

Dobrze dobrana kadra, udane inwestycje, wysokiej jakości sprzęt,
czyli recepta na sukces w służbie zdrowia

Z Małgorzatą Załawą-Dąbrowską Dyrektorką Samodzielnego Publicznego Zespołu Zakładów Lecznictwa Otwartego Warszawa-Żoliborz rozmawia Ryszard Żabiński



Małgorzata Zaława-Dąbrowska Dyrektorka Samodzielnego Publicznego Zespołu Zakładów Lecznictwa Otwartego Warszawa-Żoliborz fot. mat. prasowe

SPZZLO, którym Pani zarządza został wyróżniony Nagrodą specjalną Orły Polskiej Przedsiębiorczości.

Dobrze dobrana kadra, udane inwestycje, wysokiej jakości sprzęt,
czyli recepta na sukces w służbie zdrowia

Podczas gali otrzymała również Pani indywidualną nagrodę „Osobowość 30 lecia Wolności RP”. Jednak tych nagród w okresie ostatnich 14 lat SPZZLO Warszawa-Żoliborz zdobył znacznie więcej...

Bardzo cenię sobie również ubiegłoroczne wyróżnienie „Najcenniejsza Firma Zdrowia” wręczone podczas Forum Ekonomicznego w Krynicy. Nagrodę przyznano podczas imprezy towarzyszącej – IX Forum Ochrony Zdrowia. Oceniano wiele wskaźników finansowych, w tym m.in. przychody ze sprzedaży, które przekroczyły w 2017 roku 7 mln zł, dynamikę sprzedaży, inwestycje, wskaźnik zadłużenia, relację nakłady – przychody. Jesteśmy dużą jednostką, nasz roczny kontrakt z NFZ opiewa na kwotę przekraczająca 50 mln złotych.

W ubiegłym roku otrzymaliśmy nagrodę Lider Polskiego Biznesu 2018. W 2015 roku otrzymaliśmy również Polską Nagrodę Jakości 2015. Nagroda została przyznana za skuteczne zarządzanie zgodnie z takimi zasadami Total Quality Management, jak orientacja na klienta, przywództwo, zaangażowanie pracowników, podejście procesowe, systemowe podejście do zarządzania, ciągłe doskonalenie, podejmowanie decyzji w oparciu o fakty oraz obustronne korzystne relacje z dostawcami. Uroczyste wręczenie insygniów tej Nagrody odbyło się 11 listopada 2015 roku na Zamku Królewskim w Warszawie.

W 2014 roku, podczas uroczystości z okazji obchodów Światowego Dnia Zdrowia zostaliśmy również uhonorowani Mazowiecką Nagrodą Jakości w kategorii „Organizacja Ochrony Zdrowia”. Nagroda jest przyznawana przedsiębiorstwom za wdrażanie koncepcji zarządzania przez jakość, które jest oparte na dziewięciu filarach, takich jak: przywództwo, polityka i strategia, zarządzanie ludźmi, zarządzanie zasobami, zarządzanie procesami, satysfakcja klientów/pacjentów, satysfakcja pracowników, współpraca z otoczeniem oraz efekt końcowy.

Dobrze dobrana kadra, udane inwestycje, wysokiej jakości sprzęt,
czyli recepta na sukces w służbie zdrowia

Proces ubiegania się o Nagrodę wymaga sporządzenia przez przedsiębiorstwo samooceny, która następnie jest uzupełniana podczas wizytacji przedstawicieli komitetu oraz weryfikowana przez trzydziestoosobową komisję. Warto również wspomnieć o tytule Wielkiego Inwestora 2012 przyznany nam przez Instytut Nowoczesnego Biznesu. Byliśmy jednym z 58 laureatów spośród 680 przedsiębiorstw ochrony zdrowia z całego kraju.

SPZZLO Warszawa-Żoliborz znalazł się w rankingu jako jedyny publiczny zakład leczenia otwartego z terenu Warszawy. Tytuł uzyskały te firmy, które w latach 2008-2011 dokonały minimum 10 mln zł odpisów amortyzacyjnych. Wysokie koszty amortyzacyjne świadczą o licznych inwestycjach podejmowanych przez zakład opieki zdrowotnej. Wielki Inwestor 2012 to nie tylko liczne inwestycje, ale także właściwe zarządzanie oraz gospodarowanie samodzielnie pozyskanymi środkami finansowymi. Potwierdzeniem dobrego zarządzania było również wyróżnienie Efektywna Firma 2012. W tym rankingu, przygotowanym przez Instytut Nowoczesnego Biznesu znalazły się zakłady, w których średnia stosunku zysku netto do przychodów operacyjnych, na przestrzeni lat 2008-2011, wyniosła co najmniej 5 procent. Przychody operacyjne to przychody z podstawowej działalności operacyjnej podmiotu gospodarczego, będące elementem wyniku finansowego. Wskaźnik zysku netto do przychodów operacyjnych określa rentowność sprzedaży, która informuje, ile zysku po opodatkowaniu (netto) wypracowują wszystkie przychody z działalności, czyli jaką część lub jaki procent wszystkich przychodów stanowi zysk po opodatkowaniu. Im wskaźnik jest wyższy tym lepiej, gdyż przedsiębiorstwo generuje większe przychody ze wszystkich rodzajów działalności i dzięki temu przynosi większy zysk. Z dumą nosimy również godło Teraz Polska. SPZZLO Warszawa-Żoliborz został wyróżniony w kategorii „Usługi”. Zaprezentowaliśmy naszą Poradnię Rehabilitacyjną i Ośrodek Rehabilitacji Diennej dla Dzieci i Młodzieży.

