

Co oznacza korporatyzacja lecznictwa weterynaryjnego

Marek St. Kubica

Artykuł powstał przy wydatnej pomocy Torilla Mosenga (Niderlandy) oraz Sigmunda Modera (Niemcy) – wiceprezesów Europejskiej Federacji Lekarzy Weterynarii (FVE), którzy pomogli mi w kompletowaniu danych na potrzeby publikacji, za co niniejszym im dziękuję. Celem artykułu jest próba podniesienia świadomości w kwestiach takich jak rosnąca korporacyjna własność praktyk weterynaryjnych i powszechne stosowanie wynagrodzenia prowizyjnego dla współpracujących lekarzy weterynarii.

Przedstawienie zjawiska korporatyzacji rynku usług weterynaryjnych i jego wpływu na przyszłość i kształt zawodu lekarza weterynarii w oparciu o doświadczenia wyniesione z innych krajów jest bezsprzecznie istotne dla naszego zawodu, ale również zjawisko to niesie ze sobą negatywne, długofalowe skutki dla posiadaczy zwierząt, które coraz szerzej są komentowane w krajach, gdzie dostawcy zintegrowanych usług weterynaryjnych prowadzący sieci zakładów leczniczych działają przez dłuższy czas. Należy dopuścić możliwość, że w miarę wzrostu zamocności polskiego społeczeństwa trend, który ogarnął Amerykę Północną oraz Europę Zachodnią, zawita w naszych progach. Analitycy międzynarodowych trustów dostrzegli, że w bogatych społeczeństwach liczba zwierząt towarzyszących, traktowanych jako członkowie rodziny wzrasta, czego pochodną są stałe, a tym większe wydatki na profilaktykę i leczenie zwierząt, a tym samym usługi weterynaryjne mogą być stabilnym źródłem dochodu, odpornym na recesję. Jeżeli oferta będzie kompleksowa, poszerzona o wszystkie inne materiały, karmy, kosmetyki i sprzęt niezbędny do umilenia życia zwierzętom towarzyszącym, biznes okazuje się być zaskakująco dochodowy. Ale trzeba zacząć od początku.

Czym jest korporatyzacja? Słowo to jest kalką językową angielskiego słowa „corporatization” – oznaczającego uleganie wpływowi dużej firmy komercyjnej lub przyjmowanie jej cechy, zwłaszcza jeśli chodzi o biurokrację i obojętność. Słowo to często ma wydźwięk pejoratywny. Terminem tym opisuje się też efekt dominacji największych przedsiębiorstw, które w warunkach ogólnoświatowego nieładu (chaosu) instytucjonalnego (braku spójnych rozwiązań sankcjonujących m.in. formy ekspansji czy antykonkurencyjne praktyki biznesowe) budują własną przewagę¹, podążając w kierunku przejścia rynku. Czasami korporatyzacja jest interpretowana jako forma postkolonializmu – specyficznej hegemonii gospodarczej². Korporatyzacja jest podejmowana w celu poprawy efektywności finansowej przedsięwzięcia, komercjalizacji jej działalności oraz wprowadzenia korporacyjnych i biznesowych technik zarządzania. To proces przekształcania i restrukturyzacji organizacji w korporacje. Tyle teorii.

