

MENEDŻER ROKU 2022

W OCHRONIE ZDROWIA

PLACÓWKI



PUBLICZNE

Jakość i kompleksowość – **na te cele stawiam**

Rozmowa z **Youssefem Sleimanem**, dyrektorem Wojewódzkiego Szpitala Specjalistycznego im. św. Rafała w Czerwonej Górze

Szpital, którym pan zarządza, posiada kontrakt z NFZ na 145 mln zł i nie ma zadłużenia wymagalnego. W jakiej kondycji była placówka, kiedy został pan jej dyrektorem?

Szpital przejąłem w 2013 r. Był wówczas w bardzo złej kondycji finansowej. Kontrakt z NFZ sięgał 50 mln zł, zadłużenie wynosiło 45 mln zł, w tym wymagalne – ponad 20 mln zł, a strata finansowa ponad 2,5 mln zł. Placówka miała olbrzymie problemy z opłaceniem każdej faktury, a przez ostatnie kilka lat również z odprowadzaniem środków na fundusz socjalny. Konieczna była gruntowna restrukturyzacja. Na-

leżało zidentyfikować obszary, gdzie dochodzi do marnotrawstwa i zlikwidować je, zwiększyć przychody poprzez poszerzenie oferty oraz poprawić jakość usług i ich kompleksowość. Na działania restrukturyzacyjne pozyskałem wówczas dwie pożyczki – z Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego 15 mln zł, a 10 mln zł z banku komercyjnego. To pozwoliło obniżyć koszty obsługi zadłużenia z ponad 3 mln zł do 500 tys. zł. Właściwa polityka finansowa, optymalizacja kosztów i sprawne zarządzanie placówką sprawiły, że już w 2014 r. jednostka odnotowała dodatni wynik finansowy. Sukcesywnie zmniejszaliśmy też zadłużenie wymagalne, które już na koniec 2016 r. nie wystąpiło. Stan ten utrzymywany jest do dziś.

W styczniu 2013 r. ówczesny marszałek województwa po raz kolejny poprosił pana o pokierowanie szpitalem. Czynił to pan jednak



YOUSSEF SLEIMAN

Od sierpnia 2013 r. jest dyrektorem Wojewódzkiego Szpitala Specjalistycznego im. św. Rafała w Czerwonej Górze. Lecznica należy do najlepiej rozwijających się w regionie. WSS obejmuje swoim działaniem zarówno lecznictwo szpitalne, jak i świadczenia ambulatoryjno-diagnostyczne i opieki długoterminowej. W szpitalu od 2022 r. działa Świętokrzyskie Centrum Chorób Płuc, skupiające oddziały świadczące usługi medyczne w zakresie pulmonologii. O wysokiej jakości usług świadczą liczne certyfikaty, w tym: „Szpital bez bólu”, „Szpital Przyjazny Pacjentom”, „Szpital Dobrej Praktyki Żywienia Klinicznego”.

foto: Wojewódzki Szpital Specjalistyczny im. św. Rafała w Czerwonej Górze

niechętnie. Dlaczego nie chciał pan zostać menedżerem?

Szpital w Czerwonej Górze jest placówką podległą marszałkowi województwa. Kiedy po raz kolejny w styczniu 2013 r. poproszono mnie o zarządzanie szpitalem, zgodziłem się jedynie na 3 miesiące. Nie zamierzałem przyjąć tego stanowiska na dłużej, ponieważ czułem się lekarzem, a nie menedżerem. Z perspektywy czasu uważam jednak, że menedżer, który jest jednocześnie lekarzem, to duża wartość dodana. Będąc od 1994 r. pracownikiem szpitala, którym kieruję, przeszedłem przez różne okresy rozwoju tej jednostki. Widziałem, jak nieudolne zarządzanie, zamiast rozwijać placówkę, prowadzi do zamykania kolejnych oddziałów. Mieliśmy coraz mniej specjalistów, coraz gorszą infrastrukturę, coraz gorzej wyposażone oddziały. Obserwowałem to, co się dzieje i miałem zdrowy, krytyczny stosunek do metod zarządczych. Miałem swoje pomysły na rozwój szpitala. Największą jednak przeszkodą dla mnie same-

