

LE NOSTRE INTERVISTE AI DIRETTORI

INDICE

<i>Intervista al Dr. Antonio Brambilla, Direttore Generale di AUSL Modena</i>	2
<i>Intervista al Dr. Rosario Canino, Direttore Sanitario ASST di Cremona</i>	3
<i>Intervista al Dr. t. Paolo Cavagnaro, Commissario Straordinario AUSL2 Chiavarese</i>	4
<i>Intervista al Dr. Massimo Fabi, Direttore Generale dell'AOU di Parma</i>	6
<i>Intervista al Dr. Salvatore Mannino, Direttore Generale dell'ATS Valpdana</i>	8
<i>Intervista alla Dr.ssa Elena Saccenti, Direttore Generale AUSL Parma</i>	10
<i>Intervista al Dr. Marco Trivelli, Direttore Generale dell'ASST degli Ospedali Civili di Brescia</i>	12
<i>Intervista al Dr. Giovanni Ucci, Direttore Generale del Policlinico San Martino di Genova</i>	14

INTERVISTA
DR ANTONIO BRAMBILLA
Direttore Generale AUSL di Modena

1. Quali sono i fattori motivanti che oggi sono gestibili a livello di singola azienda?

Bisogna lavorare sul ruolo e sull'identità professionale che ne deriva. È importante riuscire a dare riconoscimento al merito anche attraverso un sistema per obiettivi capaci di leggere il contributo quali quantitativo e le capacità professionali. Favorire un clima adeguato e cercare di aumentare il senso di appartenenza. Favorire la collaborazione e valorizzare le attitudini.

2. Il coordinamento tra professionisti come può essere favorito?

Le reti sono la risposta più adeguata; i dipartimenti (soprattutto quelli clinici meno quelli territoriali) sono troppo gerarchici o poco funzionanti
Lo strumento rete funziona ed è capace di realizzare un reale coordinamento tra i professionisti: la rete oncologica e i percorsi dei pazienti ne sono un esempio

3. Quali sono le leve per generare competenze professionali forti e sostenerle nel tempo?

Tre leve possono essere identificare: La valutazione per mettere al centro la professione, i sistemi di monitoraggio e la misurazione delle attività, la formazione per promuovere le professionalità.

4. Quali ruoli organizzativi oggi deboli o assenti dovrebbero essere rafforzati?

È necessario puntare sulle professioni sanitarie nel loro complesso, ossia investire sui ruoli di responsabilità nel settore tecnico – amministrativo.

5. Come aumentare l'appartenenza all'organizzazione da parte dei professionisti?

È un problema sociale: i professionisti si sentono più parte di una categoria piuttosto che di una azienda. Non ho una soluzione ma vanno ricostruiti i valori che sostengono il sistema sanitario pubblico e l'importanza dell'appartenere a questo importante servizio

INTERVISTA
DR. ROSARIO CANINO
Direttore Sanitario ASST Cremona

1. Quali sono i fattori motivanti che oggi sono gestibili a livello di singola azienda

Per motivare occorre riconoscere i risultati conseguiti dagli operatori. Il sistema di riconoscimento dei risultati è un buon sistema motivante, soprattutto se le direzioni sono capaci di esplicitare gli scopi e gli obiettivi. Sicuramente la responsabilizzazione sui processi anche trasversali aiuta a motivare gli operatori che devono poi trovare coerenza con il sistema di avanzamento professionale. Particolarmente importante è introdurre innovazione (tecnologica, organizzativa, ecc.) che è fattore motivante che muove l'organizzazione.

Occorre però considerare che la difficoltà di reperire professionisti (soprattutto in ospedali non situati nelle grandi città) genera condizioni organizzative molto difficili da gestire dove la motivazione è strutturalmente bassa.

2. Il coordinamento tra professionisti come può essere favorito?

È tema determinante la qualità. E' molto complesso sviluppare coordinamento specialmente per la componente medica. Se da un lato è necessario abbandonare la logica della prestazione a silos, dei posti letto e dei reparti e passare alla logica della multidisciplinarietà e *multi-professionalità*, ponendo il paziente al centro., dall'alto è indispensabile che la direzioni in modo sistematico promuova questo orientamento. Lo strumento è sicuramente l'elaborazione "condivisa" dei PDTA, il loro monitoraggio, la misurazione dei risultati.