Słowo „korporatyzacja” jest powszechnie używane na forum Zgromadzenia Ogólnego FVE, a w kontekście przeciwdziałania korporatyzacji niemal zostało umieszczone jako jeden z celów strategicznych Federacji w oficjalnym dokumencie *Federation of Veterinarians of Europe Strategy 2021–2025*, w rozdziale *One Veterinary Community*, jednak finalnie zostało zastąpione przez eufemistyczny zapis: *FVE will continue to foster its communication with the veterinary corporates and keep veterinary wellbeing high on the agenda of these meetings* (FVE nadal będzie traktować obronę praw i warunków pracy lekarzy weterynarii jako swój priorytet w rozmowach z korporacjami). W praktyce, odnosząc to do zawodu lekarza weterynarii, proces korporatyzacji usług weterynaryjnych polega na przejmowaniu rynku podmiotów świadczących usługi weterynaryjne w wysoko rozwiniętych krajach przez duże spółki o zasięgu globalnym, dysponujące niemal nieograniczonym kapitałem, m.in. poprzez wykupywanie znaczących praktyk weterynaryjnych i wieloletni dumping cenowy, prowadzący do marginalizacji udziału w rynku rozproszonych, prywatnych, często jednoosobowych zakładów leczniczych o mniejszym potencjale finansowym. Firmy o zasięgu ponadnarodowym, tworząc sieć praktyk z własnym zapleczem laboratoryjnym oraz edukacyjnym, udowodniły, że usługi weterynaryjne świadczone przy zastosowaniu modelu biznesowego z określonymi procedurami postępowania leczniczego stwarzają dogodną sytuację do maksymalizacji zysków i równoczesnego rozwijania rynku zbytu swoich lub nabywanych od wytwórców produktów leczniczych weterynaryjnych, karm dla zwierząt, materiałów medycznych etc. Los przedstawicieli wolnego zawodu lekarza weterynarii – pracowników zakładów sieciowych, według relacji wielu, czasami sprowadzony jest do uprzedmiotowionej, instrumentalnej roli osoby optymalizującej zyski korporacji, czasem wbrew zasadom etycznym i optymalnym środkom rozwiązania problemu medycznego. Z informacji przekazywanych przez wielu lekarzy weterynarii wyłania się pesymistyczny obraz przyszłości zawodu, gdzie finalnie lekarze pracują w korporacjach za coraz niższe gaże (prowizje od coraz wyższych norm dziennych lub miesięcznych), często otrzymując wynagrodzenie poniżej średniej krajowej, określonej dla danego zawodu, działając według określonych odgórnie algorytmów postępowania terapeutycznego przy zastosowaniu np. ograniczonej do zakontraktowanych odgórnie puli leków.

Proces korporatyzacji w ujęciu merytorycznym może być postrzegany jako ograniczający autonomię wykonywania zawodu lekarza weterynarii i swobodę doboru metod terapeutycznych. Funkcjonowanie sieciowych dostawców zintegrowanych usług weterynaryjnych coraz częściej połączone jest z instytucją

¹ M. Grossberg, C. Tomlins (red.), *The Cambridge History of Law in America*, Vol. II. *The Long Nineteenth Century (1789–1920)*, Cambridge University Press, Cambridge 2008, s. 658.

² D. N. Balaam, M. Veseth, *Introduction to International Political Economy*, fourth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey 2008, s. 71–72.

obowiązkowej w wielu krajach polisy ubezpieczeniowej kosztów leczenia zwierząt. Wiele pakietów zabiegów i planów zdrowotnych oferowanych przez sieciowe zakłady lecznicze dla zwierząt, ukierunkowanych na poszczególne gatunki oraz grupy wiekowe zwierząt, stworzonych jest z myślą o konkretnych pakietach ubezpieczeniowych od kosztów terapii i profilaktyki, w ten sposób, aby maksymalnie wyeksploatować środki finansowe możliwe do uzyskania, ze szczególnym uwzględnieniem udziału własnego ubezpieczonego. Wynika to również z powiązań kapitałowych towarzystw ubezpieczeniowych z dostawcami zintegrowanych usług weterynaryjnych. Część z korporacji oferuje również w formie zintegrowanej *Plany zdrowotne dla zwierząt* (roczne, wieloletnie, dla szczeniąt, złote standardy etc.) oraz polisy ubezpieczeniowe. Firmy oferujące towary i usługi dla właścicieli zwierząt postawiły przed sobą zadanie kompleksowego zaopatrzenia zwierząt we wszystko, co w opinii posiadaczy zwierząt może być przydatne (profilaktyka i terapia zwierząt, usługi fryzjerskie, karmy dla zwierząt, akcesoria, kosmetyki, polisy ubezpieczeniowe) i wszystkie nabyte dobra rozliczane są w ramach ryczałtów bądź programów promocyjnych w cyklach rocznych lub wieloletnich. Powyższe potrafi być powiązane ze zniżkami cen polis ubezpieczeniowych w następnych latach. Znane z polskich aptek widoki magistrów farmacji zachęcających do zakupu w ramach sieciowej promocji suplementów diety czy produktów zielarskich „po okazjonalnej cenie” są niestety czasem udziałem lekarzy pracujących dla dostawców zintegrowanych usług weterynaryjnych. Aby zobrazować skalę problemu, należy przytoczyć liczby: w Norwegii 80% rynku usług weterynaryjnych znajduje się w rękach sieciowych dostawców, a w Szwecji 60%. W USA w rękach konsolidatorów znajduje się według Amerykańskiego Stowarzyszenia Lekarzy Weterynarii (AVMA) już 20% zakładów. Dzieje się tak pomimo przepisów zakazujących w większości stanów USA korporacjom posiadania gabinetów weterynaryjnych. *Ratio legis* stojące za takim przepisem było takie (i słusznie), że lekarzom zatrudnionym przez korporacje może być trudniej dokonać niezależnego osądu w imieniu pacjentów, a interesy handlowe mogą naruszyć autonomię i obiektywizm lekarza weterynarii. Niemniej jednak niektóre stany zezwalają na skomplikowane struktury własnościowe, zwane umowami o świadczenie usług zarządzania, które omijają te przepisy, gdyż chcą tego lekarze, którzy u schyłku swojej kariery chcą z korzyścią sprzedać swoją praktykę. Niestety zainteresowani pracą na rzecz konsolidatorów są też młodzi lekarze weterynarii. Przyczyn należy upatrywać w kilku kwestiach:

