



„Ég hef trú á verkefninu“

„Fátt hefur komið mér á óvart þetta fyrsta ár í starfi,“ segir Runólfur Pálsson, forstjóri Landspítala. Já, það er komið ár. Nýtt skipurit, starfar með nýrri stjórn. Breytingar eru í farvatninu

■■■ Gunnhildur Arna Gunnarsdóttir

„Ég vonaðist til að hægt væri að hrinda af stað veigameiri breytingum og árangurinn myndi skila sér fyrir,“ segir forstjóri Landspítala eftir ár í starfi.

Runólfur segir margt á teikniborðinu en á þessu ári hefur legunóttum á bráðamóttökunni fjölgað, samkvæmt starfsemisupplýsingum, um 66% milli janúarmánaða á einu ári. Olíuskiptið Landspítali haggast vart né breytir um kúrs en hann er ekki búinn að missa móðinn. Þó má heyra á máli hans að vandinn sé stór, lausn á einum stað skapi upplausn á öðrum. Svo hvar á að byrja og hvernig gengur?

„Við erum á miðri leið og eigum eftir að vinna að stórum skipulagsbreytingum innan stóru sviðanna. Það hefur ekki verið gert undanfarna tvo áratugi eða frá sameiningu spítalanna í Reykjavík.“ Vanda þurfi til verka og því hafi hann fengið McKinsey til stuðnings.

„Ekki er ætlunin að koma með breytingar til þess eins að brydda upp á nýjungum heldur að skoða hvar við þurfum að styrkja okkur,“ segir Runólfur. Færa þurfi ákvarðanatöku nær framlínu og valdefla þannig framlínustjórnendur.

„En það hefur komið mér á óvart og valdið persónulegum vonbrigðum að við erum í sömu hjólförinum og fyrir ári.“

Nefnir hann bráðaðþjónustuna og bága nýtingu skurðstofa. „Við höfum ekki enn náð þeim árangri sem ég hefði viljað.“ Hann vill losa um teppu á bráðamóttöku og vinna niður aðgerðabiðlistana.

Sérnámið heim stórt skref

Runólfur horfir yfir stóra sviðið. „Við erum í rauninni að glíma við afleiðingar stórfelldra samfélagsbreytinga varðandi verkefni en líka mannauðinn,“ segir hann. „Við höfum komist af með ótrúlega fáa lækna í gegnum tíðina.“ Hann lítur 10-15 ár aftur í tímann. Þá hafi spítalinn haft fáa lækna á framhaldsnámsstigi. Sérnám á spítalanum sé því mikil framför og nýverið hafi fyrstu lækarnir útskrifast.

„Það er eitt stærsta skref sem hefur verið stigið í læknis- og heilbrigðisþjónustu á Íslandi í áratugi. Hefðum við ekki gert það, hefðum við ekki getað tryggt fullnægjandi nýliðun.“

Heilbrigðiskerfið er á ákveðnum krossgötum. „Við ráðum ekki við öll verkefni. Það er of mikið af þeim. Þau passa ekki inn í skipulagið.“ Því þurfi að hugsa út fyrir rammann. Runólfur horfir til 30 lokaðra legurýma á spítalanum.

„En jafnvel þó að við gætum mannað öll þau rými, myndi það ekki duga til.“

Vandinn er ekki séríslenskur. Við hann er glímt víða á Vesturlöndum. „Mannfjöldi hér eykst stöðugt. Við höfum talað mikið um þessa þróun á síðustu tveimur áratugum en ekki brugðist við henni fyrir en núna.“

Margt jákvætt sé þó á borðinu. „Hér er framúrskarandi þjónusta veitt og við höfum gögn um það.“ Horft sé til þeirra hluta sem halli á. „Þá eru skurðaðgerðirnar nærtækt dæmi,“ segir hann. „Einkarekin þjónusta er að færa sig upp á skaftið því verkefnið eru ærin. Það er skiljanlegt og eðlilegt.“

Opnun tilboða Sjúkratrygginga Íslands frá einkaaðilum á 700 liðskiptaaðgerðum fyrir um milljarð þann 6. mars endurspeglir stöðuna. „Það er vegna þess að Landspítali hefur ekki getað annað eftirsurninni,“ segir Runólfur.