3. Quali sono le leve per generare competenze professionali forti e sostenerle nel tempo?

Valorizzazione delle varie professionalità, ricerca, formazione. Bisogna anche far sì che la remunerazione sia coerente con la crescita professionale, usando tutti i margini che i contratti lasciano aperti.

4. Quali ruoli organizzativi oggi deboli o assenti dovrebbero essere rafforzati?

Sono tre i ruoli che devono essere rafforzati: innanzitutto, ruoli che sono in grado di svolgere in modo importante *Coaching*, in secondo luogo, la gestione operativa che deve essere ricoperta da ruoli sempre più professionali; infine, ruoli che sappiano promuovere la formazione.

5. Come aumentare l'appartenenza all'organizzazione da parte dei professionisti?

La comunicazione interna molto spesso è critica ed occorre migliorarla, rendendo partecipi tutti della *vision* e di come la Direzione intende raggiungere gli obiettivi. Valorizzare le risorse coinvolgendole nei processi decisionali (ad esempio nella nostra esperienza il progetto *Cancer Center*).

INTERVISTA
DR. PAOLO CAVAGNARO
Commissario Straordinario ASL2 Chiavarese, Liguria

1. Quali sono i fattori motivanti che oggi sono gestibili a livello di singola azienda?

Determinanti per motivare il personale sono i fattori per impostare un *team work*. È necessario essere inclusivi e far sentire tutti importanti. Il rischio altrimenti è quello di generare una difficoltà di comunicazione interna che porterebbe inevitabilmente a una riduzione dell'efficacia organizzativa e dell'efficienza gestionale.

Favorire il dialogo con le direzioni e fra tutte le strutture è l'elemento chiave per ottenere una maggiore motivazione dei professionisti. Dall'altro lato le direzioni devono saper ascoltare e di conseguenza favorire la comunicazione.

2. Il coordinamento tra professionisti come può essere favorito?

Il coinvolgimento deve essere l'elemento chiave per perseguire l'obiettivo di un migliore coordinamento. Costruire percorsi diagnostici, terapeutici e assistenziali insieme è il modo per favorire un maggiore coordinamento.

L'impressione che deve passare a tutto il personale dell'organizzazione è che tutti si devono sentire importanti e coinvolti nelle decisioni: fisioterapista, medici, infermieri ma anche amministrativi.

Coadiuvare insieme non può e non deve essere la mera somma delle parti, ma deve essere uno strumento che genera nuove competenze e permette il raggiungimento di risultati migliori.

Il processo di budget oggi, nell'azienda sanitaria, rappresenta un esempio riuscito processo di coinvolgimento che favorisce il coordinamento fra tutti i professionisti. Potrebbe forse rappresentare un modello da seguire.

3. Quali sono le leve per generare competenze professionali forti e sostenerle nel tempo?

La prima leva imprescindibile è la formazione. L'azienda non deve mai ostacolare la formazione del professionista. È necessario permettere che i giovani e medio-giovani possano fare esperienza in realtà diverse, centri di eccellenza, al fine di formarsi. Questo li spinge a restare anziché scappare, ma allo stesso tempo accrescere il proprio bagaglio di competenze da poter utilizzare all'interno dell'organizzazione. Questo per l'organizzazione stessa oltre che per il professionista rappresenta un valore.

È inoltre necessario mantenere un aggiornamento tecnologico continuo e al passo coi tempi. Le aziende spesso fanno fatica, ma ciò risulta necessario: se il professionista riscontra una buona rispondenza da parte dell'azienda, è incentivato ad aggiornarsi continuamente e lavorare meglio. Questo tendenzialmente fa sì che il professionista di valore sia quindi incentivato a rimanere.

Da ultimo, è necessario favorire la libera professione.

