

MENEDŻER ROKU 2012 W OCHRONIE ZDROWIA

SPZOZ



Wojna i pokój



foto: Bartek Bobkowski/Agencja Gazeta (2x)

Rozmowa z **Grzegorzem Gielerakiem**, dyrektorem Wojskowego Instytutu Medycznego, zwycięzcą w kategorii Menedżer Roku 2012 w Ochronie Zdrowia – SPZOZ

Zdobył pan tytuł Menedżera Roku 2012 w Ochronie Zdrowia – SPZOZ. Które z przedsięwzięć będzie naznaczone rokiem 2012?

Takie wyróżnienie to sukces osobisty, ale też sukces mojego zespołu. Podsumowanie pięciu lat naszej wspólnej, ciężkiej pracy. Udało się zrealizować kilka dużych projektów

dotyczących informatyzacji oraz zakupu nowoczesnego sprzętu. Było to możliwe dzięki zaangażowaniu zgranej grupy ludzi, którzy w drodze konkursów pozyskali dla WIM znaczące środki. Dla mnie dużym sukcesem inwestycyjnym minionego roku było rozpoczęcie budowy największego w Polsce

klinicznego oddziału intensywnej opieki medycznej wraz z kardiologią interwencyjną. Będzie tam 30 łóżek. Jeśli jest się jedynym centrum urazowym w największym i najludniejszym województwie, to trzeba mieć też największy potencjał medyczny. Koszt inwestycji wyniesie ok. 45 mln zł. Wierzę, że zostanie oddana do użytku w lutym 2014 r.

To nie pierwszy raz, kiedy WIM będzie pierwszy lub jedyny. Z czego to wynika?

Wszystkie działania, jakie podejmujemy, to wyjście naprzeciw potrzebom. Bycie takim ośrodkiem jak my zobowiązuje do tworzenia inwestycji znaczących dla regionu i kraju. Nie jest to łatwe.

W środowisku uznawany jest pan za lidera w pozyskiwaniu funduszy unijnych na rozwój placówki oraz lidera w poszukiwaniu sposobów na niezależnienie się od NFZ. W 2007 r. roczna strata WIM wynosiła 18 mln zł. Dziś placówka jest na finansowym plusie – blisko 7,5 mln zł. O takim wyniku inne instytuty mogą tylko pomarzyć. Sukces tkwi w menedżerskiej intuicji?

Taki wynik to składowa intuicji i logiki postępowania. Rynek zdrowia nie różni się niczym od każdego innego biznesu. Dlatego budowa kultury korporacyjnej dla dużego »



GRZEGORZ GIELERAK
DYREKTOR WOJSKOWEGO INSTYTUTU MEDYCZNEGO
W WARSZAWIE

Grzegorz Gielerak zastępuje nie tylko na miano Menedżera Roku w kategorii SPZOZ, lecz także Pierwszego Szwoleżera Polskiej Ochrony Zdrowia – ze względu na wojskowe pochodzenie kierowanej przez niego instytucji. W 2007 r. strata Wojskowego Instytutu

Medycznego wynosiła 18 mln zł, dziś wynik jest „plus siedem” (konkretnie – 7,5 mln zł). W dodatku tylko 72 proc. przychodu WIM pochodzi z NFZ, co oznacza, że wśród placówek publicznych jest on najlepszy w poszukiwaniu środków pozwalających na uniezależnienie się od NFZ. Znajduje je, podejmując badania medyczne na szeroką skalę i stając się liderem w dziedzinie innowacji w Polsce.

» szpitala nie jest przełomowym myśleniem o medycynie. Chodzi o zwrócenie uwagi na oczywistości w zarządzaniu. Rynek ten nie jest łatwy, ma określoną specyfikę. W służbie zdrowia nie ma planowania długookresowego – dla mnie planowanie na trzy lata jest już planowaniem długookresowym. Dlatego jednym z koniecznych zachowań zarządczych jest dążenie do dywersyfikacji źródeł dochodu i maksymalnego niezależnienia się od jedyne go, niekiedy chimerycznego płatnika, jakim jest NFZ. Do tego potrzebne są trzy elementy: głęboka pasja, ciężka praca i szczęście, a także zgrany i zaangażowany zespół.

Na czym polega stworzenie takiej poduszki finansowej?

