

Zarządzam, a nie administruję

Rozmowa z Mariuszem Gierusem, dyrektorem Pogotowia Ratunkowego w Jeleniej Górze

Fot. Klaudia Cieplinska



W maju 2020 r., kiedy rozpoczynała się pandemia COVID-19, decyzją wojewody dolnośląskiego Jarosława Obremskiego powołano pana na stanowisko pełniącego obowiązki dyrektora Pogotowia Ratunkowego w Jeleniej Górze. Jest pan prawnikiem, radnym Rady Miejskiej Jeleniej Góry z klubu Prawa i Sprawiedliwości, przedsiębiorcą i społecznikiem, ale nie pracował pan wcześniej w systemie ochrony zdrowia. Skąd taka decyzja wojewody?

Ówczesny dyrektor Pogotowia Ratunkowego w Jeleniej Górze został oddelegowany na stanowisko dyrektora Wojewódzkiego Centrum Szpitalnego Kotliny Jeleniogórskiej. W następstwie tej sytuacji – i nie będę ukrywać, że dzięki mojemu zaangażowaniu społecznemu, organizacyjnemu i politycznemu, a przede wszystkim zaufaniu i doświadczeniu zawodowemu, między innymi w zarządzaniu – otrzymałem propozycję od wojewody, aby kierować pogotowiem ratunkowym, przynajmniej na czas oddelegowania dotychczasowego dyrektora do jeleniogórskiego szpitala. Ostatecznie w drugim konkursie na stanowisko dyrektora pogotowia (w pierwszym nikt poza mną się nie zgłosił), w lipcu 2021 r. zostałem wybrany na tę funkcję, pokonując dwoje kontrkandydatów.

Po czternastu latach pracy w biznesie i prowadzeniu własnej firmy, a także organizowaniu i kierowaniu organizacjami pozarządowymi, znając swoje mocne strony, uznałem, że przyjmę ofertę, a w zasadzie nie lada wyzwanie. Fakt – nie pracowałem wcześniej w systemie ochrony zdrowia. Co prawda, będąc prawnikiem, miałem kontakt z ochroną zdrowia, ale po drugiej stronie – zajmowałem się dochodzeniami roszczeń odszkodowawczych z tytułu wypadków i błędów medycznych. Znałem zatem perspektywę pacjenta, co dziś szczególnie pomaga mi w podnoszeniu kwalifikacji personelu oraz budowaniu jakości świadczeń medycznych udzielanych w kierowanej przeze mnie jednostce.

Nie obawiał się pan krytyki i pracy w pogotowiu?

Oczywiście, że się bałem. Szczególnie podczas pierwszej fali epidemii, która jak wiemy, dynamicznie narastała z miesiąca na miesiąc. Poza tym spodziewałem się ataków politycznych

i zarzutów, że zostałem dyrektorem jedynie ze względów politycznych. Przede wszystkim jednak obawiałem się krytyki pracowników medycznych, którzy mogliby stwierdzić, że nie jestem medykiem i to mnie dyskwalifikuje jako ich przełożonego. I jedno, i drugie w pewnym stopniu się wydarzyło i wciąż jestem na to przygotowany. Poza tym jestem jeleniogórzaninem. To odpowiedzialność – mieć pieczę nad ratownictwem medycznym w swoim mieście. To, co na początku wydawało się moją słabością, czyli że nie byłem „z branży”, staje się jednak powoli moją zaletą. Mam poczucie niesza-blonowości w podejściu do zarządzania w ochronie zdrowia. Dostrzegałem i dostrzegam nowe możliwości rozwoju ratownictwa medycznego. Od początku moim zadaniem było zabezpieczenie od strony zarządczej podstawowego funkcjonowania pogotowia ratunkowego, ratowania zdrowia i życia mieszkańców w czasie epidemii. Kiedy to się udało, pojawiły się problemy – kłopoty finansowe i kadrowe, zbyt niskie poczucie wartości ratowników medycznych, sprawy związane z trwałością umów oraz postępujące w niespotykanym dotychczas tempie zużycie sprzętu, przede wszystkim ambulansów.

Jak pan sobie z nimi poradził?

Zacząłem od rozróżnienia zarządzania od administrowania. Mogłoby się wydawać, że to oczywistość, ale z obserwacji sektora publicznego dobrze wiemy, że tak nie jest. Pierwsza sprawa to ogólny zakres działań, procesów i decyzji, których zastosowanie w odniesieniu do zasobów, osób, kapitału lub organizacji ma zapewnić warunki do ich efektywnego funkcjonowania prowadzącego do osiągnięcia postawionych celów. To budowanie wizji, strategii i ciągły rozwój przy podnoszeniu jakości. Druga to działalność organizatorska realizowana przy pomocy aparatu urzędniczego, dotycząca spraw o charakterze publicznym, regulowana przez ogólne normy prawne. Nie oceniając działań innych, uznałem, że nie sposób jedynie administrować pogotowiem. Praca w pogotowiu to misja. Zdecydowałem, że wykorzystam swoją wiedzę i doświadczenie. Zacząłem od finansowania.

Kiedy zaczynałem pracę, aż 95 proc. przychodów stanowiły pieniądze ze stawki za dobokaretkę – z subwencji

z budżetu państwa. Pomyślałem zatem, co mogę zrobić, aby pieniędzy było więcej, zwłaszcza że personel oczekiwał podwyżek, za paliwo trzeba było płacić coraz więcej, a poza tym konieczne były naprawy karettek. Słyszałem tzw. złote rady, aby nie wychodzić poza administrowanie: „to co przyszło, to ma wyjść, a że przychodzi za mało, to już nie twój problem”. Dla mnie jednak tego rodzaju działania tworzące strefę komfortu dla zarządzających w ochronie zdrowia to jedna z przyczyn problemów, z którymi od początku się mierzę.