4. Quali ruoli organizzativi oggi deboli o assenti dovrebbero essere rafforzati?

La diffusione sul territorio degli specialisti. Se ne parla da diverso tempo, ma ad oggi tale obiettivo non si è ancora raggiunto. Il cittadino oggi si aspetta lo specialista a "km0", sul territorio. In parole povere, è necessario un migliore dialogo ospedale-territorio e in quest'ottica il distretto dovrebbe assumere un ruolo organizzativo che oggi è ancora debole.

5. Come aumentare l'appartenenza all'organizzazione da parte dei professionisti?

Di nuovo il coinvolgimento è l'unica via. Riunire in modo allargato il collegio di direzione è un esempio di applicazione. Ciò non significa che le decisioni le prendono tutti, ma la partecipazione di tutti al processo decisionale è fondamentale.

Inoltre è necessario fare leva su aspetti come il benessere organizzativo. Misure come la misurazione dello stress, oggi obbligatorie, non dovrebbero essere viste solo in un'ottica di *compliance* da parte dell'organizzazione, bensì come un valore capace di far sentire il professionista a proprio agio e quindi accrescere il suo senso di appartenenza.

INTERVISTA
DR MASSIMO FABI
Direttore Generale Azienda Ospedaliero-Universitaria di Parma

1. Quali sono i fattori motivanti che oggi sono gestibili a livello di singola azienda?

Per lo sviluppo delle risorse umane, sia nel comparto medico-sanitario che nel comportato tecnico-amministrativo, il fattore motivante fondamentale è il recupero del senso della propria professionale. Il gestore deve essere in grado di creare un ambiente organizzativo ideale a far esprimere al meglio le competenze distintive del proprio mestiere.

Questo si traduce nell'incremento del senso di appartenenza all'azienda, ma ancora di più nella valorizzazione del proprio lavoro.

Da ciò ne deriva che in una organizzazione sanitaria, che si fonda sull'intangibilità dell'output, la relazione divenga il fattore principale da promuovere.

In sostanza quindi sono due i fattori motivanti: il recupero di valore legato alla professione e l'incentivazione di relazioni fra i professionisti.

2. Come può essere favorito il coordinamento fra professionisti?

È necessario superare i vecchi dogmi secondo cui il più bravo fra i professionisti è necessariamente anche il più bravo manager. Tale concetto, che è legato ad una logica di verticalità intrinseca all'azienda sanitaria, deve necessariamente essere superato. Per fare ciò l'Università riveste un ruolo fondamentale: deve insegnare ai professionisti di domani ad essere anche dei bravi manager.

3. Quali sono le leve per generare competenze professionali forti e sostenerle nel tempo?

Oggi il nuovo contratto collettivo del lavoro della dirigenza medica finalmente dà indicazioni più specifiche fornendo leve per perseguire l'obiettivo di generare nuove competenze professionali e sostenerle nel tempo.

È evidente però che per identificare, coltivare e sviluppare tali competenze, occorre una visione congiunta della *mission* dell'azienda, per tanto è necessario che questa sia compresa appieno da tutti gli operatori.

Inoltre deve essere obiettivo primario coltivare i talenti migliori all'interno dell'azienda. Oggi il nuovo Contratto collettivo del lavoro della dirigenza medica fornisce gli strumenti atti allo scopo. Tuttavia c'è ancora molto da migliorare mutuando, ad esempio, ciò che può essere mutuabile dalle aziende private

4. Quali ruoli organizzativi oggi deboli o assenti dovrebbero essere rafforzati?

Sicuramente tre ruoli da potenziare sono:

L'attività di gestione, declinata nelle direzioni operative, le dirigenze sanitarie, le direzioni delle professioni sanitarie, ecc., deve essere affiancata alla direzione strategica e potenziata.

È necessario sviluppare una funzione relativa alla psicologia del lavoro che inizi a valutare quanto l'organizzazione può fare per favorire un clima di benessere organizzativo all'interno dell'azienda.

Occorre, in ultimo, introdurre figure che derivano da discipline umanistiche. Ad esempio, l'impiego di filosofi permetterebbe una migliore spinta verso la motivazione dei professionisti.

