



Fot. Tatiana Jachyra

Romuald Ruta, dyrektor Dolmedu

Andrzej Kulik

Na miano jednego z największych newsów we wrocławskich mediach zasłużyła bez wątpienia informacja o podwyżkach pensji w Dolnośląskim Centrum Diagnostyki Medycznej Dolmed. Była to spora odmiana w serwisach informacyjnych, w których dotychczas królowały raczej wiadomości o kolejnych strajkach personelu w kolejnych szpitalach zadłużonych do tego stopnia, że brakowało im pieniędzy na wypłatę zaległych wynagrodzeń. Kolorytu tej wiadomości dodawał też fakt, że do niedawna dyrektorem Dolmedu był Marek Moszczyński – od czerwca wicemarszałek województwa dolnośląskiego, odpowiedzialny za restrukturyzację tonącej w długach służby zdrowia.

Podwyżki nie są wielkie, bo o 3,5 proc. w skali całego roku, czyli średnio zaledwie kilkadziesiąt złotych miesięcznie na jednego zatrudnionego na etacie. Ale w sytuacji, gdy inne publiczne placówki medyczne obniżają pensje, wypłacają je w ratach, z opóźnieniem lub w ogóle, może to być powodem do dumy.

– Przy ustalaniu płac musimy kierować tym, co zostanie ustalone w Komisji Trójstronnej. Nasza sytuacja finansowa jest na tyle stabilna, że mogliśmy podnieść pensje o maksymalny ustalony tam wskaźnik. Pracownicy dostaną wyższe pensje z wyrównaniem od 1 kwietnia – informuje dyrektor Ryszard Ruta, nowy szef Dolmedu.

Kura i złote jajka

Paradoksalnie, ta dobra kondycja Dolmedu, o której wspomina dyrektor Ruta, spowodowała spore opóźnienie w przyznaniu podwyżek. Normalnie takie decyzje powinny zapadać na początku roku, ale na przeszkodzie stanęły zawirowania w procesie przekształceń własnościowych. Pod koniec 2001 r. załoga Dolmedu rozpoczęła negocjacje z Urzędem Marszałkowskim o przejęciu przychodni przez spółkę pracowniczą. Dolmed postawiono w stan likwidacji, bo to jedyny sposób, żeby przekształcić placówkę z publicznej w niepubliczną. Roz-



Kiedyś wyliczyliśmy, że nasi lekarze wystawiają ok. tysiąc recept miesięcznie. I pacjenci jadą je gdzieś wykupić. Dyrektor Moszczyński zdecydował wówczas, że należy taką aptekę otworzyć u nas. Ale własną, a nie komuś wydzierżawioną, bo dlaczego nie mielibyśmy zarobić i tych pieniędzy – opowiada Ryszard Ruta.

mowy z zarządem województwa zakończyły się niczym – nie dogadano się co do wielkości przyszłych udziałów w sprywatyzowanej przychodni. Władze samorządowe chciały pozostać jej 100-procentowym właścicielem. I choć oficjalnie nikt tego nie powiedział, to powodem zajęcia takiego stanowiska były właśnie przynoszone przez Dolmed zyski. Załoga natomiast nie chciała jedynie zmiany statusu prawnego pracodawcy, ile stania się współwłaścicielem majątku, który w jakimś stopniu wypracowała.

Wobec fiaska negocjacji Dolmedowi przywrócono status publicznej placówki służby zdrowia. Dalsze trwanie w likwidacji mogło zagrozić jego kondycji, bo z takim kontrahentem nikt nie podpisze kontraktu.

Na kłopoty inżynier

Marek Moszczyński zainteresowanie, jakie wzbudziła kierowana przez niego przez wiele lat przychodnia – komentował krótko – to dowód na to, że w służbie zdrowia też można wyjść na swoje. Jego następca i wieloletni bliski współpracownik pytany, gdzie tkwi zatem tajemnica sukcesu odpowiada równie lakonicznie – w zarządzaniu.

– Jestem czwartym dyrektorem tej placówki i trzecim inżynierem na tym stanowisku. Tylko jeden z moich poprzedników był lekarzem. I to na pewno jest jedno ze źródeł sukcesu, bo inżynierowie baczniej zwracają uwagę na koszty działalności. Co nie znaczy, że szukamy oszczędności kosztem pacjenta. Nad tym, aby tak się nie stało, czuwa zastępca ds. medycznych, którym zawsze był tu lekarz – podkreśla Ryszard Ruta.

Niewątpliwie inżynierom, w tym pierwszemu dyrektorowi, Dolmed zawdzięcza to, że od powstania w 1977 r. używano tu komputerów do pracy. W ostatnich latach komputeryzacja osiągnęła taki poziom, że nikt nie potrafi sobie wyobrazić działalności przychodni, gdyby maszyny te nagle przestały działać. Sieć z odpowiednim oprogramowaniem nie tylko ułatwia i przyspiesza pracę, pozwala na zmniejszenie etatów w administracji, ale pozwala też na skuteczną walkę z szarą strefą usług lekarskich. Tu nie ma możliwości udzielania prywatnych porad w publicznym gabinecie. Komputer odnotowuje, że pacjent został zarejestrowany i skierowany do konkretnego lekarza, który musi potem wprowadzić do bazy danych informację o tym, jakiej porady mu udzielił.

