

Bezpieczeństwo i spokój menedżera

Sytuacja, w której szpital bądź inna placówka ochrony zdrowia może się skupić na podstawowym zakresie działania – leczeniu, to marzenie każdego dyrektora. Dzięki wsparciu wyspecjalizowanych firm doradczych to pragnienie zaczyna się urzeczywistniać.

W ostatnich latach – wraz ze wzrostem świadomości praw pacjentów i praw pracowniczych – wzrosła także liczba procesów, z którymi muszą sobie radzić kadry zarządzające jednostkami ochrony zdrowia. To naturalny i zdrowy proces, lecz destabilizuje on pracę wielu lecznic. Do tego dochodzą problemy natury wewnętrznej: protesty personelu, kradzieże, konflikty z dostawcami sprzętu. To wszystko powoduje, że zarządzający szpitalami mają coraz mniej czasu na zajęcie się podstawową funkcją ich placówek – leczeniem.

Wszzechobecny kryzys

W ostatnim dziesięcioleciu liczba procesów wytaczanych placówkom służby zdrowia i średnia wartość

nych podczas porodu (lekarze nie zrobili cesarskiego cięcia). Wymaga stałej opieki i rehabilitacji, nie może chodzić, mówić. Proces w tej sprawie trwał ponad sześć lat.

W zeszłym roku bająnskie sumy – 2,4 mln zł odszkodowania – zasądził sąd za nieodwracalny w skutkach błąd w sztuce lekarskiej, do którego doszło w Szpitalu Dziecięcym im. Krysiewicza w Poznaniu. Chodzi o niedotlenienie mózgu młodego chłopca w czasie rutynowego, zdawałoby się, zabiegu usunięcia migdałków. Dziecko od pięciu lat nie chodzi i nie mówi.

Aż dekadę trwało wyjaśnianie sprawy 10-letniego Huberta, którego matka zmarła przy jego porodzie w 1999 r. Akademicki Szpital Kliniczny we Wrocławiu

odszkodowań wzrosły kilkukrotnie. W prasie regularnie pojawiają się informacje o ciągnących się latami procesach, które kończą się wysokimi odszkodowaniami. Szpital w Puławach musi na przykład zapłacić na podstawie wyroku z zeszłego roku milion złotych wraz z odsetkami na rzecz 9-letniego Szymona. Chłopiec jest kaleką z powodu błędów medycznych popełnio-

wiu ostatecznie musi zapłacić rodzinie chłopca 308 tys. zł odszkodowania. Walcząc o odszkodowanie, rodzina zwróciła się nawet do Europejskiego Trybunału Praw Człowieka w Strasburgu.

Coraz powszechniejsze są także procesy między placówkami a ich byłymi pracownikami. Aż 350 tys. zł musi zapłacić Podhalański Szpital Specjalistyczny

w Nowym Targu za nieuprawnione zwolnienie dwóch ginekologów. Ponad 150 tys. zł otrzyma natomiast dyrektor Szpitala Rejonowego w Kłodzku zwolniony w lipcu 2009 r. ze stanowiska z naruszeniem przepisów prawa pracy.

Według ekspertów można wyróżnić cztery podstawowe typy sytuacji kryzysowych. Są to problemy techniczne (np. awaria sprzętu, pożar budynku), ekonomiczne (np. brak płynności finansowej, urata wiarygodności kredytowej, brak funduszy na płatności dla personelu medycznego), personalne (błąd w sztuce lekarskiej, strajk, konflikt wśród załogi) oraz społeczne (np. kradzież w zakładzie pracy).

– *Niezależnie od rodzaju kryzysu jego skutki są zawsze podobne: zakłócenia pracy placówki, dodatkowe koszty oraz kreowanie złego wizerunku, co ogranicza zaufanie pacjentów. Nie wszystkich negatywnych sytuacji można uniknąć, ale sporą część można przewidzieć i się na nie przygotować. Poza tym podczas kryzysu przedstawiciele placówek służby zdrowia mogą liczyć na profesjonalne wsparcie prawne i medialne* – twierdzi Rafał Biernacki, dyrektor Biura Ubezpieczeń Medycznych Mentor SA.

Prawo pod stronę szpitala

Opisane powyżej kłopoty to smutna codzienność większości menedżerów. Często zostają oni sami z problemami, a w większości wypadków nie są w stanie ich przewidzieć. Właśnie dla nich Biuro Ubezpieczeń Medycznych Mentor SA przygotowało projekt Bezpieczny Menedżer, na który składają się usługi wsparcia prawnego oraz zarządzanie sytuacją kryzysową.

Wsparcie prawne obejmuje ubezpieczenie ochrony i asysty prawnej. Ubezpieczenie ochrony prawnej zapewnia zwrot kosztów prowadzonych sporów prawnych. W ramach tego ubezpieczenia menedżer bądź placówka służby zdrowia może swobodnie wybrać kancelarię prawną, która będzie reprezentować jego interesy, bądź skorzystać z usług kancelarii poleconej przez firmę Mentor. Ubezpieczenie to obejmuje wszelkie celowe wydatki dotyczące obrony interesów prawnych ubezpieczonego, w szczególności koszty: sądowe, postępowania egzekucyjnego, sądu polubownego, poręczenia majątkowego, notarialne, podróży ubezpieczonego do sądu zagranicznego, opinii biegłych rzeczoznawców, wynagrodzenia adwokatów lub radców prawnych, postępowania przed orga-

nami administracji państwowej i samorządowej, obrony interesów prawnych strony przeciwnej, o ile ubezpieczony na mocy prawomocnego orzeczenia sądu zobowiązany jest do ich pokrycia.