5. Come aumentare l'appartenenza all'organizzazione da parte dei professionisti?

Ciò che conta veramente, ancor di più del senso di appartenenza all'organizzazione, è il senso di appartenenza al proprio lavoro. Attraverso questo i professionisti si sentono più appartenenti all'azienda.

Le motivazioni sono diverse, ma in primis se il professionista percepisce il proprio lavoro come utile e appagante è grato all'azienda e riesce ad incrementare il suo senso di appartenenza alla stessa.

INTERVISTA
DR. SALVATORE MANNINO
Direttore Generale ATS Valpadana

1. Quali sono i fattori motivanti che oggi sono gestibili a livello di singola azienda?

Gli elementi principali sono tre.

Un primo elemento è costituito sicuramente i fattori a carattere economico. L'attribuzione di posizioni di tipo gestionale, di responsabilità tangibile, con opportuna remunerazione economica, fanno sì che il professionista senta riconosciuta la propria capacità professionale.

Un secondo elemento riguarda l'aggiornamento professionale, tramite opportunità di diversificare il proprio percorso formativo e professionale, aggiungendo nuovi elementi e più in generale arricchendo il percorso.

Il terzo elemento è tentare di far comprendere la mission dell'azienda e far sì che il professionista si identifichi con essa. Questo terzo elemento è di completamento e certamente secondario rispetto ai primi due, sebbene importante: costituisce una leva aggiuntiva.

2. Come può essere favorito il coordinamento fra professionisti?

Il problema principale consiste nell'identificare i diversi livelli di coordinamento e di integrazione. Infatti la risposta dipende in buona misura dal contesto che ci si trova a vivere. Un ospedale è certamente diverso da un'agenzia.

Tuttavia, un elemento comune è definito dalla costruzione di procedure che formalizzino l'utilità del coordinamento. Tali procedure però non devono essere vuote ma devono essere corredate da un contenuto compreso e condiviso dal professionista. Il rischio altrimenti è vedere la procedura in una mera ottica di *compliance*, facendo perdere alla stessa il senso per cui è stata creata. Il coordinamento per essere efficace deve quindi essere compreso e condiviso altrimenti si andrebbe incontro all'effetto opposto e deve essere interiorizzato nell'azione dei professionisti.

Un secondo elemento comune a diverse tipologie di organizzazioni è la costituzione di tavoli di discussione legati a percorsi. Attraverso di essi, i professionisti devono comprendere che il loro tempo dedicato al coordinamento è necessario nell'interesse del paziente. Nel momento in cui tutti insieme valutano un caso, si riscontra un incremento dell'efficacia, ma non solo: anche dell'efficienza.

3. Quali sono le leve per generare competenze professionali forti e sostenerle nel tempo?

Le attività formative e di aggiornamento continuo mirate. Questo è lo strumento essenziale per il raggiungimento dell'obiettivo di creazione di competenze professionali forti sostenibili nel tempo.

Un ulteriore elemento di crescita che può essere attivato è definire il contesto esterno, oltre a quello interno, orientando i professionisti verso un percorso formativo che sia il più possibile eterogeneo e alimentato da una logica di orientamento allo sviluppo dell'organizzazione.

Leve aggiuntive per raggiungere lo scopo possono essere collaborazioni inter-professionali ma anche inter-aziendali e formare figure di leader che possano dare la sensazione al professionista di accompagnamento nella sua formazione di competenze.

4. Quali ruoli organizzativi oggi deboli o assenti dovrebbero essere rafforzati?

Oggi i dipartimenti manifestano segni di debolezza strutturale. Si fa fatica a identificare persone che possano essere cerniera fra i ruoli e che ragionino secondo logiche manageriali. Il salto di qualità fra

“essere un ottimo professionista” ed essere “un ottimo manager” spesso appare scontato ma in realtà è un concetto molto complesso. È necessario che il manager abbia una visione della struttura nel suo complesso, e questo spesso non accade.

