

# MENEDŻER ROKU 2023

## W OCHRONIE ZDROWIA

### PLACÓWKI



### PUBLICZNE

# *Dobro dziecka jest naszym nadrzędnym celem*

Rozmowa z **Izabelą Marcewicz-Jendrysik**,  
prezes zarządu Warszawskiego Centrum Opieki Medycznej  
Kopernik sp. z o.o.

15 lat temu objęła pani kierownictwo warszawskiego szpitala pediatrycznego przy ul. Kopernika. W jakiej kondycji finansowej znajdowała się wtedy placówka?

Zapoczątkowano wówczas proces likwidacji szpitala. Nikt już nie pokładał nadziei w tej placówce. Wygaszano stopniowo poszczególne obszary jej działalności – zarówno stacjonarną, czyli lecnicstwo szpitalne, jak i ambulatoryjne. Pamiętam doskonale dzień, kiedy weszłam na opuszczony od wielu miesięcy oddział neurologiczny. W salach wciąż były zaścielone łóżka, ale w kątach wisiały pajęczyny, na podłodze kurz... Strasznie przygnębiający widok. W opłakanym stanie znajdowały się wszystkie budynki, brako-

wało sprzętu. Ten stan ogólnej zapaści i poczucia klęski wpływał również oczywiście na kondycję psychiczną i stan zaangażowania zespołu. Lekarze rozglądali się już za innymi miejscami pracy dla siebie, brakowało im pasji i motywacji. Choć były wyjątki, np. ówczesna szefowa oddziału chirurgii i ortopedii dr Beata Jurkiewicz. Miała w sobie ogień i przyznam, że dodała mi otuchy na początku mojej pracy.

**Musi pani lubić wyzwania, skoro zdecydowała się pani przyjąć pracę na takim tonącym okręcie.**

Bardzo lubię wyzwania. I to im większe, tym chętniej się ich podejmuję. Ale do przyjęcia pracy w szpitalu przy ul. Kopernika skłonił mnie także podziw dla jego niezwykle bogatej historii. Jest pierwszą placówką pediatryczną w Polsce i odnosił ogromne sukcesy w szczególności w chirurgii dziecięcej. Kształcili się tu najlepsi chirurdzy pediatryczni z całej Polski. To naprawdę miejsce z tradycjami i zasługami dla rozwoju pediatrii polskiej. Postawiłam więc sobie zadanie, żeby odzyskało dawną świetność. Chciałam przywrócić szpitalowi jego



fol. Archiwum prywatne

## IZABELA MARCEWICZ-JENDRYSIK

Prezes Izabela Marcewicz-Jendrysik w 2023 r. połączyła kilka jednostek organizacyjnych, m.in.: szpital, przychodnię, ośrodki rehabilitacyjne, ośrodek opieki psychologicznej i psychoterapeutycznej, dzięki czemu wzrosła liczba udzielanych świadczeń i placówka osiągnęła wymierny sukces finansowy. Centrum pod jej kierownictwem realizowało także programy edukacji zdrowotnej, przede wszystkim dotyczące ochrony i promocji zdrowia psychicznego dzieci i młodzieży.

ducha, energię w wielu wymiarach, przede wszystkim mentalnym. Wiedziałam, że w ślad za energią ludzką witalność wkroczy także w obszar kliniczny.

Dzisiaj mogę się z tego śmiać, ale pamiętam entuzjazm, z jakim przyszłam do zwierzchników i poprosiłam ich o 5 lat, podczas których postawię ten szpital na nogi. Ach, optymistka! Oczywiście, że 5 lat nie wystarczyło. W miarę jak wkraczałam w kolejne obszary działalności szpitala, pojawiało się coraz więcej problemów.

**W 2008 r. szpital dosłownie straszyl z za ogrodzenia swoim wyglądem. Dzisiaj siedzimy w przepięknie wyremontowanym, odmalowanym budynku głównym.**

To prawda, że infrastruktura znajdowała się w opłakanym stanie. I było to jedno z pierwszych i najważniejszych zadań, jakich się podjęłam. Sam proces uzyskiwania zgód na zlecenia projektów budowlanych, potem wdrażanie ich w życie, trwał ponad dziesięć lat.

