

Nowy dyrektor szpitala: wracam do domu

data aktualizacji: 2013.12.04 autor:

Jacek Sawicki, pracownik Narodowego Funduszu Zdrowia w Warszawie, decyzją zarządu województwa łódzkiego został powołany (27.11) na stanowisko dyrektora Wojewódzkiego Szpitala Zespołowego w Skierniewicach. W środę (4.12) podpisał umowę o pracę. O planach, decyzjach personalnych, Skierniewicach w rozmowie Głosu z nowym dyrektorem szpitala.

Jaką ma pan wizję zarządzania szpitalem?

Dr Jacek Sawicki, dyrektor WSZ w Skierniewicach: - Na pewno nie będę jedynie zarządzał majątkiem. Dyrektor to osoba, która przede wszystkim zarządza ludźmi, kieruje ich umiejętnościami. Inspiruje ich do działania, przekonuje do pewnych rozwiązań.

Tyle, że dr Jacek Sawicki wprowadzany jest do szpitala w Skierniewicach jako ten, który ma restrukturyzować szpital.

- Bo szpital jest w trudnej sytuacji. Początkowego etapu mojego działania nie nazywałbym restrukturyzacją. Wyróżniłbym trzy etapy działania. Program naprawczy, który aktualnie realizuje dyrektor Furman, restrukturyzacja właściwa i to, co jest moim długoterminowym celem, czyli - stworzenie nowego szpitala.

Gdzie granice między tymi trzema etapami?

- Program naprawczy to zadbanie, by szpital nie stracił płynności finansowej. To na tym etapie trzeba podejmować trudne decyzje. Rzecz w utrzymaniu płynności finansowej. Restrukturyzacja to zmiana struktury i procesów w szpitalu. Szpital musi zostać tak zmieniony, by był jednostką funkcjonującą stabilnie ekonomicznie i realizującą zadania, które są na niego nałożone.

Wie pan, że dla tych, którzy pracują w szpitalu brzmi to jak groźba?

- Usłyszałem, że ponad 30 osób zostało zwolnionych ze szpitala bo kończyła im się umowa. Ja nigdy nie zwolniłbym pracownika, który jest potrzebny szpitalowi, nie ważne czy kończy mu się umowa czy nie. Jeżeli uznam, że taka obsada jest potrzebna szpitalowi i osoba na danym stanowisku jest niezbędna to nie ma możliwości jej zwolnienia. Natomiast jeżeli stan osobowy szpitala w stosunku do jego działalności jest zbyt wysoki to należy to zmienić. Jeśli ustawi się nową strukturę, procesy to automatycznie niektóre stanowiska mogą być już niepotrzebne.

Salowe już się okazały niepotrzebne.

- Salowe „niepotrzebne” w szpitalu? To absurd, są absolutnie niezbędne. Personel szpitala to lekarze, pielęgniarki i salowe. Pielęgniarki i lekarze to wymagania stawiane przez sam NFZ. Gdy chodzi o salowe to są wymagania naturalne. W szpitalu musi być czysto, bo od tego zależy również bezpieczeństwo i zdrowie pacjentów.

Nie jest.

- Jeżeli będą potrzebować zatrudnić salowe, by było czysto, to je zatrudnię.

Czy mówi pan, że w grudniu część zwolnionych we wrześniu dostanie szczególnie prezent pod choinkę?

- To jest trudne pytanie. Proszę zauważyć, że przyjeżdżam do szpitala 9 grudnia. Startując w konkursie, miałem dostęp do dokumentów szpitala z 2012 roku. Muszę mieć dostęp do informacji o stanie finansowym szpitala na koniec 2013 roku.

Dzisiaj informacja od pełniącego obowiązki dyrektora brzmi: szpital musi wysprzedawać swój majątek, by móc funkcjonować.