Inoltre una seconda debolezza del sistema attuale è causata dai nuovi inserimenti, in tutti i comparti e di tutte le professioni. Giovani medici o giovani infermieri che entrano per la prima volta in una struttura si trovano a fare i conti con un mondo che non gli è stato “raccontato” all’università e di conseguenza si sentono impreparati ad affrontare determinate situazioni. Il personale di esperienza spesso non ha il tempo di affiancarsi ai giovani professionisti. In un periodo di elevato turnover, come quello che stiamo vivendo oggi, questo costituisce una falla importante del sistema.

5. Come aumentare l’appartenenza all’organizzazione da parte dei professionisti?

Questa è l’obiettivo in assoluto più complicato da raggiungere. Esiste un vincolo molto forte legato alle modalità di direzione delle strutture che spesso non permette adattamenti.

Nelle fasi di cambiamento, che oggi avvengono più spesso di prima, le resistenze sono sempre molto forti e fanno sì che il senso di appartenenza alla struttura sia scarso. È necessario cambiare, ma è necessario anche mantenere un pezzo di storia dell’organizzazione affinché il professionista si senta parte della nuova organizzazione. La domanda chiave quindi diventa: cosa posso fare perché i professionisti si identifichino con la nuova struttura?

Qui la responsabilità è duplice: sia del professionista che della direzione. Da parte dei dirigenti è fondamentale l’ascolto e “l’andare in giro” per l’organizzazione. Quando il professionista vede i simboli della struttura, la sua direzione, in un’ottica di maggiore vicinanza e non come un’entità lontana, accetta in misura maggiore il cambiamento.

INTERVISTA
DR.SSA ELENA SACCENTI
Direttore Generale AUSL Parma

1. Quali sono i fattori motivanti che oggi sono gestibili a livello di singola azienda?

L'innovazione è il fattore principale. È necessario essere capaci di produrre e gestire innovazione con i propri dipendenti, siano medici oppure personale di area compatta.

L'innovazione deve poi avere una duplice dimensione: professionale e organizzativa.

Avere un ambiente che accoglie innovazioni e le sostiene è un ambiente motivante per il professionista. Questo è possibile gestire a livello di azienda e a volte (ma non necessariamente e non come unico obiettivo) è capace di generare ritorni economici.

Esempi concreti possono essere: Aprire ambulatori per le cronicità sul territorio, lo sviluppo di percorsi domiciliari per particolari patologie, ecc. Devono però rappresentare obiettivi sfidanti per i professionisti e interessarli. Questo è il motore per generare fattori motivanti.

2. Il coordinamento tra professionisti come può essere favorito?

Un modo per favorire il coordinamento è quello di costruire percorsi diagnostico-terapeutici con tutti i professionisti per l'area delle patologie.

Se vogliamo ampliare il discorso, ragionando su un'area più complessiva, è necessario andare oltre ai percorsi diagnostici e diviene essenziale sviluppare progettualità comuni a livello inter-disciplinare e inter-dipartimentale, oltre a prevedere tanta formazione riunendo non solo differenti professionisti, ma anche differenti enti.

3. Quali sono le leve per generare competenze professionali forti e sostenerle nel tempo?

Per generare competenze professionali sono necessari due elementi che devono trovare un loro comune denominatore. Da un lato deve esserci una direzione capace di indicare possibili sviluppi futuri, sollecitando le progettualità come motore di coordinamento; dall'altro questo deve essere commisurato e ponderato sulle aspirazioni personali e professionali dei singoli professionisti.

Per tanto, essenziale è la raccolta di percorsi di crescita professionali che però siano in linea con gli obiettivi strategici di sviluppo dell'azienda.

4. Quali ruoli organizzativi oggi deboli o assenti dovrebbero essere rafforzati?

Nelle strutture ospedaliere la figura relativa alle *operation* deve assolutamente crescere: Sia che siano ingegneri, sia che siano medici, è un ruolo ad alta complessità gestionale e tecnologica e, ad oggi, non è svolto nel pieno delle proprie potenzialità.

In riferimento alle strutture sul territorio invece, l'area delle cure primarie e le devono essere accresciute apportando figure con competenze trasversali.

