019	96 000 000	50 000 000	134	12 000 000	egyéb szempontok (szabálytalan beszerzések)
Takarító szolgálat	P. Dussmann Kft.	2023	1 239 000 000	840 000 000	150	24 000 000	visszavételkori ajándék: 1,6 Mrd
Zöldterület karbantartás	Zöldterület Kezelő Kertészeti Kft.	2023	29 000 000	32 000 000	-	4 000 000	alacsony ár, minimális szolgáltatás, ajánlat: 10,5 MFt
Beteglelmezés – Szentesi telephely	P. Dussmann Kft.	2024	260 000 000	221 000 000	12	39 000 000	16
Beteglelmezés – Szegedi telephely	Suli-Host Kft.	2025	1 901 000 000	1 392 000 000	98	250 000 000	becsült éves bekerülés, beruházás új tálcarendszerbe
Vagyoni védelem, portaszolgálat – Deszki telephely	Energokomp Kft.	2025	59 000 000	48 000 000	6	-	saját erőforrás van
Intézmény	Korábbi szolgáltató	Átadás éve	Szolgáltatás ellátott eset szám				
			Visszavétel előtt	Visszavétel után			
Szentesi Dr. Bagyi István Kórház integrációja	kormányzati döntés alapján	2023	309 959	311 374	650	350 000 000	
Deszki Tüdőgyógyászati Szakkórház integrációja	kormányzati döntés alapján	2023	55 638	62 980	180	40 000 000	
SUM					1 443	6 635 000 000	

MŰVESE-ELLÁTÁS, GYEREK ÉS FELNŐTT 2016

- Probléma: 20 éves szerződés, rossz feltételek, állandó vita a minőségről és a vállalásokról PER
- Eredmény:
 - A dializált betegek esetszáma 38%-al növekedett, azaz javult a hozzáférés
 - A vesepótló kezelések valamennyi szakmailag lehetséges modalitása elérhető,
 - Képesek vagyunk apheresis kezelésekre és májpótló terápiára is.

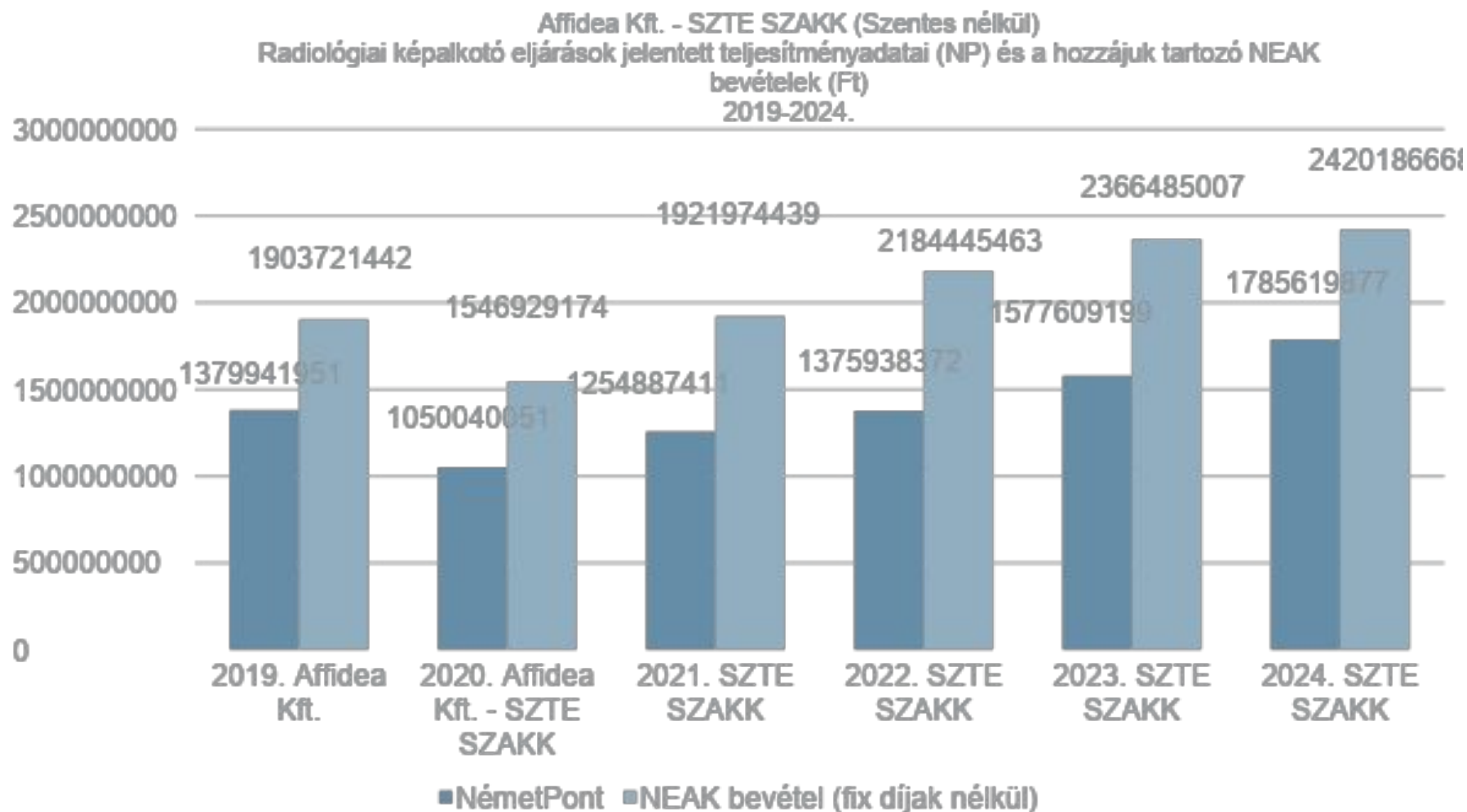
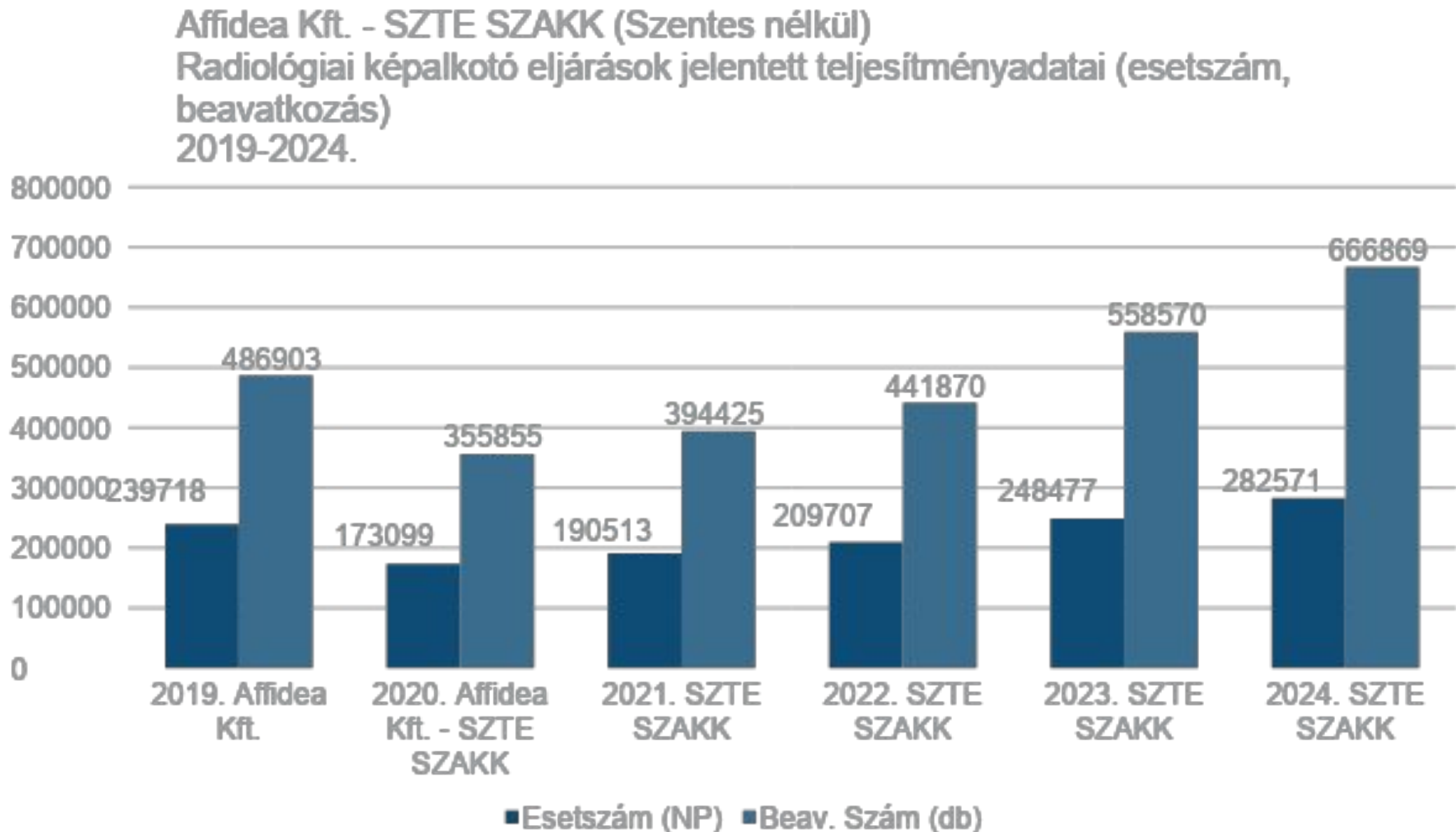
Az Egyetem megfelel a hármas progresszivitás és a régiós ellátási felelősség elvárásainak



