

MENEDŻER ROKU 2015

W OCHRONIE ZDROWIA

PLACÓWKI



PRYWATNE

Coś więcej niż od A do Z

Rozmowa z **Jerzym Karwowskim**,
Menedżerem Roku 2015 w Ochronie
Zdrowia w kategorii Placówki Prywatne

Jakie cechy powinna mieć osoba zarządzająca placówką ochrony zdrowia?

Nie jest łatwo zarządzać szpitalem w obecnym, niestabilnym systemie ochrony zdrowia. Tym bardziej w województwie mazowieckim, które ze względu na niesprawiedliwy podział pieniędzy – tzw. janosikowe – ma najtrudniejszą sytuację finansową. Menedżer musi zdawać sobie sprawę, że produktem, który tworzy, jest leczenie pacjentów. Z tego powodu musi być empatyczny i powinien wiedzieć, że niektóre decyzje trzeba podejmować wbrew ekonomii, a z myślą o dobru pacjenta. Powinna cechować go wrażliwość i empatia w stosunku do pacjentów. Równie ważna jest umiejętność współpracy z zespołem. W zarządzaniu trzeba się kierować standardami w funkcjonujących systemach zarządzania. Ochrona zdrowia – niezależnie czy w sektorze prywatnym, czy publicznym – to specyficzna branża i nie każdy biznesmen, nawet znakomity, może się w niej

odnaleźć. Średniej wielkości szpital z przychodnią to skomplikowana firma działająca według praw rynkowych, ale jej celem podstawowym jest dobro pacjenta i świadczenie usług na najwyższym poziomie. Menedżer musi być kompetentny, mieć autorytet u pracowników, być uczciwy i sprawiedliwy. Powinien mieć jasno sprecyzowany cel, do którego przekona kadre, i konsekwentnie dążyć do jego realizacji.

Jakie cele pan sobie wyznaczył i kiedy? I podstawowe pytanie: czy je pan zrealizował?

Firma, którą zarządzam, takie cele wyznaczyła sobie w 2002 r. Wtedy opracowaliśmy program strategicznego rozwoju do 2015 r., który systematycznie wprowadzaliśmy w życie. Rok po roku. Metodycznie realizowaliśmy nasze zamia-ry: chcieliśmy komplementarnie i kompleksowo świadczyć usługi »



JERZY KARWOWSKI

PREZES ZARZĄDU CENTRUM KOMPLEKSOWEJ REHABILITACJI W KONSTANCINIE-JEZIORNIE

Za szczególne osiągnięcia menedżerskie laureata trzeba uznać wprowadzenie w firmie procesowego systemu zarządzania za pomocą elektronicznego systemu potwierdzania wykonanych świadczeń medycznych, a także przyjęcie i wprowadzenie programu racjonalizacji kosztów. Rentowność jego firmy w 2015 r. wyniosła 8,31 proc., a na szkolenie personelu przeznaczono 77 tys. zł. Jerzy Karwowski jest również prezesem Integracyjnego Klubu Sportowego działającego przy CKR. Wiele sportowców z tego klubu brało udział w paraolimpiadach.

fol. Jacek Marczewski / Agencja Gazeta

» z zakresu leczenia narządów ruchu, czyli poprawić jakość życia cierpiących na schorzenia narządu ruchu, niepełnosprawnych ruchowo oraz osób z następstwami uszkodzenia układu nerwowego poprzez świadczenie wysokiej jakości usług z zakresu leczenia i rehabilitacji medycznej. Założyliśmy sobie następujące cele: rozwinąć działalność tak, aby komplementarnie świadczyć usługi medyczne dla pacjentów z bólami kostno-stawowymi, utworzyć oddziały rehabilitacji ogólnoustrojowej, rehabilitacji neurologicznej, chirurgii urazowo-ortopedycznej z dwiema salami operacyjnymi, dział diagnostyki z USG, RTG, RM, przychodnię rehabilitacyjną ze świadczeniami oddziału dziennego i ambulatoryjnym oraz w domu pacjenta. Postanowiliśmy zmodernizować i rozbudować bazę, tworząc bloki funkcjonalne, systematycznie przeznaczając zyski wsparte kredytami bankowymi w taki

sposób, aby nie utracić płynności finansowej. I najambitniejszy cel – stać się przodującym ośrodkiem rehabilitacyjnym w Polsce. Z satysfakcją i przyjemnością możemy dziś powiedzieć, że cele te zrealizowaliśmy. Nasza działalność medyczna została powtórnie oceniona na 86 punktów przez zespół akredytacyjny Ministerstwa Zdrowia. Od lat posiadamy certyfikaty zarządzania jakością ISO we wszystkich zakresach. Zbudowaliśmy nowoczesne bazy, przeznaczając przez lata na ten cel ponad 60 mln zł. Posiadamy 400 łóżek szpitalnych, a w ambulatorium rehabilitacyjnym przyjmujemy