Przez ten czas mieliśmy w placówce dosłownie plac budowy. Remontowaliśmy sukcesywnie kawałek po kawałku kolejne budynki, nie zawieszając pracy nawet na jeden dzień. To było ogromnie trudne zadanie, wymagające od całego zespołu determinacji i cierpliwości. Przenosiliśmy poszczególne obszary działalności z miejsca na miejsce, np. z pierwszego piętra do piwnicy innego budynku, potem znowu gdzie indziej. Pracownicy stawali na głowie, żeby pomimo takich trudności wszystko działało płynnie i bez przestojów, a mali pacjenci w żaden sposób nie odczuli dyskomfortu związanego z pracami budowlanymi. »



Fot. R. Mętył



» Główny pawilon jest wpisany do rejestru zabytków, ale reszta historycznych zabudowań również znajduje się pod kuratelą stołecznego konserwatora zabytków. Proszę więc sobie wyobrazić, z jakimi obostrzeniami remontowo-budowlanymi mierzyliśmy się na co dzień. Musieliśmy np. uzgadniać z konserwatorem każdy element wystroju wewnątrz głównego budynku: stolarkę okienną, stolarkę drzwi, kolorystykę ścian, rodzaj i kolor farby. To były wielogodzinne rozmowy, dziesiątki spotkań, dyskusji mniej i bardziej burzliwych. Wspominam ten czas z ogromnym sentymentem, bo choć przywracanie ducha szpitala okazało się niezwykle intensywnym i emocjonującym procesem, to wszyscy widzieliśmy, że zmiany idą w dobrym kierunku. Lekarze i inni pracownicy czuli na co dzień, że szpital się modernizuje, że otwierają się przed nami wszystkimi nowe możliwości i szanse. Chciałam nowej, dobrej energii w szpitalu i ona się pojawiła. Działo się!

**Jak udało się pani zdobyć fundusze na tak gruntowną i zapewne bardzo kosztowną modernizację?** To były wielomilionowe inwestycje. Ponieważ jest to placówka publiczna samorządu miasta stołecznego Warszawy, więc oczywiście podstawowym źródłem finansowania inwestycji jest miasto. I nie działałabym pewnie zbyt wiele, gdyby nie naprawdę dobra współpraca z zarządem miasta i kolejnymi wiceprezydentami, którzy sprawowali nadzór nad podmiotami leczniczymi. Łatwo nie było, ale otrzymałam od władz ogromny kredyt zaufania. Uwierzyli w nas, ściśle ze sobą współpracowaliśmy, co przełożyło się na ogromny sukces, jaki dzisiaj nasza placówka odnosi.

Oczywiście nie zawsze i nie wszystko układało się dokładnie tak, jak to sobie zaplanowałam. Pamiętam dzień, gdy ówczesny dyrektor biura rozwoju miasta Jerzy Kulik poprosił mnie o spotkanie, podczas którego powiedział, że w tym roku fundusze przeznaczone na remont i modernizację nie zostały zatwierdzone. Że jest planowane wykreślenie ich z budżetu miasta. Wracając z tego spotkania z ul. Senatorskiej na Kopernika, przez całą drogę rycząc jak bóbr. Miałam poczucie, że moja trwająca przez ostatnie lata praca kompletnie nie miała sensu. Ostatecznie udało się jednak jakoś utrzymać nasze zamierzenia inwestycyjne w budżecie i prace nadal mogły iść pełną parą.

**Nie poprzestaliście na modernizacji budynków, ale dobudowaliście całkiem nowy pawilon od strony ul. Karasia.**

To było konieczne, żeby w ogóle utrzymać funkcję szpitala, który działa ostrożyrowo, co wiąże się z działaniem całodobowej izby przyjęć. To była niezwykle trudna budowa, ponieważ zbiegła się w czasie z pracami nad drugą linią metra. Niedalekie sąsiedztwo tak ogromnej inwestycji miejskiej okazało się naprawdę skomplikowane. Tym bardziej że nie tylko budowniczowie metra, ale i my wkopywaliśmy się w głąb skarpy wiślanej – zgodnie z nowatorskim projektem blok operacyjny został usytuowany w podziemiach na poziomie –1. Były chwile grozy, kiedy podczas prac budowlanych główny budynek szpitala zaczął pękać... Ale udało się na szczęście wszystko opanować. Pawilon został oddany do użytku w 2015 r. Mieści się w nim nie tylko izba



Fot. R. Motyl

przyjęć i sale operacyjne, ale także ośrodki diagnostyczne oraz rehabilitacyjne.