Dobrze dobrana kadra, udane inwestycje, wysokiej jakości sprzęt,
czyli recepta na sukces w służbie zdrowia

Udowodniła Pani, że da się zarządzać tak dużą publiczną jednostką lecznictwa otwartego i osiągać bardzo dobre wyniki finansowe. Jakie działania należy podejmować?

Najważniejsze jest wyznaczenie sobie celów i ich konsekwentna realizacja. Trzeba to robić rzetelnie, z poświęceniem. Praca powinna być też pasją. Na rynku jest przecież bardzo dużo placówek służby zdrowia, mamy podobne warunki działania, kontrakty z NFZ. A jednak jednym udaje się osiągać dobre wyniki, innym nie. Trzeba też stale uzupełniać wiedzę, dokształcać się. Jestem praktykującym lekarzem i w moich planach zawodowych nie zakładałam, że będę menedżerem, dyrektorem. Ale skoro już tak się stało, to staram się na bieżąco intensyfikować wiedzę z zarządzania, m.in. na różnych studiach podyplomowych.

Oczywiście o sukcesie instytucji nie decyduje tylko dyrektor, lecz cały zespół. Trzeba zgromadzić wokół siebie ludzi gotowych osiągać coraz lepsze wyniki, zaangażowanych, takich którzy będą realizowali wizję dyrektora-lidera. Kiedy przed 14 laty zaczęłam kierować SPZZLO Warszawa-Żoliborz postawiłam sobie trzy główne cele: zmodernizować placówkę, dokonać zakupu niezbędnego sprzętu i zgromadzić profesjonalną kadrę. Początki były trudne, infrastruktura była w fatalnym stanie, sprzętu też było bardzo mało i słabej jakości. Do jednych z ważniejszych przedsięwzięć inwestycyjnych należało uruchomienie przychodni przy ul. Sieciechowskiej 4, wybudowanie nowej przychodni w Łomiankach, stworzenie Pracowni Tomografii Komputerowej i Rezonansu Magnetycznego w przychodni Żeromskiego 13. Już wtedy uważałam, że przychodnie powinny być wyposażone w sprzęt diagnostyczny najwyższej jakości, w tym tomograf i rezonans. Wtedy jednak podchodzono do takiego rozwiązania sceptycznie. W końcu postanowiłam, że zakupu takiego sprzętu dokonamy ze środków własnych.

Dobrze dobrana kadra, udane inwestycje, wysokiej jakości sprzęt,
czyli recepta na sukces w służbie zdrowia

Teraz, po latach, ci którzy byli sceptyczni przyznają, że był to strzał w „dziesiątkę”. Nie dopuściliśmy też do utraty przychodni przy ul. Felińskiego 8, (wobec budynku przychodni były roszczenia ze strony dawnych spadkobierców), w ubiegłym roku uruchomiliśmy w nowej lokalizacji przychodnię przy ul. Klaudyny 26B, realizującą świadczenia w zakresie podstawowej opieki zdrowotnej oraz specjalistyki. Wszystkie nasze inwestycje, doceniane przez niezależne gremia ekspertów, udowadniają, że publiczny zakład opieki zdrowotnej może być przedsiębiorstwem rentownym oraz samodzielnym finansowo. Trzeba tylko wyznaczyć sobie cele, zgodnie ze starożytną maksymą Seneki Młodszego, która mówi, iż „Temu, kto nie wie do jakiego portu zmierza, nie sprzyja żaden wiatr”.

Pomimo licznych obowiązków dyrektorskich pracuje również Pani jako lekarz alergolog. Czy trudno jest pogodzić te dwa obszary aktywności zawodowej?

Jest to możliwe, choć bardzo trudne i wymagające wielu wyrzeczeń. Odbywa to się trochę kosztem życia rodzinnego, ale na szczęście mam wspaniałą rodzinę – mąż, córka i syn też są lekarzami więc łatwiej jest mi liczyć na ich wyrozumiałość. Łączenie funkcji dyrektorskich z pracą lekarza ma też ważną zaletę, pozwala mi spojrzeć na problemy środowiska z nieco innej perspektywy – praktykującego lekarza. To się bardzo przydaje w pracy menedżerskiej pozwala lepiej zrozumieć problemy lekarzy.

Jak Pani sobie radzi z powszechnie występującym niedoborem lekarzy?

