

# Rodič a jeho úkoly

”

*„Chceš-li se dobře postarat o druhé,  
postarej se dobře nejdříve o sebe.“*

# Tak se postarat o své zdraví

**V**e starověké Asii fungoval pozoruhodný koncept zdravotnictví. Lidé platili svému lékaři, jestliže byli zdraví. Naopak platit mu přestávali, jestliže onemocněli. Primární úkol lékaře nebyl odstraňovat nemoc, ale udržovat člověka ve zdraví. Je známo, že historie probíhá v cyklech a lidská civilizace na jednu stranu ráda experimentuje a hledá nové cesty (bez toho by nebyl žádný pokrok), ale také se ráda vrací k osvědčeným tradicím. A tohle je jedna z nich. Model, kdy lidé chodí za lékařem ne až nemocní, ale ještě zdraví, ožívuje *conciierge medicine* – americký koncept, který naprosto převrací zažitá představy o zdravotnictví a jehož cílem je nejen to, abychom déle žili, ale hlavně abychom byli déle zdraví. V Česku tento model šíří MUDr. OLDŘICH ŠUBRT, zakladatel programu *Health Plus*, který přirovnává pacienta k autu a lékaře k mechanikovi: „Pořádný mechanik má umět nejen vyměnit převodovku, ale hlavně zajistit autu takovou péči, aby se převodovka měnit nikdy nemusela.“

## O lidech v byznysové třídě

Byl lékařem, pak víc úředníkem a manažerem. Poznal zevnitř prostředí velké státní nemocnice i velkého zdravotnického koncernu. Po padesátce objevil třetí rozměr. *Conciierge medicine* je ve vyspělém zahraničí již zaběhnutý pojem, v Česku pořád nemá ani překlad. Většina Čechů si tuto službu neumí ani představit, ostatně jako doktor Šubrt sám ještě před dvanácti lety. Než přiletěl na kongres do USA. „Když létáte často,“ říká, „všimnete si, že kromě ekonomické třídy je v letadle ještě Business Class. Lidé, kteří do tohoto lepšího oddělení usedají, jsou jiní. Nejen bohatí, celkově jiní. I když jsou staří, jsou zdraví.“ Každý let hloubal proč. Respektive: Proč je v Česku těchto lidí tak málo. A myslí si:

„Naše zdravotnictví vyžaduje vůbec nejmenší doplatky od pacientů. Na jednu stranu je to fajn, pacient se raduje, že u lékaře neplatí moc nebo nic. Na druhou stranu je to špatně, protože takový systém nezlepšuje péči. Lékaři jsou málo eticky motivovaní chovat se k pacientům co nejlépe, protože tím, kdo platí faktury zdravotníků, není pacient, ale zdravotní pojišťovna. Je-li pacient vážně nemocný, systém běží relativně v pořádku. Ale jakmile je nemocný středně, poznává odvrácenou tvář tohoto systému.“ Když na osudovém kongresu *World Health Care* slyšel mladé lékaře z Kalifornie přednášet o *conciierge medicine*, uviděl řešení. „Vytváří úplně jiný vztah mezi zdravotníkem a pacientem. Úplně opačnou filozofii zdravotnické péče.“ Jakou?



A black and white portrait of MUDr. Oldřich Šubrt, CSc., MBA. He is a middle-aged man with short hair, wearing glasses and a light-colored button-down shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a plain, light-colored wall. The portrait is the main focus of the page, with a dark, rounded rectangular overlay on the right side containing text.

## → KDO JE

MUDr. Oldřich Šubrt, CSc., MBA

⊕ 62 let

⊕ zakladatel zdravotního programu Health Plus, na unikátní soukromé pražské poliklinice působí jako provozní ředitel.

⊕ 1991 až 2006: ředitel Nemocnice Na Homolce v Praze, 2006 až 2008: předseda představenstva AGEL, odborný konzultant pro nové akvizice, 2008 až 2010: předseda představenstva EUROCLINICUM, od roku 2010 založil několik vlastních firem – mimo jiné Novamed Europe a Academy of Health Care Management.