- 1) Potrzeba poczucia natychmiastowej stabilności finansowej bezpośrednio po zakończeniu studiów i potrzeba odczuwania uregulowanej sytuacji finansowej.
- 2) Potrzeba spłaty kredytów studenckich, które zostały zaciągnięte na pokrycie kosztów edukacji.
- 3) Ludzie ceniący wolny czas, w którym mogą realizować swoje zainteresowania, wolą pracować za określone wynagrodzenie w systemie zmianowym,

niż pracować po kilkanaście godzin na dobę, co zwykle dzieje się w niewielkich praktykach terenowych.

- 4) Brak możliwości finansowych otworzenia bezpośrednio po zakończeniu studiów prywatnej praktyki zaopatrzonej w dobrej klasy sprzęt medyczny.
- 5) Postępująca feminizacja zawodu – będąc pracownikiem z pełnią praw pracowniczych, łatwiej wygospodarować czas przeznaczony dla rodziny.
- 6) Możliwość odbycia bezpłatnego stażu, doskonalenia zawodowego opłacanego przez konsolidatora, możliwość specjalizacji w wąskiej dziedzinie (w przeciwieństwie do lokalnych praktyk, gdzie oczekiwaniem klientów jest otrzymanie pomocy medycznej w jak najszerszym zakresie).
- 7) Praca w dużej grupie specjalistów.

W ślad za wejściem na rynek danego kraju dużych graczy, dochodzą do głosu krytycznie oceniane zjawiska. Po pierwsze, duża i często z głębokimi kieszeniami firma próbująca stworzyć monopol na określonym obszarze ustala ceny usług poniżej kosztów, dopóki lokalna konkurencja nie zostanie wyeliminowana. Może to w konsekwencji pociągać za sobą znaczną utratę miejsc pracy. Gdy rywale zostaną wyparci z branży za pomocą tej metody lub zostaną wykupieni, firma posiadająca monopol nieuchronnie podnosi ceny, aby szybko zrekompensować wszelkie straty, jakie mogła wygenerować jej początkowa polityka cenowa. Koszty ponoszone przez posiadaczy zwierząt zwykle przekraczają wówczas cenę bazową, która istniała przed utworzeniem monopolu. Po drugie, kiedy firma stworzyła sobie monopol, często ma znaczący wpływ na władzę w ośrodkach politycznych i regulacyjnych, które kontrolują jej branżę. W wielu przypadkach zarząd firmy monopolistycznej aktywnie zachęca swoich członków do przyłączenia się do agencji regulacyjnych, gremiów opiniotwórczych, które decydują o polityce, która może mieć wpływ na jej działalność. Finalnie płace pracowników firmy monopolistycznej również ulegają obniżeniu, ponieważ alternatywne możliwości zarobkowania dla nich w tej samej dziedzinie na danym terenie stają się ograniczone lub znikają. Jakość usług świadczonych przez przedsiębiorstwa będące monopolistami również zwykle cierpi, ponieważ nie ma dla nich rzeczywistej zachęty ekonomicznej do utrzymywania standardów doskonałości, gdyż nie ma konkurencji.