- Nie chcę oceniać decyzji moich poprzedników ani ich koncepcji dlatego, że przychodzę z własnym planem. Część działań, które zostało podjętych będzie kontynuowane, ale część decyzji musi zostać zweryfikowana. Obejmuję ten szpital i będę za niego odpowiedzialny. Muszę zatem być odpowiedzialny za własne decyzje, nie za te których autorami są moi poprzednicy.

Przejdźmy zatem do trzeciego etapu, po restrukturyzacji.

- Wtedy będzie czas, by zarysować wizję, jak ten szpital winien wyglądać za cztery, pięć lat. Przystąpimy do tworzenia nowej struktury. Dojdzie zatem w sposób naturalny do zmian w sposobie organizacji pracy. Szpital się zmieni. Dzisiaj szpital skierniewicki nie ma dobrej opinii. W ocenie pacjentów to nie jest dobre miejsce, by zdrowieć. Natomiast ja chcę stworzyć takie miejsce, które będzie przyciągało nie tylko pacjentów, ale również lekarzy. Bo od tego należy zacząć. Mówię o fachowcach z Łodzi, Warszawy...

Wiele razy słyszałam, że szpital będzie przyciągał fachowców, tyle że nie przyciąga.

- Rozmawiamy w przededniu objęcia przeze mnie obowiązków dyrektora szpitala w Skierniewicach. Ja chcę to zrobić. Przychodzę z województwa mazowieckiego, w tym regionie jest taka praktyka, że wielu specjalistów, profesorów, konsultantów wojewódzkich i krajowych przyjmuje w Ostrołęce, Garwolinie, Siedlcach i wielu innych małych miejscowościach. Przyjeżdżają tam, przyjmują pacjentów raz w tygodniu, czasami częściej. Chcą tam pracować bo znajdują w tych miejscowościach ciekawe przypadki, ale przede wszystkim dyrektorzy tych placówek stworzyli im warunki do pracy. Zabieganie, by ci fachowcy przyjechali do nas, zechcieli współpracować ze szpitalem, nie będzie polegało jedynie na umieszczeniu ogłoszenia na stronie internetowej szpitala. Wywodzę się z warszawskiego środowiska akademickiego. Dwie kadencje byłem w Radzie Wydziału Lekarskiego Akademii Medycznej. Znam wielu specjalistów. Osobiście będę rozmawiał z profesorami i najlepszymi specjalistami w swoich dziedzinach. Oczywiście nie wiem czy od razu, nie wiem czy w najbliższym czasie, ale jestem przekonany, że z tej oferty skorzystają. Jeżeli chcemy tworzyć nowe dziedziny, rozwijać nowe zakresy świadczeń, jak onkologia w pełnym tego słowa znaczeniu - z radioterapią, chemioterapią i pełną obsługą onkologiczną, to bez dobrych fachowców będzie to niemożliwe. Tu muszą przyjechać specjaliści z onkologii: chirurdzy onkologiczni, specjaliści, którzy będą mogli leczyć onkologicznie na odpowiednim poziomie.

Plany uruchomienia w Skierniewicach onkohematologii to jedna z lepszych informacji dla pacjentów naszego regionu.

- Będziemy starali się jak najszybciej uruchomić to leczenie. Pracuję w zespole koordynacyjnym leczenia hemofilii gdzie są najlepsi fachowcy w Polsce w dziedzinie leczenia hematologicznego. Podczas pracy w Ministerstwie Zdrowia wielokrotnie współpracowałem z konsultantem krajowym w dziedzinie hematologii prof. Jędrzejczakiem. Jest osobą bardzo otwartą i komunikatywną wierzę, że być może uda się go namówić do współpracy ze Skierniewicami. Mam na myśli chociażby nadzór merytoryczny procesu tworzenia hematoonkologii.

Wejście pan do szpitala, który będzie miał już podpisane kontrakty z Narodowym Funduszem Zdrowia na 2013, z gotowym budżetem na rok przyszły.