⊕ Úspěšný manažer roku v hodnocení Konfederace zaměstnavatelských svazů

⊕ Držitel *Medaile Franze Kafky* za přínos české kultuře a vzdělanosti



## Jako v autoservisu

Doktor Šubrt vnímá pacienta jako automobil a lékaře jako mechaniky v autoservisu.

Uvádí dva možné přístupy:

Buď automobil přijede do servisu jen tehdy, když má vážný problém.

Nebo do servisu jezdí průběžně právě proto, aby vážný problém nenastal.

„Tak jako auto má vadné pružení, pacient přichází s vysokým tlakem, nízkým cukrem v krvi nebo jinou ‚technickou‘ závadou, pro kterou je ‚nepojízdný‘, a požaduje po lékaři: ‚Odstraňte ji.‘

Ve standardním zdravotnickém systému je tedy lékař opravářem chyb. Odstraní závadu a vypíše fakturu, na níž uvede například použitý druh oleje a cenu za svou práci.

Takovému postupu se říká *fee for service* – platba za jednotlivou zakázku. Standardní lékař je tak zdravotní pojišťovnou odměňován za ODSTRAŇOVÁNÍ CHYB.“

To však podle bývalého ředitele Nemocnice Na Homolce není smyslem medicíny.

„Medicína má být o KROK NAPŘED. Pacient přece nechce chodit se závadami, naopak si přeje mít dlouhý a zdravý život bez závad.

Proto někteří majitelé automobilů jezdí průběžně na pravidelné kontroly a poradenství do značkového servisu. Odstranit závadu je schopen kdejaký automechanik, problém je, že málokterý zvládne takový pravidelný dohled. Třeba proto, že každý automechanik nemá ten nejlepší technický software.“

I proto Oldřich Šubrt založil na pražském Smíchově *conciERGE medicine* polikliniku, kde nevede své lékaře k tomu, aby – setrvali-li v průměru k autoservisu – vyměnili AŽ POŠKOZENÉ díly, ale naopak jednali tak, aby se žádné díly vyměňovat nemusely.

## Vědět, co se stane, dřív, než se to stane

„Lidé nejsou nesmrtní. V různých chvílích svého života mohou onemocnět. Fatálně ale záleží na tom, v jakém okamžiku se dostaví k lékaři,“ zdůrazňuje MUDr. Šubrt.

„My na to, že by daný člověk mohl onemocnět, dokážeme přijít mnohem dřív, než se to stane. U každého nového pacienta totiž začínáme nejprve genetickým vyšetřením, tedy hloubkovými preventivními testy, díky nimž zjistíme AŽ DESET LET DOPŘEDU, kde by mohla vybuchnout jaká ‚časovaná nálož‘.

Aby bylo jasno: Nám nejde pouze o to, aby se zákazník dožil například osmdesáti let, ale hlavně aby se jich dožil v dobré kondici. Následnými pravidelnými prohlídkami hlídáme jeho celkový stav i tendenci k různým konkrétním zdravotním problémům, na něž nás upozornil genetický test. Jen proto, že o genetických rizicích předem víme, sledujeme je a podchycujeme včas. Nejsme překvapeni, ale připraveni. I s řešením.“

Poslední slovo je důležité.

Znamená totiž, že včasným rozpoznáním možného rizika mají lékaři čas připravit se na nalezení nejlepšího řešení.

A teď jsem zmínil ještě jedno slovo, které tomu nejvíc napomáhá. Ano, čas.

Ti lékaři MAJÍ ČAS.

## Znat nejlepší možné řešení

„*ConciERGE medicine* je propracovaný koncept. I co se týče času. Víte, na standardního praktického lékaře připadá v průměru 2500 pacientů. Na naší poliklinice je osobní limit jednoho lékaře 600 pacientů. Jakmile se něčí kapacita naplní, okamžitě přijímáme dalšího lékaře. Proč? Každý lékař má potom spoustu volna v rámci pracovní doby a tento čas je povinen využívat k tomu, aby pro své pacienty hledal nejlepší řešení, jaké je v danou chvíli a na daném místě možné. Samozřejmě to znamená, že musí být odměněn zároveň tak dobře, aby necítil potřebu dalšího zaměstnání a mohli jsme po něm smluvně požadovat nepřetržité vzdělávání a komunikaci se zahraničím.“

Opět se zaměříme na poslední slovo.

