

Studium przypadku Columbia Healthcare Corporation/Hospital Corporation of America

Imperium w opatach

Jarosław J. Fedorowski



W 1987 r. dwóch Ryszardów – Richard Scott i Richard Rainwater – założyło spółkę pod nazwą The Columbia Healthcare Corporation. Trzydziestoczteroletni Scott pochodzący z Kansas City (stan Missouri), ukończył prawo, a Rainwater pracował jako finansista. Już wcześniej Scott próbował stworzyć firmę, której celem miało być sieciowe zarządzanie szpitalami, jednakże jego starania i rozmowy z menedżerami były bezowocne. W tym czasie zwrócił się także z propozycją do szefa spółki Hospital Corporation of America, dr. Thomasa Firsta, który później zastąpił Scotta na stanowisku prezesa połączonych firm Columbia i HCA. Niespeszony Scott związał się zatem z Rainwaterem, który był wtedy szefem rady nadzorczej HCA. Pierwszą transakcją był zakup dwóch szpitali w Teksasie za 60 mln dolarów. Inwestycję sfinansowali obaj panowie, wykładając po 125 tys. dolarów i zaciągając kredyt w banku Citicorp. Obie placówki były niewłaściwie zarządzane, a ich stan techniczny był niezadowolający. Działania restrukturyzacyjne uzyskały poparcie lokalnych lekarzy, z którymi Ryszardowie stworzyli spółkę partnerską z o.o. pod nazwą EPHS. Pozyskała ona oba szpitale w zamian za udziały w Columbia Healthcare Corporation. Udział lekarzy osiągnął 40 proc.

Sukces rodzi sukces

Pod koniec lat 80. XX w. Columbia kupiła następny szpital w El Paso (Teksas), 355-łóżkowy, o fatalnym, bo zaledwie 15-procentowym średnim wykorzystaniu łóżek. W związku z nadpodażą łóżek w regionie działalność placówki została przeniesiona do pozostałych szpitali sieci, a budynki sprzedano lokalnemu deweloperowi. W 1988 r. przychody sieci składającej się wtedy z dwóch szpitali i dwóch centrów diagnostycznych wyniosły 43 mln dolarów, a zysk operacyjny, liczony przed amortyzacją, podatkiem i obsługą kredytu (EBITDA) – 8,9 mln dolarów. Następnie spółka pozyskała szpital psychiatryczny, poszerzyła bazę łóżkową i rozpoczęła działalność rehabilitacyjną (Lifecare Center). Zawarto też umowy z lokalnymi przedsiębiorstwami, polegające częściowo na opiece abonamentowej oraz zniżkach na usługi oferowane przez sieć. W 1990 r. przychody firmy wyniosły 135 mln

Korporacja Szpitali Ameryki, początkowo Columbia HCA, a obecnie Hospital Corporation of America – HCA, jest największym amerykańskim operatorem szpitali. Firma z siedzibą w Nashville, w stanie Tennessee, zarządza siecią 163 szpitali i 105 ośrodków chirurgii jednego dnia w Stanach Zjednoczonych i w Londynie. Firma działa w modelu mieszanym, będąc właścicielem nieco ponad połowy jednostek, a w pozostałych pełniąc funkcję zarządcy i operatora.

foto: iStockphoto

dolarów, a EBITDA – 27,7 mln dolarów. Średnio dziennie zajmowało łóżka w szpitalach spółki zaledwie 303 pacjentów.

Konsolidacje

W 1990 r. Scott wszedł na lukratywny rynek Miami (Floryda), gdzie najpierw kupił bankrutujący 300-łóżkowy szpital Victoria, a następnie zawarł umowy operatorskie na trzy inne. W Teksasie firma pozyskała szpital wraz z zapleczem ambulatoryjnym w mieście Corpus Christi nad Zatoką Meksykańską. Kontynuowano strategię tworzenia spółek partnerskich z o.o. we współpracy z lokalnymi lekarzami, co jednak naraziło firmę na pierwszą falę krytyki, jako że lekarze mieli interes w wykonywaniu jak największej liczby procedur (w Stanach Zjednoczonych nie wprowadzono limitów wykonań ani kontraktowania historycznego). Columbia pod kierownictwem Scotta dokonała wymiany akcji z firmą diagnostyki laboratoryjnej Smith Laboratories, a następnie nawiązała współpracę z siecią ośrodków chirurgii jednego dnia z Dallas (Teksas). W 1990 r. spółka pozyskała kolejne szpitale poprzez zakupy gotówkowe, na kredyt oraz poprzez tworzenie lokalnych spółek z o.o. Na koniec roku była operatorem i w większości właścicielem 11 szpitali. Scott nadal stawiał na kompleksowość usług medycznych, opierając się na szpitalach, ośrodkach ambulatoryjnych, diagnostyce oraz opiece abonamentowej. Pod koniec 1992 r. Columbia za 185 mln dolarów pozyskała m.in. cztery szpitale na Florydzie, zwiększając sieć do 24 szpitali. Majątek trwały firmy wyceniono wtedy na ponad miliard dolarów, przychody wyniosły ponad 800 mln dolarów, a zysk EBITD – 136 mln dolarów.