Upadający niegdyś szpital jest dzisiaj przynoszącym zyski centrum medycznym. W ubiegłym roku udało się pani połączyć kilka jednostek organizacyjnych: szpital, przychodnię, dwa ośrodki rehabilitacyjne, przychodnie specjalistyczne, ośrodek opieki psychologicznej i psychoterapeutycznej dla dzieci i młodzieży oraz filie oddziału chirurgicznego i ośrodka rehabilitacji neurologicznej. Jak to się stało, że dołączyliście do struktur także ośrodek w odległej Białoleńce?

Takiego poszerzenia działalności nie miałam w planach, ale kiedy tylko pojawiła się propozycja zagospodarowania znacznej części supernowoczesnego obiektu na Białoleńce, oczywiście z niej skorzystałam. Uznałam, że to ogromna szansa na dalszy rozwój szpitala. Obecnie parter budynku jest zagospodarowany przez SZPZLO Warszawa Białoleńka-Targówek i pracują tam lekarze POZ, są pracownie diagnostyczne i przychodnia stomatologiczna. My

*Bardzo lubię wyzwania.  
I to im większe, tym chętniej  
sie ich podejmuje*

działamy natomiast na kolejnych piętrach, gdzie znajdują się zakontraktowane przeze mnie ośrodki opieki psychologicznej i psychoterapeutycznej dla dzieci i młodzieży, filia ośrodka rehabilitacji neurologicznej dla dzieci, poradnia ortopedyczna dla osób do 18. roku życia oraz oddział chirurgii ortopedii, w którym wykonuje się po kilkanaście zabiegów dziennie. Miejsce to służy nie tylko mieszkańcom Warszawy, przyjeżdżają tu pacjenci z całej Polski. Filia na Białoleńce stale się rozwija, mamy kolejne plany na jej zagospodarowanie.

Oddziały szpitalne są nie tylko wyremontowane i nowocześnie urządzone, ale wyposażone także w nowoczesny sprzęt. W wielu szpitalach stale brakuje pieniędzy na wymianę sprzętu, a u was wszystko jest. Jak pani to robi?

Przy tak dużej liczbie pacjentów dbałość o jak najwyższą jakość sprzętu jest ogromnie ważna, wręcz niezbędna. I mogę powiedzieć, że ten, którym dysponujemy, jest tak dobry i nowoczesny, że nie tylko zapewniamy pacjentom optymalną opiekę, ale możemy się rozwijać. Zwłaszcza w dziedzinie ortopedii, która jest niezwykle materiałochłonna i kosztowna. Od wielu lat specjalizujemy się w operacjach skolioz. W ubiegłym roku wprowadziliśmy nową technologię wykorzystującą tzw. pręty rosące – idealne rozwiązanie dla dzieci. Dzięki temu pacjenci mają jedną operację, a nie kilka. Zdarza się, że koszt wszczepianych podczas jednego zabiegu implantów sięga stu tysięcy złotych. Ogromne pieniądze. Ale z wielką dumą mogę powiedzieć, że nie przypominam sobie ani jednej sytuacji, byśmy ze względu na brak funduszy musieli odesłać pacjenta »

» albo zoperować go inną techniką (tańszą), która nie byłaby dla niego optymalna. W ostatnich 15 latach nigdy nie odmówiłam zakupu leków czy implantów, które są najlepsze dla małego pacjenta. Trzeba tak zarządzać budżetem, żeby pieniądze na tak ważne wydatki po prostu były. Wspierają nas w tym zakresie zarówno Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy, miasto stołeczne Warszawa, jak i samorząd województwa mazowieckiego. Szukam możliwości pozyskiwania pieniędzy wszędzie, gdzie tylko się da.