Skoða mönnun skurðstofa

„Við höfum átt erfitt uppdráttar undanfarið.“ Ekki hefur tekist að gera allar þær aðgerðir sem stefnt var að á síðasta ári. „Vegna þess að við höfum ekki nægilegt svigrúm á skurðstofunum.“ Hann sér ekki í kortunum að spítalinn geti næstu árin sinnt öllum þeim liðskiptaaðgerðum sem þurfi innan viðunandi tíma.

„Því er eðlilegt að skipta verkefnun-



um með þessum hætti.“ Þó skipti máli hvernig þeim sé skipt. „Við þurfum að viðhalda mannafla, ekki síst skurðlæknum, sem stendur hér vaktir og tekst á við bráð vandamál. Ef of stór hluti þessara aðgerða fer af spítalanum er hættu á að starfsfólkið fylgi með og að við sitjum uppi með manneklu sem okkur hefði ekki órað fyrir.“

En verða þá fleiri svona ákvarðanir um að útvista af Landspítala teknar? Hann svarar óbeint. „Við verðum að manna skurðstofurnar okkar og opna þær með öllum tiltækum ráðum. Við getum ekki haft okkar sérhæfðu skurðlækna aðgerðalaus. Þá fara þeir annað.“ Vandinn sé fjölþættur og einn þeirra sé mönnunarlíkanið á skurðstofum spítalans.

„Það tekur tíma að breyta því en við þurfum að finna lausnir sem tryggja meiri sveigjanleika,“ segir hann. „Við getum ekki haldið áfram svona til lengdar.“ Spítalinn verði að geta rækt skyldur sínar. „Þótt við höfum ekki nægan mannafla getum við ekki látið verkefnið lönd og leið. Við verðum að sinna þeim og berum þá ábyrgð.“

Spara með útvistun

Sjá mátti gríðarlegan mun á kostnaðaráætlun Landspítala annars vegar og Sjúkratrygginga Íslands hins vegar fyrir liðskiptaaðgerð á mjöðm og hné í útboðinu. Hann er 46% hærri fyrir mjöðm

og 77% hærri fyrir hné hjá spítalanum og tilboð einkafyrirtækjanna mörg enn lægri en mat Sjúkratrygginga, sérstaklega fyrir mjöðm. Óttast Runólfur ekki að þessar tölur verði nýttar til að sýna fram á fjársóun spítalans?

„Ég held ekki,“ segir hann. „Það verður að vera skilningur á því að ekki er hægt að bera saman sjálfstæða starfsemi þar sem fáar tegundir aðgerða eru fram-

Runólfur Pálsson hefur nú verið forstjóri Landspítala í eitt ár. Hann hefði viljað sjá stöðuna batna fyrir en hefur trú á að starfsfólkið hjálpi honum að sigrast á áskorunum sem spítalinn stendur frammi fyrir. Mynd/gag

Stytting vinnuvikunnar misheppnuð

„Mér finnst líklegt að samið verði við lækna eins og við aðra; til skamms tíma, eins árs, og að það verði ekki ráðist í endurskoðun á gildandi kjarasamningi. En ég tel hins vegar að það þurfi að gera. Það gildir ekki aðeins um lækna heldur einnig aðrar heilbrigðisstéttir,“ segir forstjóri Landspítala. Kjarasamningarnir þurfi að ríma við skipulag og þarfir spítalans.

„Fritaka, sem ég hef fullan skilning á, þarf að vera útfærð þannig að hún komi ekki niður á starfsemi,“ segir forstjórinn. „Stytting vinnuvikunnar er gott dæmi um þetta. Sú útfærsla misheppnaðist hér innan spítalans í mínum huga,“ segir hann.

„Við erum smáþjóð sem hefur náð gríðarlega langt fyrir atbeina fólksins í landinu. Það hefur með dugnaði og eljusemi byggt upp samfélag á hæsta stigi – þar með talið heilbrigðisþjónustu þar sem læknar eiga stóran hlut að máli. Við erum núna komin á þann stað að við erum með háþróað samfélag. Við verðum að útfæra störf og starfsemi okkar á þann veg að það gangi upp,“ segir hann.

