

# Stýrir stofnun sem fékk hrunið í vöggugjöf

María Heimisdóttir leiðir Sjúkratryggingar Íslands. Hún vill brýna stefnuna, styrkja eftirlit með heilbrigðisþjónustunni og telur arðgreiðslur ekki eiga við í þjónustu sem fjármögnuð er með skattfé

## ■ ■ ■ Gunnhildur Arna Gunnarsdóttir

„Aldrei,“ svarar María Heimisdóttir, nýr forstjóri Sjúkratrygginga Íslands, spurð hvort hún sakni þess ekki að starfa sem læknir sem meðhöndli sjúklinga. „Mér finnst einkennilegt þegar fólk spyr mig hvort ég sakni þess ekki að vera læknir. Lýðheilsuvísindi (*Public Health*) ganga út á að vinna með hópa, en ekki einstaka sjúklinga og ég er að því á hverjum einasta degi,“ segir hún um leið og hún viðurkennir að hafa velt ákvörðun sinni fyrir sér.

„Auðvitað hugsa ég stundum hvernig hlutirnir hefðu verið hefði ég ákveðið að fara í hefðbundnara framhaldsnám eftir læknisfræðina. Ég er svo heppin að ég er í góðu sambandi við kollegana og held því áfram í þessu starfi. Ég hef því ákveðin tengsl og auðvitað reyni ég að fylgjast þokkalega með hvernig þróunin er. En það er eins og fólk gerir, allir fylgjast með sínu fagi.“

## Ætlar að ná árangri

Að lágmarki 80 milljarðar fara í gegnum Sjúkratryggingar Íslands árlega. Stofnunin, sem sett var á laggirnar á hrunárinu 2008, er enn að feta sig að markmiðum sínum. Þau eru að tryggja aðgengi að heilbrigðisþjónustu fyrir alla landsmenn óháð efnahag, annast kaup á allri heilbrigðisþjónustu fyrir hönd ríkisins, kostnaðargreina hana og stuðla að hámarksþægðum og rekstrar- og þjóðhagslegri hagkvæmni. Ný manneskja í brúnni stefnir á að ná árangri. María hefur nú stýrt stofnuninni frá 1. nóvember.

„Hrunið var ekki besta vöggugjöf sem stofnunin gat fengið. Ég reikna með að það hafi haft áhrif á framvinduna. En mér lýst afskaplega vel á. Hér vinnur geysilega öflugt fólk sem hefur tekið mér vel. Verkefni þessarar stofnunar eru mjög víðtæk og víðtækari en margur áttar sig á. Hér er mikil reynsla og Sjúkratryggingum ætlað mjög stórt hlutverk í íslensku heilbrigðiskerfi,“ segir hún.

„Það má segja að enn sem komið er hafi stofnunin ekki getað rækt hlutverkið sitt að fullu en í drögum að nýrri heilbrigðisstefnu er lögð áhersla á að styrkja starfsemi. Engu að síður er þetta nú þegar öflug stofnun sem býr yfir miklum mannaúdi, þekkingu og reynslu,“ segir hún.

„Ég vil að Sjúkratryggingar Íslands nái að standa undir þeirri hugmyndafræði sem liggur að baki því að þær voru settar á laggirnar,“ segir hún þar sem við sitjum í litlu fundarherbergi í þessum jólamánuði.

**„Áreiðanlega hefði einhver viðskiptamaður getað leitt fjármál spítalans vel. Ég gerði þetta öðruvísi af því að ég er læknir. Peningarnir eru ekki aðalatriðið í sjálfu sér, sjúklingurinn er aðalatriðið en það þarf að huga að peningnum til þess að geta aðstoðað fleiri sjúklinga.“**

Það er rólegt yfir starfsstöðinni, sem þó er rekin í opnu sérhönnuðu skrifstofurými að Vínlandsleið við rætur Grafarholts. Engin skrifstofa, ekkert fast skrifborð, engar hillur með bókarekkum. María vinnur nú í fyrsta sinn í opnu rými.