Moją ideą było, by mimo perturbacji na rynku usług medycznych i braku środków stworzyć takie

badania naukowych i szkoleniowych, co pozwala na zdobywanie kolejnych środków finansowych. Jedno wpływa z drugiego. W 2012 r. w drodze konkursów udało się pozyskać ok. 15 mln zł na zakup dwóch urządzeń diagnostycznych najnowszych w tej części Europy – rezonansu magnetycznego i tomografu komputerowego.

Instytut to także najlepsza placówka w kraju w dziedzinie badań naukowych.

Wierzę, że jest to działanie, które w perspektywie kilku lat sprawi, że Instytut będzie wyznacznikiem dla innych jednostek w kraju. By tak się stało, przeznaczyłem środki na kształcenie podyplomowe z zarządzania wiedzą dla naszych najlepszych młodych współpracowników naukowych. To grupa 60 lekarzy. Uczą się zarządzania wiedzą, skutecznego prowadzenia badań, pa-

Chciałbym połączyć działalność naszych klinik z nauką właśnie na poziomie molekularnym, ponieważ to jest przyszłość. Wierzę, że już niebawem będziemy prowadzić diagnostykę i leczenie, opierając się na informacjach pochodzących z poziomu ludzkiego genomu. To duże wyzwanie, ale już idziemy w tym kierunku. Od ponad dwóch lat funkcjonuje zespół badawczy, który z powodzeniem wygrywa konkursy naukowe w tych obszarach tematycznych, m.in. w onkologii. Chcę to rozszerzyć o inne dziedziny medycyny, tj. kardiologię, chirurgię, ginekologię.

Bez obawy patrzy pan w przyszłość? Placówka jest wolna od problemów?

W przyszłość patrzę optymistycznie, ale nie brakuje przyziemnych kłopotów. Chodzi m.in. o realizację świadczeń medycznych i odzyskiwanie za nie pieniędzy od NFZ. Kontrakt na leczenie w ostatnich latach nie jest wystarczający. Mamy olbrzymie nadwykonania, rzędu 46 mln zł na koniec 2012 r. Na szczęście płynność finansowa jest utrzymana, co pośrednio świadczy o wielkości naszych rezerw. Największym problemem jest finansowanie centrum urazowego, miejsca łączącego działalność naukowo-badawczą, usługową oraz na rzecz obronności kraju. Tu usługi medyczne wykonuje się na podstawie takiego samego kontraktu jak przed powstaniem centrum. Mam nadzieję, że sytuacja ulegnie zmianie, że szpitale wielospecjalistyczne, referencyjne będą odpowiednio finansowane.

Ma pan czas na inne pasje niż dobre zarządzanie?

Nie kryję – lubię czytać dobre prace guru zarządzania. Tam znajduję inspiracje do działania. Ale nie samą pracą człowiek żyje. Trzeba też pamiętać o ciele i psychice. Lubię sport – bieganie i sporty siłowe. Siłownia trzy razy w tygodniu po dwie godziny – to czas dla mnie. ■
Rozmawiała Kamilla Gębska

Jednym z koniecznych zachowań zarządczych jest dążenie do dywersyfikacji źródeł dochodu i maksymalnego niezależnienia się od jedyne go, niekiedy chimerycznego płatnika, jakim jest NFZ

warunki, aby Instytut miał pieniądze na utrzymanie i rozwój z innych źródeł. Chodziło o zachowanie bezpieczeństwa finansowego przy wykorzystaniu możliwości rynkowych dla naszych bieżących potrzeb. Udało nam się pozyskać ok. 45 mln zł środków unijnych od 2008 do 2011 r. Wyjątkowo dumny jestem z dwóch projektów: Telemednet, czyli programu informatyzacji wartego 22 mln zł, oraz budowy centrum diagnostyki obrazowej wartej blisko 10 mln zł. Wyjątkowość pierwszego polega na stworzeniu platformy informatycznej służącej m.in. do zbierania informacji medycznych dla potrzeb

tentowania oraz wdrażania. Sądzę, że pozwoli to na jeszcze skuteczniejsze pozyskiwanie środków unijnych na rozwój Instytutu. To krok w kierunku stworzenia placówki o jeszcze większej dywersyfikacji źródeł dochodu. Rynek nauki ma olbrzymie możliwości pozyskania środków. Mowa o miliardach złotych. Ale to też rynek o bardzo dużej konkurencji, dlatego trzeba być przygotowanym, by jej sprostać.

Kolejne plany inwestycyjne, innowacje menedżera roku w ochronie zdrowia?

Biotechnologia i genetyka molekularna na najwyższym poziomie.

Rynek nauki ma olbrzymie możliwości pozyskania środków. Mowa o miliardach złotych