

Árangur spítalans var að hluta fenginn að láni

– segir Páll Matthíasson forstjóri Landspítalans

■ ■ ■ Hávar Sigurjónsson

Páll Matthíasson var settur forstjóri Landspítalans til 6 mánaða í byrjun október í kjölfar uppsagnar Björns Zoëga. Páll starfaði sem framkvæmdastjóri geðsviðs spítalans og hefur setið í framkvæmdastjórn spítalans í rúm fjögur ár. Hann var jafnframt staðgengill forstjóra í fjarveru hans. Páll var því flestum hnútum kunnugur við stjórn spítalans þegar hann tók við forstjórastarfinu í haust.

„Það er fátt við rekstur spítalans sem hefur komið mér á óvart, en ég verð þó að segja að ég hef haft sérstaka ánægju af því að fá tækifæri til að fara um allar deildir spítalans og sjá með eigin augum hversu fjölbreytt og margbreytileg starfsemin er.“

Páll segir verkefnin sem þurfi að vinna fjölmörg og að þau verði ekki leyst með því að starfsmenn hlaupi hraðar. „Það er mikilvægt fyrir mig að hafa yfirsýn yfir alla starfsemina, en spítalanum er skipt í einingar sem stýrt er af framkvæmdastjórum og það léttir verulega á starfi forstjórans. Starfið felst í stefnumótun stofnunarinnar og samskiptum við samfélagið, stjórnámálamenn og stjórnvöld. Þar liggur áherslan að verulegu leyti en einnig á innri stefnumörkun spítalans.“

Páll játar því að vissulega sé erfitt að koma á stefnubreytingu innan spítalans án þess að viðbótarfjármagn komi til. „Það er hægt að gera vissa hluti án peninga, en maður rekst samt fljótt á vegg. Í mínum huga er einkum tvennt sem knýr á um aðgerðir strax. Annars vegar er starfsandi sums staðar erfiður og líðan starfsfólks bág. Það tengist auðvitað að hluta kjörum en það tengist líka starfsumhverfi,

sem hefur liðið fyrir skort á fjármagni til rekstrar og viðhalds spítalans. Ég lít á það sem eitt verkefni mitt að efla Landspítala sem góðan vinnustað og nú einbeitem við okkur að starfsanda, að efla traust og trúnað inn á við – á meðan við bíðum lausnar á fjárhagsvandannum.“

Yfirdráttur í mannauði

Páll rekur hversu gríðarlegur niðurskurður hefur átt sér stað í rekstri Landspítalans á undanförunum árum. „Á verðlagi ársins 2012 hefur Landspítalinn skorið niður rekstrarkostnað sinn um 41,7 milljarða á 6 árum. Nokkur hluti af þessum niðurskurði er jákvæður árangur vegna þess að dregið hefur úr sóun og skilvirkni aukist. Verulegur hluti rekstrarárangursins er hins vegar í raun fenginn að láni – á yfirdrætti í mannauði og endurnýjun tækja og húsnæðis. Það er löngu tímabært að greiða þann yfirdrátt til baka. Það er mikilvægt að hafa í huga að það var ekki feitan gölt að flá þarna haustið 2008 þegar ráðist var í þessar miklu aðhaldsaðgerðir, fyrir kreppu hafði spítalinn búið við skertar fjárveitingar á hverju ári – Landspítali naut ekki góðærisins og fékk svo virkilega að finna fyrir kreppunni. Það er líka mikilvægt að stjórnvöld átti sig á því að verulegur hluti af þessum niðurskurði felst í því að gengið er nær starfsfólki en góðu hófi gegnir. Það þýðir að ekki er hægt að búast við að starfsfólk haldi út við slíkar aðstæður nema tiltekinn tíma. Það er ekki mögulegt að hugsa sér að þetta sé varanlegt ástand. Önnur birtingarmynd vandans er að spítalinn hefur haldið að sér höndum við endurnýjun tækja og við-

hald húsnæðis. Þetta þrennt, úthald starfsfólks, tæki og húsnæði er nú komið að þeim mörkum að ekki verður lengur við unað. Þetta verða stjórnvöld og samfélagið að skilja. Rekstur spítalans er kominn niður fyrir öll viðmiðunarmörk og sem dæmi má nefna að kostnaður á hverja framleiðnieiningu er allt að 58% lægri en á sambærilegum þjóðarsjúkrahúsum í Svíþjóð, Karolinska og Sahlgrenska-sjúkrahúsunum, þrátt fyrir að þau séu margfalt stærri og ættu því að hafa meiri möguleika á hagkvæmni.“