## Í opnu rými í fyrsta sinn

„Mér finnst þetta fínt,“ segir þessi þrautreyndi leiðtogi og vart við öðru að búast. „Þetta er skemmtilegt, bjart og opið húsnæði. Mjög góð vinnuaðstaða. Hér eru margskonar rými, hægt að velja um að sitja í kyrrðarrými eða þar sem margir vinna og spjalla saman yfir borðin. Svo er hægt að stinga sér inn í herbergi. Maður kynnist fólki og verkefnum hratt. Þetta er hagkvæmt og stofnunin gat fækkað fermetrum mikið við þessa breytingu. Það er ákjósanlegt um leið og þetta er áskorun. Maður þarf að læra að vera með alla skrifstofuna í tölvunni. Það gengur vel.“ Hún viðurkennir þó að sakna stundum bókanna sinna. „En þær eru svo sem líka til í rafrænu formi,“ segir hún svo örlar á söknuði.

Það lá ekki beint við að María færi í stjórnunarstörf eftir að hún lauk embættisprófi í læknisfræði frá Háskóla Íslands árið 1990. „Ég fór þessa venjulegu leið. Tók ameríska prófið og var á leið í framhaldsnám í Bandaríkjunum. Ég ákvað hins vegar að fara fyrst í MBA-nám því ég var heima með strákinn minn og vildi nota þann tíma vel,“ segir hún. Þessi ákvörðun átti eftir að reynast afdrifaríkari en hún hugði í fyrstu og til góðs.



María Heimisdóttir er afar ánægð með nýja starfsstöð sína hjá Sjúkratryggingum Íslands. Í fyrsta sinn vinnur hún í opnu rými, sem hún segir veita tækifæri til að setja sig hratt inn í málin. Mynd/gag

## Vill taka þátt í ákvörðunum

„Ég heillaðist af því hvernig við tókum ákvarðanir um heilbrigðisþjónustu. Af hverju eru hlutirnir svona en ekki hinsegin? Hvernig var það nú ákveðið? Þegar ég var komin langleiðina með MBA-námið hugsaði ég: Mig langar í lýðheilsuvísindi. Mig langar að horfa á skipulag, stjórnun og stefnumótun og taka þátt í að skipuleggja heilbrigðiskerfið. Það gerði ég.“ Eftir MBA-námið frá University of Connecticut árið 1997 með áherslu á stjórnun í heilbrigðisþjónustu, lauk hún doktorsnámi í lýðheilsufræðum (PhD), samhliða vinnu við kennslu og rannsóknir, frá University of Massachusetts árið 2002.

Spurð hvort þurfi að hafa læknismenntunina til að taka þátt í skipulagningu og stjórnun heilbrigðismála segir hún það klárlega styrkleika. „Auðvitað hafa

margir stjórnendur í heilbrigðiskerfinu verið farsælir án þess að hafa læknismenntun. Sumir hafa haft aðra heilbrigðis- menntun en aðrir hafa hagfræði eða eitt hvað slíkt. Við þekkjum mörg dæmi um farsæla stjórnendur, en það er allt annað að hafa læknismenntun að baki.“

## Læknismenntunin hafi góð áhrif

María hefur víðtæka reynslu. Hún var framkvæmdastjóri fjármálasviðs Landspítalans frá árinu 2010 og hafði áður veitt forstöðu upplýsinga- og hagdeild spítalans árin 2006-2010. Samhliða þessu var hún klínískur lektor við læknadeild Háskóla Íslands. Þar á undan starfaði hún hjá Íslenskri erfðagreiningu, meðal annars við undirbúning að miðlægum gagnagrunni á heilbrigðissviði.

„Áreiðanlega hefði einhver viðskiptamaður getað leitt fjármál spítalans vel. Ég gerði þetta öðruvísi af því að ég er læknir. Peningarnir eru ekki aðalatriðið í sjálfu sér, sjúklingurinn er aðalatriðið en það þarf að huga að peningnum til þess að geta aðstoðað fleiri sjúklinga. Ég segi stundum að ég hafi ekki áhuga á peningum nema sem tæki til þess að þjóna sjúklingum. Þeir eru einn lykilkátta í að veita heilbrigðisþjónustu,“ segir María.

En hvernig finnast henni þá ákvarðanir í heilbrigðiskerfinu? „Ég tel að heilbrigðis-kerfið okkar sé í grundvallaratriðum gott, en við getum gert töluvert mikið betur. Til þess þurfum við að vanda okkur við að hafa heildarsýn í stað þess að bregðast við uppkomum hvers dags. Við þurfum öll að vinna að sama marki. Ef sýnina skortir eru allir að gera sitt besta,

## „Er réttlæt看legt að nota þetta skattfé til að greiða eigendum heilbrigðisfyrirtækja stórar fjárhæðir í arð? Kannski væri heppilegra að þetta fé færi í að auka hagkvæmni heilbrigðisþjónustunnar og gæðin.“

en ekki endilega að róa í sömu átt af því að þeir vita ekki hvert stefnt er. Þess vegna bind ég miklar vonir við heilbrigðisstefnu yfirvalda.“