- Jestem wieloletnim pracownikiem centrali NFZ, znam tę rzeczywistość doskonale. Wiem, że już po

kwartale, a na pewno po pół roku można re negocjować i zmieniać ustalenia kontraktów. Moje doświadczenie pozwala mi liczyć na to, że można dokonać zmian. Tam gdzie będą nadwykonania, możemy pozyskać pieniądze z obszaru, gdzie już się szykują niewykonania. Jeżeli dostaję informację, że w szpitalu jest 170 łóżek pustych, to trzeba się zastanowić dlaczego tak się dzieje, gdy jednocześnie pacjenci czekają na zabiegi w kolejkach.

Oddział wewnętrzny pracuje w warunkach, które urągają i personelowi i pacjentom, te standardy przerażają.

- Proszę pamiętać, że moje informacje na temat stanu szpitala pochodzą z dokumentów szpitala, NFZ, opinii ludzi, państwa publikacji. Tak naprawdę, swoje zarządzanie zacznę od audytu, gdzie poznam rzeczywisty stan. Wówczas znajdę odpowiedź na pytania: gdzie są te wolne łóżka, dlaczego do tej pory nikt z tym nic nie robił. Jeśli chodzi o współpracę z NFZ, jestem przekonany, że to jedna z moich mocniejszych stron. To moje naturalne środowisko ostatnich czterech lat pracy. Sam pisałem projekty zarządzeń, które już obowiązują, albo które będą wchodzić w życie. Znam plany tworzone na najbliższe lata, mam wiedzę, w jakim kierunku idziemy. Poprawienie jakości, kompleksowość usług to wymagania, by przygotować szpital do kontraktowania na koniec 2014 r. Szkoda, że konkurs wyłaniający dyrektora szpitala w Skierniewicach tak długo trwał. Nie miałem możliwości osobistego negocjowania z NFZ.

Pierwszy konkurs odbył się w lipcu, tyle że wówczas okazało się, że nie spełnia pan wymogów formalnych.

- Dotyczyło to jednego dokumentu: formularza zaświadczenia o niekaralności. Zamiast wymaganego zaświadczenia złożyłem oświadczenie. A zaświadczenie to dokument pozyskiwany z sądu, ja złożyłem oświadczenie. Wezwano mnie, poinformowano o problemie i podziękowano za rozmowę, nie zdążyłem powiedzieć jednego słowa. Usłyszałem: „w związku z tym, że w dokumentacji nie ma zaświadczenia, nie spełnia pan wymogów formalnych” i komisja podziękowała mi za rozmowę. Właśnie dlatego w pierwszym konkursie praktycznie nie brałem udziału. W drugim złożyłem stosowny wymagany formularz i było już inaczej.

Moment, w którym pan wejdzie do szpitala, zacznie nim zarządzać wyznaczy początek rewolucji?

- Szpital to nie zwykłe przedsiębiorstwo. W szpitalu nie robi się rewolucji bo nie można jej czynić na żywym organizmie. Wszystkie zmiany muszą być wprowadzane ewolucyjnie i stopniowo. Mówię o zmianach stanowczych, sporych, ale stopniowych, konsultowanych i wprowadzanych w pełnym porozumieniu z pracownikami szpitala. To do mnie należeć będzie ostateczna decyzja, co zrobić, ale chcę wiedzieć jak ta zostanie przyjęta. To jest ewolucja.

Wielokrotnie urzędnicy urzędu marszałkowskiego indagowani na okoliczność konkursu na dyrektora szpitala zapewniali: „Najpierw wybierzemy naczelnego, ten dobierze sobie współpracowników”. Tyle, że w ostatnich dniach zapadły dwie decyzje - jedna personalna, dotycząca pańskiej osoby, druga - powołania pańskiego zastępy do spraw medycznych. W minionym tygodniu również do sądu trafił akt oskarżenia przeciwko pańskiemu zastępcy. Czy osoba z zarzutami prokuratorskim powinna być zastępcą dyrektora szpitala?