go był fakt, że nadal bardziej czułem się lekarzem niż menedżerem. Zgodziłem się na to trzymiesięczne zastępstwo, ponieważ traktuję ten szpital z ogromną sympatią, niemal jak drugi dom. Doszedłem do wniosku, że kwartał to będzie okres przejściowy, w którym będę mógł pomóc, a potem przyjdzie ten właściwy menedżer, który pokieruje szpitalem. Okazało się jednak, że osoby zainteresowane objęciem stanowiska w ogóle nie myślały o zarządzaniu, a jedynie o własnej karierze. Ogłoszono więc kolejny konkurs, niestety wygrała go osoba nieposiadająca wymaganych kompetencji. W związku z powyższym kolejny raz poproszono mnie o peł- »



fot. Wojewódzki Szpital Specjalistyczny im. Św. Rafała w Czerwonej Górze

» nienie obowiązków dyrektora do chwili rozstrzygnięcia nowego konkursu. Trwało to około 8 miesięcy. Zacząłem więc wdrażać zmiany restrukturyzacyjne. Widząc pozytywne skutki podejmowanych działań, ostatecznie, po wielu namowach przystąpiłem do ogłoszonego konkursu, który wygrałem. Jednak warunkiem objęcia przeze mnie stanowiska było uzyskanie zgody na jednoczesną kontynuację pracy jako lekarz.

Kiedy 28 lat temu rozpoczął pan pracę w tym szpitalu, była to placówka pulmonologiczna. Wraz z upływem lat utraciła jednak swój charakter. Jak udało się panu przywrócić jej profil pulmonologiczny?

Pulmonologia w Świętokrzyskiem jest synonimem szpitala w Czerwonej Górze. Przez lata byliśmy w tej dziedzinie bezkonkurencyjni. Nasza lecznica miała cztery oddziały pulmonologiczne i wielu specjalistów w tej dziedzinie. Z biegiem czasu, na moich oczach, kolejni dyrektorzy ograniczali liczbę łóżek pulmonologicznych, a z czasem nawet zamykali część oddziałów. Straciliśmy również znaczną liczbę specjalistów. Żle zarządzane oddziały przynoszące straty likwidowano, nie wdrażając programów naprawczych. W konsekwencji doprowadziło to do wzrostu kosztów pośrednich pozostałych oddziałów i w efekcie do dalszego zadłużania się placówki. Ja jednak wychodziłem z założenia, że lecznica ma olbrzymi potencjał, który nie jest

odpowiednio wykorzystany. Będąc pulmonologiem, wiedziałem, jakie są możliwości rozwojowe w tej dziedzinie. Uznałem, że właściwe będzie zwiększenie zakresu i dostępności usług pulmonologicznych. Główny nacisk położyłem na kompleksowość i poprawę jakości. Dzięki wdrożonym działaniom udało się stworzyć referencyjny ośrodek, zapewniający pełen zakres usług diagnostyczno-leczniczych zarówno stacjonarnych, jak i ambulatoryjnych, w tym opiekę domową dla chorych wymagających przewlekłego domowego leczenia tlenem i/lub wentylacji domowej, stworzono także zakład opiekuńczo-leczniczy dla pacjentów wentylowanych.

Dziś szpital w Czerwonej Górze to największy ośrodek pulmonologiczny w województwie, a może i w kraju. Jakie obszary w pulmonologii pan rozwinął?

Jak już wspominałem, wykonujemy pełen zakres procedur diagnostyczno-leczniczych, dodatkowo prowadzony przez nas ośrodek domowego leczenia tlenem, ośrodek wentylacji domowej dla pacjentów z ciężką niewydolnością oddechową oraz niedawno utworzony zakład opiekuńczo-leczniczy zapewniają kompleksowe leczenie pulmonologiczne, a pacjentom dają poczucie bezpieczeństwa i ciągłości opieki, co znacznie poprawia jakość ich życia. Poza tym w 2022 r. otworzyliśmy oddział chemioterapii dziennej i ambulatoryjnej dla pacjentów z rakiem płuca. Jest to dla nas o tyle istotne, że to właśnie w na-



foto: Wojewódzki Szpital Specjalistyczny im. Św. Rafała w Czerwonej Górze

szej lecznicy jest diagnozowanych ponad 80 proc. pacjentów z rakiem płuca w województwie. Do tej pory pacjenci z tym rozpoznaniem mogli być w naszym szpitalu wyłącznie poddawani leczeniu operacyjnemu raka, natomiast uruchomienie chemioterapii zapewnia kompleksowość leczenia nowotworu.

Jest pan menedżerem niezwykle cenionym przez swój zespół. Jak udało się panu, w dobie olbrzymich braków kadrowych, pozyskać tak dobrych specjalistów?

