

MENEDŻER ROKU 2022

W OCHRONIE ZDROWIA

PLACÓWKI



PRYWATNE

Nie ma dobrej terapii bez rzetelnej diagnostyki

Rozmowa z prof. **Jakubem Swadźbą**, prezesem zarządu Diagnostyki S.A.

Porozmawiajmy o wyzwaniu, czyli o COVID-19. Jakie podjął pan działania, w jaki sposób ta pandemiczna sytuacja zmieniła firmę?

– COVID-19 był bardzo trudnym momentem dla nas wszystkich. Przez pierwsze tygodnie praca była ograniczona, bo przecież lekarze rodzinni praktycznie zawiesili działalność. W związku z tym obroty spółki, podobnie jak w innych branżach, spadły o 80 proc. i były to pierwsze miesiące, w których firma ponosiła straty od początku jej działania, czyli od 25 lat. Dotychczas rozwijała się bardzo spokojnie, rozważnie, a przyrosty sprzedaży corocznie były dwucyfrowe, co najmniej 15-proc.

Od pierwszych dni pandemii przekonywałem współpracowników, że kryzys w branży medycznej nie może trwać długo, że w pewnym momencie będziemy

mieli aż za dużo pracy. I rzeczywiście, po 1,5 miesiąca, kiedy stworzono pierwsze testy na COVID-19, włączyliśmy się do diagnostyki. Na pierwszej liście ministerialnej byliśmy jednym z dwóch prywatnych laboratoriów dopuszczonych do wykonywania testów PCR. Dość szybko rząd zrozumiał, że przy tak wielkiej skali pandemii nie da sobie rady bez prywatnych laboratoriów, stanowiących 50 proc. rynku diagnostyki laboratoryjnej. I tak wykonaliśmy pierwsze badania PCR-owe w Polsce, a docelowo uruchomiliśmy 25 nowych laboratoriów covidowych. Byliśmy firmą, która pierwsza stworzyła mobilne punkty pobranych wymazów – drive thru. Zapotrzebowanie na badania pojawiało się wraz z falami pandemii, najmniej było ich w trakcie pierwszej, najwięcej w trakcie drugiej i trzeciej. Na przykład był moment, że na Dolnym



foto: archiwum Diagnostyki

PROF. JAKUB SWADŹBA

Diagnostyka S.A. to największa w Polsce sieć laboratoriów medycznych, posiadająca najbogatszą ofertę badań laboratoryjnych. Specjalizuje się w usługach – od pobrania i transportu materiału biologicznego, poprzez wykonanie badania, po dostarczenie wyniku w możliwie najkrótszym czasie. Prof. Jakub Swadźba stoi na czele firmy od momentu jej założenia w 1998 r.

Sieć obsługuje miliony pacjentów rocznie i współpracuje z kilkoma tysiącami placówek ochrony zdrowia. Tworzy i rozwija autorski system informatyczny e-Lab, ma w ofercie ponad 3000 testów, zatrudnia ponad 7000 specjalistów, prowadzi 180 laboratoriów i ponad 1000 punktów pobrań. Rocznie wykonuje ponad 120 mln badań.

Śląsku jednego dnia otrzymaliśmy ponad 9 tys. próbek, a nasze możliwości we Wrocławiu nie przekraczały 2 tys. W tej sytuacji przekierowywaliśmy badania do naszych innych laboratoriów, a nawet raz czy dwa razy poprosiliśmy o pomoc konkurencję. Warto zauważyć, że był to pierwszy moment, kiedy państwo tak szeroko zaczęło bezpośrednio finansować diagnostykę laboratoryjną. Wcześniej cena badań laboratoryjnych zawarta była teoretycznie w usługach medycznych, np. hospitalizacji czy wizycie u lekarza rodzinnego, i w związku z tym każdy na niej chciał oszczędzać. Ale jak szybko zaczęło się finansowanie, tak gwałtownie się skończyło – 1 kwietnia ubiegłego roku państwo stwierdziło, że nie płaci osobno za diagnostykę covidową i praktycznie liczba badań spadła dziesięciokrotnie w ciągu tygodnia. Musieliśmy szybko zamknąć laboratoria covidowe, dostosowując się do realiów rynkowych, które zmieniały się z tygodnia na tydzień.

Jednocześnie przy tym dostosowaniu się do rynku można zauważyć pozytywistyczne akcje Diagnostyki w rodzaju bezpłatnego badania nauczycieli w kierunku COVID-19.

