



IL CONTRIBUTO DEL MANAGEMENT OGGI PER USCIRE DALLA CRISI DEL SSN

Novembre 2023

L'incontro svolto a Parma nell'ambito di Ri.for.ma vuole dare un contributo a questo triste momento del nostro così importante SSN. Che il nostro SSN sia in crisi lo dicono tutti, si denuncia che mancano risorse, che mancano infermieri, che mancano medici. Noi a Parma studiamo l'organizzazione delle strutture sanitarie e abbiamo voluto capire cosa si può fare per migliorare il servizio. Abbiamo chiesto ad alcuni direttori generali cosa le organizzazioni possono fare. Molto interessante il risultato: occorre dare spazio ai progetti organizzativi e alla fiducia delle persone.

Nelle tue esperienze manageriali quali azioni possono essere proposte per migliorare la performance qualitativa e quantitativa della realtà sanitaria? In altri termini come il management può incidere sull'efficacia organizzativa?

Dott. Daniele Piacentini

Un buon manager deve avere obiettivi chiari e condivisi. La condivisione ha un valore; ascoltare operatori e pazienti è fondamentale, anche se non è possibile condividere tutti gli obiettivi, ma anche solo provarci è importante. Gli obiettivi devono essere sia di breve, sia di medio, sia di lungo periodo. Se si pensa solo a obiettivi di un periodo, a prescindere sia solo di breve o lungo, si crea un danno all'organizzazione.

Per essere efficaci bisogna decidere con le persone e con i dati (bisogna sempre avere dei dati a supporto) così si migliora la qualità delle decisioni e i dati forniscono un supporto oggettivo.

“Dare il senso” ovvero, far comprendere alle persone il senso di perché si fa una cosa; se le persone riescono a capire i motivi, l'azione sarà molto più efficace e duratura.

Ci deve essere coerenza tra obiettivi, persone, tecnologia e modello organizzativo. Per esempio, con il PNRR si vogliono comprare nuove tecnologie per incrementare la quantità e qualità delle prestazioni sanitarie, ma prima di comperarle mi devo chiedere se c'è il personale adeguato e se c'è un adeguato modello organizzativo per gestirle, altrimenti non potrò raggiungere il mio obiettivo.

Ci deve essere coerenza tra quello che si dice e si fa. L'importante non è sempre riuscirci, è importante riuscirci spesso, mentre è sempre importante che sia visibile all'organizzazione che si sta cercando di fare quanto detto, perché al contrario il management perde la sua credibilità agli occhi dell'organizzazione.

Dott. Luigi Vignali

Non credo che sia sufficiente un aumento della retribuzione dei medici per rendere il sistema sanitario nazionale soddisfacente per loro. Il medico deve tornare a fare il medico, ad oggi viene percepita molta distanza tra ruolo del manager e del medico.



I Direttori devono essere persone in grado di motivare e di preservare l'ambiente lavorativo (spesso, ad oggi, i medici sono sottoposti ad aggressioni). Il medico deve ritornare a parlare con i pazienti e non stare al computer a fare i consensi informati altrimenti il medico lo va a fare da un'altra parte.

Dott. Alessio Parodi

Il manager deve saper ascoltare e avere il coraggio di prendere delle decisioni, deve ascoltare non solo una stretta cerchia di persone, ma tutte le componenti professionali e le diverse funzioni che fanno parte dell'organizzazione.

Esistono delle differenze sull'approccio manageriale tra una struttura pubblica e una privata. Nel settore privato il manager ha molta più libertà di azione e di decisione e molte più risorse. Ad esempio, nel caso dell'Ospedale Evangelico la nomina del management dipende da un organo ecclesiastico (chiesa evangelica) mentre nel pubblico l'individuazione discende da scelte politiche.

Il manager deve sempre fare un bilancio delle proprie azioni e decisioni a fine giornata e chiedersi quali siano i risultati conseguiti ed i correttivi apportati alle problematiche sorte nel contesto lavorativo. È fondamentale coinvolgere in modo fattivo il proprio team sia nelle determinazioni da prendere che nell'implementazione di nuove tecnologie e processi, in particolare stimolandone le competenze ed ambizioni personali.

Un'altra differenza tra una struttura privata ed una struttura pubblica è la fonte dei finanziamenti: per esempio l'Ospedale Evangelico Internazionale non ha ricevuto fondi del PNRR per la propria natura giuridica. Pertanto, l'attuazione di nuove progettualità viene finanziata solo con i fondi che la Chiesa evangelica destina.

Un'ultima differenza consiste nelle procedure: infatti le aziende private hanno una gestione amministrativa più snella e veloce delle aziende pubbliche. Troppa burocrazia "imbriglia" la gestione di un ente, con conseguente scoraggiamento del management che spesso non capisce il senso del perché vengano imposte determinate procedure.

In ogni realtà è, infine, fondamentale che il manager si ponga come obiettivo quello di lasciare l'opera migliore di come si è trovata, indirizzando le proprie azioni in tal senso e misurando periodicamente i risultati ottenuti.

Dott.ssa Mara Azzi

Spesso si sente dire che questo è il periodo con più problemi per il Sistema Sanitario Nazionale, ma in realtà è da quarant'anni che esistono ed è sempre stato difficile gestirli. Questa, quindi, non può essere una scusa, ogni momento storico ha le sue difficoltà. Per riuscire a superare queste difficoltà il manager deve riuscire a trasferire la propria passione e ascoltare i suoi collaboratori. Infatti, nella mia esperienza di ascolto sono venuti fuori numerosi spunti per superare le difficoltà. Spesso il management non ascolta abbastanza, ma si fa assorbire dalle procedure burocratiche. A Mantova con l'ascolto sono riuscita a fare molte cose in due anni perché è più facile raggiungere gli obiettivi con la condivisione e dà più soddisfazione al personale.

