

Menedżer św. Zofii

Aleksandra Fandrejewska

Wojciech Puzyna, dyrektor Szpitala Specjalistycznego św. Zofii w Warszawie, mówi niekiedy o swojej placówce *przedsiębiorstwo*. I tak ją traktuje. Szpital ma certyfikat jakości usług (ISO 9002). Od 7 lat wypracowuje zysk. Odbiera się w nim 2 razy więcej porodów niż 10 lat temu. Dyrektor zaś otrzymał właśnie laur w III edycji konkursu *Menedżer Roku w Ochronie Zdrowia*.

Św. Zofia jest małym, jednoprofilowym szpitalem prowadzącym działalność położniczo-ginekologiczną. Ma 90 łóżek. Jednak z powodzeniem konkuruje w stolicy z 15 innymi oddziałami ginekologiczno-położniczymi. Odbiera się tu co siódmy poród w mieście (prawie 3 700 rocznie). Na pewno jest to zasługa dr. Wojciecha Puzyny. W ciągu 11 lat zmienił charakter szpitala: zmodernizował go, jako pierwszy wprowadził do publicznej placówki porody z mężem, usługi ponadstandardowe, przeprowadził restrukturyzację zatrudnienia, zmienił system wynagradzania pracowników.

Misja szpitala

Swoje szefowanie zaczął dość niestandardowo: – *Trzy miesiące po tym, jak wygrałem konkurs na dyrektora pojechaliśmy z 30-osobową kadrą kierowniczą na 3 dni poza Warszawę. Wspólnie z zatrudnioną przez szpital firmą konsultingową, niezwiązaną z sektorem zdrowia, opracowaliśmy plan strategiczny na najbliższe lata. Określiśmy też misję szpitala – wspomina dyrektor Puzyna. – Założyłem, że musi się on przygotować do przyszłej batalii o pacjentów. Byłem przekonany, że rynek wymusi na szpitalach, tak jak na wszystkich przedsiębiorstwach, konieczność liczenia kosztów i poprawienie standardów usług. Wtedy, na początku 1992 roku, kołem napędo-*



Wojciech Puzyna – Menedżer Roku 2002

wym rozwoju miały stać się dodatkowe pieniądze. Szpital, tak jak wszystkie inne, był wówczas jednostką budżetową, niezbędne było znalezienie legalnego źródła finansowania, tak abyśmy mieli pieniądze na inwestycje. Przy szpitalu powstała więc fundacja – to była jedyna metoda na to, by nieformalne opłaty zamienić w legalne. A zaproponowanie usług ponadstandardowych było wprowadzeniem elementów konkurencji pomiędzy szpitalami – twierdzi Puzyna.

Od kilku lat opłaty, jakie szpital uzyskuje z udzielania usług ponadstandardowych, świadczeń dla osób nieubezpieczonych, dzierżawy pomieszczeń stanowią 1/4 budżetu placówki. To bardzo poważny zastrzyk pieniędzy, on nam daje płynność finansową. To powoduje, że z jednej strony, jesteśmy jednym z niewielu niezadłużonych szpitali, z drugiej strony, możemy w każdym roku przeznaczać 15 proc. naszego budżetu na rozwój. Dyrektor Puzyna chciałby, by udział opłat dodatkowych w ciągu najbliższych pięciu lat zwiększył się 2-krotnie. Ta polityka ekonomiczna przynosi pożądane efekty. Wpływy szpitala rosną. W 1998 roku przychody wyniosły 8,5 mln zł, w zeszłym równo były 17 mln zł.