– Na początku, jeszcze przed testami PCR-owymi, gdy były tylko testy na przeciwciała, zorganizowaliśmy akcję badań przedszkolaków finansowaną częściowo przez samorząd. Najwięcej przeprowadziliśmy ich w Łodzi. Te badania były szczególnie ważne, bo ludzie chcieli wracać do pracy, a nie mieli gdzie dzieci zostawić pod opieką. Wielką akcją, też zorganizowaną na początku pandemii, było badanie lekarzy, na które przekazaliśmy ponad 3 mln zł. Działaliśmy w dziwnej sytuacji, gdyż lekarze mieli pracować, ale testy dla nich nie były bezpłatne, gdy nie mieli objawów, a mogli przecież wtedy zakażać pacjentów. Zaczęliśmy działać dwutorowo – z jednej strony były dostępne testy bezpłatne dla chorych i dla lekarzy, z drugiej umożliwiliśmy wykonanie testów płatnych, bo przecież wiele osób obawiało się o swoje zdrowie, o najbliższych »



» i chciało poddać się samokontroli nawet gdy nie mieli objawów, by nie roznosić choroby. Ostatecznie rząd stanął na wysokości zadania, szeroko finansując testy i nie ograniczając ich dostępności, a dodatkowo z informatyzował prace i zaświadczenia o badaniu były dostępne w czasie rzeczywistym. Partnerstwo publiczno-prywatne bardzo dobrze zadziałało w tym okresie.

Ważne było także otwarcie dwóch laboratoriów wysokospecjalistycznych. Proszę o tych inicjatywach opowiedzieć, szczególnie że jedno z nich jest największe w tej części Europy.

– Tak, jest to laboratorium w Warszawie, otwarte w grudniu 2021 r. Od stycznia 2022 r. działa już pełną parą, ale cały czas uruchamiamy kolejne specjalistyczne pracownie. Budynek ma 12 tys. m kw., na ponad połowie mieszczą się laboratoria, które wykonują dziennie około 60 tys. badań, co, mówiąc obrazowo, oznacza sytuację, gdyby jednego dnia przebadał się cały Konin albo inne średniej wielkości miasto. Linie są w pełni zautomatyzowane, a transport próbek na liniach odbywa się nawet pomiędzy piętrami. Drugie laboratorium mieści się w moim rodzinnym Bielsku-Białej, jest mniejsze, ale równie nowoczesne. I to nie jest nasze ostatnie słowo, bo w trakcie pandemii tylko na miesiąc wstrzymaliśmy budowę kolejnych laboratoriów, a potem stwierdziliśmy, że ten czas jest szansą właśnie na skupienie się na poprawie infrastruktury. Powstaje laboratorium w Łodzi, a niebawem otwieramy nowe centra diagnostyczne w Gorzowie i w Lublinie.

Wśród informacji o rozwoju firmy pojawiają się następujące hasła: genetyka, telemedycyna,

elektryfikacja floty kurierskiej, sztuczna inteligencja. Proszę je rozwinąć.

– Decyzja o strategicznym zainteresowaniu genetyką zapadła w 2017 r. Początkowo w Krakowie i we Wrocławiu dysponowaliśmy tylko prostymi badaniami molekularnymi opartymi na metodzie PCR, co umożliwiło nam później szybkie wejście w badania covidowe. Stwierdziliśmy, że nie będziemy niczego tworzyć od podstaw, lecz zainwestujemy w istniejące spółki związane z badaniami genetycznymi. Pierwsza była Genesis, największa w Polsce prywatna poradnia genetyczna, zatrudniająca około 20 genetyków, konsultujących badania z całej Polski. Jest tam również laboratorium, które specjalizowało się w badaniach chorób rzadkich, stworzone przez wspaniałego naukowca, obecną konsultant krajową w dziedzinie genetyki. Następnie rozpoczęliśmy współpracę ze spółką Genomed. W planach mamy profilaktyczne badanie całego genomu człowieka. Oferowanie takiego pakietu to jednak przyszłość, bo badanie wymaga specjalistycznej interpretacji, aby korzyści z niego były jasne dla lekarzy