Ubezpieczenie asysty prawnej pozwala natomiast na skorzystanie w usług profesjonalnej kancelarii prawnej, w ramach której usługi gwarantowane warunkami ubezpieczenia wykonywane są przez zawodowych prawników z uprawnieniami radcy prawnego bądź adwokata. Usługi te polegają m.in. na przygotowaniu pisemnych opinii i ekspertyz prawnych dotyczących problemów prawnych ubezpieczonego. Ubezpieczony ma więc możliwość uzyskania interesującej go porady jeszcze przed powstaniem jakiegokolwiek sporu prawnego.

– *Ubezpieczenie obsługi i asysty prawnej to kompleksowa usługa, dająca bezpieczeństwo prawne placówce ochrony zdrowia i zarządzającemu nią personelowi. Pozwala także panować nad kosztami takich usług. Dużym plusem jest też to, że wsparcia prawnego udzielamy menedżerom mającym problemy także w wypadku zmiany przez nich pracodawcy* – podkreśla Rafał Biernacki. – *Zainteresowanie usługą ubezpieczenia prawnego jest bardzo duże, bo jest ona nowa na polskim rynku. Promując tę ofertę, tak naprawdę pokazujemy przedstawicielom placówek służby zdrowia, że ubezpieczeniem można objąć usługi dotychczas uznawane przez nich za nieubezpieczone* – dodaje.

„ Podstawą zarządzania kryzysem jest praca nad komunikacją z otoczeniem szpitala ”

„ Ubezpieczenie obsługi i asysty prawnej to kompleksowa usługa, dająca bezpieczeństwo prawne placówce ochrony zdrowia i zarządzającemu nią personelowi „

Zarządzanie ryzykiem

Drugim filarem programu Bezpieczny Menedżer jest usługa zarządzania kryzysowego. Jej szczegóły opracował zespół specjalistów pracujących dla Mentora. Podstawą usługi jest monitoring otoczenia. Zespół firmy brokerskiej wspólnie z pracownikami danego szpitala spisuje wszystkie możliwe sytuacje kryzysowe, które mogą się zdarzyć lub już się zdarzyły, biorąc pod uwagę zarówno sytuację konkretnej placówki ochrony zdrowia, jak i specyfikę branży medycznej. Na tej podstawie opracowywane są jednolite formy komunikacji dostosowane do większości potencjalnych sytuacji kryzysowych. Budowany jest także zespół kryzysowy – grupa pracowników placówki z wyraźnie podzielonym zakresem obowiązków i odpowiedzialności w przypadku zaistnienia trudnej dla szpitala sytuacji. Wyznaczany jest też rzecznik prasowy szpitala. Osoby te monitorują informacje ukazujące się w mediach na temat placówki, odpowiadają za stały kontakt z dziennikarzami i budują z nimi dobre relacje oraz prezentują informacje o szpitalu w sprawach interesujących, budujących wokół niego pozytywny klimat. W ten sposób udaje się w wielu przypadkach wyprzedzić kryzys.

– Podstawą zarządzania kryzysem jest praca nad komunikacją z otoczeniem szpitala. W sytuacjach kryzysowych w szpitalu źle zarządzanym, który nie ma wypracowanej sprawnej i poprawnej komunikacji, zarządzanie kryzysem ograniczone jest do minimum. Bez zaufania ze strony otoczenia trudno jest bowiem tłumaczyć przyczyny zaistniałej sytuacji – podkreśla Rafał Biernacki.

– Warto podkreślić, że 70 proc. tzw. kryzysów ma charakter wirtualny i jest wywołanych publikacjami medialnymi inspirowanymi doniesieniami poszkodowanych w ich mniemaniu pacjentów oraz brakiem możli-

wości weryfikacji tych nieprawdziwych informacji przez dziennikarzy w placówce ochrony zdrowia – dodaje.

Program Bezpieczny Menedżer ma stałe ramy, ale wciąż jest rozwijany, dzięki m.in. spotkaniom z praktykami i przedstawicielami środowiska akademickiego. Służą temu konferencje i seminaria naukowe organizowane przez firmę. W ostatnich miesiącach odbyły się one m.in. w Poznaniu, Wrocławiu i Toruniu.

– Osoby uczestniczące w tych spotkaniach były bardzo zainteresowane, zwłaszcza możliwościami, jakie daje skuteczne zarządzanie w sytuacjach kryzysowych. Z sygnałów, jakie płynęły od uczestników konferencji, wynika, że wciąż niewielki odsetek placówek ochrony zdrowia prawidłowo prowadzi politykę kryzysową. Przyczyną nie jest zła wola zarządzających nimi osób, ale brak wiedzy. Skupiają się oni bowiem, co zrozumiałe, na bieżącym funkcjonowaniu placówek. Naszą rolą jest doinformowanie i pokazanie możliwości oraz korzyści wynikających z opieki prawnej i medialnej – mówi Rafał Biernacki. – Planujemy organizację kolejnych spotkań w większych miastach, bo to doskonała okazja do wymiany doświadczeń i informacji między naszą firmą a dyrektorami i osobami zarządzającymi placówkami ochrony zdrowia – dodaje.

Adam Majewski