- Z punktu widzenia prawa doktor Michalski jest niewinny. Żyjemy w państwie prawa, osobę która nie jest skazana prawomocnym wyrokiem sądu traktujemy jak niewinną.

Mówię o pewnych standardach.

- Pan dyrektor nie jest pierwszą osobą, która znalazła się w takiej sytuacji. Ci, którzy mają zarzuty prokuratorskie zachowują się różnie. Część sama zawiesza swoje obowiązki, część bierze bezpłatne urlopy do wyjaśnienia sprawy, część chce kontynuować pracę. Z punktu widzenia formalnego nie ma żadnych przeszkód w sprawowaniu przez doktora Michalskiego obowiązków dyrektora. Natomiast

gdy chodzi o ocenę tej sytuacji, dobrze by było, bym wcześniej porozmawiał ze swoim zastępcą. Zarząd województwa łódzkiego zdecydował o powołaniu pana doktora, w związku z tym będzie ze mną współpracował a ja z nim.

9 grudnia po raz pierwszy wejdzie pan do skierniewickiego szpitala?

- Tak.

A Jacek Sawicki, nie dyrektor Sawicki, kiedykolwiek wcześniej był w szpitalu w Skierniewicach?

- Ostatnia moja wizyta w skierniewickim szpitalu nie była przyjemna. Moja mama trafiła z podejrzeniem zawału na SOR. Powiem szczerze, całe szczęście była tam dość krótko. To co zastałem, zobaczyłem, jako rodzina pacjenta tylko zmotywowało mnie, by zostać dyrektorem tego szpitala. Poczulem i zobaczyłem, jak wiele tam można zmienić. To są naprawdę proste rzeczy. Nie chodzi tu o wielkie pieniądze, reorganizację, nowe oddziały ale o rzeczy proste, związane z obsługą pacjenta. Mówię choćby o traktowaniu przez pielęgniarki, lekarzy, pracowników osób, które znajdują się w szpitalu, bo wymagają pomocy. Moja mama, gdy ją zobaczyłem na łóżku, pierwsze co powiedziała: - Synu, zabierz mnie stąd. Całe szczęście wszystko skończyło się dobrze. Tam też była druga pacjentka. Jej opinia o szpitalu nie była dobra. Dyżur na SOR, gdy ja do tego szpitala wszedłem, pełnił ówczesny dyrektor medyczny. Nie mogłem zrozumieć, że on swoimi oczami widzi dokładnie to, co ja i nic z tym nie robi. Nie mogłem tego zrozumieć.

Wielu zastanawia się - dlaczego człowiek z takim doświadczeniem, kompetencjami, związany życiowo i zawodowo z Warszawą, przyjeżdża do Skierniewic, chce tu pracować?

- Nie jestem z Warszawy, mieszkam tu od czasów studenckich, mam tu mieszkanie ale pochodzę z Woli Pękoszewskiej, wsi w gminie Kowiesy. Kończyłem liceum Bolesława Prusa w Skierniewicach i przez cztery lata, wychodząc ze szkoły bramą boczną patrzyłem zawsze na szpital. Zawsze marzyłem, by tu pracować jako lekarz, ale los tak chciał, że wracam jako dyrektor. Wracam do domu i czuje że jestem tu potrzebny. Myślę, że osoby, które urodziły się w małych miejscowościach, osiągając pewien wiek zaczynają tęsknić za rodzinnymi stronami. Warszawa to miasto - jak to ktoś pięknie powiedział - w którym się pracuje i zarabia, ale w którym się nie żyje. Skierniewice, mam wrażenie, to miasto w którym się jeszcze trochę żyje. Moje dzieci są zachwycone Skierniewicami. Uwielbiają je. Przyjeżdżamy tu na premiery w kinoteatrze Polonez. To one trzymały za mnie mocno kciuki, chciały bym zostać dyrektorem szpitala w Skierniewicach. Wracam więc do domu.

Rozmawiała Anna Wójcik - Brzezińska