

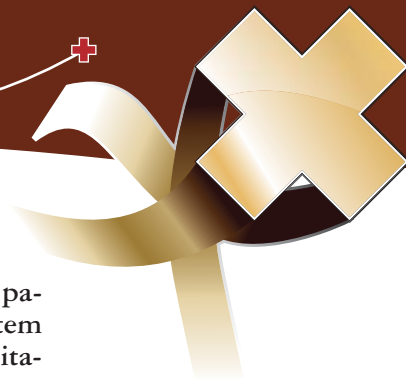


fol. Maria Blonkowska x2

# Ziarnko do ziarnka

Rozmowa z Marią Ilnicką-Mądry, dyrektorem Samodzielnego Publicznego Szpitala Klinicznego nr 1 PAM w Szczecinie





Szpitala kliniczne należą do największych dłużników wśród placówek medycznych. Jak udało się pani nie znaleźć w tym gronie?

Jestem dyrektorem szpitala klinicznego od początku reformy w ochronie zdrowia. Zmieniły się wtedy nie tylko zasady funkcjonowania jednostek, ale również finansowania leczonych pacjentów. To zaś wymusiło bezwzględny rygor liczenia kosztów oraz dostosowania się do nowej rzeczywistości zespołu i zaakceptowania zmian organizacyjnych, np. powierzenia wielu zadań stronie trzeciej, czyli outsourcingu.

Co było najważniejsze w utrzymaniu dodatniego wyniku finansowego?

Utrzymanie płynności finansowej, dającej bezpieczeństwo funkcjonowania placówki i komfort w negocjacjach z dostawcami. Dodatni wynik finansowy często jest tego rezultatem. Aby go jednak osiągnąć, trzeba bezwzględnie przestrzegać dyscypliny w zaciąganiu zobowiązań, bezustannie kontrolować wydatki, nie tylko duże, ale i te małe. Bardzo istotną kwestią jest ponadto poszukiwanie dodatkowych źródeł finansowania.

Powszechnie sądzi się, że szefowie klinik, którzy często zasiadają w senacie uczelni, *de facto* mają w szpitalu akademickim większą władzę niż dyrektor. Jaka jest pani opinia?

Uważam, że jest to stereotyp, który ma być *oświeconą prawdą*. Kierownicy klinik senatorowie mają większy udział w kierowaniu uczelnią, natomiast zarządzanie szpitalem, nawet klinicznym, ustawa powierzyła kierownikowi placówki. Sprawując funkcję dyrektora, nie spotkałam się z niezrozumieniem podziału kompetencji w takim stopniu, który utrudniałby mi pracę.

Pamięta pani najtrudniejszą decyzję dotyczącą szpitala?

Było ich wiele, np. w jakim zakresie ma on funkcjonować po pożarze albo pierwsze kontrakty dla lekarzy w 1999 r. Szczególnie trudną decyzją było przejście w ubiegłym roku Szpitala Powiatowego w Policach. Był on wiecznie zadłużony, natomiast personel miał wygórowane oczekiwania.

Jury preselekcyjnemu oświadczyła pani, że śledziła prace nad projektem ustawy dopuszczającej łączenie szpitali, dzięki czemu szybko była pani w stanie przyłączyć ten szpital. Ostatnio prowadzone były prace nad ustawami o przekształceniach zoz-ów w spółki. Czy jest pani przygotowana do komercjalizacji?

Trzeba bezwzględnie przestrzegać dyscypliny w zaciąganiu zobowiązań, bezustannie kontrolować wydatki, nie tylko duże, ale i te małe

Śledzę wszystkie akty prawne dotyczące zmian w ochronie zdrowia w trakcie ich tworzenia. Często przekazuję swoje uwagi, mające praktyczny wymiar ich stosowania. Znam ustawę o przekształceniach zoz-ów w spółki prawa handlowego. Uważam, że przez rok można dokonać przekształcenia.

Panuje pogląd, że szpitale kliniczne nie powinny działać jako spółki prawa handlowego. Zgadza się z nim pani?

Szpitala kliniczne z pewnością mogą działać jako spółki prawa handlowego, jednak wymaga to zmian w innych ustawach, np.