Da ultimo, il comparto infermieristico manifesta ancora una latente debolezza, causa di una fase di passaggio generazionale che vede protagonisti i coordinatori, di più lunga carriera e con competenze minori sebbene coadiuvati dall'esperienza e i più giovani professionisti, con maggiori competenze tecniche ma lacunosi in materia di competenze organizzative. Università e master devono assolvere il compito di formare i professionisti in termini competenze organizzative per ridurre il gap descritto.

5. Come aumentare l'appartenenza all'organizzazione da parte dei professionisti?

Tre elementi: coerenza fra indicazioni, strategie e comportamenti. L'assenza di coerenza genererebbe messaggi contraddittori e conseguentemente una minore credibilità e autorevolezza dell'organizzazione, portando necessariamente alla generazione di un clima di sfiducia nell'organizzazione.

INTERVISTA
DR. MARCO TRIVELLI
Direttore Generale ASST degli ospedali civili di Brescia

1. Quali sono i fattori motivanti che oggi sono gestibili a livello di singola azienda?

Ad oggi la leva economica non può essere un fattore motivante vista la carenza di risorse. Vi sono però due aspetti più sostanziali: il coinvolgimento e il sistema degli incarichi.

Il coinvolgimento di più persone all'interno dell'organizzazione sanitaria permette di identificare obiettivi consoni dentro la natura dell'organizzazione stessa e dei problemi che i professionisti vivono quotidianamente. Bisogna quindi evidenziare elementi che nascono dall'identità aziendale. Ogni struttura ha la sua vocazione e ogni struttura ha la sua *mission*. È necessario che i professionisti vivano la condividano e la vivano come un problema reale.

Il sistema degli incarichi è poi una seconda leva importante. Può essere implementato anche a livello extra-contrattuale ma con una efficace comunicazione interna. Gli incarichi di responsabilità gestionale oggi non spesso non coincidono con le strutture, ma tanti percorsi clinici sono diventati inter-strutturali. Ciò implica che la responsabilità di percorso noi coincida con le responsabilità strutturali e questo genera una grave difficoltà di definizione della responsabilità con impatti negativi su tutta l'organizzazione.

2. Quali sono le leve per generare competenze professionali forti e sostenerle nel tempo?

Il lavoro è sicuramente una leva fondamentale. È necessario far ricadere l'attenzione sull'obiettivo finale del lavoro, ossia "curare". Tutto ciò che sta intorno a questo (formazione, ecc.) se viene percepito come ostacolo al lavoro è deleterio. Deve invece passare un messaggio per cui la formazione o altri elementi sono fattori coadiuvanti al raggiungimento dell'obiettivo finale e che consentono di mantenere il focus primario sul paziente.

Inoltre è necessario responsabilizzare il professionista sull'esito dell'intero percorso di cura del paziente. Questo però è un obiettivo di lungo periodo.

3. Quali sono le leve per generare competenze professionali forti e sostenerle nel tempo?

È necessario dare visibilità a esperienze di maggior pregio clinico. Questo permette l'innescarsi di comportamenti che vogliono emulare l'esperienza e hanno un effetto imitativo che porta i professionisti verso l'accrescimento delle proprie competenze.

4. Quali ruoli organizzativi oggi deboli o assenti dovrebbero essere rafforzati?

Tutte le funzioni di cerniera risultano essere deboli. È necessario potenziarle per migliorare l'efficacia della struttura.

Tuttavia è necessario separare l'integrazione logistica dall'integrazione clinica. Entrambe necessarie, ma per la prima è necessario un occhio clinico: non sono sufficienti i PDTA e non tutti i professionisti possono essere coinvolti. È però possibile lavorare sull'integrazione infrastrutturale, dove l'interconnessione è fondamentale. Tale funzione ad oggi manca ed è un problema legato alla non esistenza di un mestiere nella nostra realtà. È possibile importarla dall'esterno ed è necessario lavorare nel lungo periodo per riuscire a raggiungere tale obiettivo.

5. Come aumentare l'appartenenza all'organizzazione da parte dei professionisti?

Il fatto che ci sia un più forte senso di appartenenza all'organizzazione influenza necessariamente i risultati e, spesso, genera maggiore attenzione all'utilizzo delle risorse. È necessario far passare il messaggio a tutti i professionisti che il proprio lavoro produce valore. Il personale deve condividere lo scopo dell'organizzazione e la sua *mission storica*.