fol. archiwum Diagnostyki

i pacjentów. Kolejna spółka z Grupy Diagnostyki to Oncogene Diagnostics, zajmująca się najszybciej rozwijającą się medycyną spersonalizowaną. Współpraca dotyczy badania genów w chorobach onkologicznych, których oznaczenie jest przepustką do najnowszych terapii. Czwarta jest spółka GenXone. Z nią zaczęliśmy najmocniej współpracować w czasie pandemii. Posiada nowatorską metodę badania DNA, optymalną przy badaniach całych nici DNA mikroorganizmów. Aktualnie dysponujemy, we współpracy z tą firmą, analizą mikrobiomu jelitowego, bowiem uważa się, że jego skład ma wpływ na powstawanie wielu chorób, nie tylko związanych z przewodem pokarmowym. Stwierdzono różne korelacje pomiędzy florą bakteryjną a np. chorobami neurologicznymi, wiemy, że obecność niektórych bakterii sprzyja powstawaniu choroby Parkinsona czy Alzheimer. Nowatorskie podejście do diagnostyki to część medycyny profilaktycznej, która generalnie ma nie tylko przedłużać życie, ale także poprawiać jego komfort i jakość. Będzie na pewno ważna w przyszłości, dzisiaj jest to niewiele, bo ok. 3 proc. naszych obrotów. Kolejna sprawa – telemedycyna. Stawiamy na prosty dostęp pacjenta i lekarza do zleceń badań oraz otrzymania wyników z odpowiednimi komentarzami. W Diagnostyce to standard doceniany przez lekarzy i pacjentów, a wyniki na stronie w internecie chronione są jak w systemach bankowych. Jeżeli chodzi o sztuczną inteligencję, to mamy projekt pozwalający na automatyczne rozpoznawanie niektórych nowotworów w zeskanowanych obrazach ze szkiełek histopatologicznych. Według naszych ocen dokładność wynosi ok. 95 proc., co jest dobrym wynikiem, jednak implantacja tej metody jest bardzo trudna, także ze względu na ogra-

niczone zaufanie patomorfologów. Takie systemy nie mają zastąpić lekarzy, a jedynie przyspieszyć ich pracę oraz zmniejszyć prawdopodobieństwo błędów. Sądzę, że to jest kwestia 5, 7 lat, w trakcie których sztuczna inteligencja zacznie podpowiadać histopatologom: „Uważaj, bo to wygląda na raka”.

Na stronie internetowej informujecie o działaniach zapewniających, że dla pacjentów wasza sieć jest niezawodna i bezpieczna. Jest to system SD-WAN.

– Dla nas najważniejsza jest ochrona danych. One nie mogą wyciekać, w związku z tym inwestujemy w ich zabezpieczenie miliony złotych rocznie. Prób włamań można liczyć w dziesiątki, szczególnie od początku wojny w Ukrainie.

Rozmawiamy o terażniejszości, o rozkwicie. A jakie były początki? Czy to była firma garażowa?

– Początki sięgają mojej działalności medycznej, gdy pracowałem u prof. Szczeklika w II Katedrze Chorób Wewnętrznych w Krakowie i wyjeżdżałem do Belgii zrobić badania naukowe do doktoratu. Kolega wpadł na pomysł, że jeśli jadę do kliniki alergologii i immunologii na Zachodzie, to żeby wracając, kupić aparaty diagnostyczne i otworzymy laboratorium. Tak się stało, ale jednocześnie firma, od której kupowałem sprzęt, zaproponowała, żeby zajął się dystrybucją ich sprzętu i odczynników. Początkowo tłumaczyłem, że bardziej jestem zainteresowany doktoratem, ale ponieważ to była renomowana firma, zgodziłem się i z kolegami z Krakowa przez dwa lata stworzyłem całkiem dużą spółkę, która przejęła moje laboratorium alergologiczne i rozwinęła je »

Mogę potwierdzić, że buster, trzecia dawka szczepienia, znacznie podwyższał poziom przeciwciał i zarazem był związany z mniejszą liczbą reinfekcji COVID-19.


Porozmawiajmy o pacjentach – z ich punktu widzenia najważniejsze jest płynne przejście przez badania i szybkie otrzymanie wyników. Jak to się udaje?