KÉPALKOTÓ DIAGNOSZTIKA-RADIOLÓGIA, NUKLEÁRIS MEDICINA- AFFIDEATÓL

Probléma: Egyetemi érdekérvényesítés lehetősége minimális, rendes felmondással nem felmondható, 2004-ben megkötött, 25 éves szerződés, vállalt beruházások elmaradása, teljesítmény-visszafogás, intranszparens elszámolás, 10 éve keresztül a teljes NP-értéken történő elszámolás, oktatási és kutatási vállalások elmaradása, stb. PER

- Eredmény:
- Kiemelkedő infrastruktúra, folyamatos fejlesztések, távleletezés képessége, saját kapacitás, oktatási, utánpótlás-nevelési feladatok, kutatásokban részvétel, saját tárolás és adathazsnosítás,
 - A bázisév értékét 2023-ban sikerült ismételten elérni, túllépni 3 %-al esetszámok és 29 %-al NP-ok területén. 2021-ben ismételten sikerült elérni a 2019-es bázisév értékét majd 2022-től 2024-ig folyamatosan növelni. 2024-ben a bázisévhez képest a tételes elszámolású és finanszírozású teljesítményhez köthető bevétel 27%-os a növekedése figyelhető meg.



IMESTERSÉGES MEGTERMÉKENYÍTÉS/IVF- KAÁLI-TÓL

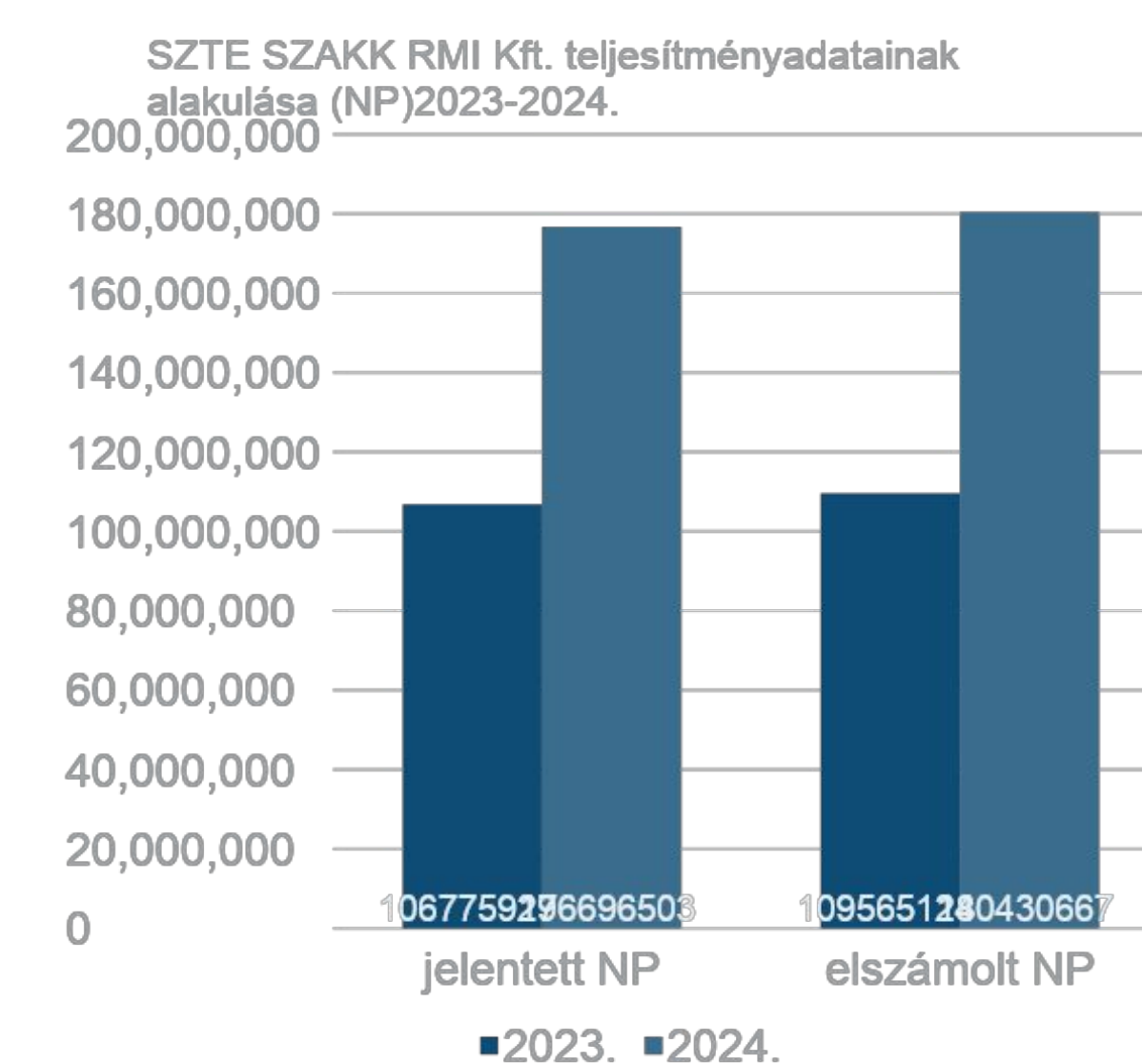
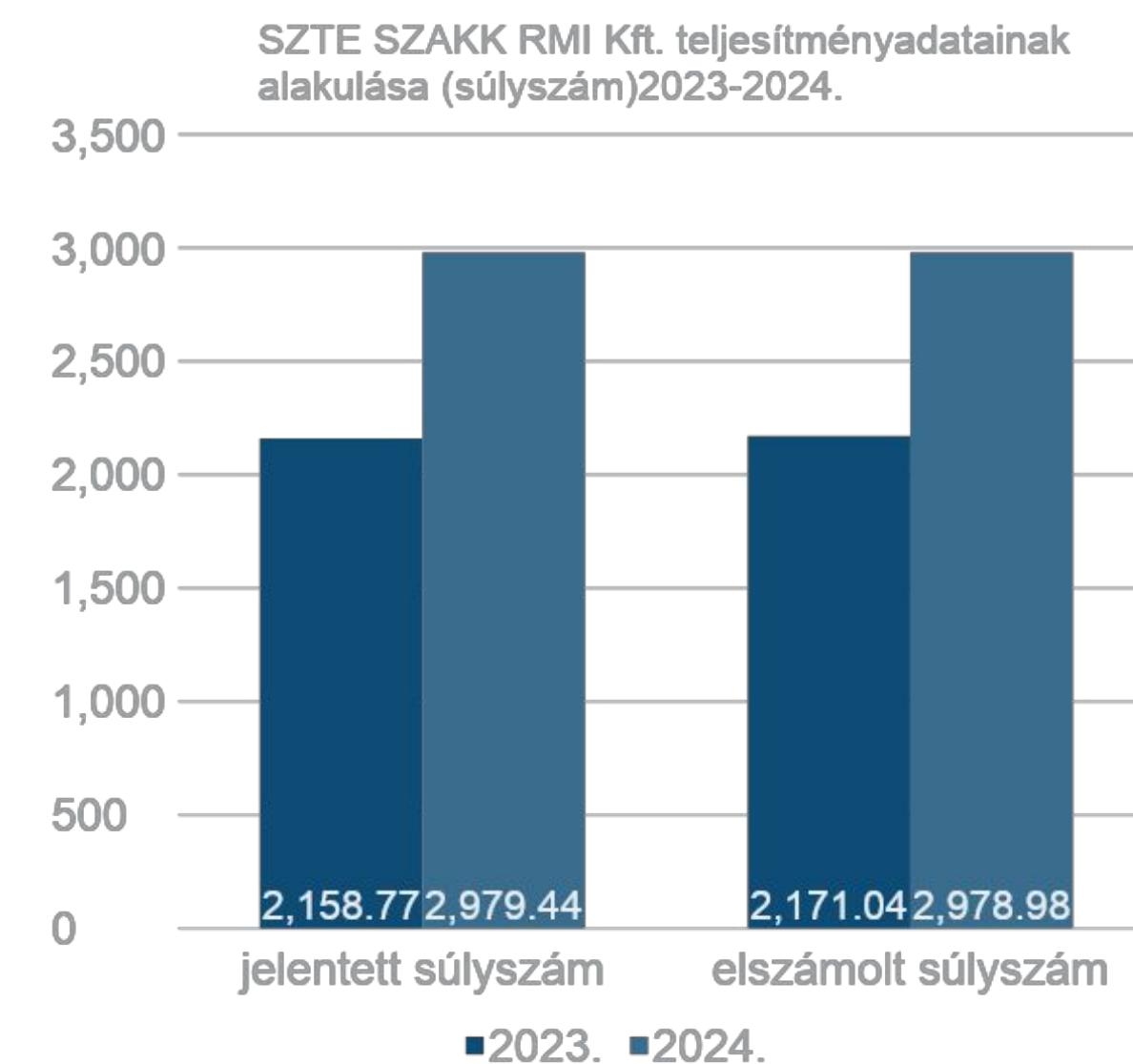
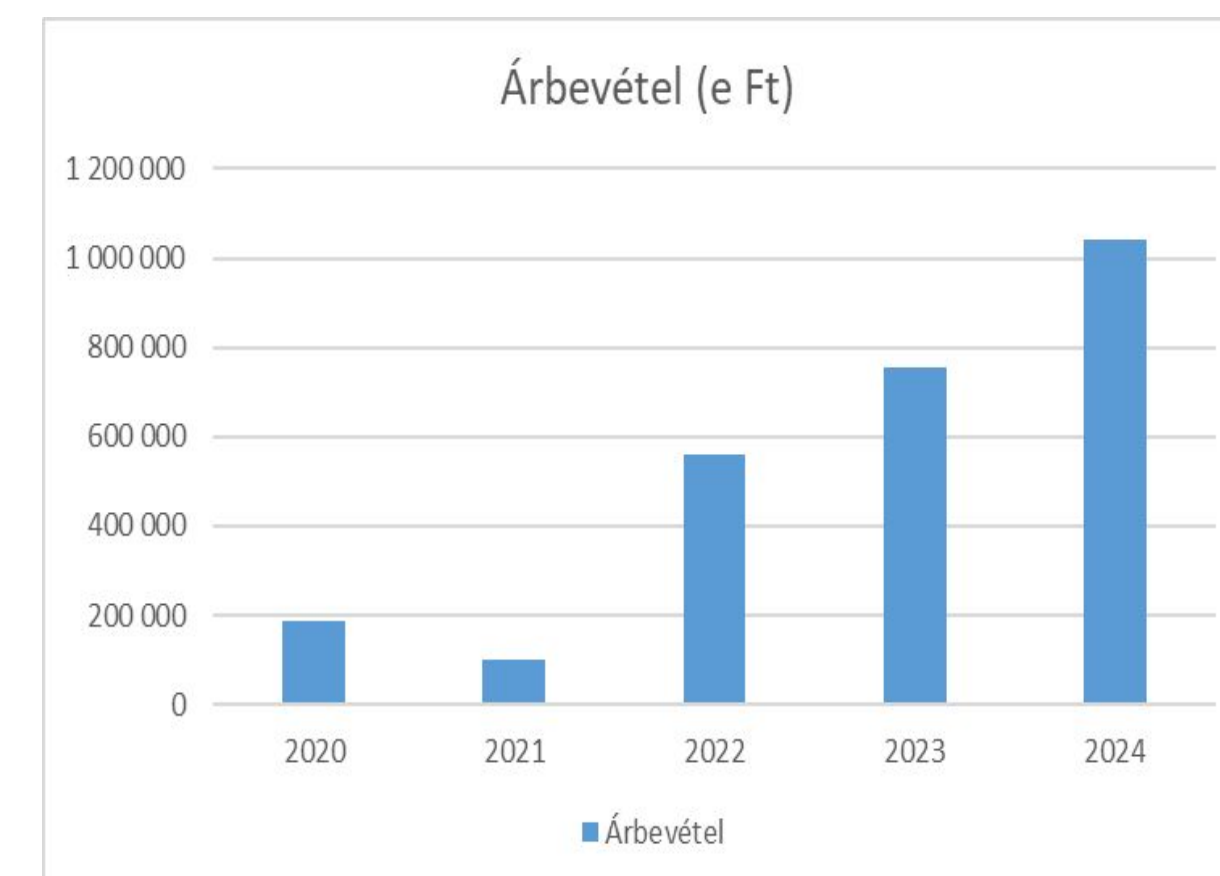
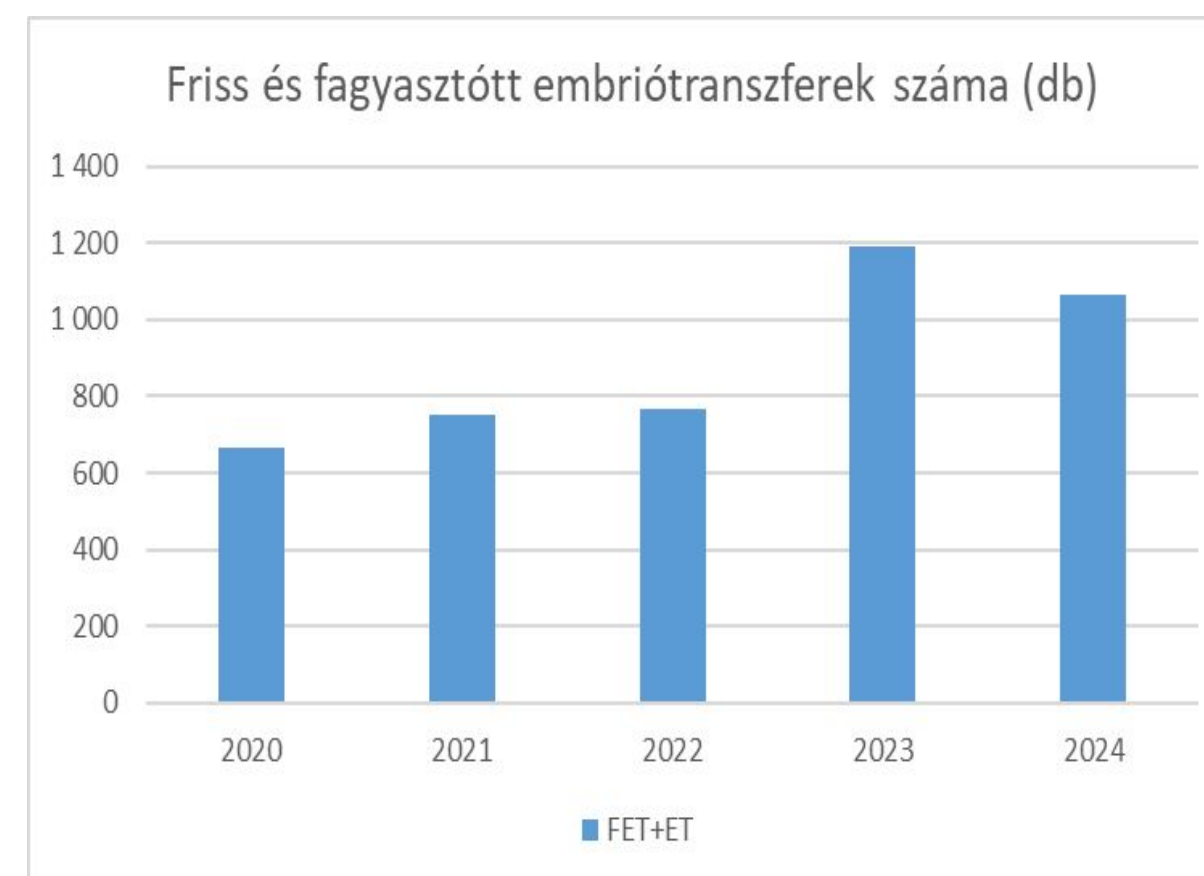
Probléma: Reprodukciós értékláncból hiányzó képesség, nem volt szinergia az Egyetemmel, oktatás-kutatás nem volt, optimalizálás