Zatrudniamy prawie 800 pracowników, lekarzy zaś około 300. To jest systemowy problem. W naszym przypadku nie mamy kłopotów ze znalezieniem lekarzy specjalistów, gorzej jest z lekarzami podstawowej opieki zdrowotnej. Mimo tego, że mogłabym im zaoferować „godne” pieniądze to jednak występują tu braki. W tej sytuacji musimy się ratować

Dobrze dobrana kadra, udane inwestycje, wysokiej jakości sprzęt,
czyli recepta na sukces w służbie zdrowia

lekarzami rezydentami.

Od wielu lat, co roku, jest Pani zapraszana na Forum Ekonomiczne w Krynicy. Czy dyskutuje się tam m.in. o sytuacji w służbie zdrowia? Co powinno się zmienić w tej dziedzinie, aby skróciły się kolejki pacjentów do lekarzy specjalistów?

Bardzo cenię sobie te spotkania, w tym roku wybieram się na Forum Ekonomiczne w Krynicy już po raz ósmy. To jest wyjątkowa okazja spotkania się z menedżerami służby zdrowia z całej Polski i zagranicy, wymiany doświadczeń, porównywania osiągnięć. W Krynicy bardzo dużo dyskutuje się o służbie zdrowia na Forum Ochrony Zdrowia, które poświęcony jest tylko tej tematyce. W kwestii kolejek do lekarzy, to mogę stwierdzić, iż wielkim problemem służby zdrowia jest niedobór lekarzy, ale jego rozwiązanie wymaga czasu, przynajmniej 10 lat, bo tyle trwa wyszkolenie lekarza specjalisty.

Trzeba też sobie zdawać sprawę, że nie stworzymy służby zdrowia na wysokim poziomie jakościowym bez zwiększenia nakładów na ten cel, przynajmniej do poziomu 6-7% PKB i to już teraz, a nie w odległej perspektywie, jak to jest planowane. Ważna jest też struktura nakładów. W Polsce zdecydowana większość, bo około 70 procent, przeznaczana jest na leczenie szpitalne, a tylko 30 procent – na opiekę ambulatoryjną, podczas gdy w Europie proporcje są odwrotne i ok. 70 proc. nakładów przeznacza się na leczenie pozaszpitalne. W Polsce kluczowe jest więc odwrócenie tych proporcji i zwiększenie dofinansowania leczenia ambulatoryjnego, właśnie na poziomie europejskim.

Osobiście w ogóle uważam, że należałoby oddzielić, a nie łączyć, leczenie szpitalne od ambulatoryjnego. Śmiem twierdzić, że to nawet inny rodzaj medycyny, szczególnie w zakresie organizacyjnym. To co można zrobić już teraz to na pewno zatrudnić

Dobrze dobrana kadra, udane inwestycje, wysokiej jakości sprzęt,
czyli recepta na sukces w służbie zdrowia

pracowników medycznych, asystentów lekarza, którzy mogą go odciążyć od wykonywania bardzo wielu czynności, w tym administracyjnych, nie związanych z leczeniem. Aby poprawić ogólną sytuację w sektorze ochrony zdrowia należy zwiększyć odpowiedzialność pacjenta za jego zdrowie. To pacjent powinien być odpowiedzialny, a nie lekarz. Zaczniemy od edukacji w szkołach odnośnie zdrowego stylu życia, szkodliwości palenia papierosów, picia alkoholu, spożywania cukru oraz znaczenia badań profilaktycznych.

Dobrze, że w czasach „debaty o zdrowiu” na bazie wypracowanych rekomendacji przygotowany jest przez ministrów program zmian, który miejmy nadzieję obejmie wszystkie ważne zagadnienia. Warto w tym miejscu dodać, że jako SPZZLO Warszawa-Żoliborz uczestniczymy w pilotażowym programie Ministerstwa Zdrowia – POZ Plus. Z całej Polski do tego pilotażu zakwalifikowało się 46 jednostek, z tego z Warszawy – tylko dwie. Celem tego programu pilotażowego jest weryfikacja założeń modelu opieki koordynowanej POZ. Pacjent staje się aktywnym partnerem we wspólnym podejmowaniu decyzji dotyczących postępowania w zdrowiu i chorobie, w oparciu o wypracowany razem z nim indywidualny plan opieki medycznej. Pacjent uzyskuje wsparcie zespołu profesjonalistów medycznych. SPZZLO Warszawa-Żoliborz w ramach programu POZ Plus zapewnia bezpłatnie: sporządzenia bilansu zdrowia (dla pacjentów w wieku 20-65 lat), dla osób przewlekle chorych – program zarządzania chorobą, dostęp do niezbędnych badań i konsultacji lekarzy specjalistów, a także porady dietetyka i psychologa. Dzięki zatrudnieniu koordynatorów pacjent jest prowadzony przez całą ścieżkę leczniczo-diagnostyczną, jest zapisywany na wizyty i różnego rodzaju badania. Z naszych pierwszych obserwacji pilotażowych wynika, iż pacjenci są bardzo zadowoleni z takiego unikalnego podejścia. Według mnie, w tym kierunku powinna podążać nowoczesna medycyna, w stronę indywidualnej opieki zdrowotnej, skoncentrowanej na potrzebach konkretnego pacjenta.