– Klientami dla nas są zarówno lekarze, jak i pacjenci. Od połowy 2023 r. zaczynamy kampanię marketingową „Diagnostyka Plus”, w której najważniejsze będzie rozwiązywanie realnych problemów monitorowania stanu zdrowia ludzi z pozoru zdrowych. Roztaczamy nad nimi aktywną opiekę. Zdrowy człowiek musi wiedzieć, dlaczego wykonuje badania i co one oznaczają. Oferujemy swoją wiedzę i wierzymy, że to się przełoży zarówno na profilaktykę, jak i wcześniejsze rozpoczęcie leczenia. O dostępności wyników informujemy pacjenta SMS-em i w zależności od tego, jakie one były, będziemy przypominać o kolejnych badaniach. Planujemy w przyszłości bardziej rozbudowany system oparty być może na sztucznej inteligencji, który podpowie, do jakiego lekarza pacjent powinien się udać w celu rozwiązania konkretnego problemu diagnostycznego i ewentualnego wdrożenia leczenia. Bo podkreślam, nie chcemy leczyć, a tylko wskazywać właściwy kierunek po otrzymaniu wyników badania. I w tym miejscu pojawia się druga grupa naszych klientów, czyli lekarze. Wykonujemy na ich zlecenie różne badania i musimy skupić się na tym, żeby robić je szybko, by były dobrej jakości, a ich cena konkurencyjna. Co ważne, 98 proc. badań wykonujemy we własnych laboratoriach.

Dodatkowo prowadzimy dla szpitali outsourcingi laboratoriów. Placówki przekazują nam prowadzenie laboratorium na 3–5 lat, potem mogą je przejąć z powrotem albo zdecydować się ponownie na outsourcing. To daje szpitalom oszczędności, bowiem np. my jako duża firma dysponujemy tańszymi odczynnikami, poza tym mamy dobre, sprawne systemy informatyczne. Dodatkowo, dzięki specjalizacji oferujemy szpitalom szerszy panel badań i szeroko zakrojone działania w zakresie kontroli jakości.

Pracownicy tak dużej firmy to różnorodna grupa. W jaki sposób prowadzona jest rekrutacja?

– 2023 r. to dla Diagnostyki rok jej pracowników, bo przez dwa lata nie mieliśmy zbyt wiele czasu, aby się na nich skupić, wykonując tysiące badań covidowych. Pensje, choć w tej branży niezbyt wysokie, jednak rosły, m.in. w związku z dodatkową pracą. Brakowało pielęgniarek i to one najbardziej zyskały finansowo w dodatkach covidowych wypłacanych za ich naprawdę ciężką pracę. Pracownicy laboratoriów nie zyskali tak spektakularnie, ale też mieli dodatki covidowe. Aktualnie są dwie regulacje podwyższające poziom wynagrodzeń w ochronie zdrowia. I to oczywiście oznacza dobry kierunek, jeśli chodzi o pracowników. Od tego roku stworzyliśmy



specjalną platformę HR-ową, gdzie prowadzony jest proces onboardingu pracowników oraz ich szkolenia. Digitalizacja pomaga nam w profesjonalizacji również w zakresie HR, a od dobrych pracowników w takiej firmie usługowej jak Diagnostyka wszystko zależy. Wprowadzamy systemy motywacyjne i mierzymy poziom zadowolenia z pracy – to są rzeczy, w które inwestujemy. A to ma oznaczać lepszą obsługę klienta. Z innych problemów – wiele pielęgniarek zatrudniamy czasowo, często się zmieniają, bo głównie pracują w szpitalu, a do Diagnostyki przychodzą tylko na 3, 4 godziny. Myślę, że ten nowy software i warunki, które im proponujemy, spowodują, że będą u nas chętniej pracowały i będą lepiej przeszkolone mimo dorywczego charakteru pracy.

Rozmawiamy o planach, trzymamy się mocno ziemi, więc na zakończenie porozmawiajmy o marzeniach.

– Stąpam twardo po ziemi, a moje marzenia w dużej części już się spełniły. Otrzymałem nie tylko zaszczytny tytuł lidera placówek prywatnych przyznany przez kapitułę wydawnictwa Termedia, ale także „Forbes” ogłosił mnie menedżerem roku 2022 w Polsce.

A dalsze marzenia? Żeby moja pasja, badania genetyczne pomogły ludziom przygotować się na przyszłe choroby. Oczywiście najbardziej chciałbym przez długie lata prowadzić Diagnostykę jako niezależną firmę. Chciałbym, żebyśmy byli liderem innowacji, oferującym wykonanie badań pacjentom indywidualnym, by odpowiednio dbali o swoje zdrowie, a także lekarzom, by mogli zaoferować chorym jak najlepszą terapię.

Rozmawiała Iwona Konarska