2022-től gt, 2024-től a KK része.(bártámogatás miatt)

Cél: Saját hatáskörben jobb eredményeket elérni az

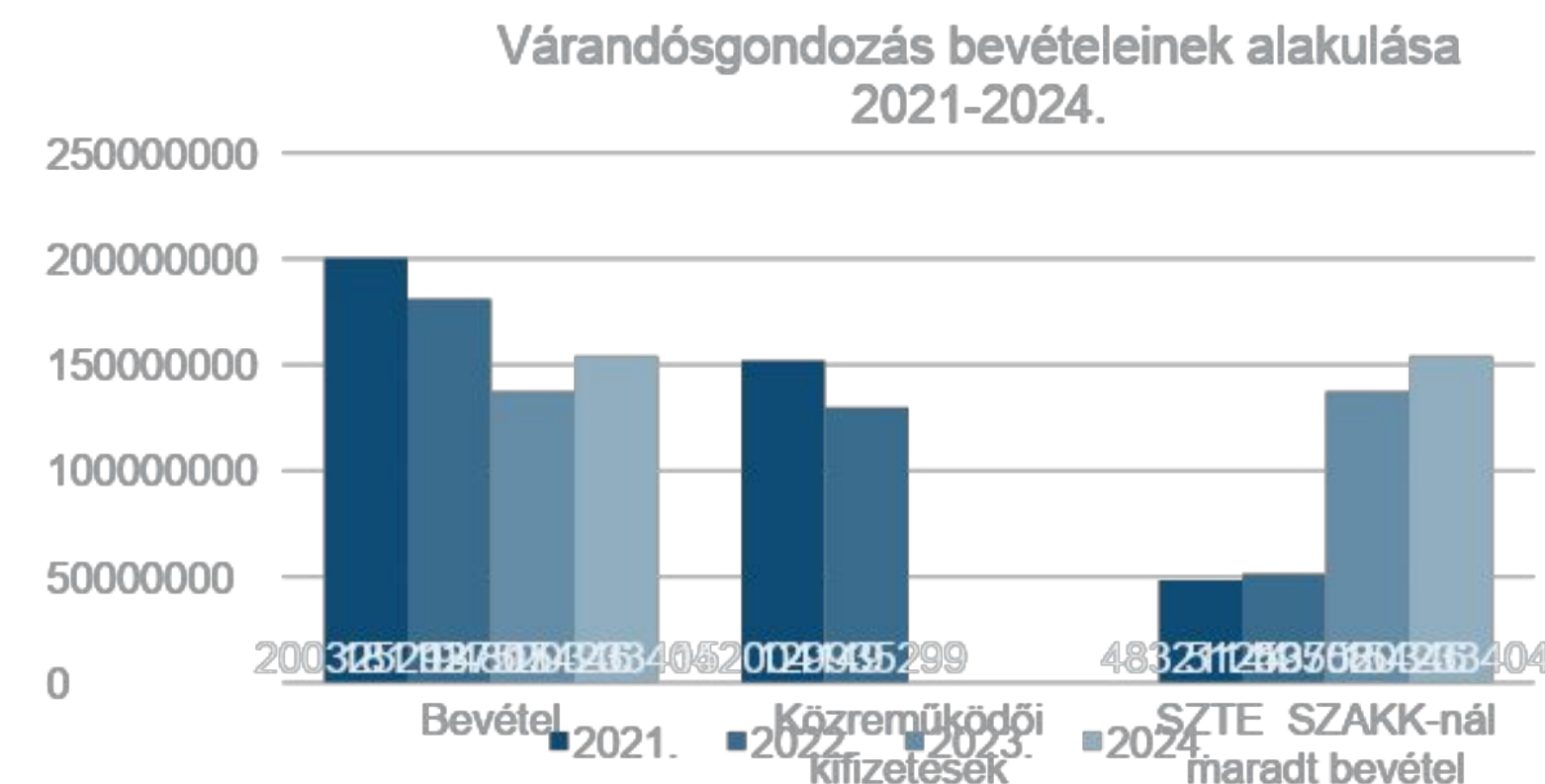
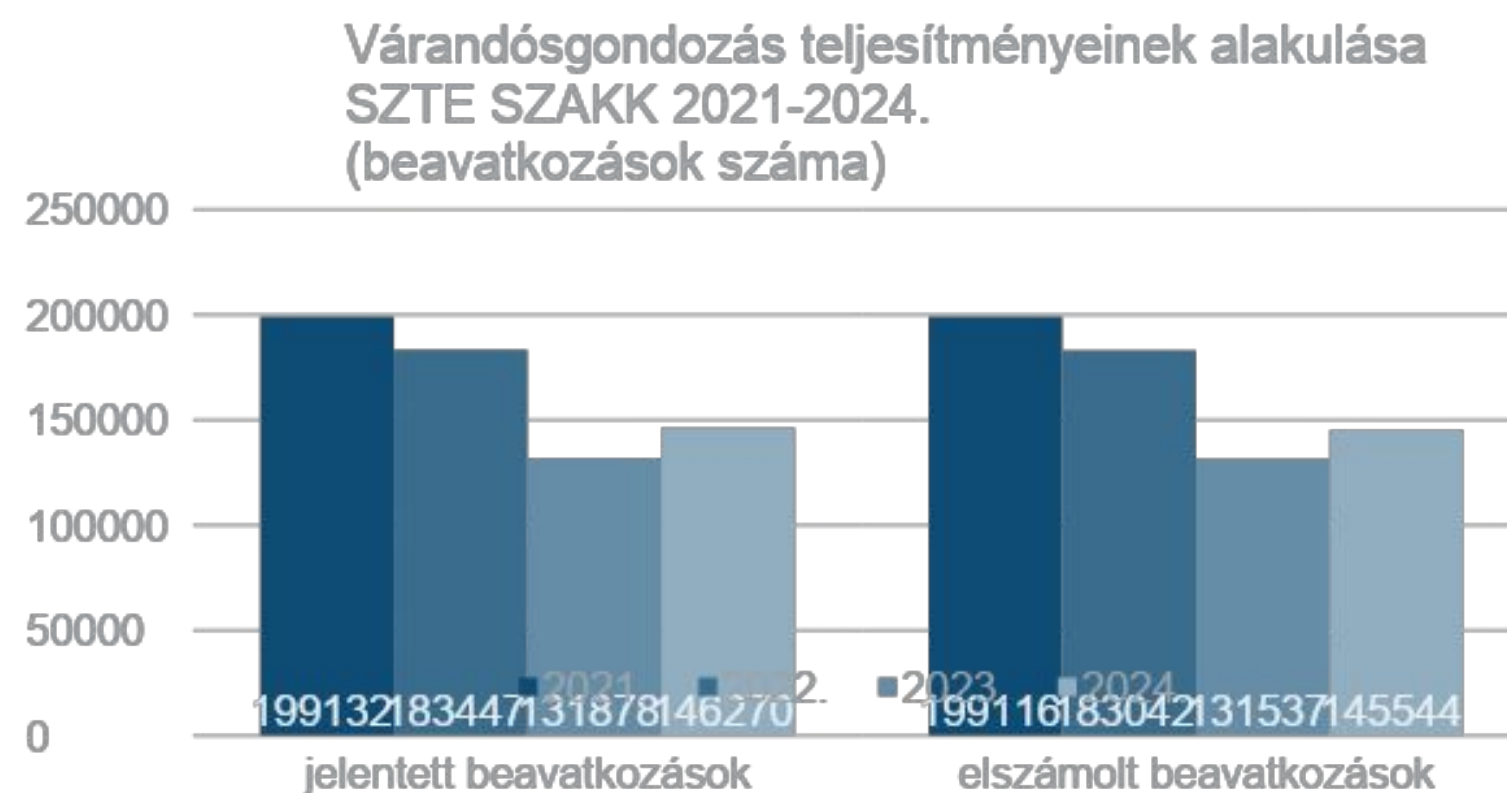
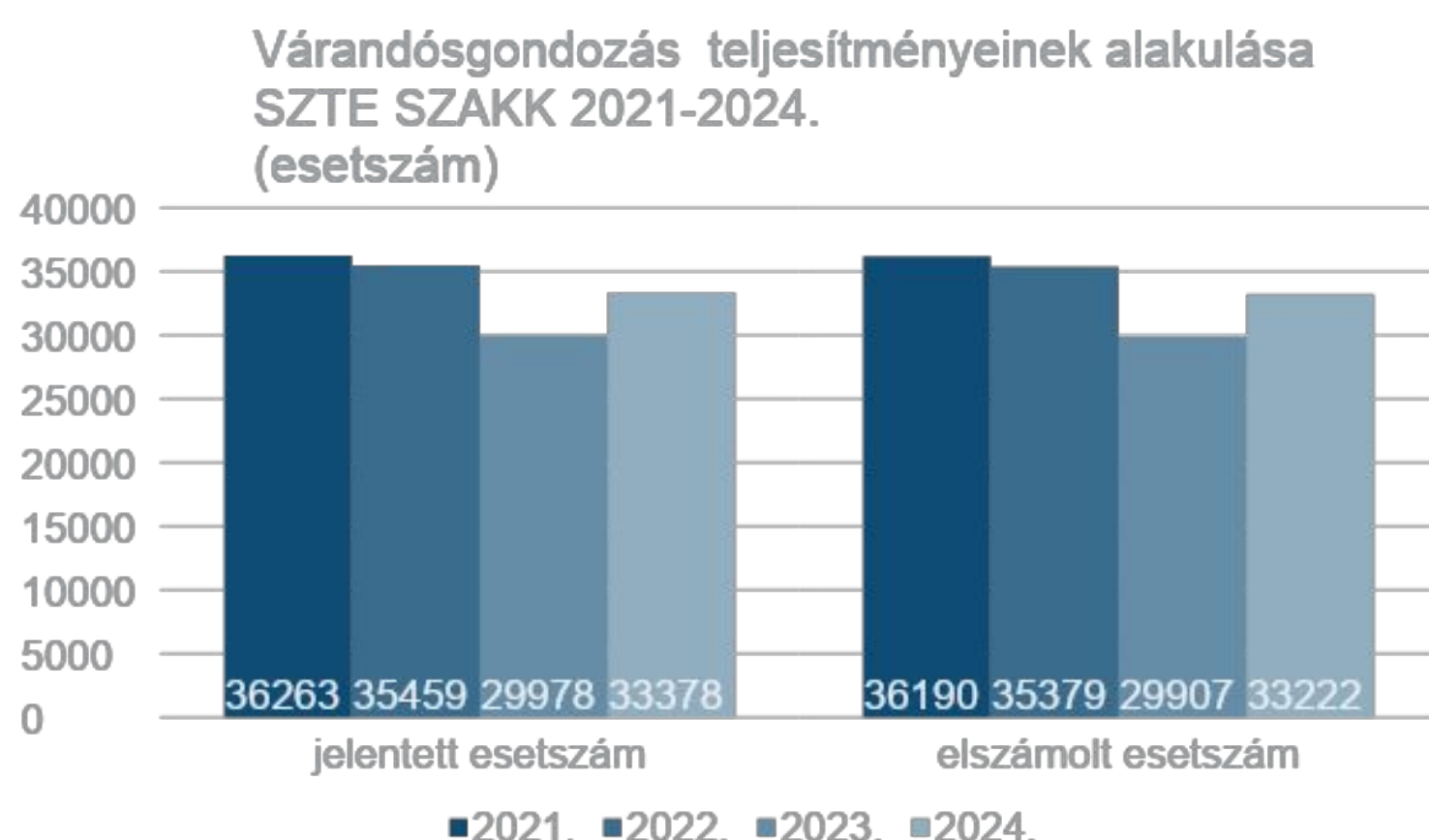
Eredmény:

- Megújult betegfogadási rendszer,
- Infrastruktúra-fejlesztés
- Embriológiai- és Andrológiai laboratóriumok eszközparkjának megújítása,
- a szolgáltatási portfólió bővítése (Patient Care, gyógyszer házhozszállítás, szűrőprogramok, minőségbiztosítás).
- 2024-től teljes integráció az SZTE SZAKK Szülészeti és Nőgyógyászati Klinikába – teljes értéklánc lefedése (a várandósság tervezésétől, a világrajövetelen át, a reprodukciós sebészeti beavatkozásokig
- Új tömb építése előkészítés alatt (2026)



VÁRANDÓSGONDOZÁS- KÜLSŐ KFT

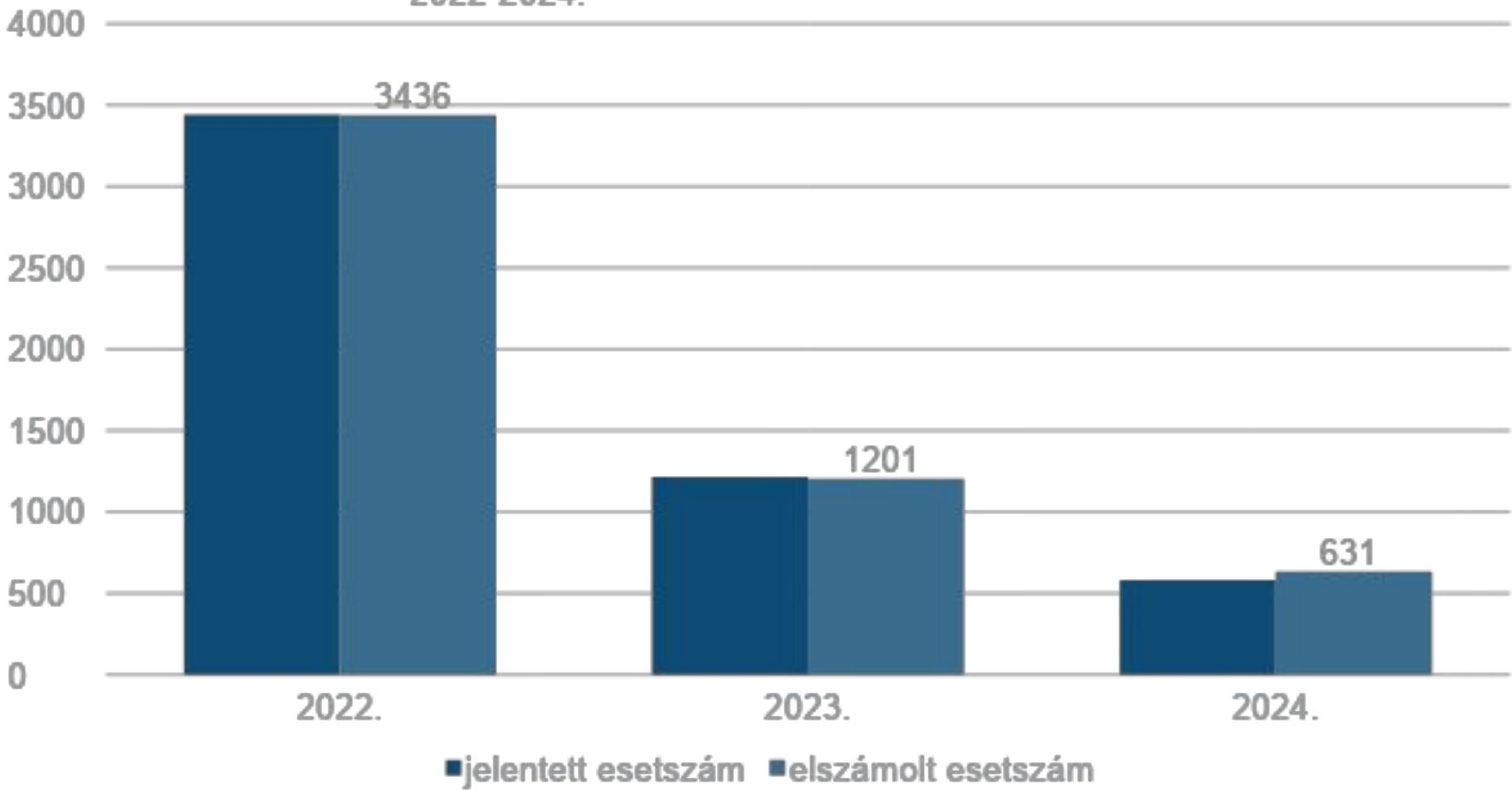
- Probléma: Irracionális és átgondolatlan betegutak, több szövődmény, magas közreműködői díjak.
- Cél: Hatékonyabb betegellátás és stabilabb működés, loyálisabb munkavállalók
- Eredmény:
 - Az ellátás minősége javult (a HR állomány növelése és infrastrukturális fejlesztés miatt).
 - Új szemlélet: betegutakat és a szakellátás folyamatának optimalizálása. A magas kockázatú páciensek gyorsabban kiszűrésre kerülnek. A változás pontosabb diagnózist és kevesebb szövődményt eredményez, növelve a problémamentes születek számát.
 - 2024-től teljes integráció az SZTE SZAKK Szülészeti és Nőgyógyászati Klinikába – teljes ciklus lefedése (a várandósság tervezésétől, a világrajövetelen át, a reprodukciós sebészeti beavatkozásokig)