María segir stjórn stofnunarinnar hafa unnið að stefnumótun og framtíðarsýn stofnunarinnar og þessu verki verði lokið á nýju ári. „Það er þannig með heilbrigðisþjónustu eins og alla aðra opinbera þjónustu að það verður aldrei til fé fyrir öllu sem við viljum gera. Þess vegna er forgangsroðun snar þáttur í verkefnum þessarar stofnunar; hvað við ætlum að kaupa fyrir þetta fé sem skattgreiðendur hafa lagt fram.“

### Þjónusta sérfræðilækna mikilvæg

Þá spyrjum við um rammasamninginn við sérfræðilækna? Hvernig metur María það mál? „Eins og staðan er núna erum við í viðræðum um framhaldið. Það er nú kannski ekki eðlilegt að ég tjái mig mikið um það núna. Boltinn er hjá þeim,“ segir María og þagnar. Við hvatningu um að lengja mál sitt bætir hún diplómátísku svari við.

„Ég er bjartsýn á að við náum að vinna saman á farsælan hátt,“ segir hún. „Auðvitað er það þannig að við hættum ekki að nýta þjónustu sérfræðilækna á stofum. Það er ljóst. Þetta er mikilvægur þáttur í íslensku heilbrigðiskerfi og við þurfum að finna okkur samstarfsflöt sem er ásættanlegur fyrir alla og tekur meðal annars tillit til lagaumgjörðar samstarfsins, sem og fjárlaga.“

Þá berst talið að arðgreiðslum út úr einkareknum heilsugæslum og banninu sem Kristján Þór Júlíusson kom á í ráðherratið sinni. Telur María að setja þurfi þessar reglur víðar? „Þessi ákvörðun ráðherra er ekkert einsdæmi í Evrópu.“ Aðildarríki Evrópusambandsins eigi nú að taka afstöðu til þess hvort fyrirtæki sem greiði arð eigi að fá að taka þátt í útboðum á heilbrigðisþjónustu. Spurð um áhrifin



segir hún að fyrirtæki sem ekki greiði út arð geti engu að síður tryggt mjög samkeppnishæf og góð starfskjör fyrir starfsmenn sína.

„Nú greiða skattborgarar alla heilbrigðisþjónustu á landinu og engir aðrir peningar eru í umferð í kerfinu. Er réttlæt看legt að nota þetta skattfé til að greiða eigendum heilbrigðisfyrirtækja stórar fjárhæðir í arð? Kannski væri heppilegra að þetta fé færi í að auka hagkvæmni heilbrigðisþjónustunnar og gæðin,“ segir hún.

### Auka þurfi eftirlit með þjónustunni

En hvað með aukið eftirlit? Þarf að rýna í hverjir fá þjónustu sérfræðilækna og hvort hópurinn sem hver og einn sinnir sé nægilega fjölbreyttur? „Það þarf eftirlit með allri heilbrigðisþjónustu. Það gildir ekki síður um stofur en aðra þætti heilbrigðisþjónustunnar,“ segir María og að þar hafi SÍ, Embætti landlæknis og Lyfjastofnun skyldum að gegna. „Við munum

fara í frekari samvinnu við landlækni um verkaskiptingu og framkvæmd eftirlits.“

En er hún ánægð með íslenskt heilbrigðiskerfi? „Ég tel að almennt sé það gott,“ segir María. „Það eru alltaf einhver sóknarfæri. Mjög miklir peningar eru settir í heilbrigðiskerfið. Alltaf má deila um hvort það sé nægilegt og vel má vera að það mætti vera meira. Ég tel að svo sé en aldrei má gleyma að við sýslum með peninga almennings. Við þurfum því alltaf að vera að endurskoða hvernig við veitum þjónustuna og hvort við náum hámarksvirði, það er að segja mestum árangri fyrir sjúklinga,“ segir hún.

„Það verður alltaf þannig að við þurfum að forgangsraða. Aldrei verður sett þannig fjármagn í þjónustuna að við getum gert allt sem við viljum og getum gert tæknilega,“ segir María. „Við verðum að líta til nágrannaþjóða okkar og læra af því sem vel er gert þar. Það er ekki hægt að halla sér aftur í stólnum og taka því rólega. Við verðum alltaf að vera á tánum.“