

LE NUOVE SFIDE DELLA SANITA': MACRO AZIENDE, TOP MANAGEMENT E FORMAZIONE CONTINUA

DOTT.SSA BARBERIS MARIA RITA

A quasi 40 anni dall'istituzione del SSN con la legge n. 833 del 23 dicembre 1978 e dopo oltre 20 anni dall'attuazione del DL 502/92 che ha introdotto la riforma dell'aziendalizzazione della Sanità, ci troviamo di fronte ad un'ulteriore svolta che punta all'innovazione ed alla sanità 4.0.

Il futuro va verso la fusione delle aziende sanitarie e la costituzione di macro sistemi ad alta complessità, quale risposta al bisogno di razionalizzazione operativa, efficienza economica, integrazione dei servizi.

L'evoluzione del sistema, in un contesto di vincoli e prospettive, mira all'ottimizzazione delle risorse, per garantire i Livelli essenziali di assistenza (LEA), utilizzare migliori tecniche, fare rete sul territorio, assicurare terapie innovative, gestire i cambiamenti sociali (invecchiamento popolazione, aumento patologie croniche), massimizzare la prevenzione, valorizzare le risorse umane.

La trasformazione dell'assetto Istituzionale con aziende più grandi e complesse rispetto alle precedenti (in alcuni casi con 2 milioni di assistiti e 12000 dipendenti) richiede ai Direttori Generali un forte impegno nel dare vita al cambiamento, gestendo le pressioni della burocrazia, delle comunità locali, dei professionisti, senza dimenticare dei costi e delle risorse disponibili.

Per via delle riforme avvenute nel corso degli anni, la figura del Direttore Generale ha assunto prevalentemente l'immagine monocratica ed è stato in alcuni casi bersaglio dei malumori da parte dell'opinione pubblica, oltre ad avere una autonomia compromessa spesso dalla mancanza di risorse economiche ed umane. Ciò nonostante ha contribuito alla tenuta del sistema.

Nel nuovo scenario organizzativo del Servizio Sanitario Nazionale aleggia l'idea di un top manager non più solo al comando, ma bensì affiancato da un board gestionale composto da strutture di condivisione e di collegialità, fino a prospettare la costituzione di un consiglio di amministrazione.

Sempre con più insistenza si parla di Management allargato, di cooperazione, di lavoro di squadra, di manager delle relazioni e del dialogo con gli stakeholder interni ed esterni all'azienda.

L'attenzione viene altresì rivolta all'evoluzione dei Middle manager, come figure tecniche da coinvolgere con maggiori responsabilità nell'ambito delle nuove aziende sanitarie.

Siamo ad una svolta importante che assegna più attenzione alla lifelong learning, quale strumento d'eccellenza per traghettare il sistema sanitario al progetto di rinnovamento. La riqualificazione formativa, oggi ancora troppo inadeguata, mira ad innalzare l'asticella professionale del management, per consentirgli di evolvere e di partecipare attivamente alla gestione dell'azienda sia dal punto di vista tecnico sia in un'ottica di welfare

Nelle strategie formative devono essere coinvolti anche i lavoratori senior, visto l'invecchiamento della forza lavorativa, al fine di valorizzare il loro ruolo e prevenire i rischi sulla qualità dell'assistenza erogata ai cittadini.

Sul futuro della sanità abbiamo sentito il parere del **Dott. Giovanni Caruso** Direttore Generale ASL Verbano-Cusio-Ossola (VCO) Regione Piemonte:

Dott. Caruso, in merito alla costituzione di macro aziende sanitarie, ci può illustrare quali sono i punti di forza e di criticità

Parecchie Regioni italiane (es. Toscana, Emilia Romagna, Veneto, Lombardia) hanno già avviato questo percorso che ha portato alla costituzione di macro aziende sanitarie accentrandone le funzioni. Non è in assoluto sbagliata questa scelta, purché si valuti quale funzione accentrare e quale decentrare. A mio parere assumere alcune decisioni a livello centrale ha un senso, ma a livello decentrato può provocare dei problemi.

La macro dimensione diventa ottimale per l'esercizio di tutte quelle funzioni in cui servono delle regole generali di sistema a garanzia e tutela della comunità. Ad esempio la gestione dei processi informatici è bene che venga effettuata a livello centrale per dare la possibilità alle aziende di colloquiare in maniera uniforme ed offrire un servizio efficiente al cittadino.