Součástí *programu Health Plus* je totiž napojení polikliniky na americkou databázi.

„Sleduje stovky odborných publikací a shromažďuje klíčové novinky a lékařská zjištění. Platíme sice čtvrt milionu ročně, ale efekt to má úžasný. Například: Jednou k nám přišel muž s velmi vzácnou alergií na vlastní slinivku břišní. Sami jsme o existenci takové alergie vůbec neměli ponětí, podle databáze šlo o teprve třetí případ na světě. I když ‚teprve‘ není správné slovo. Když pracujete s touto databází, spíše se hodí říct ‚UŽ třetí případ na světě‘. První se totiž objevil před pěti lety, což je dostatečná minulost na to, abychom se dozvěděli zkušenosti a doporučení. Díky tomu jsme zakročili ÚSPĚŠNĚ. A také proto, že naši lékaři mají opravdu čas učit se.“

## Zviditelnit propast ve službách

Kdo si někdy při čekání v běžném zdravotním středisku připadal jako obtížný hmyz, ten si při návštěvě soukromé kliniky bude připadat jako v Jiříkově vidění.

Prostředí není nemocniční, blíží se hotelu. Káva, voda, úsměv, ochota a vstřícnost – to jsou tady samozřejmosti.

Zkrátka je znát, že PLATÍ ZÁKAZNÍK.

Děti otáčejí v přístupu k lékařům. S každou návštěvou je opouští strach, dokonce se těší.

Lékaři totiž na ně MAJÍ ČAS. Spíše jako kamarádi si je vyzvednou přímo na příjemné recepci a každou proceduru v ordinaci, jež svým designem připomíná víc dětský pokoj, jim podrobně a klidně několikrát vysvětlí.

Nespěchají, mají na člověka ČAS.

A čas šetří i člověk sám.

„96 procent všech návštěv probíhá tady, na poliklinice. Na jinou adresu je nutné docházet jen za specializovanými vyšetřeními při komplikovaných onemocněních a za některými operačními výkony. Ovšem i to činíme maximálně pohodlným.

Máme nasmlouvané přední nemocnice, přičemž naše kontrakty jsou *objemové*. To znamená, že jim předem zaplatíme za rezervování konkrétních termínů pro naše zákaznický. U nás nefunguje to, že bych zvedl telefon a ze známosti zavolal kamarádovi-primáři, aby našel dřívější termín pro svého pacienta, na kterém mám nějaký zvláštní zájem. My zkrátka nemocnicím platíme dopředu za určitý počet časových oken, jde o NAŠE termíny, jen zatím bez jména pacienta. To dodáme, jakmile příslušné vyšetření nebo zákrok někdo opravdu potřebuje.“

Jinými slovy: Pacient nečeká. Potřebuje-li, jde rovnou do nejbližšího „okna“. A těch je tolik, kolik je z hlediska dlouhodobého statistiky dobré dopředu rezervovat.

„Vemte si, že zdravotní pojišťovny nedávno snížily na POLOVINU výši odměn proplácených za provedení magnetické rezonance. Některým provozovatelům těchto vyšetření se přestalo vyplácet přístroje mít. Přístrojů ubylo a dnešní běžná čekací doba na magnetickou rezonanci je pět měsíců. Nás se to ale netýká. My dál hradíme provozovatelům plnou cenu, dál máme svá okénka a náš pacient má dál přístupné vyšetření magnetickou rezonancí ve vyhrazené době.“