Megakonsolidacje

W 1993 r., nadal pod kierownictwem Richarda Scotta, który miał na biurku kartkę z napisem: *Jeśli nie jesteś pierwszym psem w zaprzęgu, twój widok nigdy się nie zmienia*, Columbia weszła w okres wielkich fuzji i przejęć. Doszło wtedy do fuzji z siecią Galen Healthcare, operatorem 74 szpitali, która to sieć powstała z podziału znanej firmy medycznej Humana, założonej w 1968 r. Humana, która w 1979 r. była drugim największym operatorem szpitali w Stanach Zjednoczonych, ze względu na pójście w kierunku ubezpieczeń medycznych i związany z tym konflikt interesów musiała się podzielić. Columbia miała wtedy 94 szpitale w 19 stanach Stanów Zjednoczonych, a także po jednym szpitalu w Wielkiej Brytanii i Szwajcarii. Razem miała ponad 20 tys. łóżek.

W 1993 r. Scott wstrząsnął rynkiem medycznym w Stanach Zjednoczonych, doprowadzając do fuzji z Hospital Corporation of America. Hospital Corporation of America, utworzona przez założyciela KFC

„ Obecnie spółka jest właścicielem i operatorem 163 szpitali i 105 ośrodków chirurgii jednego dnia ”

Jacka Massey'a oraz rodzinę First w roku 1968, w roku 1983 prowadziła już 376 szpitali i miała udziały w szpitalach w siedmiu krajach za granicą. Ze względu na rozwój koordynowanej ochrony zdrowia, część placówek została sprzedana inwestorom medycznym, a w roku 1992 liczyła już tylko 96 szpitali.

W 1994 r. powstała nowa firma pod nazwą Columbia/HCA Healthcare Corporation, wymiana akcji była warta ponad 5,7 mld dolarów, a łączne przychody wyniosły w pierwszym roku ponad 10 mld dolarów. Liczba szpitali przekroczyła 200. Funkcję prezesa objął Richard Scott, a szef HCA, dr Thomas First został szefem rady nadzorczej. Po przeliczeniu,

„ Kontrolerzy zalecili zmiany w kontraktach lekarskich, aby nie zawierały zachęt do płatnego referowania pacjentów do szpitali, w których udziały mieli lekarze ”

pierwsze pieniądze zainwestowane przez Scotta w roku 1987 (w wysokości 125 tys. dolarów) były teraz warte ok. 200 mln dolarów.

W roku 1994, na wieść o możliwej fuzji firmy Healthtrust, operatora 116 szpitali z firmą National Medical Enterprises, która doprowadziłaby do powstania firmy o podobnym potencjale jak Columbia HCA, Scott doprowadził do przejęcia spółki Healthtrust za 5,6 mld dolarów. Udziałowcy Healthtrust otrzymali już w 1995 r. za każdą akcję 0,8 akcji Columbi HCA. Po fuzji Columbia HCA stała się 12. największym pracodawcą w USA z 311 szpitalami i przychodami ok. 14,5 mld dolarów w roku podatkowym 1995.

Dalsze przejęcia w 1996 r. zwiększyły stan posiadania firmy do 340 szpitali, 125 ośrodków chirurgii jednego dnia i wielu innych mniejszych ośrodków ambu-



fot. ScottForFlorida

„ Richard Scott stale miał na biurku kartkę z napisem: *Jeśli nie jesteś pierwszym psem w zaprzęgu, twój widok nigdy się nie zmienia* „

latoryjnych. Przychody firmy wynosiły 17 mld dolarów, a wartość majątku ponad 18 mld dolarów.