Bjartsýni og auknið fjármagn

Páll bendir á að á undanförunum árum hefur sjúklingahópur Landspítalans breyst og það kalli á breyttar áherslur. „Hellingur þeirra sem leggst inn á spítalann er 67 ára og eldri, og fjórðungur er eldri en 80 ára. Þunginn í okkar spítalarekstri tengist meðferð eldra fólks. Eðli málsins samkvæmt eykst álagið ár frá ári með hækkanði aldri þjóðarinnar, auk þess sem kostnaður við ýmis smærri innkaup hefur vaxið umfram verðlagsþróun.“

Páll lýsir því sem gerðist þegar fjárlagafrumvarpið kom fram í haust. „Það var eins og vonin væri tekin frá starfsfólkinu. Væntingar höfðu byggst upp í kringum kosningar í vor, væntingar um að nú ætti að fara að styrkja heilbrigðiskerfið. Síðan kom fjárlagafrumvarpið eins og þruma úr heiðskíru lofti. Mitt hlutverk í kjölfarið hefur kannski öðru fremur verið að stíga inn og minna starfsfólk á það að við erum frábær og erum að vinna ómetanlegt starf fyrir þjóðina – á sama tíma og ég hef tekið þátt í að útskýra fyrir Alþingi hvers vegna



„Það er ekki hægt að búast við að starfsfólk haldi út við slíkar aðstæður nema tiltekinn tíma. Það er ekki mögulegt að hugsa sér að þetta sé varanlegt ástand,“ segir Páll Matthíasson settur forstjóri Landspítalans um þá stöðu sem þetta sjúkrahús allra landsmanna er komið í.

ekki verður gengið lengra í að spara og að tími viðspyrnunnar sé núna.“

Spurningin er hvort Páll hafi eitt-hvað meira en bjartsýnina eina að vopni í viðleitni sinni til að blása von í brjóst starfsfólksins. „Já, ég hef rætt við ráðherra heilbrigðismála og fjármála, formenn og varaformenn fjárlaga- og velferðarnefndar, einnig langflesta þingmenn og það er alveg ljóst að það ríkir mikill skilningur á þörf spítalans fyrir aukið fé. Það er hins vegar flókið verkefni fyrir stjórnvöld að finna fjármunina og forgangsraða á nýjan leik, en hjá því verkefni verður ekki komist.“

Við þessar aðstæður má kannski segja að heldur bratt sé að ráðast í að gera Landspítala að góðum vinnustað, sem Páll segir að sé ein af hans megináherslum. Páll segir að fyrir utan persónulegan áhuga sinn á verkefninu sé spítalanum alger nauðsyn að bæta starfsanda og líðan starfsfólks. Stutt skref en mikilvæg í að ýta undir jákvæðni starfsfólks gagnvart spítalanum og stjórnendum felast til dæmis í því að Páll afnam þá reglu að starfsmenn greiddu sjálfir fyrir kaffi í matsalnum. „Það var ansi hart fram gengið í sparnaðinum í kreppunni, til að

reyna að forða uppsögnum, en það er nóg komið. Við verðum að efla traust starfsfólks til spítalans og hluti af því eru ótal litlir hlutir sem skipta máli og sýna hugulsemi – því munum við halda áfram næstu mánuði. Ég ákvað einnig að taka upp aftur niðurgreiðslur á mat til nema í heilbrigðisgreinum hér á spítalanum þannig að þeir sitji við sama borð og starfsmenn.“

Treyt á góðvild almennings um lágmarksbúnað

Þörf Landspítalans fyrir aukna fjármuni birtist á öllum sviðum rekstrar. „Við búum við undirliggjandi hallarekstur vegna aukins álags og hækkandi verðlags á lyfjum og lækninga- og hjúkrunarvörum. Síðan er endurnýjun tækja spítalans alveg kapituli útaf fyrir sig en undanfarin 10 ár hafa gjafir félagasamtaka og einstaklinga stundum numið hærri fjárhæðum en framlag hins opinbera til tækjakaupa. Þetta er auðvitað ekki eðlilegt. Við eigum ekki að þurfa að reiða okkur á gjafafé til kaupa á grunntækjum, það á að fara í nýjungar og viðbótarhluti. Algengt viðmið hjá háskólasjúkrahúsum erlendis er

að 3-5% af ársveltu sé eðlileg upphæð til tækjakaupa og endurnýjunar, en því marki hefur Landspítali aldrei náð. Jafnvel ekki þegar til hafa komið aukafjárveitingar af hálfu ríkisins. Endurnýjun tækja blasir við á öllum deildum spítalans og erfitt að þurfa að gera upp á milli þess hvað er brýnast.“