A tím se doktor Šubrt oklikou vrací na začátek svého vyprávění – k základům problémů našeho zdravotnictví. „Zatímco standardní lékaři mají minimální doplatky od pacientů a jsou finančně závislí na zdravotních pojišťovnách, my si můžeme dovolit poskytovat lepší péči, protože 94 procent našich příjmů pochází NAOPAK z poplatků pacientů a jen 6 procent od zdravotních pojišťoven. Systém, kde pacient doplácí málo nebo nic, nemocnému moc nepomůže, protože tam je odsouzen k tomu často slyšet: ‚Musíš počkat.‘“

## Dilema zvané 25 000 ročně

*Program Health Plus* paradoxně přitahuje nejen majetné lidi. Na recepci uvidíte také babičky, kterým nadstandardní péči hradí děti. Také jsou zde řadoví zaměstnanci, na jejichž zdraví mají zájem zaměstnavatelé, a ti jim ti platí jako benefit. Ale potkáváte tu hlavně běžné rodiny, pro které pětadvacet tisíc korun ročně je dost peněz.

„Současné si ale tito lidé uvědomují, že když v létě místo na Mallorku pojedou ‚jen‘ na Šumavu, mají celoročně ošetřené zdraví. Jediná otázka, na niž si musejí odpovědět sami: Co je v mém hodnotovém žebříčku výš?“

Před deseti lety začínal Oldřich Šubrt hlavně s firemními klienty. „Pro mě je poctou, že ti zákazníci, kterým *program Health Plus* platil zaměstnavatel, a oni z jeho firmy posleze odešli, si nás většinou začali hradit sami.

A pokud odešli i od nás, tak většinou jen na krátký čas. Vrátili se. A už i s příbuznými či přáteli, které už také nebavilo prosedět dny někde v rohu čekárny, kde víceméně nikoho nezajímali, nikdo je ani nepozdravil, a když sami zaklepli na dveře, tak s velkým strachem a ještě byli seřváni, že obtěžují.“

Kromě aktuálně 5000 dospělých zákazníků má poliklinika registrovaných 700 dětských. Doktor Šubrt se tudíž samozřejmě potkává i s maminkami, které si nepřejí děti očkovat. „Náš postup je jasný. Nejdříve se maminky snažíme uvést do VŠECH souvislostí. Jsou-li přírodně založené, vysvětlíme jim, že potom je ovšem potřeba žít v přírodě. Chovají-li se přírodně jen ve své hlavě a dítě pak pošlou do městské školky, kde je ihned vystaveno náporu různých virů, hazardují s jeho životem a my jsme povinni nahlásit takové riziko hygienikům. Na druhou stranu respektujeme, že maminka nechce pro své dítě kon-

krétní vakcínu. Díky americké databázi můžeme nabídnout ve většině případů alternativní očkování tak, aby dítě bylo ochráněno jinak. Zkrátka: Sloužíme, ale nevládneme.“

## Být o krok blíž budoucnosti

Současné genetické vyšetření v rámci *programu Health Plus* dokáže zanalyzovat až 64 sekvencí lidského genomu. „V severní Evropě, hlavně Skandinávii a pobaltských zemích, a také v Izraeli, dělají pokroky ve schopnosti přečíst CELÝ genetický kód člověka. To by pro nás, kteří se o to zajímáme, znamenalo šanci nastavit celkovou prevenci a ochranu každého jedince, prohlédnout si jeho budoucnost do všech detailů a moci ji ovlivnit, připravit se na ni,“ říká lékař.

„Už při současných vyšetřeních ale dokážeme vnímat, jestli problém, který genom signalizuje, už v organismu nevypuká – dokud ne, pravidelně to hlídat, a jakmile naměříme už spodní hraniční hodnotu, ihned nasazujeme nejlepší možné opatření ke stabilizaci. Problém prostě nedostane čas vypuknout, je potlačen ihned v zárodku nebo ještě dříve. Například já bych – podle genetických dispozic, věku a způsobu života – měl mít už dávno cukrovku. Ale nemám ji, protože jsou na ni moji lékaři účinně připraveni.“

Nakonec, i to vedlo Oldřicha Šubrtu k zavedení *concierge medicine*. Uvědomil si totiž, jak je standardní pacient ve slepé uličce.