Sukces? To przede wszystkim praca, którą się lubi i która daje satysfakcję

o szkolnictwie wyższym. Powinny być to spółki uczelni medycznej z ustawowym uregulowaniem relacji – spółka udzielająca świadczeń medycznych a działalność dydaktyczno-naukowa uczelni.

Na ile w praktyce przeszkadzają pani politycy, często zmieniając prawo?

Domena zdrowia powinna być pozbawiona barw politycznych. Dzięki Bogu, żaden katalog chorób, procedur ani żaden gruper nie przypisał schorzeń należnych tylko danej partii. Politycy jednak, tworząc zasady działania ochrony zdrowia w Polsce, nadmiernie wydłużają czas pracy nad ustawami oraz wprowadzają w nich niejednoznaczne zapisy. Brak spójności z innymi

zapisami ustawowymi powoduje ciągłą destabilizację zarówno organizacyjną, jak i finansową. Jest to, w moim odczuciu, jeden z istotnych powodów występowania zobowiązań wymagalnych szpitali w Polsce.

**Czy znalazła się pani w chórze menedżerów potępiających sposób wprowadzenia JGP?**



Mamy jeden cel – właściwą wartość punktu adekwatną do wykonywanej pracy



Nie mam natury chórzystki. Bardziej odpowiadają mi partie solowe. A poważnie, to wprowadzenie JGP jest próbą normalizacji wykazywania świadczeń na rzecz płatnika. Sporny był czas wprowadzenia JGP (połowa roku), brak wcześniejszego przygotowania, niedopracowany katalog, zmieniające się rozporządzenia. Należy wierzyć, że wszystko będzie doprecyzowane zarówno w katalogu, jak i w wartości punktu, co pozwoli prawidłowo rozliczyć wykonane świadczenia.

**Jest pani szefową zespołu negocyjacyjnego szpitali klinicznych. Nie obawia się pani, że to – zjednoczone teraz – środowisko dyrektorów szpitali klinicznych zostanie rozbite?**

To zjednoczone, jak pani nazywa, środowisko dyrektorów szpitali klinicznych i instytutów skupia 28 szpitali i 7 instytutów medycznych. Ci dyrektorzy zarządzają ponad 50 tysiącami osób i ponad 26 tysiącami łóżek. W kierowanych przez nich placówkach leczonych jest około miliona pacjentów rocznie, którzy często mogą być kurovani tylko w tych jednostkach. Mamy jeden cel – właściwą wartość punktu, adekwatną do wykonywanej pracy. Prawidłowość naszego postępowania w trosce o bezpieczeństwo szpitali popierają rektorzy, będący naszym organem założycielskim.

**Czy uważa pani, że powinna powstać sieć szpitali?**

Moim zdaniem, sieć szpitali w Polsce powinna obejmować 50–60 placówek. Każde województwo musi uwzględniać przy tworzeniu sieci warunki demograficzne oraz zagrożenia środowiskowe. Sieć szpitali powinny stanowić szpitale wysokospecjalistyczne, mające pełną gotowość zabezpieczenia na wypadek różnych zdarzeń o charakterze masowym. Z pewnością powinny być dofinansowywane z budżetu państwa.

**Czy pracownicy w pani szpitalu strajkowali? Jaka jest pani metoda rozwiązywania konfliktów?**

Szpital nigdy nie przerwał działalności z powodu strajku. Wszelkie konflikty, które są udziałem ludzi, muszą być przez nich rozwiązane. Duża odpowiedzialność zespołu, ich reprezentantów – związków zawodowych, dialog, rzetelne przekazywanie informacji o kondycji szpitala i przestrzeganie realizacji obietnic, oraz dotrzymywanie zobowiązań powodują, że sprawy konfliktowe mają u nas wymiar marginalny.

**Czym kieruje się pani, dobierając współpracowników?**

Nacisk kładę przede wszystkim na przygotowanie zawodowe, otwartość na zmiany i dyspozycyjność. Ważnym elementem jest również moja intuicja.

**Pani recepta na sukces?**

Sukces? To przede wszystkim praca, którą się lubi i która daje satysfakcję.

*Rozmawiała Justyna Wojteczek*