

Jak wybieraliśmy laureatów konkursu *Liderzy Medycyny*

Patent na sukces

Reform w ochronie zdrowia można się domagać, oczekiwać ich, martwić się, że są przeprowadzane zbyt wolno, kibicować im, kontestować je, ale pewne jest jedno: reformy trzeba zacząć od siebie.

To motto przyświecało uczestnikom XII edycji konkursu *Sukces Roku w Ochronie Zdrowia – Liderzy Medycyny*. Ostatecznie kapituła złożona z 27 wybitnych postaci polskiej medycyny wybrała siedmiu laureatów. Wcześniej z kandydatami w dwóch kategoriach (Menedżer Roku SPZOZ i Menedżer Roku NZOZ) rozmawiało jury preselekcyjne w składzie: Krzysztof Kuszewski (PZH), Jarosław J. Fedorowski (Polska Federacja Szpitali), Michał Kamiński (b. wiceprezes NFZ), Janusz Michalak (wydawnictwo *Termedia*) i Bartłomiej Leśniewski (miesięcznik *Menedżer Zdrowia*).

Wnioski z przeszłości: nie ma patentu na sukces w polskiej ochronie zdrowia, każdy z uczestników naszego konkursu musiał znaleźć swoją drogę, często postępując wbrew obowiązującym trendom.

Tak było w wypadku Małgorzaty Załawy-Dąbrowskiej, pierwszej kandydatki przesłuchiwanej przez jury, która kieruje Samodzielnym Publicznym Zespołem Zakładów Lecznictwa Otwartego Warszawa-Żoliborz. W czasie gdy lansowano pogląd, że należy likwidować postpeerelowskie przychodnie, poprzedni zarządzający placówką przyjęli odwrotną strategię: nie likwidujemy, lecz reformujemy, poprawiamy. Realizacja tej idei spoczęła już jednak na barkach Małgorzaty Załawy-Dąbrowskiej. – *Wcale się do tego nie paliłam. Byłam lekarzem i widząc zaniedbania w infrastrukturze, wyposażeniu gabinetów, w tym mojego, postanowiłam coś z tym zrobić. Działać, inwestować w lecznictwo otwarte, bo to się opłaca. Inwestowanie w lecznictwo otwarte to wyciąganie pacjentów ze szpitala, gdzie są leczeni drogo, do ambulatoriów, gdzie są leczeni równie dobrze, ale taniej i w mniejszym stresie* – mówi Zaława-Dąbrowska.

Premia za oddłużanie

Zbigniewa Kończaka, co arcyzadanie w polskich realiach, do konkursu zgłosił NSZZ „Solidarność”. Kończak jest dyrektorem Samodzielnego Zespołu Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej w Nowym Dworze Mazowieckim. Związkowcy uhonorowali go w ten sposób za to, że uratował szpital i miejsca pracy. Zadłużoną jednostkę przejął w 2008 r. Wtedy generowała straty, groziło jej zamknięcie i przejście funkcji przez okoliczne szpitale podwarszawskie i warszawskie (Nowy Dwór leży na granicach aglomeracji stołecznej). Dziś przynosi zyski w wysokości 1,3 mln zł – i to nie dzięki cięciom kosztów, lecz z powodu zwiększenia przychodów aż o 50 proc.: z 19 mln zł do 29 mln zł. – *Było to dla mnie niebywale, w tym szpitalu do 2008 r. nikt nie sporządzał bilansów. Nie dziwię się, że w 2007 r. przeznaczono go do likwidacji. Uratowały go wprowadzone porządki* – relacjonuje Kończak.

Premię za oddłużenie dostał także Sławomir Jagieła, dyrektor Powiatowego Centrum Medycznego w Grójcu. Za oddłużenie i odwagę: przekształcenie szpitala z SPZOZ w NZOZ. – *To była droga przez prawną mękę, brnięcie przez absurdalne przepisy* – mówi Jagieła. – *Za największy absurd uznałem to, że sam ze sobą musiałem podpisać umowę prawną. Występowałem równocześnie w dwóch rolach: dyrektora i likwidatora SPZOZ* – dodaje. Za przekształceniem po-

szła gruntowna restrukturyzacja. Wymiana całego działu księgowo-ekonomicznego i likwidacja stanowisk zastępców kierownika (łącznie z odebraniem dodatków funkcyjnych). I sukces finansowy.