E' necessario invece adottare modelli organizzativi il più possibile decentrati per tutti gli aspetti inerenti le relazioni di contatto con i pazienti, con i medici di medicina generale, con i professionisti che lavorano nel territorio.

Se devo costruire le Case della Salute, il livello centrale potrà definire le caratteristiche generali, ma l'operatività deve essere più a stretto contatto con il territorio.

.

Quali sono le principali novità sul nuovo ruolo del management sanitario

Il processo di innovazione mira ad accrescere il ruolo propositivo e cooperativo del management sanitario.

Oggi prevale l'individualismo sia personale e sia dei servizi e non c'è l'abitudine a cooperare. Questo è un limite enorme perché si potrebbe fare molto di più e meglio. Il

sistema specialità, servizi, personale infermieristico, che ha un ruolo molto importante. Siamo attraversando una nuova era e si coglie la fatica di chi non accetta questa evoluzione. E' una difficoltà legata anche all'invecchiamento della forza lavoro, spesso refrattaria al cambiamento, visto come un ostacolo e non come una opportunità, una crescita personale e professionale. Inoltre, il blocco delle assunzioni, per un arco di tempo così lungo, non ha consentito la circolarità tra giovani e meno giovani. Questo lo pagheremo caro perché avremo gruppi elevati di persone, come i medici di medicina generale, assunti in massa negli anni 80, che contemporaneamente andranno in pensione, lasciando un vuoto di non facile gestione. Anche in questo caso una soluzione possibile è avviare fin da ora un sistema (vedi anche le Case della salute) che consenta di creare gruppi di medici che lavorano in équipe, per offrire la possibilità agli assistiti di avere un riferimento assistenziale continuo e noto.

Si parla di valorizzare il ruolo del middle management, in che modo

Il Middle management assume sempre più un ruolo chiave nelle aziende sanitarie. Ad un dirigente medico che ha la responsabilità di una struttura si chiede oltre ad essere un bravo professionista di saper organizzare e gestire le risorse assegnategli. Non sempre vi è questa propensione gestionale, ad esempio un professionista chirurgo nasce per fare il chirurgo e spesso non ha la passione e la dimestichezza nel trattare materie come budget ed obiettivi. Ci sono invece dirigenti (middle manager) che per loro natura hanno questa capacità, affinata con corsi di aggiornamento e master.

Sono due realtà presenti nell'azienda e non vanno penalizzate una nei confronti dell'altra, ma devono essere di supporto vicendevole.

L'Ospedale vive sulle capacità professionali e occorre valorizzare le competenze di ognuno per il bene dell'azienda e dei cittadini.

La formazione è una leva importante, quali sono le principali competenze che il Direttore Generale deve sviluppare con l'aggiornamento continuo

Tra gli elementi fondamentali del ruolo del Direttore Generale vi è la capacità di instaurare relazioni di un certo tipo con i sistemi strutturati e con le singole persone. Sviluppare un meccanismo relazionale produttivo non è semplice, ma è indispensabile per capire le opinioni ed i comportamenti dei soggetti e fare emergere il meglio di una struttura. Altro aspetto importante è la comunicazione, che non vuol dire solo informare le persone di quello che capita, ma significa avere capacità comunicative per fare in modo che il messaggio trasmesso venga recepito correttamente, instaurando un feedback costruttivo.

La lettura della realtà va oltre i numeri ed i bilanci, serve comunicare con chi ogni giorno lavora sul campo, per ottenere concrete spiegazioni su quanto succede in un servizio per trovare la soluzione ai problemi.

La comunicazione è lo strumento per tenere insieme il sistema nel suo complesso e non deve essere basata su un inutile confronto unidirezionale.

Inoltre i Direttori Generali devono saper mettersi alla prova senza paura, accettare il rischio, avere il coraggio di ammettere lo sbaglio e saper imparare dall'errore.

La formazione è indispensabile per implementare e migliorare le tecniche comunicative interpersonali, gli stili relazionali, lo sviluppo personale – professionale e per mediare i conflitti.

Senza dubbio è di grande utilità l'aggiornamento continuo sulle soft skills, sulle competenze trasversali, ovvero quelle capacità che raggruppano le qualità di leadership, efficacia relazionale, teamwork, e problem solving.