„Něčí genom prozradí například vyšší pravděpodobnost onemocnění nádorem prostaty. Sám člověk o tom ale nemůže vědět. Jak by také mohl? Nemá-li genetické vyšetření, musel by průběžně hlídat VŠECHNA rizika, být stále na rentgenu plic, pankreatu, sledovat možnost zánětu žil... A to i tehdy, když mu zrovna tam žádné nebezpečí nehrozí! Ostatně, genetické vyšetření nám umožňuje pohrát si například s druhem antikoncepce. Všechny pilulky nejsou vhodné pro všechny ženy. Některá si tak může vyvolat zbytečný zdravotní problém, a to jen proto, že neví, že k němu má odmalička genetický náběh. Jiný příklad: Infarkt nebo mozková příhoda jsou vyvolány sraženinou krve. Aby se tomu zabránilo, podávají se léky na zředění krve. Pak se sraženina nevytvoří, jen je třeba zase hlídat, aby pacient nezačal naopak krvácet. Jenže lidé jsou různí. Existují dvě genetické skupiny. Jedna už při MÍRNĚ ZVÝŠENÉM

podávání volfarinu začne krvácet. Druhá nezačne krvácet ani při TROJNÁSOBNÉM ZVÝŠENÍ... A právě genetické vyšetření nám poskytne nutné informace pro určení správné míry. Z mého pohledu je to lepší než později člověku transplantovat srdce nebo voperovat srdce umělé.“

## Mít zdraví v mobilu

V jednom je ale Česko pokrokové. Přípustné je vedení zdravotnické dokumentace i pouze a jen v digitalizované formě. Přirozeně musí zdravotník splnit podmínky ochrany (aby se záznamy nedaly nepovolanou osobou zvenčí pozměnit). „Nicméně nám to umožnilo stát se plně digitalizovanou poliklinikou a v Česku jediným zdravotnickým zařízením, které má ÚPLNOU dokumentaci o všech svých víc než pěti tisících klientech.“

Proč je to důležité? „Každý náš lékař, ať pracuje na kterémkoli oddělení, ví o pacientovi, který ho má navštívit, všechno. Před každou schůzkou má v programu vždy vymezenou půlhodinku na to, aby si prošel celou jeho dokumentaci a mohl personalizovat osobní prohlídku. Medicína je celostní, to znamená, že vše v těle spolu souvisí. Standardní lékaři mají bohužel jen málokdy poznatky od všech specialistů na jedné hromadě. V tom je hodnota našeho dokumentačního systému.“

Ten funguje trochu jako internetové bankovníctví. Ačkoli zápisky činí banka, sledovat je můžeme i sami. V případě *programu Health Plus* si do mobilu stáhneme aplikaci a po zadání hesla máme komplexní přehled o svém zdraví. Nejenže víme, ke komu máme jít kdy na prohlídku, nejenže se nám termín ihned propíše do kalendáře v mobilu, ale užitečná nám dokumentace může být i na cestách.

„Zraní-li se náš pacient o dovolené, můžeme tamního lékaře přibrat do systému, takže si udělá jasno o jeho historii, problémech, potřebách. Tlumočit mu to může i sám pacient. Víte, celých deset let jsou naši lékaři zvyklí psát zdravotní dokumentaci do počítače s vědomím, že ji bude číst někdo jiný. Píší tak, aby všemu rozuměl nejen odborník, nýbrž i laik, sám pacient. Aby měl komplexní přehled, jak na tom v každém okamžiku je. Že jeho zdraví máme plně pod kontrolou.“

Tak trochu jako ve starověké Asii.

Co říkáte – nebyly to špatné časy, kdy byl lékař placen za to, že jsou lidé zdraví, že? ■

**„Jet v létě místo na Mallorku ,jenom‘ na Šumavu může také znamenat celoročně ošetřené zdraví. Jen si člověk musí položit otázku: Co je v mém žebříčku hodnot vyšší?“**