**Szpital pod pani kierownictwem organizuje programy edukacji zdrowotnej dla dzieci, młodzieży i rodziców dotyczące ochrony i zdrowia psychicznego „Ładowarka supermocy”. Czy to odpowiedź na rosnące potrzeby waszych pacjentów?**

Jak najbardziej tak. Czasy, w których przyszło nam żyć, są niezwykle wymagające i bardzo trudne dla najmłodszych oraz nastolatków. Potrzeby w zakresie ochrony psychologicznej i psychiatrycznej dla dzieci i młodzieży są ogromne. I niestety stale rosną. Prowadzimy dwa ośrodki pomocy psychologicznej i psychoterapeutycznej, które działają nie tylko stacjonarnie, ale także w środowisku. To znaczy że zatrudniamy psychologów i psychoterapeutów oraz terapeutów środowiskowych. Zadaniem takiego zespołu jest działanie także poza murami placówki – docieranie do dzieci, które potrzebują pomocy, np. do szkół, do domów, ośrodków opiekuńczo-wychowawczych, domów samotnej matki. Dzieci, które doznają kryzysów psychicznych, wywodzą się z różnych środowisk – zarówno tzw. dobrych domów, jak i domów z problemami. I obecność naszego terapeuty w takim domowym środowisku, np. podczas trudnych sytuacji okolorozwodowych, jest niezwykle istotna i wspierająca. W takich sytuacjach opieką bywają objęci także rodzice i rodzeństwo.

Potrzeby są naprawdę ogromne, telefony się urywają, dzwoni wielu rodziców, prosząc o pilną pomoc dla dziecka. Zgodnie z założeniami reformy opieki psychiatrycznej wdrożonej przez Ministerstwo Zdrowia, powinniśmy zapewnić dziecku pierwszą konsultację psychologiczną w ciągu 7 dni od zgłoszenia. Jesteśmy czasami mocno sfrustrowani, bo nie mamy wolnych terminów. Co wtedy robić? Trudność jest tym większa, gdy mamy do czynienia ze zgłoszeniem myśli samobójczych u dziecka. Robimy wszystko co w naszej mocy, żeby jak najszybciej przyjąć takiego pacjenta lub przekierować go do innego ośrodka. Realia, o których mówię, skłaniają do poszukiwań tradycyjnych rozwiązań, takich jak rekrutowanie dodatkowych specjalistów, ale też do podejmowania aktywności mających na celu prewencję kryzysów psychicznych. Stąd pomysł na programy edukacyjne takie jak „Ładowarka supermocy”. Bardzo poważnie traktujemy wszystkie aktywności związane z promocją zdrowia. Uważamy, że zadaniem publicznych placówek opieki zdrowotnej, finansowa-



Fot. Archiwum prywatne



Fot. Jacek Klimkiewicz



Fot. Jacek Klimkiewicz



Fot. Archiwum prywatne

## *Zadaniem publicznych placówek, jest nie tylko leczyć, ale także edukować i zapobiegać problemom zdrowotnym*

nych w 99 proc. ze składek obywateli, jest nie tylko leczyć, ale także przeciwdziałać, edukować, zapobiegać problemom zdrowotnym. Zrealizowaliśmy wiele niestandardowych, nowatorskich programów z dziedziny zdrowia psychicznego, udzielania pierwszej pomocy, zasad zdrowego żywienia, profilaktyki chorób zakaźnych itd. Pokładamy w takiej edukacji ogromne nadzieje.

