

Byť najlepší je záväzok

Inštitút pre ekonomické a sociálne reformy INEKO zorganizoval piaty ročník hodnotenia nemocníc podľa vybraných ukazovateľov kvality poskytovanej zdravotnej starostlivosti, skúsenosti, náročnosti diagnóz, spokojnosti pacientov, hospodárenia a transparentnosti. Najvyššie ocenenie Nemocnica roka 2019 v kategórii štátnych univerzitných a fakultných nemocníc obhájila z predchádzajúceho roka Fakultná nemocnica s poliklinikou F. D. Roosevelta Banská Bystrica. Nemocnicu vedie Ing. Miriam Lapuníková, MBA, ktorej sme v tejto súvislosti položili niekoľko otázok.

”

A NA ČO SOM HRDÁ? SOM HRDÁ NA LUDÍ, ČO SA NACHÁDZAJÚ V TOM, ČO ROBIA, A SAMI SA POSÚVAJÚ VPRED. BAVÍ ICH PRÁCA A VLASTNE SA NAVZÁJOM INŠPIRUJEME. VEĽKÝM ÚSPECHOM NEMOCNICE JE OTVORENIE VZDELÁVACIEHO CENTRA, KTORÉ JE VYŤAŽENÉ AKTIVITAMI.

● Zhruba 30-tisíc hospitalizácií ročne, viac ako 2200 zamestnancov, ročný obrat vyše 110 miliónov eur. Tieto parametre charakterizujú jednu z najväčších slovenských nemocníc. Na jej čele stojí čerstvá 40-tnička Ing. Miriam Lapuníková, MBA. Pani riaditeľka, na úvod prijmite, prosím, gratuláciu, jednak k významnému životnému jubileu, jednak k obhájeniu víťazstva Vašej nemocnice spred minulého roka. Práve po jeho zisku pred rokom ste v jednom z rozhovorov povedali, že získať toto prvenstvo bolo možno ľahšie, ako ho nabudúce obhájiť. Napriek tomu sa Vám to podarilo. V čom tkvie tajomstvo Vášho úspechu? Myslím si, že ten úspech je podložený kolektívnou prácou všetkých zamestnancov Rooseveltovej nemocnice, lebo naozaj obhájiť titul je omnoho náročnejšie, ako ho získať. Touto anketou je navodená prirodzená konkurencia a to nás posúva niekde inde. Je to vidieť aj na ostatných poskytovateľoch, že sa snažia zlepšovať podmienky poskytovania zdravotnej starostlivosti, o čom podstata samotnej ankety vlastne aj je. Napriek veľkému množstvu problémov v každodennom živote sa stále snažíme pripravovať nové projekty a zvýšiť kvalitu služieb.

● Hovoríte kolektívna práca. To korešponduje s Vaším manažérskym krédom, že nezáleží na tom, či nemocnicu vedie ekonóm, alebo lekár, ale dôležitá je tímová spolupráca. Takže to znamená, že máte dobrý tím?

Som o tom presvedčená. V našom tíme môže byť každý samostatný, má svoju rolu a priestor na sebarealizáciu, ktorá je veľmi dôležitým motivátorom. Snažíme sa pravidelne stretávať a prehodnocovať vízie nemocnice. Každý vie, aká je jeho rola v tíme, ale zároveň má priestor aj na vlastnú aktivitu a nápady. Ak má človek priestor na vlastnú kreativitu, tak ho to napína a je spokojný, zároveň potom môže kariérne rásť. To ho motivuje a práve motivácia je veľmi dôležitá.

● Pracujete v tejto nemocnici od roku 2005, od roku 2010 na manažérskych pozíciách a posledných 5 rokov ste riaditeľkou. Myslíte si, že za



úspechmi Rooseveltovej nemocnice stojí práve určitá personálna stabilita vrcholového manažmentu?