Losy stopniowego upadku lekarzy weterynarii, którzy „zrobili interes z diabłem” opisują czytelnym wydawnictwa, jak np. Bloomberg w artykule z 2017 r. *The High-Cost, High-Risk World of Modern Pet Care (Kosztowny i ryzykowny świat nowoczesnej opieki nad zwierzętami towarzyszącymi)*. W tym miejscu, jako przykład, należy przytoczyć przypadek opisany w tym artykule. Realizując wolę zarządu konsolidatora, polegającą na wykorzystaniu istniejącej bazy klientów poprzez zwiększenie liczby i intensywności usług otrzymywanych podczas każdej wizyty, właściciel kota odmówiono wystawienia kontynuacji recepty na lek ratujący życie, który zdiagnozowane rok wcześniej zwierzę musiało przyjmować

do końca życia, o ile ona nie zgodzi się na ponowne wykonanie echokardiogramu, za który musi zapłacić dodatkowe 450\$, bo zgodnie ze strategią biznesową firmy, wystawienie recepty skalkulowane jest wraz z wykonaniem procedury diagnostycznej. Miesięczne rozliczanie z liczby sprzedanych opakowań leków czy wykonanych procedur jest zjawiskiem powszechnym, np. narzucany jest miesięczny limit 20 testów na dirofilarię, niezrealizowanie go powoduje zwiększenie normy w miesiącu kolejnym. W wypowiedziach pracownicy lecznicy kwestionują, czy głównym celem konsolidatora jest zapewnienie zwierzętom jak najlepszej opieki.

Ekspansja korporatyzacji na rynkach europejskich z roku na rok przybiera na sile, czego pośrednim dowodem są ogłoszenia na stronach największych spółek przykładowej treści: *Whether you're looking to sell completely or interested in retaining equity as a Branch Partner, M...t has a range of options for practice owners considering their future. We can offer a solution that suits your needs and those of your practice* (Niezależnie od tego, czy chcesz całkowicie sprzedać [swoją zakład], czy chcesz zachować kapitał jako partner branżowy, M... ma do zaoferowania szereg opcji dla właścicieli gabinetów lekarskich, którzy zastanawiają się nad swoją przyszłością. Możemy zaoferować rozwiązanie, które odpowiada twoim potrzebom i wymaganiom twojej praktyki). Należy zauważyć, że w krajach Europy Zachodniej i Ameryki Północnej, w wyniku zachodzącego procesu korporatyzacji doszło do przejęcia znaczącego udziału w rynku świadczenia usług weterynaryjnych przez światowej klasy przedsiębiorstwa, pierwotnie niekojarzone z usługami weterynaryjnymi. Hegemonami w Europie w tym działaniu są niekojarzone z weterynarią firmy, np.:

1. **Mars** – spółka o zasięgu globalnym, z siedzibą w Stanach Zjednoczonych, prowadząca działalność w kilku sektorach działalności gospodarczej, w tym artykułów do pielęgnacji zwierząt domowych. Oddział artykułów do pielęgnacji zwierząt domowych Marsa, z siedzibą w Belgii, jest dostawcą karmy dla zwierząt domowych i podmiotem świadczącym opiekę weterynaryjną. 29 października 2018 r. Komisja Europejska podjęła decyzję o niewyrażaniu sprzeciwu wobec zgłoszonej koncentracji Mars, Incorporated (Stany Zjednoczone) z AniCura TC AB (Szwecja) i uznaniu jej za zgodną z rynkiem wewnętrznym Unii Europejskiej. Mars ma wyłączną kontrolę nad całym przedsiębiorstwem AniCura TC AB („AniCura”). Koncentracja dokonana została w drodze zakupu udziałów lub akcji. Obecnie AniCura posiada praktyki weterynaryjne w 352 lokalizacjach w 11 krajach Europy: Austria (5), Norwegia (45), Belgia (15), Dania (22), Francja (10), Niemcy (55), Włochy (20), Holandia (96), Hiszpania (33), Szwecja (42), Szwajcaria (9). AniCura zatrudnia 7500 pracowników w tym 2800 lekarzy weterynarii. Ambicją firmy AniCura, jak można dowiedzieć się z jej strony internetowej, jest zapewnienie najwyższej dostępnej jakości medycznej świadczonych usług. Korporacja pracuje nad rozwojem jakości medycyny weterynaryjnej