*Pozytywny wynik finansowy przy źle
wyszacowanych przez NFZ usługach mogliśmy
osiągnąć poprzez działalność pozamedyczną
i konsekwentny program oszczędności*





jemy dziennie około 3 tys. pacjentów. Nie odsyłamy chorych, którzy wymagają skomplikowanych operacji i muszą być rehabilitowani w sposób, który jest kosztowny dla placówki i nieopłacalny dla spółki.

Powszechne jest przeświadczenie, że prywatni wybierają sobie te świadczenia, które są najlepiej wyceniane. Jak się pan do tego odniesie?

Uważam, że jest to krzywdzące uproszczenie. Posiadamy 50-lóżkowy oddział rehabilitacji neurologicznej, który przynosi nam straty, ponieważ usługa jest źle oszacowa-

na. Na oddziale tym pracuje 50 osób. Mamy jednak świadomość, że przywożeni do nas pacjenci w zdecydowanej większości wychodzą od nas zrehabilitowani. Dysponujemy oddziałem chirurgii urazowo-ortopedycznej, nierentownym ze względu na niski kontrakt z NFZ. Nie pomyśleliśmy nawet, żeby te oddziały likwidować, ponieważ potrzeba takich świadczeń jest ogromna, a satysfakcję dają nam każdy chory, któremu skutecznie pomogliśmy. Natomiast nasi pacjenci nie wiedzą, kto jest właścicielem. Interesuje ich poziom usług i czas oczekiwania na wykonanie usługi – niestety niezależny od nas. Poza leczeniem i rehabilitacją zajmujemy się szkoleniem i kształceniem młodzieży niepełnosprawnej w zawodach informatycznych. Rehabilitacja zawodowa uzmysławia pacjentom, że poruszając się na wózku inwalidzkim, można znaleźć sens życia, wykonywać interesujący zawód i żyć aktywnie. Pacjenci leczeni w naszych placówkach nie wiedzą nawet, jaka jest ich forma własności. I wcale się temu nie dziwię. Chory chce być wyleczony szybko, skutecznie i w dobrych warunkach. Leczymy i troszczymy się o pacjenta od A do Z. Można nawet powiedzieć, że robimy jeszcze więcej.

Co ma pan na myśli?

Poza leczeniem i rehabilitacją medyczną zajmujemy się rehabilitacją społeczną i zawodową, a także profilaktyką i propagowaniem zdrowego stylu życia. Do dyspozycji pacjentów jest pływalnia z zapleczem i kriokomora, a nowoczesny sprzęt zapewnia wysoką jakość świadczonych usług. Pacjenci mogą się kształcić w Ośrodku Szkolno-Wychowawczym dla Niepełnosprawnych Ruchowo, a także nauczyć się jeździć w naszej szkole jazdy. Dlaczego dajemy takie możliwości? Bo chcemy wykształcić w szkole informatyków, którzy nie będą potrzebowali renty i będą aktywni zawodowo, a prawo jazdy daje możliwość większej aktywności i samodzielności.

Na których usługach spółka zarabia najwięcej?

W 2015 r. uzyskaliśmy pozytywny wynik finansowy przy rentowności 8,3 proc. Kontrakt z NFZ stanowi 75 proc. naszych przychodów. Pozytywny wynik przy źle wyszacowanych przez NFZ usługach mogliśmy osiągnąć poprzez działalność pozamedyczną i konsekwentny program oszczędności administracyjnych, wprowadzenie systemu zarządzania energią, montaż kolektorów słonecznych i paneli fotowoltaicznych. ■
Rozmawiał Krystian Lurka



Menedżer musi zdawać sobie sprawę, że produktem, który tworzy, jest leczenie pacjentów