Przejrzysta karta

Na wszystkie usługi ponadstandardowe obowiązuje cennik. Można go znaleźć na stronie internetowej (www.zofia.it.pl). Są tam podane stawki nie tylko za polepszenie warunków odpoczynku (od 250 do 500 zł za dobę w sali o podwyższonym standardzie), ale także opłaty za indywidualną opiekę położnej w czasie porodu (1 000–1 500 zł), czy nawet opiekę konkretnego medyka podczas porodu (2 tys. zł)

W ostatnich trzech latach leczyły się w szpitalu świętej Zofii obywatelki 65 krajów świata, za część z nich płaciły zachodnie firmy ubezpieczeniowe. Dlatego w szpitalu wiedzą, ile za luksusowy pakiet świadczeń, taki jak może zaoferować św. Zofia płaci się na zachodzie Europy – do 5 tys. dol. Za poród standardowy Mazowiecka Kasa Chorych płaciła w ubiegłym roku 1 750 złotych.

Ludzie i pieniądze

Dyrektor Puzyna uważa, że nie jest możliwe sprawne zarządzanie szpitalem bez restrukturyzacji zatrudnienia i wynagradzania pracowników. – *Na początku mojej działalności wymieniałem 90 proc. zespołu. Wy-*



Oddział położniczo-noworodkowy Szpitala św. Zofii

magam zaangażowania w pracę, przygotowania merytorycznego, kultury, absolutnie nienagannych postaw etycznych. Przyświeca mi przy tym dewiza, oparta o chińskie, bardzo stare przysłowie, że „ryba psuje się od głowy”. W szpitalu pracuje ok. 250 osób. Pracuje, lecz nie jest zatrudnionych. Placówka korzysta z outsourcingu. Firmy zewnętrzne wykonują część badań diagnostycznych, zajmują się transportem sanitarnym i gospodarczym, sprzątnięciem i praniem, konserwacją i naprawą wyposażenia. Nie udało się jak dotąd znaleźć firmy, która zapewniłaby wyżywienie na odpowiednim poziomie. Dlatego kuchnia jest wciąż szpitalna.

199 osób to personel medyczny. – Nikt z nas nie ma stałej umowy o pracę, umowy opiewają na okres od

3 miesięcy do 6 lat – najdłuższą mam ja – dyrektor Puzyna się uśmiecha. – Trzydziestu lekarzy ma umowy o pracę, drugie tyle współpracuje ze szpitalem na podstawie umów cywilnoprawnych. W szpitalu nie ma stanowisk z konkursu. Nie ma ordynatorów oddziałów, a są zastępcy dyrektora szpitala. W 1997 roku dyrekcja wprowadziła własny system wynagrodzeń. Do każdego stanowiska pracy przypisane są dokładne obowiązki i powinności. Każdy pracownik otrzymuje wynagrodzenie za konkretną liczbę przepracowanych godzin, która oblicza się na podstawie grafiku pracy oddziału. Lekarz zarabia przeciętnie 1 950 zł za 170 godz. pracy, pielęgniarka – 1 430 zł. – Nie ma dodatków za wysługę lat, są premie – wyjaśnia dyrektor Puzyna.

Koszty osobowe w szpitalu stanowią mniej niż 60 proc.

Przeszkody trudne do pokonania

W szpitalu szacują, że potrzebne są jeszcze 4 lata, by do do końca zmodernizować i rozbudować. – Żaden bank nie udzieli szpitalowi kredytu w sytuacji, w której nie wiadomo, w jaki sposób i na jakich zasadach będzie on finansowany w następnym roku oraz jakie będzie miał przychody – tłumaczy dyrektor. Boleje także nad tym, że organ założycielski, powiat od trzech lat nie przeznaczył na szpital ani złotówki.

Wojciech Puzyna ma 51 lat. Jest doktorem nauk medycznych i magistrem: marketingu i zarządzania (2001 r.) oraz trenerem wioślarstwa (skończył AWF w 1975 r.). Prowadził reprezentację junierek w wioślarstwie. Był nauczycielem akademickim: pracował w Akademii Medycznej w Warszawie, w klinice przy ul. Karowej w Warszawie. Skończył studia podyplomowe na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Warszawskiego, a także międzynarodowy trening organizowany przez Unię Europejską. Mówi o sobie, że jest pracobolikiem i trochę autokratycznym liderem.

