

Sukces Roku 2007 w Ochronie Zdrowia – Liderzy Medycyny
– jak wybieraliśmy Menedżera Roku

Sito ekspertów

Jacek Szczęsny

Na początku roku ogłosiliśmy ósmą edycję konkursu *Sukces Roku w Ochronie Zdrowia – Liderzy Medycyny*. Uwerturą do ostatecznego rozstrzygnięcia konkursu *Menedżera Zdrowia* było spotkanie, jakie odbyło się na początku listopada w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego. W sali konferencyjnej rektoratu warszawskiej uczelni spotkali się członkowie Jury Preselekcyjnego, którzy mieli okazję wysłuchać prezentacji kandydatów na lidera roku w kategorii szpoz i nzo.



foto: (5x) Archiwum



W Jury zasiadli Michał Kamiński, ekspert ds. ochrony zdrowia Konfederacji Pracodawców Polskich, były wiceprezes NFZ ds. medycznych, prof. Piotr Kuna, dyrektor Uniwersyteckiego Szpitala Klinicznego im. Barlickiego w Łodzi, Marek Lipiński, project manager *DOOR Training & Consulting* w Warszawie, Janusz Michalak, prezes Zarządu Wydawnictwa *Termedia* sp. z o.o., prof. Jacek Ruszkowski, dyrektor Centrum Zdrowia Publicznego Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, oraz Katarzyna Żaczkiewicz-Zborska, zastępca redaktora naczelnego *Gazety Prawnej*.

Rekomendacja publiczna

Zadaniem członków Jury było wytypowanie i rekomendacja najlepszych kandydatów, spośród których ostatecznego wyboru dokonała Kapituła. Wielogodzinne spotkanie, podczas którego szefowie państwowych i prywatnych jednostek prezentowali swoje osiągnięcia, stworzyło niezwykle frapujący obraz polskiej służby zdrowia. Okazuje się bowiem, że mimo powszechnego narzekania, medycyna jest efektywną (w równym stopniu w szpoz-ach i nzo-ach) gałęzią biznesu.

SPZOZ

Pierwszy zaprezentował swój ośrodek prof. Henryk Skarżyński, dyrektor Instytutu Fizjologii i Patologii Słuchu w Warszawie. Przypomnił, że w 2007 r. kierowany przez niego zakład uruchomił pierwsze Międzyrodowiskowe Centrum Rezonansu Funkcjonalnego, Centrum Rehabilitacji (zapewniające opiekę nad pacjentami po implantacji), w trakcie remontu są budynki Centrum Rehabilitacji w Ciechocinku (m.in. dla pacjentów po operacjach fonochirurgicznych). Uruchomiono pierwszy na świecie serwis obsługi online pacjentów z implantami, we Lwowie otwarty został punkt konsultacyjny, a w okręgu grodzieńskim rozpoczęto program przesiewowych badań słuchu. W Odessie natomiast na ukończeniu są prace związane z otwarciem centrum rehabilitacji. W 2007 r. Instytut podpisał umowę o współpracy z Królestwem Arabii Saudyjskiej oraz ośrodkiem w Sydney w Australii (umowa dotyczy opracowania nowych implantów ślimakowych). Sfinalizowano także projekt powszechnych badań przesiewowych przygotowany na potrzeby tzw. *ściany wschodniej* oraz projekt badań słuchu, wzroku i mowy ludności Europy – przedstawiony w Parlamencie Europejskim w czerwcu tego roku.

Z kolei Krystyna Mackiewicz, dyrektor Szpitala Klinicznego im. H. Święcickiego UM w Poznaniu, zwróciła uwagę na wzrost przychodów placówki, wynikający z otwarcia Oddziału Intensywnej Terapii i Centralnej Pracowni Diagnostyki Obrazowej. Pani dyrektor wspomniała również, że znaczącym wsparciem budżetu



Henryk Skarżyński: – W 2007 r. ośrodek uruchomił pierwsze Międzyrodowiskowe Centrum Rezonansu Funkcjonalnego i Centrum Rehabilitacji, a w trakcie remontu są budynki Centrum Rehabilitacji w Ciechocinku. Uruchomiono pierwszy na świecie serwis obsługi online pacjentów z implantami

jednostki było uruchomienie usług diagnostyki konsultacyjnej dla innych poznańskich jednostek, realizacja usług komercyjnych oraz zwiększenie liczby wykonywanych procedur embolizacji tętniaków tętnic mózgowych (najwięcej w Polsce). W efekcie tych i innych – niewymienionych – działań szpital, który przed 5 laty, w momencie obejmowania kierownictwa przez Krystynę Mackiewicz, miał ponad 30 mln zł długu, dzisiaj niemal się bilansuje. Podstawowe działania służące racjonalizacji wydatków, jakie podjęła Krystyna Mackiewicz, to proces scalania lub likwidacji wielu komórek szpitala, redukcja kadry o 250 osób, otwarcie apteczek oddziałowych, uruchomienie receptariusza, zoptymalizowanie procesu leczenia. Dzięki sprawnemu przygotowaniu programu restrukturyzacji, placówka jako pierwsza w Polsce uzyskała zezwolenie ministra zdrowia na podjęcie działania restrukturyzacyjnego.