na szeroką skalę, inwestując w edukację, badania i sprzęt (*Focus on quality. AniCura's ambition is to provide the highest medical quality available. Our work around medical quality development is extensive, and we invest in education, research and equipment*).

Edukacja prowadzona w ramach AniCura Continuing Education obejmuje kursy medyczne, seminaria internetowe i inne działania edukacyjne dla lekarzy weterynarii, pielęgniarek i innego personelu klinicznego.

W Wielkiej Brytanii oraz Irlandii Mars prowadzi sieciowe świadczenie usług weterynaryjnych pod szyldem **Linnaeus Group**, w 180 lokalizacjach zatrudniając ponad 4000 współpracowników (w tym 16 ośrodków referencyjnych i 50 poradni podstawowej opieki zdrowotnej).

2. **IVC Evidensia** z udziałowcem Nestlé Purina PetCare EMENA (Europe, Middle East, North Africa) została założona w 2011r. jako Independent Vetcare, w maju 2017 r. połączyła się z Evidensia, obecnie prowadzi około 1500 klinik i szpitali i zatrudnia w Europie prawie 22 000 pracowników (w tym w Zjednoczonym Królestwie 10 000 osób, gdzie jest największym udziałowcem w sieciowej opiece weterynaryjnej).
3. **CVS Group** jest jednym z największych dostawców zintegrowanych usług weterynaryjnych w Wielkiej Brytanii i posiada ponad 480 zakładów weterynaryjnych w Wielkiej Brytanii, Holandii i Republice Irlandii zatrudniając 1900 lekarzy weterynarii oraz 2300 osób średniego personelu weterynaryjnego (pielęgniarki). CVS posiada cztery laboratoria weterynaryjne wykonujące usługi diagnostyczne oraz siedem krematoriów dla zwierząt domowych. W skład grupy wchodzi Animed Direct, sklep internetowy sprzedający leki, karmę dla zwierząt i inne produkty dla zwierząt.
4. **Vets4Pets** – będący częścią Pets at Home Group plc, która obejmuje Pets at Home, Vets4Pets i The Groom Room. Grupa zatrudnia w zakładach leczniczych, połączonych często z groomerem oraz sklepem, 2400 osób z wykształceniem weterynaryjnym. Działa głównie w Wielkiej Brytanii.
5. **Medivet** – 1850 osób personelu w Wielkiej Brytanii, 300 gabinetów i 22 całodobowe centra na terenie całego kraju.

Nie sposób wymieniwać wszystkich konsolidatorów obecnych w Europie, tym niemniej należy obiektywnie przyznać, że niektóre z przyjętych rozwiązań biznesowych są warte odnotowania. W pierwszej kolejności należy wskazać na organizację centrów referencyjnych, zapewnienie dostępności dla społeczeństwa usług weterynaryjnych całodobowych przez 7 dni i sprawnie funkcjonujących sieci laboratoriów weterynaryjnych. Organizacja własnych systemów szkoleń praktycznych (akademii), przy zastosowaniu nowoczesnych technik oraz sprzętu, może stanowić przedmiot zazdrości publicznych uczelni weterynaryjnych, nie zawsze dysponujących podobnymi możliwościami.