**Wielokrotnie pani powtarza, że w waszym szpitalu „Dobro dziecka jest naszym nadrzędnym celem”.**

Tak, i myślę tak nie tylko ja, ale wszyscy członkowie zespołu szpitala. I mówię to z pełnym przekonaniem. Praca z dziećmi daje ogromną satysfakcję, bo są one niezwykle wdzięcznymi partnerami. Ale jest też bardzo trudna, ponieważ wymaga od personelu nie tylko umiejętności fachowych, ale także kompetencji miękkich. Żeby leczenie przebiegało pomyślnie i w jak najmniejszym stopniu stresowało naszych małych pacjentów, musimy zdobyć ich zaufanie, nawiązać z nimi ciepłą, przyjazną relację. Musimy też współpracować z rodzicami. Zazwyczaj są oni zestresowani hospitalizacją dziecka i bywają podczas rozmów z personelem zdenerwowani. Oczywiście rozumiemy, skąd te nerwy się biorą i staramy się uspokoić i otoczyć opieką także członków rodziny naszych pacjentów. Wdrożyliśmy pierwsi w Polsce wysokie standardy ochrony dzieci. W szpitalu pracują wyłącznie godne zaufania i sprawdzone osoby. Wynika to z wymogów prawa – podmiot leczniczy ma obowiązek sprawdzać każdego kandydata przekraczającego próg szpitala pediatrycznego w rejestrze osób, które naruszyły prawo,

także w zakresie nadużyć seksualnych wobec dzieci. Dlatego każda osoba, każdy student, każdy wolontariusz jest w ten sposób weryfikowany. W ubiegłym roku nawiązaliśmy także współpracę z fundacją Dajemy Dzieciom Siłę i wdrożyliśmy pilotażowy program polegający na opracowaniu standardów ochrony najmłodszych przed nadużyciami. W szpitalu odbywały się, trwające wiele miesięcy, szkolenia całego zespołu prowadzone przez ekspertów, psychologów i psychoterapeutów w zakresie identyfikacji symptomów przemocy stosowanej wobec dzieci. Lekarze, pielęgniarki, fizjoterapeuci byli uwrażliwiani na rozpoznawanie wszelakich symptomów krzywdzenia, w tym śladów na ciele, ale także niespecyficznych objawów, np. zachowania dziecka w trakcie rozmowy, które mogą świadczyć o tym, że jest ofiarą przemocy czy zaniedbania.

To były ogromnie trudne i pełne emocji szkolenia, zwłaszcza kiedy przyszło nam oglądać filmy z sekcji zwłok maltretowanych dzieci. Większość z kobiet pracujących w szpitalu, w tym ja, jest matkami, więc podczas wielu szkoleń nie obyło się bez łez. Ale mamy efekty – opracowaliśmy dokument „Polityka ochrony dzieci”, w którym jasno określiliśmy zasady postępowania, jakie należy przyjąć w sytuacji chociażby podejrzenia stosowania przemocy. Czujność personelu naszego szpitala znacznie wzrosła. Odnotowujemy zwiększenie liczby rozpoznanych przypadków nadużyć. Mam wielką nadzieję, że każde dziecko, które doznaje przemocy gdziekolwiek, w naszym szpitalu dostanie odpowiednią opiekę i pomoc.



Fot. Jacek Klimkiewicz

**W ubiegłym roku otrzymała pani, oprócz kilku innych, także nagrodę im. Aliny Margolis-Edelman „Osoba szczególnie zasłużona w działaniu na rzecz dzieci”. Postawiła ją pani na centralnym miejscu w gabinecie. Czy ma ona dla pani szczególne znaczenie?**

Oczywiście wszystkie nagrody są dla mnie cenne i sprawiają mi ogromną radość oraz satysfakcję. Ale ta rzeczywiście ma wyjątkowe miejsce w moim sercu, ponieważ wyróżnia nie moje umiejętności zawodowe, ale to, co jest dla mnie najcenniejsze – dbałość o dobro naszych małych pacjentów. Podczas przyznawania nagrody weszłam na scenę, spodziewając się dyplomu, tymczasem dostałam niezwykle statuetkę przedstawiającą dziewczynkę wyciągającą ręce w górę w geście prośby o pomoc, ochronę. Byłam ogromnie wzruszona, że to właśnie ja w imieniu całego mojego zespołu mogę odebrać tak niezwykle nagrodę. Stoi tutaj na honorowym miejscu, żeby nikt nie miał wątpliwości, kto w naszym szpitalu jest najważniejszy i kto liczy na naszą pomoc.

**Dziękuję za rozmowę.**

Rozmawiała Dorota Mirska