Adam Borowicz, SP Szpital Kliniczny Nr 1 w Lublinie, były dyrektor Lubelskiej Regionalnej Kasy Chorych, a potem Oddziału NFZ, w czasie kierowania placówką doprowadził do zwiększenia liczby hospitalizacji z 27,7 do 33,5 tys. Jednocześnie zwiększył się wskaźnik wykorzystania łóżek z 70,4 do 86 proc. Dzięki jego umiejętnościom menedżerskim w ciągu ostatniego roku kontrakt z NFZ zwiększył się o prawie 4 mln zł.

Kolejną prezentację przedstawił Czesław Beda, szef Szpitala Wojewódzkiego w Bełchatowie. W momencie obejmowania przez niego stanowiska dyrektora placówka miała ponad 6 mln zł długu. Obecnie dochody wynoszą blisko 650 tys. zł, a dług został uregulowany. Efekty takie osiągnięto m.in. dzięki restrukturyzacji zatrudnienia, które zmniejszono z 1571 do 1260 etatów.

Jak zwykle pełen energii Leszek Markuszewski, dyrektor Uniwersyteckiego Szpitala Klinicznego Nr 2

Czesław Beda: – W momencie obejmowania przeze mnie stanowiska placówka miała ponad 6 mln zł długu. Obecnie dochody wynoszą blisko 650 tys. zł, a dług został uregulowany. Efekty takie osiągnięto m.in. dzięki restrukturyzacji zatrudnienia, które zmniejszono z 1571 do 1260 etatów





Krystyna Mackiewicz: – Wzrost przychodów placówki wynika m.in. z otwarcia Oddziału Intensywnej Terapii i Centralnej Pracowni Diagnostyki Obrazowej. Znaczącym wsparciem budżetu jednostki było uruchomienie usług diagnostyki konsultacyjnej dla innych poznańskich jednostek

im. WAM – Centralnego Szpitala Weteranów w Łodzi, przypomniał, że w czasie swojej działalności zredukował znacznie zadłużenie podległej mu placówki, a kwota przeznaczona na zakup sprzętu zwiększyła się z 1,8 mln do ponad 20 mln zł. Jednocześnie niemal podwojono liczbę udzielonych porad i koronarografii. Wartość kontraktu podpisanego z NFZ wzrosła z 29,1 do 50,1 mln zł, a średni czas leczenia skrócił się z 7,7 do 5,8 doby. Szpital zdobywał nagrody za światowej klasy zabiegi chirurgiczne. Jako jedna z niewielu placówek w regionie ma dodatnie wyniki finansowe. Szpital jest bardzo wysoko oceniany przez pacjentów. Senat RP przyznał mu status Centralnego Szpitala Weteranów.

NZOZ

Zamojski Szpital Niepubliczny, kierowany przez Krzysztofa Tuczapkiego, w 2007 r., po 18 miesią-

cach wdrażania Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001:2000, uzyskał certyfikat. To zwieńczenie wysiłków podejmowanych przez Krzysztofa Tuczapkiego, który w momencie obejmowania stanowiska i przekształcenia jednostki w spółkę prawa handlowego przejął także dług w wysokości 25 mln zł. W czasie sprawowania zarządu wartość sprzedanych przez szpital usług wzrosła o blisko 4 mln zł. Jak mówił dyrektor – swój sukces oparł na 3 poziomach restrukturyzacji: zatrudnienia, zakresu udzielanych usług i zmianie men-



Krzysztof Tuczapki: – W momencie obejmowania stanowiska i przekształcenia jednostki w spółkę prawa handlowego przejąłem także dług w wysokości 25 mln zł. W czasie sprawowania przeze mnie zarządu wartość sprzedanych przez szpital usług wzrosła o blisko 4 mln zł

Andrzej Michalski: – W *Ujastku* jest 40-lóżkowy oddział ginekologiczno-położniczy i 20-lóżkowy oddział noworodkowy, funkcjonujący w systemie *rooming in*. W ciągu 6 lat kapitał zakładowy mojej firmy wzrósł z 1 do 17 mln zł. A to początek, bo w przyszłym roku chcemy wejść na Giełdę Papierów Wartościowych

talności kadry szpitalnej. Likwidacja spzoz-u pozwoliła dyrektorowi na rezygnację z położnictwa (w Zamościu działa drugi szpital, który ma duży oddział położniczy), skomasowanie 3 oddziałów długoterminowych, utworzenie oddziału hematologicznego. Dzięki przekształce-

niu szpital został oddłużony w 100 proc. i obecnie jest podmiotem w pełni bilansującym się.