Áno, ale nehovorím len o sebe. Zdravotníctvo je veľmi špecifické odvetvie, ktorého špecifiká človek musí poznať, ak chceme, aby fungovalo. Ja som sa cez pozície referentky a účtovníčky posúvala tam, kde som teraz, získavala skúsenosti, za čo som veľmi vďačná. Myslím, že Rooseveltova nemocnica má to šťastie, že riaditelia, ktorí tu boli, na seba svojou prácou nadväzovali. Odkedy tu pôsobím, neprišiel nikto nový na post riaditeľa a zrušil by všetko, čo jeho predchodca vybudoval, ale naopak, každý postupne pokračoval v opatreniach a krokoch ďalej a ďalej. Takýto vývoj je základ.

Rebriček INEKO má viacero kritérií. Vy ste boli vo všetkých hodnotení nadštandardne vysoko, v niektorých najlepšie. Úspešnosť ktorého kritéria si osobne ceníte najviac?

Odbornosť, teda náročnosť poskytovanej zdravotnej starostlivosti a aj spokojnosť pacientov. To bolo niečo, čo ma potešilo najviac.

To ma práve zaujalo, že v medicínsko-ekonomickej náročnosti diagnóz ste predbehli aj niektoré univerzitné nemocnice. Ako je to možné? Jedna vec sú hospitalizačné prípady, druhá vec je výkazníctvo. Z našej strany je kladený veľký dôraz na adekvátnosť výkazníctva, na čo máme aj tím zamestnancov, ktorí všetkých pravidelne školia, ako čo najreálnejšie vykazovať uskutočnené výkony.

Čo vám momentálne „nedá spávať“ a, naopak, na čo ste najviac za posledné obdobie hrdá?

Väčšinou sa mi stáva, že aj pri zaspávaní, aj pri zobudzaní myslím na Rooseveltovu nemocnicu (smiech). Niekedy vás prekvapí samotná prevádzka, opotrebovávanie technológie, minule nám dokonca nešla voda. Našťastie sa snažíme byť pripravení na krízové situácie, a preto ich vieme rýchlo riešiť. Čo sa u nás intenzívne rieši a vyťažuje momentálne, je očakávaná rekonštrukcia nemocnice. A na čo som hrdá? Som hrdá na ľudí, čo sa nachádzajú v tom, čo robia a sami sa posúvajú vpred. Baví ich práca a vlastne sa navzájom sa inšpirujeme. Veľkým úspechom nemocnice je otvorenie vzdelávacieho centra, ktoré je vyťažené aktivitami. Venujeme sa aj takým veciam, ktoré akoby ani nie je vidieť, napríklad informačné letáky znejú ako banálna vec, pritom sú veľmi nápomocné, fungujú ako spätná väzba pre niekoho, kto chce porozumieť, čo sa deje napríklad s jeho blízkym, ktorý bol hospitalizovaný.

Pri komunikácii ešte na chvíľu zostaneme. Jedna vec sú informácie tlačového či elektronického charakteru, ale myslíte, že dokážu nahradiť osobnú komunikáciu zdravotníckeho personálu s pacientom?

Ja osobne kladiem extrémny dôraz na komunikáciu. Je dôležité byť empatický, nájsť správnu cestu, ako človeka informovať o poskytovanej starostlivosti, zároveň ho oboznámiť nielen s jeho právami, ale aj povinnosťami. Lekár si často v rámci svojej profesionálnej slepoty neuvedomí, že nekomunikuje dostatočne

citlivo, preto má naša nemocnica programy zamerané na jemné komunikačné zručnosti pre našich zamestnancov. V tejto oblasti vidím priestor na zlepšenie.