Lekarz i aptekarz

Gdy okazało się, że medycyna podlega takim samym prawom rynkowym, jak inne dziedziny gospodarki, inżynierowie w Dolmedzie zaczęli precyzyjnie liczyć koszty. Analizy finansowe objęły także zatrudnienie. Jego wielkość jest dopasowana do potrzeb – ostatnie zwolnienia przeprowadzono pod koniec ubiegłego roku. Rachunkowi ekonomicznemu podporządkowano również formy wynagrodzenia części zatrudnionych. Wspomniane wcześniej podwyżki nie objęły większości lekarzy oraz personelu apteki. Wysokość ich wynagrodzenia uzależniona jest bowiem od obrotu: w przypadku lekarzy od liczby przyjętych pacjentów, a w aptece od wartości sprzedanych lekarstw.

Każdy etat to wysokie koszty dodatkowe (głównie ZUS), i nie zawsze wysoka wydajność pracy. Lekarzom zaczęto więc proponować kontrakty. Stawki są w nich wyższe niż średnia na rynku, ale wysokość comiesięcznego wynagrodzenia uzależniona jest wprost od liczby przyjętych pacjentów. Lekarze nie dostają pieniędzy ani za chorobowe, ani za urlopy. Na takich zasadach pracuje tu 60 na 80 zatrudnionych medyków.

I choć wydawałoby się, że warunki te są niekorzystne, chętnych do pracy nie brakuje. Każdego roku z Dolmedu odchodzi 5 proc. lekarzy – najczęściej na skutek negatywnej weryfikacji. Kolejka na te kilka miejsc jest znacznie dłuższa.

– Kiedyś wyliczyliśmy, że nasi lekarze wystawiają ok. tysiąc recept miesięcznie. I pacjenci jadą je gdzieś wykupić. Dyrektor Moszczyński zdecydował wówczas, że należy taką aptekę otworzyć u nas. Ale właśnie, a nie komuś wydzierżawioną, bo dlaczego nie mielibyśmy zarobić i tych pieniędzy – opowiada Ryszard Ruta.

Kłopotu z pomieszczeniem nie było. Dolmed, wybudowany w drugiej połowie lat 70., miał obszerne korytarze, które wraz ze wzrostem liczby gabinetów stopniowo zabudowywano. Apteka powstała po wydzieleniu części korytarza na parterze, koło rejestracji. A personel jest motywowany do pracy premią, która jest zależna od obrotu.

Nie za wszelką cenę

W Dolmedzie zarejestrowanych jest 28 tys. pacjentów. I nowi nie będą na razie przyjmowani, bo dyrekcja uznała, że jest to maksymalna liczba, jaką bez szkody dla jakości leczenia można obsłużyć przy posiadanej teraz infrastrukturze. Ale wpływ nie bez znaczenia na tę decyzję miał sposób finansowania świadczeń, narzucony w tym roku przez Narodowy Fundusz Zdrowia, czyli wprowadzenie maksymalnych kwot zobowiązań dla świadczeniodawców, niezależnie od liczby przyjętych pacjentów.

– To zaprzeczenie idei reformy. Pieniądże miały iść za pacjentem. A przy tej metodzie rozliczania się część chorych musielibyśmy leczyć za darmo. Dlatego wstrzymałem przyjmowanie nowych pacjentów, bo od dawna mamy zasadę, że nie podejmujemy się prowadzenia działalności, która jest niedochodowa – wyjaśnia dyrektor Ryszard Ruta.

Z tego powodu, np. porady części specjalistów są płatne. Pacjenci Dolmedu mogą, np. korzystać z poradni kardiologicznej, endokrynologicznej czy alergologicznej, ale pod warunkiem, że zapłacą za leczenie z własnej kieszeni. W tych specjalnościach konieczne do wy-



Laboratorium Dolmedu

konania badania diagnostyczne są droższe od stawek oferowanych przez NFZ. Dlatego Dolmed nie podpisał umowy z Funduszem na leczenie w tych dziedzinach.

Marka też daje pieniądze

Chorzy leczeni w ramach kontraktu z NFZ stanowią ok. 30–40 proc. wszystkich tu przyjmowanych. Pozostali są pacjentami korzystającymi z badań komercyjnych. Jest to usługa przeznaczona przede wszystkim dla zakładów pracy, które kierują tu pracowników na obowiązkowe badania okresowe. Dolmed na rynku wrocławskim jest w tej dziedzinie potentatem. To zasługa po części marki wypracowanej przez ponad 20 lat działalności. Powstał bowiem właśnie po to, żeby takie badania świadczyć. A ponieważ został od początku wyposażony w nowoczesną, jak na ówczesne czasy, aparaturę medyczną, stał się szybko bardzo popularny. I tę popularność sprzed lat dyskontuje do dziś.

Dolmed był też jedną z pierwszych placówek medycznych, która utworzyła własny dział marketingu, nastawiony na poszukiwanie nowych źródeł dochodu. Przychodnia uczestniczy w przetargach na badania profilaktyczne, stara się brać udział w programach ministerialnych (np. w programie wykrywania raka sutka), oferuje swoje usługi firmom ubezpieczeniowym, które przysyłają tu na badania kontrolne swoich pacjentów itp.

– Odnieśliśmy sukces, ale nie jesteśmy takim prostym wzorem do naśladowania, choćby z powodu profilu naszej wcześniejszej działalności. Ale nie jest to niemożliwe – konkluduje dyrektor Ryszard Ruta. ■