Patent śląsko-dąbrowski

Według powszechnej opinii, w województwie śląskim jest zbyt dużo szpitali, co spowodowało drastyczne obniżenie jakości usług medycznych. To niekorzystne zjawisko postanowił przekuć na swój sukces Zbigniew Grzywnowicz, pełniący obowiązki dyrektora Szpitala Specjalistycznego im. Szymona Starkiewicza w Dąbrowie Górniczej (pełniący obowiązki, bo dyrektorem jest Beata Małecka-Libera, posłanka PO). – *Zdaliśmy sobie sprawę, że zła jakość usług w szpitalach w naszej okolicy to dla nas szansa. Zainwestowaliśmy w jakość i dzięki temu pacjenci zabiegają o hospitalizację właśnie u nas* – mówi Grzywnowicz. Rzeczywiście, w 2007 r. tylko 42 proc., a w 2010 r. już 82 proc. chorych deklarowało, że są usatysfakcjonowani świadczeniami szpitala.

Kierowany przez Grzywnowicza szpital podjął też ogromne wyzwanie. Około 85 mln zł będzie kosztowało uruchomienie w nim Zagłębiowskiego Centrum Onkologii. – *Zamierzamy stosować wszystkie nowoczesne metody diagnostyczno-lecznicze, a utworzenie tej placówki na pewno pomoże mieszkańcom* – mówi Grzywnowicz.

Drzewo i huba

Podobną strategię rozwoju przyjął Andrzej Kondaszewski, dyrektor Samodzielnego Publicznego Szpitala Wojewódzkiego im. Mikołaja Kopernika w Koszalinie. Jego zasługą jest stworzenie oddziału ratunkowego z izbą przyjęć, centrum onkoterapii, termomodernizacja i budowa stacji dializ z laboratorium, punktem krwiodawstwa oraz gammakamerą. Szpital zainvestował w wysoko wykwalifikowaną kadrę medyczną, sprzęt diagnostyczny i infrastrukturę zabiegową. – *To powód do dumy, ale równocześnie, co jest paradoksalne, do niepokoju* – mówi Andrzej Kondaszewski. Bo źle wyposażone, małe placówki odsyłały pacjentów do szpitala wojewódzkiego w Koszalinie. – *A my nie jesteśmy wystarczająco wynagradzani przez NFZ za to, że przyjmujemy każdego pacjenta, że potrafimy wykonywać wysoko specjalistyczne usługi* – tłumaczy dyrektor.

„ W województwie śląskim jest za dużo szpitali, a rozdrobnienie skutkuje niską jakością świadczonych usług medycznych ”



foto: images.com/corbis

„ Nie ma potrzeby, by w każdym powiatowym mieście były oddziały o bardzo wysokiej specjalizacji i referencyjności. Jest jednak konieczne, by funkcjonowały one na poziomie nieco niższym niż wojewódzki ”

Konsekwencja

Jerzemu Kolasińskiemu, założycielowi, właścicielowi i dyrektorowi niepublicznego zakładu opieki zdrowotnej Klinika Kolasiński – Hair Clinic Poznań, przyświecają dwie sentencje: *per aspera ad astra* oraz *verba docent, exempla trahunt*. I trzeba przyznać, że konsekwentnie się ich trzyma od 1984 r., kiedy po raz pierwszy przeprowadził zabieg przeszczepienia włosów w swojej klinice. Postawił na niszową specjalizację i modułowy rozwój firmy, zawsze wykorzystując najnowsze trendy.

Druga dekada XXI w. dla specjalności, która była niszowa w latach 80. XX w., stała się jednak poważnym wyzwaniem. Konkurencja jest coraz silniejsza, a ostatnie zmiany w prawie podatkowym (zabiegi chirurgii plastycznej przeprowadzane w celu kosmetycznym obłożono podatkiem VAT w wysokości 23 proc.) mogły się bardzo niekorzystnie odbić na bieżącej działalności. – *Rynek w ostatnich 10 latach wykazuje tendencję spadkową, ja utrzymuję stabilność* – mówi Kolasiński. Wskutek zmian podatkowych podniósł ceny o 15 proc. Wskaźnik rentowności kliniki – jak mówi – wynosi 150.