● **Myslíte si, že pri súčasnom stave financovania zdravotníctva môžu alebo nemôžu nemocnice zlepšiť kvalitu svojich služieb a vyhováranie sa na nedostatok financií je len klišé?**

Som presvedčená, že nemocnica vie vždy zlepšiť kvalitu služieb, lebo nie všetko závisí od disponibilných zdrojov. Sú veci ako naše letáky, čo si nevyžadujú veľké náklady, prípadne môžu byť riešené sponzorsky a vytvárajú rozdiel. Máme na to dobrú spätnú väzbu. Napríklad spomínané školenia tiež nie sú závažne nákladné, ale tá edukácia ľudí je v závere neoceniteľná a prispieva k prosperite prostredia. To je tak – máte síce opadanú fasádu, no pod ňou máte pozametané, pokosené, odhrnutý sneh. To nemá veľmi veľa spoločné s objemom disponibilných zdrojov, rovnako ako zasadiť kvety, zlepšíte vizuál a nestojí to veľa. Aj takéto veci sú dôležité.

● **Podľa ekonomických teórií zdravotníctvo nie je typický verejný statok, považuje sa za zmiešaný statok, čiže svoje miesto tu má aj privátny kapitál. Súhlasíte s názorom, že privátny kapitál má v zdravotníctve svoje miesto? Respektíve aká by mala byť jeho forma?**

Takúto priamu otázku som ešte od nikoho nedostala, lebo to v zásade znamená, že či som skôr za ľavicové alebo pravicové riešenia situácie. Ja sa však tejto témy nebojím, takže môj názor je, a teórie ekonómov to potvrdzujú, že koľko zdrojov do zdravotníctva dáte, toľko zdrojov sa v zdravotníctve spotrebuje. A keďže objem zdrojov je limitovaný a naša ekonomika je toho jasným príkladom, prikláňam sa k tomu, že participácia pacienta buď už priamo, alebo prostredníctvom poisťných programov bude do budúcnosti nevyhnutná. Je tu veľký priestor na následnú zdravotnú starostlivosť, ktorá momentálne nie je riešená systémovo, a tu by bolo možné vytvorenie prvého produktu pre zdravotné poisťovne formou individuálneho zdravotného poistenia.



● **Aké máte plány v roku 2020?**

Okrem príprav na plánovanú rekonštrukciu a s tým spojené investičné akcie už bude fungovať aj vzdelávacie centrum, preto sa sústredíme na nadstavbové projekty pre zamestnancov aj pacientov. Ešte tu máme aj jedno prázdne miesto, a to je hrudníková chirurgia. Chcela by som, aby sme podporili tento program a etablovali hrudníkovú chirurgiu v rámci Rooseveltovej nemocnice tak, ako sme úspešne etablovali maxillo-faciálnu chirurgiu. Program hrudníkovej chirurgie je jedna z posledných disciplín, ktorú by sme z hľadiska poskytovania alebo rozsahu sortimentu zdravotnej starostlivosti chceli v Rooseveltovej nemocnici zaviesť.

● **Ste riaditeľka nemocnice, poslankyňa mestského zastupiteľstva, šéfka finančnej komisie pre mestské zastupiteľstvo, viceprezidentka Asociácie štátnych nemocníc a najnovšie aj blogerka. Ako si na to všetko nájdete čas?**

Tak myslím si, že toto všetko mi už stačí (smiech). Deň má 24 hodín a úprimne priznávam, že je náročné všetko sklbiť a nie vždy sa dá mať čas na každú jednu aktivitu. Tomu blogu sa podľa mňa nevenujem dosť často a chcela by som to zmeniť. Je to moja snaha o akúsi „ľudskú“ komunikáciu z prostredia nemocnice. Jedna medializovaná správa zlého charakteru zatieni všetky tie dobré veci, ktoré sa dejú, a človek potom vníma celé to prostredie zdravotníctva negatívne. Beriem ako vlastnú povinnosť a zodpovednosť snažiť sa ukázať aj tie pozitívne stránky, priblížiť ich verejnosti, aby mala reálnejší pohľad. Nechcem, aby tie informácie boli prázdne, chcem aby mali nejaké poslanstvo.