„Við getum ekki ráðist í mikla styttingu vinnutíma ef ekki er nægur mannaflí við störf. Ég hef fullan skilning á að hér þurfi að tryggja lífsgæði og að vinnan verði ekki þannig yfirþyrmandi í lífi fólks að það dragi úr lífsgæðum.“ En útfærslan þurfi að henta.

„Við verðum að líta á þá staðreynd að ef ekki er völ á því að fjölga starfskröftunum nægilega, þá er ekki hægt að ráðast í breytingar sem draga úr mannaflanum sem er við störf hverju sinni þannig að við ráðum ekki við verkefnið.“



Forstjóri Landspítala segir spítalann hafa mikinn styrk og byggja verði á honum. Mynd/gag

kvæmdar aftur og aftur og sjúklingar valdir sem eru í lítilli áhættu. Auk þess er Landspítali bráðasjúkrahús sem þarf að hafa umfangsmikla innviði til að geta sinnt allrahandna verkefnum,” segir hann.

Stjórn var sett yfir Landspítala um mitt ár í fyrra. Runólfur segir það bæði hafa verið ánægjulegt og lærdómsríkt að starfa með henni. „Umræðan innan stjórnarinnar endurspeglar glögglega hvað Landspítali skiptir samfélagið miklu máli. Það vilja allir að spítalanum vegni vel,” segir hann. „Það er ekki komin mikil reynsla á fyrirkomulagið en ég upplifi stuðning og aðhald og finnst reynslan jákvæð.“

Sigrastr á áskorunum

Spurður að lokum hvort hann hefði tekið þetta að sér vitandi hvað biði hans, segist hann hafa vitað hvað í starfinu felst.

„Þetta er krefjandi verkefni en ég geri mér líka grein fyrir því að störf annarra hérna á spítalanum eru mörg hver mjög krefjandi. Það er mikið álag og ef ég væri ekki hér væri ég örugglega í annasömum og krefjandi verkefnum á öðrum vettvangi innan spítalans,” segir hann og horfir yfir sviðið.

„Það verður að byggja á því sem við höfum og við vitum að við höfum mikinn styrk,” segir hann og bendir á að heilbrigðisstarfsfólk hér á landi sé eitt það allra best menntaða á heimsvísu.

„Við verðum að hafa trú á því að saman getum við unnið bug á öllum þeim áskorunum sem við stöndum frammi fyrir. Ég hef það.“

Forstjórinn kominn með vísindin á sitt borð

„Vísindastarfseminni hefur hnignað og mér finnst að birting upplýsinga um vísindastarf hafi ekki verið í forgrunni,” segir forstjóri Landspítala sem hefur því tekið þau undir sinn verndarvæng. Þau heyra nú beint undir hann. Runólfur Pálsson segir verulega hnignun hafa átt sér stað á síðustu árum í samanburði við Norðurlöndin.

„Ég efast ekki um að aðrir hafi færst fram en við kannski setið eftir í þeirri þróun.“ Málið sé flókið. „En það eru sóknarfæri.“ Auka þurfi fjármuni sem eru skilgreindir fyrir vísindastarfsemi.

„Við þurfum að huga að vísindamönnunum sem við höfum. Okkur hefur ekki tekist að rækta þann garð nægilega. Við þurfum að halda vísindafólki okkar á lofti til að laða að nemendur og aðra.“

Ekki aðeins þurfi að finna fjármagn heldur líka tækifæri. „Við erum lítil þjóð og þurfum að líta á okkur sem eina heild. Ég horfi því til Háskólans, Íslenskrar erfðagreiningar og Hjartaverndar.“ Á hinum Norðurlöndunum hafi háskóla-sjúkrahúsin afmarkaðra hlutverk og herra hlutfall af akademísku starfsfólki.

„Við verðum að setja okkur háleit markmið og komast út úr aðstæðunum hér. Landspítali er mjög öflugur þótt við séum í erfiðleikum á vissum sviðum í dag. Það á líka við um þekkt sjúkrahús úti í heimi sem glíma við erfiðleika af svipuðum toga og hjá okkur,” segir hann.

„En starfsfólkið okkar má vera stolt af því sem það gerir hér því það vinnur frábært starf alla daga. Við þurfum að byggja upp þetta stolt og það gerum við með samtali við starfsfólk og sé það þátttakendur í að efla og þróa starfsemina verður Landspítali framúrskarandi sjúkrahús.“