Megaproblemy

W 1997 r. kontrola w szpitalu w El Paso, przeprowadzona przez przedstawicieli administracji federalnej zarządzającej płatnościami przez federalny fundusz ubezpieczeniowy Medicare, wykazała podejrzenie o masowym popełnianiu oszustw w kodowaniu jednostek chorobowych w systemie DRG (polskie JGP). W szpitalu stosowano tzw. *upcoding*, czyli kodowanie droższych grup pacjentów przy jednoczesnym braku odzwierciedlenia kodowanych diagnoz w dokumentacji medycznej. Kontrola w jednym szpitalu przerodziła się w masowy najazd służb federalnych na szpitale spółki. Ponad 500 agentów badało placówki w siedmiu stanach, wykazując powszechne praktyki *nadkodowania*. W obliczu tak zmasowanej kontroli prezes Scott złożył rezygnację wraz ze swym zastępcą Davidem Vandewaterem. Szefem spółki został dr Thomas First. Firma w drodze ugody zapłaciła w 2000 r. kary w wysokości ponad 840 mln dolarów, a w 2003 r.

dotatkowo 871 mln dolarów. Richard Scott uniknął wyroku i otrzymał kilkudziesięciomilionową odprawę.

HCA bez Columbii

Doktor First uważał, że udział lekarzy jako właścicieli sprzyjał rozwojowi i rentowności firmy, jednakże kontrolerzy zalecili zmiany w kontraktach lekarskich, aby nie zawierały zachęt do płatnego referowania pacjentów do szpitali, w których udziały mieli lekarze. Reforma firmy pod nowym zarządem polegała na ścisłym stosowaniu się do zaleceń głównego płatnika oraz skupieniu się na działalności bardziej lokalnej niż ogólnokrajowej. Wprowadzono kontrolę kodowania procedur, zmieniono rachunkowość, renegecjonowano kontrakty lekarskie i sprzedano część działalności związanej z opieką domową. Pomiędzy rokiem 1998 a 1999 HCA sprzedała 33 ośrodków chirurgii jednego dnia i ponad 40 szpitali. Firma wycofała się ze Szwajcarii, pozostawiając działalność medyczną w Londynie. W roku 2000 nastąpiła zmiana nazwy na Healthcare Corporation of America, już bez Columbii. W maju 2005 r. dr First, który został senatorem, sprzedał wszystkie swoje udziały, dwa tygodnie przed 9-procentowym spadkiem wartości akcji spółki, tłumacząc się możliwym kandydowaniem na urząd prezydenta Stanów Zjednoczonych. Swoje udziały sprzedali też członkowie zarządu firmy. W wyniku pozwu zbiorowego firma musiała wypłacić ponad 20 mln dolarów odszkodowania drobnym udziałowcom. W roku 2006 natomiast fundusz Meryll Lynch wraz z rodziną First i dwoma innymi funduszami dokonali całkowitego wykupu akcji HCA za 31 mld dolarów, którą wycofano następnie z oferty publicznej. W maju tego roku firma ogłosiła powrót na giełdę z ofertą akcji za 4,6 mld dolarów.

Obecnie spółka jest właścicielem i operatorem 163 szpitali i 105 ośrodków chirurgii jednego dnia. Zakładany przychód w 2010 r. wynosi nieco ponad 30 mld dolarów, a projektowany zysk EBITDA ponad 6,28 mld dolarów.

Polski rozdział

W roku 1998 Scott był zainteresowany inwestycją w polską ochronę zdrowia. Spotkałem się z nim i jego zastępcą Davidem Vandewaterem w Nashville. Niedługo potem wybuchł kryzys finansowy w Rosji. Panowie zrezygnowali z inwestycji. Nie udało się ich przekonać, że ten kryzys Polski nie dotyczył. Scott jest obecnie prywatnym inwestorem, ostatnio zasłynął przewodnictwem kampanii przeciwko reformie zdrowia prezydenta Obamy. Niedawno wysłałem do niego zaproszenie na konferencję *Hospital Management 2010*, niestety, z powodu konfliktu czasowego ten kontrowersyjny guru sieci szpitalnych nie będzie mógł przybyć.

Autor jest profesorem Akademii Leona Koźmińskiego, prezesem Szpitali Polskich SA, pełni funkcję prezydenta European Society of Medical Directors.