Jestem świadomy, że menedżer siedzący wyłącznie za biurkiem niczego nie osiągnie. Ale jako czynny zawodowo pulmonolog, dodatkowo konsultant wojewódzki w tej dziedzinie, wiem, jak zadbać o rozwój pulmonologii. Natomiast w innych dziedzinach, jak ortopedia, chirurgia czy urologia, potrzebuję wsparcia kolegów – ekspertów oraz ich zaangażowania w rozwój poszczególnych jednostek. Poza tym moim

celem jest taka motywacja całego personelu lecznicy, ażeby każdy pracownik czuł się potrzebny oraz miał możliwość przedstawiania swoich pomysłów mających na celu rozwój szpitala. Duży nacisk kładziemy na doskonalenie zawodowe każdej grupy. Finansujemy szkolenia, udział w konferencjach i zjazdach naukowych, mając na celu ciągle systematyczne doskonalenie i podnoszenie kwalifikacji. Poza tym kształcimy studentów Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, co w przyszłości zapewni nam dopływ kadry medycznej.

Jest pan dyrektorem, jednak nadal pracuje jako pulmonolog. Dlaczego? Jak pan godzi te obowiązki?

Łączenie funkcji menedżera i aktywnego zawodowo lekarza jest dla mnie ogromnym obciążeniem. Nie wyobrażam sobie jednak, że mógłbym zrezygnować z pracy lekarza. Równocześnie, łącząc te funkcje, dostrzegam obszary, w których można dokonywać udoskonaleń i wdrażać konkretne rozwiązania.

W 2022 r. wydzierżawił pan urządzenie robotyczne. Co pan chciał w ten sposób osiągnąć?

Jakość usług i ich kompleksowość to dla mnie cele nadrzędne, będące podstawą funkcjonowania i ciągłego rozwoju szpitala. Dlatego, oprócz ustawicznego doskonalenia zawodowego naszej kadry, nieodzowne jest również wdrażanie najnowocześniejszych metod operacyjnych z użyciem nowoczesnego sprzętu. »



foto: Wojewódzki Szpital Specjalistyczny im. Św. Rafała w Czerwonej Górze

- » Przykładem jest wykonywanie większości zabiegów metodami laparoskopowymi, czy to w zakresie torakochirurgii (aż 80 proc.), czy też pozostałych dziedzin zabiegowych. Z chwilą uzyskania możliwości finansowania przez NFZ leczenia operacyjnego raka prostaty metodą robotyczną rozpoczęliśmy starania o uzyskanie takiego aparatu. Z uwagi jednak na bardzo wysoki koszt zakupu ogłosiliśmy postępowanie przetargowe na dzierżawę, zakończone sukcesem. Pozwoliło nam to na przeszkolenie personelu oraz przeprowadzanie zabiegów tą najnowocześniejszą, precyzyjną metodą operacyjną. Jest ona jednocześnie mniej obciążająca dla pacjenta poprzez znaczne zmniejszenie ryzyka powikłań oraz dzięki skróceniu hospitalizacji.

Inwestycji było zdecydowanie więcej. Proszę wskazać te, które są panu szczególnie bliskie.

Dokonałiśmy modernizacji prawie wszystkich oddziałów. I tak, oddział intensywnej terapii został wyremontowany i przeniesiony do nowej lokalizacji, z nowoczesną infrastrukturą i wyposażeniem. Wyremontowaliśmy oddział chirurgii ogólnej, w ramach którego działają obecnie chirurgia onkologiczna, w planach jest podział na oddziały chirurgii ogólnej i onkologicznej. W 2014 r. został utworzony oddział ortopedii i traumatologii narządu ruchu, który prowadzi leczenie

kompleksowe w tym zakresie, tj. leczenie urazów, endoprotezoplastykę oraz leczenie onkologiczne wtórnych nowotworów kości. Obecnie szpital jest w trakcie remontu oddziału chirurgii klatki piersiowej z podziałem na część onkologiczną i ogólną.

Od 28 lat pracuje pan w szpitalu w Czerwonej Górze. Dlaczego? Nie kusiło pana, żeby wyjechać do większego ośrodka?

Powiem szczerze, zacząłem pracować w tym szpitalu, kiedy był on niedofinansowany, a warunki pracy bardzo trudne. Biorąc pod uwagę wysiłek, jaki został włożony w udoskonalenie, modernizację i rozwój placówki, poświęcone na to lata pracy, to chyba już nie widzę dla siebie innego miejsca. Jestem związany z tą lecznicą i nadal zamierzam zabiegać o jej rozwój.

Rozmawiała Marzena Sygut