Priorytetem dla tego chirurga i menedżera jest jakość i unikanie powikłań. – *Mamy system prewencji. Wszyscy pacjenci wykonują badania bakteriologiczne, a wstępna selekcja odbywa się jeszcze na etapie strony internetowej* – wyjaśnia.

Kolasiński zadbał również o rozszerzenie działalności: w klinice przeprowadzane są zabiegi ortopedyczne, w tym z dziedziny ortopedii dziecięcej.

Za dużo szpitali

Ambicją każdego polskiego powiatu jest mieć własny szpital. Nawet gdy nie ma to uzasadnienia finansowego i medycznego. Nie ma potrzeby, by w każdym powiatowym mieście były oddziały o bardzo wysokiej specjalizacji i referencyjności. Jest jednak konieczne, by funkcjonowały one na poziomie nieco niższym niż wojewódzki, dla kilku powiatów naraz, niekoniecznie dla całego wielomilionowego regionu. – *Dlatego postawiliśmy na współpracę partnerską z ościennymi powiatami* – mówi Aleksandra Sybilska, dyrektor Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Wolsztynie (Wielkopolska), jedna z nielicznych w Polsce pielęgniarek stojących na czele szpitala. Jak przyznaje, współpraca obejmuje szpitale w Wolsztynie, Nowym Tomysłu oraz Grodzisku Wielkopolskim. Wianem, który wniosła do tej współpracy kierowana przez Sybilską placówka, jest neonatologia, położnictwo i ginekologia, oddziały chorób wewnętrznych, intensywnej terapii. Współpraca z ościennymi powiatami spowodowała, że aż 40 proc. pacjentów wolsztyńskiej placówki pochodzi spoza powiatu. – *Taki wielkopolski model współpracy między samorządami dbającymi o zdrowie pacjentów wart jest naśladowania* – mówi Krzysztof Kuszewski, kierownik Zakładu Organizacji i Ekonomiki Ochrony Zdrowia oraz Szpitalnictwa Narodowego Instytutu Zdrowia Publicznego – Państwowego Zakładu Higieny.

Stacja benzynowa

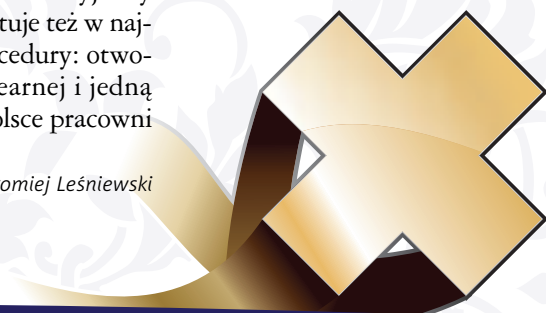
Ostro pod prąd obowiązującym w Polsce trendom poszedł w zarządzaniu swoją placówką Marek Nowak, dyrektor Regionalnego Szpitala Specjalistycznego im. dr. Władysława Biegańskiego w Grudziądzu. – *Mnie nie stać na outsourcing. Dlaczego mamy płacić innym podmiotom za sprzątanie czy gotowanie? Sami potrafimy to robić, i to taniej* – mówił podczas obrad jury preselekcyjnego. Stołówka grudziądzkiego szpitala nie tylko żywi pacjentów,

ale ponadto stała się firmą outsourcingową dla miasta – dostarcza obiady do ośmiu miejskich szkół. Mało tego, organizuje wesela, stypy, bale sylwestrowe. – *W planach mamy otwarcie stacji benzynowej. Przede wszystkim dlatego, że będziemy mniej płacić za paliwo dla naszej kolumny transportowej. A przy okazji dorobimy* – mówi Nowak, w przeszłości doradca minister Franciszki Cegielskiej.

Przy zastosowaniu także takich metod kierowany przez Nowaka szpital znacznie

poprawił rentowność. W 2002 r. miał 8 mln zł strat, na koniec 2010 r. wygenerował zysk w wysokości 3,8 mln zł. Lecznicza ma osiągnięcia naukowe oraz certyfikaty „Szpital bez bólu”, „Szpital Przyjazny Kombatanom”. Nowak inwestuje też w najbardziej wyspecjalizowane procedury: otworzył Zakład Medycyny Nuklearnej i jedną z najlepiej wyposażonych w Polsce pracowni hemodynamicznych.