Un'altra cosa importante è affiancarsi agli operatori e lavorare con loro, il manager non è la persona con i privilegi ma è il primo che deve scendere in campo e lavorare insieme agli altri professionisti.



Quali possono essere le azioni di sistema (politiche regionali) che possono facilitare il management a svolgere in modo adeguato il suo lavoro?

Dott. Daniele Piacentini

Il problema delle risorse c'è, dobbiamo essere consapevoli che siamo un Paese "anziano" e questo comporta necessariamente avere un sistema sanitario in difficoltà per il progressivo incremento delle prestazioni richieste.

Per facilitare il management a svolgere in modo adeguato il suo lavoro bisogna avere stabilità delle regole ovvero regole coerenti da seguire ed un equo compenso: i DRG sono fermi dal 2011, l'inflazione ha fatto aumentare i prezzi e i valori dei DRG e dei nomenclatori non sono più attuali, per questo molto spesso le perdite sono strutturali non per colpa di cattiva gestione. Serve migliorare la gestione e l'organizzazione, ma senza una revisione delle tariffe è impossibile raggiungere un equilibrio economico.

Bisogna rivedere le regole di accreditamento, che sono rimaste invariate nonostante ci sia stato un cambiamento enorme dal punto di vista tecnologico e dell'informatica; per esempio, le norme per l'accreditamento in molti casi non tengono conto delle evoluzioni tecnologiche e richiedono spesso molto più personale di quanto potrebbe essere necessario oggi, con nuovi modelli organizzativi e nuove tecnologie, questo accentua carenze di personale che sono presenti e che per la prima volta riguardano in contemporanea sia medici sia infermieri e questa carenza è data, per i medici, da una sbagliata programmazione e da norme di legge che rendono rischiosa la professione (elevato rischio di cause), per gli infermieri da un ruolo che all'interno degli Ospedali è cambiato poco nonostante la forte crescita delle competenze e conoscenze che la figura ha acquisito negli ultimi 10 anni, lo squilibrio tra percorso di studi/ professionalità acquisita e lo status sociale della professione, il ruolo realmente agito nelle organizzazioni e la retribuzione rende poco attrattivo questo percorso professionale per le giovani generazioni, cosa questa che rende il problema della carenza infermieristica ancor più strutturale di quello dei medici.

La motivazione del personale non può essere solamente salariale ma per il personale infermieristico bisogna dare più risalto al loro ruolo nelle organizzazioni sanitarie ampliando i loro ambiti di responsabilità come già avviene in molti altri paesi europei. Mentre, per il personale medico bisogna cambiare la normativa sui contenziosi perché altrimenti alcune discipline i neolaureati non le sceglieranno mai a prescindere dal livello retributivo e dalle condizioni di lavoro.

Al loro interno le organizzazioni possono e devono cercare di rendere maggiormente attrattivo la carriera professionale offrendo spazi di crescita sia professionale sia retributiva basata su risultati e competenze, costruire ambienti dove i professionisti possano esprimere la loro autonomia professionale nel rispetto di linee guida e frame organizzativi, ma se non si modificano a livello di sistema paese le cose di cui sopra, la criticità di reclutamento delle figure sanitarie durerà ancora per molto tempo condizionando la possibilità di rispondere ai bisogni dei pazienti.

Dott. Luigi Vignali



A causa della normativa sui contenziosi si sta sviluppando sempre di più la medicina difensiva ovvero un metodo che usano i medici per togliersi le responsabilità facendo fare più visite specialistiche causando l'aumento delle liste di attesa e dei costi per il sistema sanitario nazionale. Un altro tema su cui si chiede di intervenire è la burocrazia perché allontana il medico dal paziente. Infine, occorre un adeguamento nazionale alle politiche sanitarie europee, cercando di aumentare le responsabilità degli infermieri. Si dovrebbe puntare anche sulla informatizzazione per permettere di avere sempre dati aggiornati ed avere un sistema integrato. Oggi facciamo fatica a comunicare con i centri spoke che distano 20 km da noi.

Bisogna cercare di potenziare il day hospital per il paziente cronico, per evitare che faccia accessi inappropriati al pronto soccorso. Infine, il sistema di budget non è incentivante e allontana i medici dagli obiettivi veri.

Dott. Alessio Parodi

Le Regioni devono lasciare ai manager il tempo ed il margine decisionale per raggiungere gli obiettivi assegnati. Inoltre, si deve auspicare da parte delle Regioni l'adozione di politiche di tutela del personale medico e di contenimento della medicina difensiva. Anche nelle organizzazioni private si inizia ad avvertire la problematica della carenza degli specialisti. È necessaria una profonda revisione della normativa in tema di responsabilità medica; infatti, i sinistri riguardano statisticamente gli stessi ambiti e le stesse discipline e la conseguente demotivazione del personale rischia di portare ad un crescente depauperamento dell'organico nelle organizzazioni sanitarie.

Dott.ssa Mara Azzi

Ci sono differenze fra i problemi reali e la normativa esistente. Per esempio, oggi per comprare una TAC nuova devo fare una gara a livello europeo e questo comporta numerose perdite di tempo e numerosi sforzi. Un altro problema è che in Italia, i territori non ha gli stessi problemi. Il nord ha problemi differenti rispetto al Sud ma le riforme sono spesso uniformate. Andrebbe fatto un ragionamento per differenziare i territori. C'è bisogno da parte delle Regioni di una maggiore flessibilità per dare più autonomia ai territori perché sono tutti differenti (es. Programmazione degli acquisti). Bisogna avere più attenzione sulla nomina dei Direttori Generali non guardando esclusivamente il curriculum ma scegliendo le persone che siano più adeguate rispetto alla realtà che dovranno gestire.