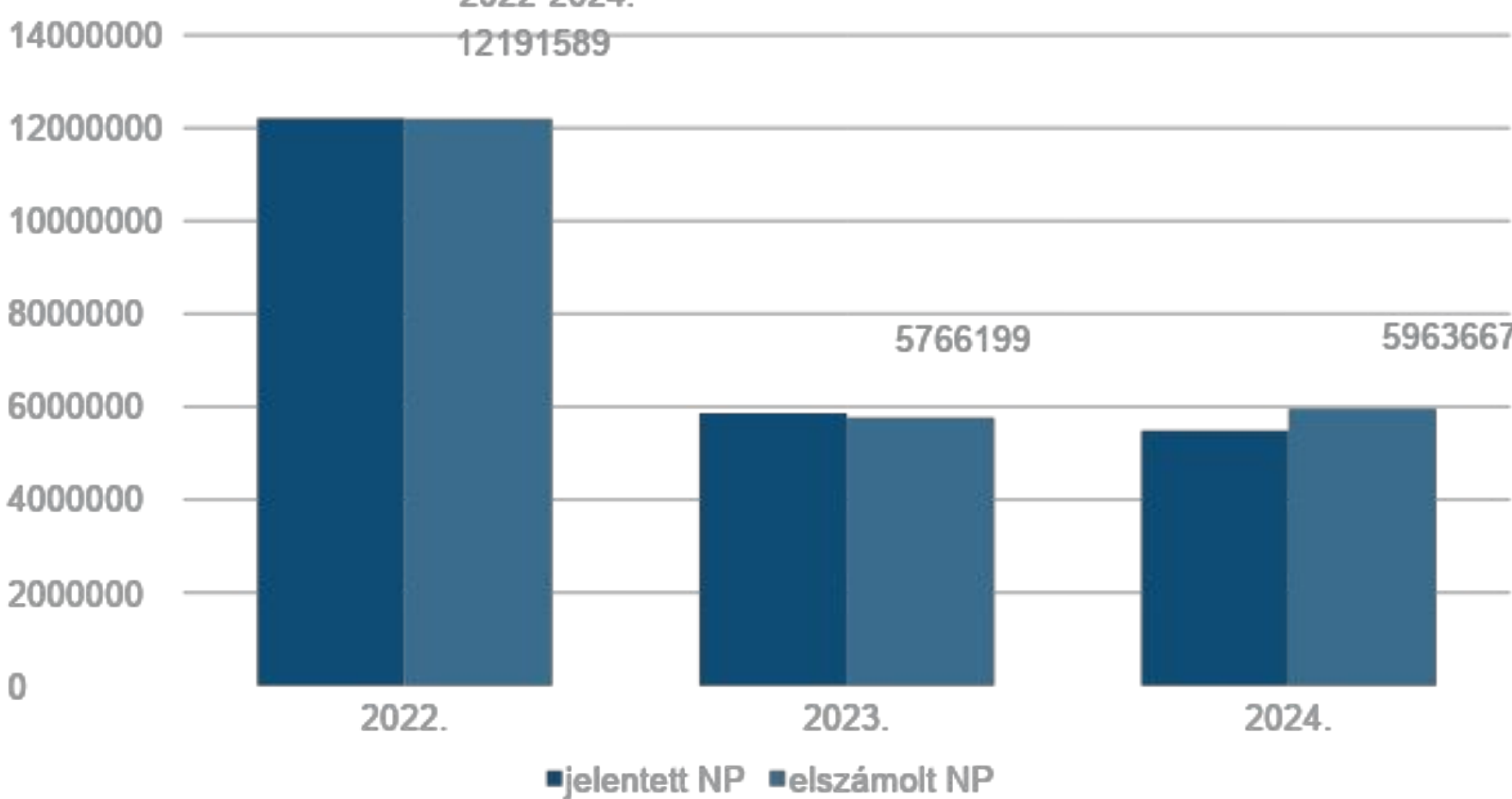
ALVÁSDIAGNOSZTIKA-SOMNIUSTÓL

- Probléma: Jelentős teljesítménycsökkenés (az elszámolt esetszámok tekintetében 80%!), a bevétel közel a felére esett vissza, betegpanaszok
- Cél: Teljesítménycsökkenés megállítása és növelése.
- Eredmény:
 - Az elszámolt NP-ok tekintetében ez a csökkenés mérsékeltebb 52%-ban mutatható ki. Előzőkre magyarázat az esetenként jelentett/elszámolt NP-ok mennyiségének változása. (Egy esethez több NP-ot jelentenek. Megváltozott kódolási szokások, nagyobb NP értékű tevékenységek.
 - A közreműködői tevékenység kiváltása, és az ellenirányú pénzmozgások racionalizálása. Az infrastruktúra megújítása.