Andrzej Michalski, współwłaściciel ZOZ Szpitala Położniczo-Ginekologicznego *Ujastek* w Krakowie, przypomniał, że placówka funkcjonuje od lipca 2001 r.

Marcin Szulwiński: – W zarządzanych zakładach wprowadziliśmy swoistą *macdonaldyzację*, polegającą na unifikacji procedur zarządzania i jakości. Gwarantem tej ostatniej jest utrzymanie wykwalifikowanego personelu, ciągłe szkolenia, nadzór, przyjęcie zasady, że każda placówka musi przyjmować tyle samo pacjentów, ile przed przejściem zarządu



Renata Maria Jażdż-Zaleska: – Powiedziano mi, że zoz ma 9 mln zł długu. Po analizie dokumentów okazało się, że prawdziwe zadłużenie wynosi 19 mln zł. Dlatego pierwszym krokiem było przygotowanie projektu restrukturyzacyjnego

Na jej terenie mieści się 40-lóżkowy oddział ginekologiczno-położniczy i 20-lóżkowy oddział noworodkowy, funkcjonujący w systemie *rooming in*. W ciągu 6 lat kapitał zakładowy wzrósł z 1 do 17 mln zł. A to początek, bo w przyszłym roku Michalski planuje wejście firmy na Giełdę Papierów Wartościowych i, jak sam mówi, chce co najmniej 100-krotnie zwiększyć kapitał. Warto podkreślić, że w 2007 r. w *Ujastku* odbierano 30 proc. wszystkich porodów w Krakowie, a placówka jest w trakcie procesu uzyskania III poziomu referencyjności.

Z kolei Marcin Szulwiński, przedstawiciel firmy NZOZ Nowy Szpital w Świeciu n. Wisłą, przypomniał, że wszystko zaczęło się od próby ratowania SPZOZ-u w Świeciu. Gdy się to nie udało, Rada Powiatu ogłosiła konkurs, który wygrała firma Know-How. Od tamtego czasu rozpoczął się dynamiczny rozwój firmy, która obecnie zarządza 7 placówkami w całym kraju. Jak mówi dyrektor Szulwiński *w zarządzanych zakładach wprowadziliśmy swoistą macdonaldyzację, polegającą na unifikacji procedur zarządzania i jakości. Gwarantem tej ostatniej jest utrzymanie wykwalifikowanego personelu, ciągłe szkolenia, nadzór, przyjęcie zasady, że każda placówka musi przyjmować tyle samo pacjentów, ile przed przejęciem zarządu. Ze względu na dużą powtarzalność problemów i możliwość wykorzystania sprawdzonych rozwiązań oraz zastosowania podobnych narzędzi w każdym szpitalu nasza firma przybiera charakter podmiotu sieciowego, skupiającego przekształcone spółki szpitalne w strukturę holdingową.*

Gdy Renata Maria Jażdż-Zaleska, dyrektor Powiatowego Centrum Zdrowia SA w Kluczborku, obejmowała stanowisko, dowiedziała się od starosty powiatu, że szpital ma 9 mln zł długu. Po analizie

dokumentów okazało się, że prawdziwe zadłużenie wynosi 19 mln zł. Dlatego pierwszym krokiem nowej szefowej placówki było przygotowanie projektu restrukturyzacyjnego. W październiku 2003 r. Rada Powiatu podjęła uchwałę w sprawie utworzenia spółki akcyjnej, a w marcu 2004 r. Powiatowe Centrum Zdrowia SA w Kluczborku uruchomiło Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej. Od tamtego czasu skutecznie udawało się redukować zadłużenie oraz dokonywać inwestycji. Tylko w 2007 r. do istniejącej Pracowni Badań Endoskopowych został zakupiony nowoczesny sprzęt do badań kolonoskopowych, sprzężony z komputerem. Kupno nowego sprzętu komputerowego pozwoliło na wymianę przestarzałych komputerów, dzierżawionych od spoz w likwidacji, oraz na pełną informatyzację placówki. Kupiono też np. aparat USG ze specjalistycznymi głowicami do badań USG m.in. piersi, tarczycy i prostaty oraz zestaw do wideokoloskopii z automatyczną myjnią-dezynfektorem i kardiomonitorem z funkcją kaptopnografii. ■

Pełną listę laureatów konkursu wraz z kontaktami do nich można znaleźć na stronie www.termedia.pl, w zakładce *Sukces Roku – Liderzy Medycyny*