Landspítali gegnir margþættu hlutverki sem kannski er ekki öllum ljóst. „Þetta er háskólasjúkrahús með skyldur á sviði kennslu og rannsókna. Landspítalinn er þjóðarsjúkrahús, aðalsjúkrahús landsins, því hann sinnir þriðja stigs eða mjög sérhæfðri heilbrigðisþjónustu sem önnur sjúkrahús geta ekki sinnt. Stór hluti af starfsemiinni er síðan annars stigs þjónusta, spítalinn er héraðssjúkrahús fyrir meirihluta landsmanna. Þetta er hvort tveggja eðlilegt. Hins vegar sinnir Landspítalinn líka að hluta fyrsta stigs þjónustu, heilsugæslu, en margt af því fólki sem kemur á bráðamóttökuna er með vandamál sem hefði verið hægt að leysa í heilsugæslunni. Þarna þarf að bæta úr og koma til meira samráð og samstarf við heilsugæsluna um lausn þeirra mála. Eitt af því sem við þurfum

sífelld að vera að gera er að skerpa fókus spítalans; leggja megináherslu á kjarnastarfsemi, sérhæfðari og flóknari þjónustu sem aðrir geta ekki sinnt. Gott dæmi um slíka vinnu er ákvörðun frá því í haust að opna hjúkrunardeild fyrir aldraða á Vífilsstöðum og létta þar með álagi af lyflækningasviði Landspítala. Þarna er ákveðinn fjöldi sjúklinga sem þarf á umönnun hjúkrunardeildar að halda en ekki flókinni spítalaþjónustu. Með því að flytja fólk sem þarf hjúkrunarrými af bráðadeildum, minnkar álagið á spítalanum og hjúkrunarsjúklingarnir fá betri umönnun í rólegra umhverfi.“

Framtíðin bíður ekki

Þessu fjölþætta hlutverki fylgir sérstök þörf fyrir húsnæði og þau mál hafa verið til umræðu um árabíl. Undirbúningur að byggingu nýs spítala á Landspítalalóðinni við Hringbraut er vel á veg kominn en óljóst er um framhaldið. „Í mínum huga er bygging nýs Landspítala ekki spurning um hvort heldur hvenær. Nútímalæknisfræði af þeim gæðum sem við viljum

stunda á Landspítala kallar á nýjar byggingar og breytingar á þeim sem fyrir eru. Það er löngu tímabært að ráðist sé í slíkt. Í rauninni lýkur ekki þeirri vegferð sem hófst með sameiningu sjúkrahúsanna í Reykjavík um aldamót fyrr en bráðastarfsemi og rannsóknastofur eru allar komnar á einn stað. Þetta ástand sem við höfum búið við síðan ráðist var í sameininguna var þá og er enn bráðabirgðalausn sem er óheyrilega kostnaðarsöm og neyðir okkur til að gera ýmsa hluti á mörgum stöðum sem hagkvæmara og öruggara væri að gera á einum stað. Þó að mönnum vaxi kannski í augum að kostnaður við nýjar byggingar sé jafnvel um 60 milljarðar, er ársvelta spítalans um 40 milljarðar og það getur varla kallast óraunhæft að byggja á þeim forsendum. Það er ekki boðlegt að þurfa stundum að flytja bráðveikt fólk á milli Fossvogs og Hringbrautar – nema til algerra bráðabirgða, á meðan verið er að byggja upp á einum stað. Rekstur spítalans á ýmsum stöðum í Reykjavík kostar spítalanum um 3 milljarða aukalega á ári. Þetta kalla ég að henda peningum útum gluggann.

Við getum hins vegar ekki bara beðið nýs húsnæðis. Uppbygging verður að hefjast strax, við þurfum fé í það sem ég hef kallað viðspyrnu. Það er bæði fé til að bæta Landspítalann sem vinnustað og við stjórnendur höfum nú í haust verið að kortleggja leiðir til þess. En það þarf líka fé til að gera ýmsar ráðstafanir og breytingar í skipulagi sjúkrahússins með flæði sjúklinga í huga. Breytingar sem ekki er hægt að bíða með. Svo ég nefni sem dæmi þá verður ekki lengur beðið með að kaupa aðgerðabjarka til skurðlækninga í neðra kviðarholi, svo sem þvagfæra- og kvensjúkdómaskurðlækninga. Þetta er dýrt tæki sem við getum ekki beðið lengi með að kaupa ef við eigum ekki að missa af ungum sérfræðingum sem vilja ekki vinna með öðru en bestu fánlegu tækjum með besta mögulega árangri. Framtíðin bíður ekki eftir okkur. Við þurfum að stíga ákveðin skref og gefa fólkinu okkar von um fjármuni til viðspyrnu svo það geti veitt bestu mögulega þjónustu og laðað til baka ungt fólk með nýjustu þekkingu í læknisfræði og heilbrigðisvísindum.“