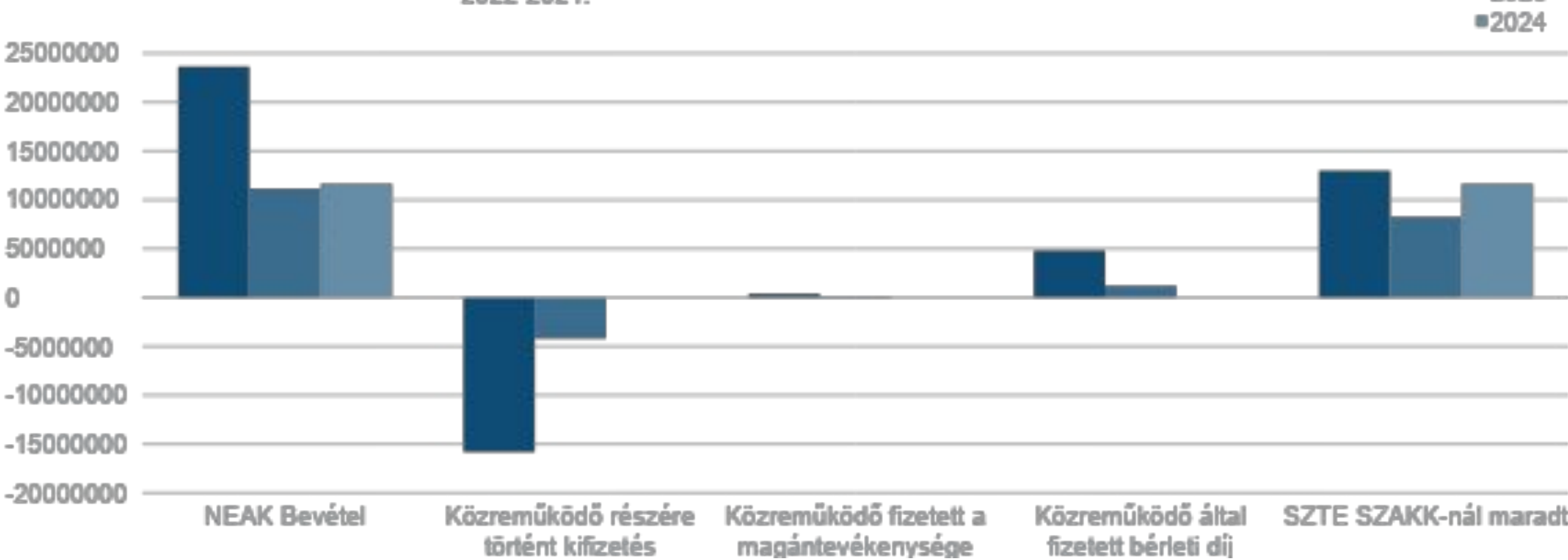
SZTE SZAKK Alvásdiagnosztika
Teljesítményadatainak alakulása (esetszám)
2022-2024.



SZTE SZAKK Alvásdiagnosztika
Teljesítményadatainak alakulása (NP)
2022-2024.



SZTE SZAKK Alvásdiagnosztika
Közreműködői tevékenységgel összefüggő pénzügyi elszámolások
2022-2024.



KORASZÜLÖTT-MENTÉS- MAGÁNALAPÍTVÁNYTÓL

Az eszjtv miatt az Alapítvány jogszabály-ellenesen működött, ugyanaz a dolgozó volt ügyeletben és ült fel a mentőautóra

Saját hatáskörben nem tudta kiállítani a szakszemélyzetet, állandó zsarolás volt a klinika felé.

Betegbiztonsági aggályok merültek fel.

Nem önkéntes kezdeményezés, nem volt elkerülhető az integrálás

Cél: Transzparens működés, magas szintű ellátás, a tevékenység integrálása a régiós ellátást szervező SZTE SZAKK PIC-hez

Az Egyetem .kénytelen volt beruházni a teljes eszközparkot, mentőautót kaptunk az OMSZ-től és a Konzorciumtól.

Működés 2025 03.01.-én indult, nincs fennakadás!

BELSŐ BETEGSZÁLLÍTÁS –MAROSSPED, FŐNIXMED

Probléma: Az egyetemnek nem volt közvetlen kapcsolata és ráhatása a szolgáltatást végző dolgozókra. Kevés volt a kapacitás, bár két cég dolgozott, egymást támadták. Az OMSZ sofőrjeivel dolgoztak, akik vagy ráértek, vagy nem, állandó várakozás, elégedetlenség volt.

Cél: Folyamatos, megbízható és gyors betegszállítás a Klinikai Központ területén, valamint a különböző osztályok között. Nemcsak szállítás, hanem extrahospitális sürgősségi ellátás biztosítása.

Eredmény:

- Az átvétel előtt 3 járművel történt a mentés, jelenleg 6 gépjármű végzi a tevékenységet (3 betegszállító, 1 esetkocsi, 2 mentő minősítésű kategóriában); éjszaka, ügyeletben 2 helyett 3 betegszállító (1 eset, 2 mentő),
- nagyobb ellenőrzés és rugalmasság,
- csökkenő várakozási idők és kórházi ápolási napok,
- javuló kommunikáció és hatékonyabb munkafolyamatok,
- új szállítóeszközök, szállítási idő optimalizálása, elektronikus nyomonkövetési rendszerek.

EGÉSZSÉGÜGYI LOGISZTIKA-EUROMEDIC

Probléma: 10 éves szerződés keretében az Euromedic biztosította a logisztikai (raktár) szolgáltatást az Egyetemnek, ennek keretében beszerzési eljárás nélkül, szabadáron szállította a szakmai anyagokat.

Cél:

A szabálytalan beszerzések megszüntetése- az összes így beszállított fogyóanyag közbeszerzési eljárás keretében kerül be a klinikákra

Eredmény:

- jelentős költségmegtakarítás, kisebb, optimálisabb készlet, rendezett szerződéses állomány
- anyaggazdálkodás kontrollingja bevezetésre került,
- konszignációs raktárak rendszere szerződésekkel és nyilvántartásokkal alátámasztva működik vonalkódos nyilvántartással

KEF-ES KÖLTSÉGEK

Az egyetemi klinikák esetében a KEF nem vette át a

- Takarítást
- Őrzés-védelmet
- Karbantartást
- Kertgondozást

□ Mivel ezen költségek a klinikák költségvetésében , költségei között megjelennek, míg az OKFŐ kórházak esetében ezeket közvetlenül fizetik a KEF-nek, így a klinikák kompenzációt kértek, a saját, kimutatptt és auditált költségeik erejéig.

□ Szegeden minden szolgáltatás (kivéve a karbantartást) saját munkaerővel végzett, a költségek a KEF-es ár 40-80%-a között mozog, de ez sincs kompenzálva.

□ Ez eltéríti az adósság-számítást is!

ŐRZÉS-VÉDELEM

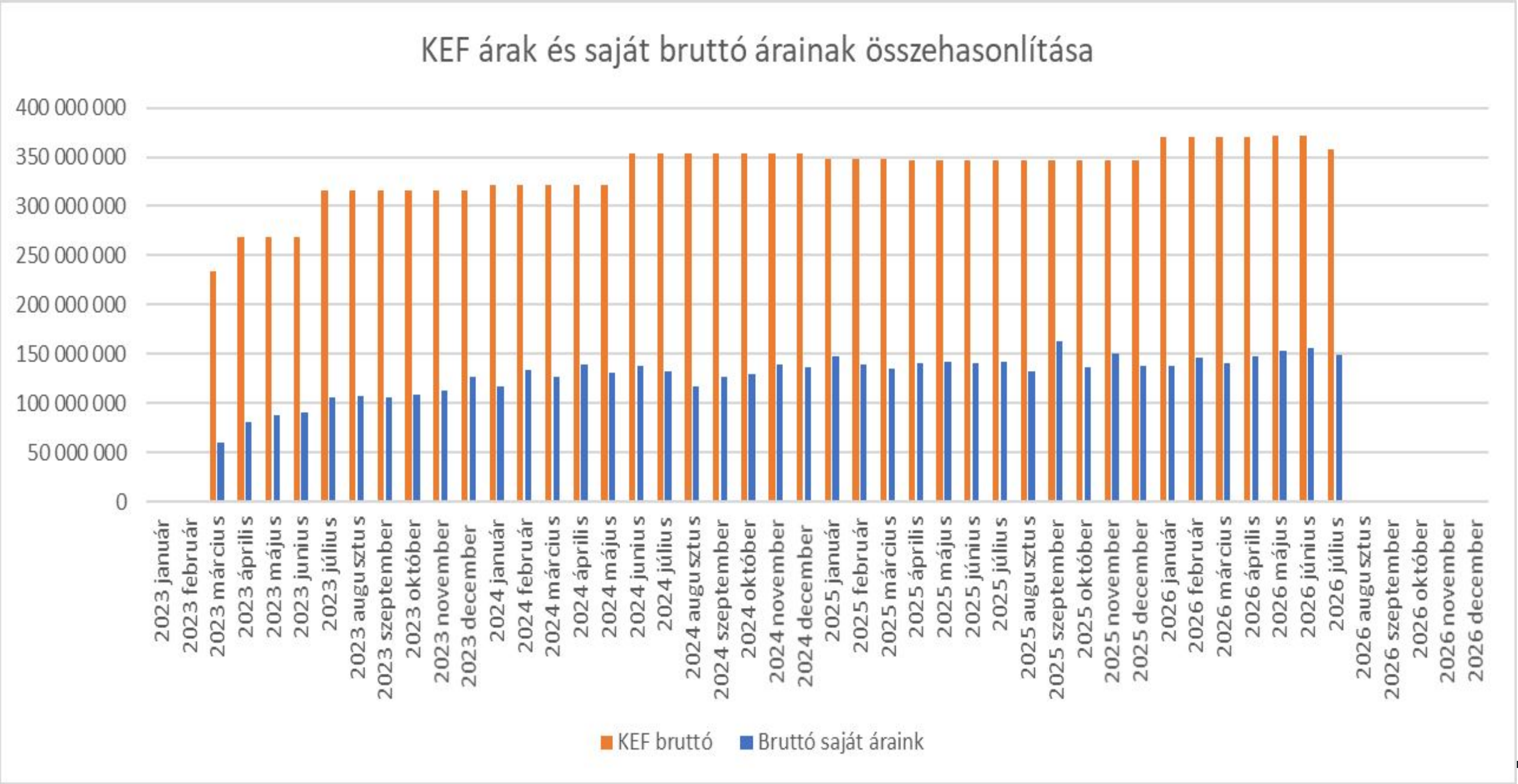
Saját munkaerő- flexibilitás, kevesebb fluktuáció, bizalmi szolgáltatás