INTERVISTA
DR. GIOVANNI UCCI
Direttore Generale Policlinico San Martino, di Genova

1. Come può essere favorito il coordinamento fra professionisti?

La risposta è la responsabilizzazione del management. Il management deve sentirsi responsabilizzato nei confronti dell'organizzazione.

Sebbene appaia come un concetto semplice, spesso si generano resistenze che impediscono un approccio di tipo manageriale, portando un dirigente ad agire meramente in un'ottica di *compliance*. La problematica è ancora più sentita laddove la realtà ospedaliera convive con quella universitaria. Una duplice direzione rischia di portare verso un gap di coordinamento capace di influenza negativamente l'operato di tutto il management dell'organizzazione. È necessario condividere le scelte, e operare in un'ottica sinergica per raggiungere gli obiettivi. Solo così il management si sente più responsabilizzato.

Quando gli alti livelli direzionali sono in conflitto, si generano incomprensioni. Quando invece gli obiettivi sono condivisi fra tutti i livelli direzionali, chi opera al di sotto nella gerarchia è motivato a operare meglio, in misura più efficace ed efficiente e si sente maggiormente responsabilizzato.

La *vision* dell'azienda deve quindi essere condivisa da tutti a tutti i livelli per poter favorire un efficace coordinamento dei professionisti.

2. Quali sono le leve per generare competenze professionali forti e sostenerle nel tempo?

È necessario anzitutto distaccare dal punto di vista della formazione la "parte professionale" dalla "parte organizzativa": è quindi necessario superare quanto previsto dalla Riforma della Sanità prevista dal D.lgs. 502/1992.

I professionisti non si occupano di organizzazione, non devono preoccuparsi di come viene gestita una sala operatoria, non devono essere giudicati o sentirsi giudicati dal punto di vista organizzativo. Devono bensì fare i professionisti ed essere valutati come tali.

Un responsabile di struttura complessa, invece, dal punto di vista della sua professione, deve trovare gli strumenti adeguati per correggere i cattivi comportamenti e intervenire qualora si generino situazioni di difficile gestione, sempre in un'ottica di condivisione. Ciò però non deve sfociare in una gestione oppressiva, poiché rischia di generare l'effetto opposto e indesiderato. Spesso per bypassare un direttore "troppo presente" e "troppo oppressivo", la tentazione dei professionisti è quella di ricorrere alla creazione di strutture semplici, dove ognuno si occupa di organizzazione e si sente autonomo. Questo comportamento genera effetti deleteri nel lungo periodo. Per evitare che ciò accada, il direttore di struttura complessa deve quindi sapere quando intervenire e intervenire con provvedimenti condivisi e soprattutto mirati.

3. Quali ruoli organizzativi oggi deboli o assenti dovrebbero essere rafforzati?

Sicuramente i coordinamenti trasversali: i cd. *case management*, i *bed management*, ecc. tutti questi ruoli devono necessariamente essere rafforzati.

Oggi si parla di carenza di medici. La verità è che la carenza esiste in funzione di un modello che prevede l'utilizzo di medici per situazioni che non lo richiedono. In realtà diverse, come ad esempio

l'ospedale universitario *Karolinska* di Solna in Svezia, da sempre realtà modello della sanità europea, tutti questi ruoli sono svolti da personale infermieristico, adeguatamente formato.

L'esempio classico dove tale problematica appare più evidente è la cura delle cronicità. Sarebbe più sufficiente un infermiere formato, ma la realtà italiana prevede la presenza di un medico e questo porta a generare inefficienze per tutto il sistema.

È necessario un radicale cambiamento di cultura, ancora prima che di modello. Tuttavia ciò prevedrebbe una autonomia di pensiero e professionale che, forse, oggi non siamo ancora in grado di assorbire. È quindi necessario iniziare a lavorare già da subito in questa direzione per raggiungere un obiettivo di così lungo periodo.