● **Sme časopis určený farmaceutom, takže nedá mi nespýtať sa na Vaše názory na liekovú politiku, kde v poslednom období registrujeme tlaky opätovne znižovať cenu liekov, čo však so sebou prináša negatívne externality. Vidíme to najmä v dostupnosti liekov, či už kvôli reexportu, či deregistácii a následnom raste takzvaných mimoriadnych dovozov. Aký je Váš názor na túto problematiku?**

Čo sme si navarili, to si aj zjedzme (smiech). Myslím si, že paradoxne je lieková politika niečo, čím sa veľmi veľa zaoberáme, ale tiež sa točíme v nejakom kruhu, a je otázne, že či sa vôbec chceme posúvať ďalej, v oblasti liekovej politiky, či to je záujmom kompetentných jednotlivcov, alebo orgánov, alebo inštitúcií, aby sme sa v tejto oblasti posúvali ďalej. Táto otázka nemusí znamenať nič a môže znamenať všetko. Asi takto by som to povedala. Každopádne myslím si, že do liekovej politiky môžu vstupovať rôzni stateholdri až neadekvátnym spôsobom a svoje záujmy mediálne prezentovať tak, že to môže liekovej politike veľmi silno ublížiť a tým myslím jednak možno nákupcov, možno distribučné spoločnosti, ale zároveň si myslím, že aj patientské organizácie, ktoré môžu využiť svoje komunikačné nástroje a v zásade deformovať



”

MYSLÍM SI, ŽE VZHLADOM NA TO, ŽE
NÁŠ POISTNÝ SYSTÉM VYCHÁDZA
Z BISMARCKOVHO MODELU, JE
POTREBNÉ RIEŠIŤ TO TAK, ABY
SOCIÁLNY DOPAD BOL ČO NAJNIŽŠÍ.
TO ZNAMENÁ VEĽMI POMALÝ,
CITLIVO, FORMOU NEJAKÉHO
ZDRAVOTNÉHO PRIPOISTENIA.

liekovú politiku na Slovensku. Lebo sú oblasti, povedzme, na ktoré nie sme až tak zvyknutí, alebo skupiny, konkrétne myslím biosimilary, ktoré vedia mať veľmi vysokú pridanú hodnotu, vedia byť ekonomicky efektívne, ale z titulu záujmu napríklad farmafiriem, ktoré prenášajú svoje ciele na patientske organizácie, nedovolia, aby úspešné programy boli etablované na Slovensku. Krásnym príkladom je napríklad Švédsko. Nevieť, či poznáme na svete sociálnejšiu krajinu, ako je Švédsko, ktorá jednoznačne deklaruje, že biosimilary sú to, ktorou cestou sa má ísť v napríklad v oblasti drahých liekov. A myslím si, že nie sme takí bohatí ako Švédi, a keď Švédi, ktorí sú v zásade bohatou krajinou, dokážu ísť touto cestou, tak my by sme tou cestou mali ísť tiež. To bolo ako príklad.

● Spoločnosť MED-ART je lídrom v počte vyhratých verejných obstarávaní, Vaša nemocnica zasa patrí medzi lídrov v počte realizovaných verejných súťaží. Zľahčene by sa dalo povedať, že

to nás spoločne „odsúdilo“ na spoluprácu. Ako túto spoluprácu vnímate?

MED-ART je jeden z najväčších dodávateľov do Rooseveltovej nemocnice. Je to veľmi korektná spoločnosť a myslím si, že optimálna interakcia je vždy determinovaná korektnosťou vzťahov. Na úrovni vzťahov je postavená dlhodobá udržateľná spolupráca a ja by som sa chcela poďakovať spoločnosti MED-ART za to, že komunikácia je veľmi priama a otvorená a naše požiadavky rieši MED-ART ústretovo, promptne a v maximálne nožnej miere.

● Pani riaditeľka, ja Vám v mene spoločnosti MED-ART, ako aj farmaceutickej obce ďakujem za Váš čas, za Vašu otvorenosť, s ktorou ste nám priblížili svoje názory, a prajem Vám veľa síl a ďalších úspechov.

Aj ja ďakujem.

SPRACOVAL: Alexandra Dundová, DiS.art

FOTO: FNsP FDR, Matej Kalina/NMH, Trend konferencie