Őrzés- védelem (Témaszám: OL014)	94 673 016,00 Ft			75 632 382,00 Ft			73 607 835,00 Ft			81 531 324,00 Ft			79 789 254,00			78 614 511,00			95 237 834,00			579 086 156,00		
KEF (KM01OV21 napi árlista)	Januári költség lenne bruttó			Februári költség lenne bruttó			Márciusi költség lenne bruttó			Áprilisi költség lenne bruttó			Májusi költség lenne bruttó			Júniusi költség lenne bruttó			Júliusi költség lenne bruttó					
	108 767 087 Ft			98 940 386 Ft			109 501 640 Ft			105 320 607 Ft			107 344 768 Ft			105 269 141 Ft			108 243 074 Ft			743 386 702,70		
Munkaerő	Januári FTE (fő)			Februári FTE (fő)			Márciusi FTE (fő)			Áprilisi FTE (fő)			Májusi FTE (fő)			Júniusi FTE (fő)			Júliusi FTE (fő)					
	Szeged	Deszk	Szentes	Szeged	Deszk	Szentes	Szeged	Deszk	Szentes	Szeged	Deszk	Szentes	Szeged	Deszk	Szentes	Szeged	Deszk	Szentes	Szeged	Deszk	Szentes			
Kezdő létszám	110	8	16	110	8	16	110	8	16	110	8	16	110	8	16	110	8	16	110	8	16			
Kilépők létszáma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Belépk létszáma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Záró létszám	113	9	16	113	9	16	113	9	16	113	9	16	113	9	16	113	9	16	113	9	16			
Záró létszám mindösszesen:	138			140			140			140			140			140			140					
																						0,78		

KLINIKA TAKARÍTÁS-150.000NM

- Probléma: A korábbi szolgáltató (Dussmann) tkp ellehetetlenült, a KEF-es ára több, mint kétszeres lett volna
- Cél: Klinikaépületek takarítása saját dolgozókkal, olcsóbban jó minőségben (250 takarítót vettünk át, most kb 300 van)
- Eredmény:
 - A KEF-es ár (B+N) kevesebb, mint felébe kerül -os költségmegtakarítás (ÁFA önmagában)
 - A szolgáltatás minősége és az alkalmazott tisztítószeres minősége javult, létszámbővítés történt. Új eszközpark beszerzése, .

KEF hivatalos ár	SZTE költség	különbözet 2023 03.-2026.07.	%
13 753 959 919	5 301 484 167	8 452 475 752	0,39



ZÖLDTERÜLET KARBANTARTÁS

- Probléma: A szolgáltatás ugyan olcsó volt, de rossz volt a minőség
- Cél: A klinikakertek zöldterületeinek minőségi gondozása.
- Eredmény:
 - Az átvételkor tervezett 44 M Ft / év bérköltséghez viszonyítva az első 7 hónap bérköltégei a tervezett keret felét sem érték el az egyéb juttatásokkal és 2025-ös béremelésekkel együtt számolva sem.
 - A szolgáltatás minősége és a dolgozói rendelkezésre állás jelentősen javult.
 - Feladatellátás saját eszközparkkal.

Év	Összes kifizetett költség Ft/év	Havi átlagköltség (átalánydíj + egyéb eseti megrendelések)
2020	29 307 600 Ft	2 442 300 Ft
2021	27 714 031 Ft	2 309 503 Ft
2022	30 657 178 Ft	2 554 765 Ft
2023	28 757 574 Ft	2 396 465 Ft
2024 (1-7 hónap)	15 418 416 Ft	2 202 631 Ft



BETEGÉLELMEZÉS – SZENTES, SZEGED, DESZK

- Probléma: Jelentős minőségi kifogások a szolgáltatásban, és a közbeszerzési eljárás lefolytatásának ellehetetlenülése.
Nem piaci platformon érkező szolgáltatói nyomás
- Célja: Teljeskörű betegélelmezési szolgáltatás nyújtása valamennyi telephelyen (Deszk, Szeged, Szentes).
- Konyha visszavétele, felújítása, eszközök, teherautók átvétele, pótlása, dolgozók átvétele
 - Jelentősen javult a minőség (tápanyagösszetétel felülvizsgálata saját Dietetikai Szolgálattal).
 - Új tálcarendszer, étlapok egységesítése valamennyi telephelyen, egységes alapanyagbeszerzési rendszer (DBR) minden telephelyre, tálcarendszer megújítása

Költség összehasonlítás-SZTE betegétkeztetés 2026						üzemeltetés költsége hány %-a az előzetes ajánlat szerint ármak
Saját üzemeltetés költsége a vásárolt szolgáltatáshoz viszonyítva Szeged vonatkozásában						
Időszak	Vásárolt szolgáltatás	Saját üzemeltetés	Megtakarítás			
január	164 459 830	91 659 707	72 800 122		0,56	
február	160 138 262	89 004 795	71 133 466		0,56	
március	176 271 266	95 352 002	80 919 264		0,54	
április	166 487 868	100 103 408	66 384 460		0,60	
május	175 657 907	99 789 047	75 868 860		0,57	
június	169 480 959	109 007 790	60 473 169		0,64	
július	173 510 512	103 605 163	69 905 349		0,60	
augusztus	0	0	0			
szeptember	0	0	0			
október	0	0	0			
november	0	0	0			
december	0	0	0			
összesen	861 408 511	507 857 411	353 551 101		0,59	

- A visszaszervezés a szervezetnek óriási teher az átállás alatt (HR, eszközök, infra, folyamatos szolgáltatás biztosítása) – van-e erre erőforrás?
 - Percre pontos tervezést, előkészületeket igényel, mind az egészségügyi, mind a funkcionális szolgáltatás folyamatosságának biztosítása alap-elvárás az egészségügyben,
 - Az átadótól nagyban függ a siker;
 - Folyamatos kontroll és minősbiztosítás nem hagyható el!
 - Méretgazdaságosság, munkaerő és eszköz rendelkezésre állása szükséges (hiába lenne jobb és olcsóbb, ha nincs eszköz vagy ember)
-
- *Nem támogató partner* : Affidea, mind a hR átvételnél, mind a z infra-és eszközbiztosításnál valamint az IT átállásnál ahol lehetett keresztbe tettek, per, stb.,
 - *Támogató partner*: pl. Suli-Host, Dussmann 8de lényeges, hogy az ő tevékenységüket ellehetlenítették a „kizárólagos” szolgáltatók

Mit nem lehet visszaszervezni: ahol nincs párhuzamos infrastruktúra és/vagy szolgáltató, nincs verseny (pl. kórházi mosatás)

Köszönöm a figyelmet!

Dr. Fendler Judit
Kancellár
kontakt: kancellar@szte.hu