Zdecydowałem się na dywersyfikowanie źródeł przychodu. Na ile mogę to robić? To jest zapisane w statucie jednostki, którą kieruję. Podstawową działalnością pogotowia ratunkowego jest ratowanie zdrowia i życia w stanach ich nagłego zagrożenia. Zdarza się, że w innych jednostkach systemu ochrony zdrowia zarabia się na działalności pobocznej, takiej jak myjnie samochodowe, stacje diagnostyki pojazdów lub warsztaty. Pieniądze pozyskane w ten sposób wyglądają dobrze jedynie w tabelkach, ale nie mają nic wspólnego z misją, z ratownictwem medycznym. Nie oceniam działań innych dysponentów, uznałem jednak, że nasze zasoby – przede wszystkim ludzie – pozwalają na odmienne działanie. Stan naszego taboru uniemożliwia wejście w branżę transportu medycznego, a na wynajmowaniu nieruchomości nie zarobimy dużo. Zacząłem szukać innych źródeł finansowania – zdecydowałem się na promocję zdrowia, zawodów medycznych, ratownictwa medycznego, pierwszej pomocy, ratownictwa obywatelskiego i kultury ratownictwa medycznego.

I na tym można zarabiać?

W porozumieniu z lokalnymi samorządami, instytucjami i firmami podejmujemy działania zmierzające do permanentnego szkolenia z pierwszej pomocy i promowania w ten sposób ratownictwa obywatelskiego. Zabezpieczamy wydarzenia kulturalne i sportowe. Dzielimy się wiedzą, edukujemy, pomagamy, a dopiero przy okazji zarabiamy. Przede wszystkim jednak minimalizujemy w ten sposób koszty naszej podstawowej działalności. Większa świadomość społeczeństwa na temat pierwszej pomocy i tego, kiedy wzywać pogotowie, to mniejsze angażowanie zespołów ratownictwa medycznego w sytuacjach, które w istocie nie stanowią bezpośredniego zagrożenia dla życia i zdrowia pacjentów.

Poza tym zatrudniliśmy pierwszego w polskim systemie Państwowego Ratownictwa Medycznego fundaisera, czyli osobę specjalizującą się w nawiązywaniu kontaktów, budowaniu relacji, a docelowo pozyskiwaniu funduszy lub darowizn rzeczowych na cele społeczne, takie właśnie jak promocja ratownictwa medycznego oraz przywracanie właściwego

szacunku zawodom medycznym, w szczególności zaangażowanym w system Państwowego Ratownictwa Medycznego.

Czy odniósł jakieś sukcesy?

Owszem, pierwsze sukcesy już są. Indywidualne osoby oraz instytucje przekazały nam darowizny pieniężne i rzeczowe o wartości kilkuset tysięcy złotych i pomagały w organizacji I Europejskiego Forum Ratownictwa Medycznego, które od 18 do 20 maja współorganizowaliśmy z Instytutem Studiów Wschodnich, Związkiem Pracodawców Ratownictwa Medycznego SPZOZ oraz Europejskim Ugrupowaniem Terytorialnym NOVUM w Szklarskiej Porębie.

Jaka jest sytuacja finansowa jednostki rok do roku?

Wynik netto Pogotowia Ratunkowego w Jeleniej Górze na koniec 2020 r. był ujemny i wynosił 696 766 zł, a na koniec 2021 r. był dodatni i wyniósł 1 188 786 zł.

Ratownicy są zadowoleni z wypłat?

Nie mniej to oceniać, natomiast zarobki ratowniczek i ratowników medycznych oraz pielęgniarek i pielęgniarzy zatrudnionych w Pogotowiu Ratunkowym w Jeleniej Górze są najwyższe w porównaniu z pozostałymi jednostkami.

” Wynik netto Pogotowia Ratunkowego w Jeleniej Górze na koniec 2020 r. był ujemny i wynosił 696 766 zł, a na koniec 2021 r. był dodatni i wyniósł 1 188 786 zł ”

A z podpisanych umów?

Z umowami sprawa jest inna. Kiedy zacząłem pracę, ok. 60 proc. zespołu miało umowy kontraktowe, a etatów było 40 proc. Wydawało mi się, że coś nie gra, że wszyscy powinni pracować na stałe. Zaczęliśmy zatem proponować pracownikom przechodzenie na umowę o pracę. W tej chwili 55 proc. zatrudnionych jest na etat, a 45 proc. na kontraktach i... nic się nie zmienia. Ludzie nie chcą odbierać sobie możliwości pracy w wielu miejscach. Choćbym bardzo się starał, nie jestem w stanie zaproponować im w jednej umowie tylu pieniędzy, ile mogą zarobić, pracując w dwóch, trzech placówkach. Sytuacja prawdopodobnie by się zmieniła, gdyby było możliwe zaangażowanie pracowników medycznych w taki rodzaj dodatkowej działalności Pogotowia Ratunkowego w Jeleniej Górze, który nie koliduje z ich pracą w systemie Państwowego Ratownictwa Medycznego, a wręcz uzupełnia tę pracę. Choćby poprzez promocję ratownictwa medycznego, szkolenia, kursy, zabezpieczanie imprez. Takie działania z pewnością stworzyłyby im tego rodzaju możliwości zarobkowe, a przy tym niewątpliwie zbudowałyby z czasem kulturę ratownictwa i społeczną odwagę w podejmowaniu czynności ratunkowych przed przybyciem na miejsce zespołów ratownictwa medycznego. Do stworzenia takich możliwości zarobkowych dla pracowników jeleniogórskiego pogotowia sukcesywnie dążę.

Rozmawiał Krystian Lurka