Osobną kwestią jest presja na uznanie zasadności zastosowania telemedycyny w ramach usług

świadczonych dostawców zintegrowanych usług weterynaryjnych. Niektórzy konsolidatorzy kładą nacisk na rozwój i uznanie przez środowisko lekarzy weterynarii zastosowania technik telemedycyny do powszechnego świadczenia usług weterynaryjnych. W stanowisku *FVE position and recommendation on the use of telemedicine* z listopada 2020r., FVE w sposób ostrożny odniosła się do kwestii zastąpienia fizycznego kontaktu lekarza z pacjentem narzędziami internetowymi, zastrzegając, że telemedycyna nie może oznaczać zastąpienia lekarzy weterynarii. Niezależnie od używanych narzędzi, lekarze weterynarii są zawsze osobiście i w pełni odpowiedzialni za świadczone przez siebie profesjonalne usługi. FVE podkreśliła, że konsultacja i badanie fizyczne oraz przepisywanie i wydawanie zwierzętom leków weterynaryjnych są lepsze niż metody elektroniczne. Niebezpieczeństwo związane z powszechną aprobatą zastosowania telemedycyny może doprowadzić do skrajnej sytuacji, kiedy to funkcjonujący w ramach sieci dostawcy zintegrowanych usług weterynaryjnych anonimowy „specjalista” bez zwalidowanych uprawnień, z innego kraju, o odmiennych rozwiązaniach prawnych regulujących kompetencje i odpowiedzialność lekarza weterynarii, bez stosownego nadzoru właściwych organów zawodowych, na wzór funkcjonujących call center, będzie przeprowadzał badania kliniczne, udzielał porad, stawiał diagnozy, przepisywał i ordynował leki, co uniemożliwi prawidłową realizację praw pacjenta i klienta, jak również może przyczynić się do wzrostu oporności na środki przeciwdrobnoustrojowe (AMR). Tym bardziej, że należy podkreślić, iż konsolidatorzy usług weterynaryjnych nie działają już tylko na rynku usług weterynaryjnych dotyczących małych zwierząt, w Europie zaczynają powstawać pierwsze korporacje, gdzie grupą docelową są zwierzęta gospodarskie, w tym również te, z których pozyskiwane są tkanki przeznaczone do spożycia przez ludzi.

Rozwiązaniem problemu narastającej korporatyzacji segmentu lecznictwa zwierząt wydaje się być, przede wszystkim, na wzór austriacki (2019),

węgierski i słoweński, jak najszybsze przyjęcie regulacji prawnych, które zagwarantują, że właścicielami praktyki weterynaryjnej będą w co najmniej w 51% lekarze weterynarii. Nadmienić należy, że Krajowa Rada Lekarsko-Weterynaryjna w poprzedniej kadencji postulowała o zmianę ustawy o zakładach leczniczych dla zwierząt w powyższym zakresie, jako jednego z warunków *sine qua non* powodzenia krajowego programu zapobiegania wzrostowi AMR. Tym bardziej, iż analogiczne rozwiązania, przyjęte w art. 99 ustawy Prawo farmaceutyczne w 2017r., znane są pod hasłem „Apteka dla aptekarzy”. Dodatkowo, jako pilną potrzebę należy zdefiniować konieczność zmian prawnych umożliwiających zapewnienie całodobowej dostępności usług weterynaryjnych na terenie całego kraju oraz zapisania delegacji prawnej do ustanowienia minimalnych standardów świadczonych usług weterynaryjnych. Należy również rozważyć preredagowanie ustawy o zakładach leczniczych dla zwierząt, która w zakresie określenia minimalnej struktury zakładu leczniczego dla zwierząt nie przystaje do obecnego poziomu wiedzy weterynaryjnej.

W podsumowaniu należy skonstatować, że albo wysiłkiem i pracą samorządu lekarzy weterynarii rozwiążemy niedoskonałości związane z wykonywaniem zawodu lekarza weterynarii we wskazanym powyżej zakresie, albo, co może nastąpić najdalej w następnym pokoleniu, jak prorokuje AVMA, lekarz weterynarii będzie pracownikiem-specjalistą koncernu produkującego batoniki, a nie przedstawicielem wolnego zawodu.

Marek St. Kubica, e-mail: acibook@gmail.com