Justyna Wojteczek, Bartłomiej Leśniewski



SKŁAD KAPITUŁY

konkursu Sukces Roku 2011 w Ochronie Zdrowia – Liderzy Medycyny

1. **Marek BALICKI** – dyrektor Szpitala Wolskiego w Warszawie, były minister zdrowia
2. **Wojciech BIENKIEWICZ** – dyrektor Łódzkiego Oddziału Wojewódzkiego NFZ
3. **Maciej BOGUCKI** – przewodniczący Rady Programowej Forum Ochrony Zdrowia na Forum Ekonomicznym
4. **Marek DURLIK** – dyrektor Szpitala MSWiA w Warszawie
5. **Marian FILAR** – Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu
6. **Maciej HAMANKIEWICZ** – przewodniczący Naczelnej Rady Lekarskiej, Warszawa
7. **Romuald HOLLY** – dyrektor Krajowego Instytutu Ubezpieczeń, kierownik Katedry Polityki Ochrony Zdrowia Uniwersytetu Medycznego w Łodzi
8. **Anna JANCZEWSKA-RADWAN** – wiceprezes Ogólnopolskiej Izby Gospodarczej Wyrobów Medycznych POLMED
9. **Jagoda KAMIŃSKA** – prezes Stowarzyszenia Dziennikarski Klub Promocji Zdrowia
10. **Krzysztof KUSZEWSKI** – kierownik Zakładu Organizacji i Ekonomiki Ochrony Zdrowia oraz Szpitalnictwa Narodowego Instytutu Zdrowia – PZH
11. **Halina KUTAJ-WĄSIKOWSKA** – p.o. dyrektora Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia
12. **Wojciech MAKSYMOWICZ** – kierownik Kliniki Neurochirurgii Centralnego Szpitala Klinicznego MSWiA, były minister zdrowia
13. **Andrzej MAJDRAŁA** – wiceprezydent Pracodawcy RP
14. **Janusz MICHALAK** – redaktor naczelny „Menedżera Zdrowia”, prezes Zarządu Wydawnictwa *Termedia*
15. **ks. Arkadiusz NOWAK** – dyrektor Krajowego Centrum ds. AIDS, prowincjał Zakonu Postępujących Chorym oo. Kamilianów
16. **Grzegorz OPALA** – kierownik Kliniki Neurologii Wieku Podeszłego Centralnego Szpitala Klinicznego Śląskiego Uniwersytetu Medycznego w Katowicach, były minister zdrowia
17. **Tomasz OPALA** – dziekan Wydziału Nauk o Zdrowiu Uniwersytetu Medycznego w Poznaniu
18. **Maciej PIRÓG** – doradca prezydenta ds. zdrowia, dyrektor Centrum Zdrowia Dziecka
19. **Witold RUŻYŁO** – dyrektor Instytutu Kardiologii im. Prymasa Tysiąclecia Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, pionier kardiologii inwazyjnej
20. **Władysław SIDOROWICZ** – były minister zdrowia
21. **Leszek SIKORSKI** – dyrektor generalny Centrum Systemów Informacyjnych Ochrony Zdrowia, były minister zdrowia
22. **Jacek SOBCZAK** – sędzia Sądu Najwyższego
23. **Andrzej SOKOŁOWSKI** – Prezes Ogólnopolskiego Stowarzyszenia Szpitali Niepublicznych
24. **Cezary SZCZYLIK** – kierownik Kliniki Onkologii Wojskowego Instytutu Medycznego w Warszawie
25. **Tadeusz TOŁŁOCZKO** – członek zwyczajny Towarzystwa Naukowego Warszawskiego oraz członek PAN, były sekretarz generalny Towarzystwa Chirurgów Polskich i członek branżowych organizacji międzynarodowych
26. **Andrzej WOJTYŁA** – dyrektor Instytutu Medycyny Wsi, były minister zdrowia
27. **Tomasz ZDROJEWSKI** – Katedra Nadciśnienia Tętniczego i Diabetologii Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego, były doradca prezydenta ds. zdrowia