

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. 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
<i>Intervista al Dr. Carlo Nicora, Direttore Generale del Policlinico San Matteo di Pavia</i>	16

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

Uno dei fattori maggiormente motivanti è il riconoscimento dei risultati conseguiti dagli operatori. Questo è un buon sistema motivante, soprattutto se le direzioni sono capaci di esplicitare gli scopi e gli obiettivi da raggiungere. 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 un altro 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. È 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 multiprofessionalità, ponendo il paziente al centro, dall'altro è indispensabile che la direzione, 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 e 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 comparto.

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 formazione anche sul campo riunendo non solo differenti professionisti, ma anche differenti enti, in particolare gli enti locali sui percorsi della fragilità.

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 cambiamento; 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: è un ruolo ad alta complessità gestionale e tecnologica e, ad oggi, non è svolto nel pieno delle proprie potenzialità.

In riferimento alle attività territoriali invece, in particolare l'area delle cure primarie, devono essere sviluppate apportando figure con competenze trasversali.

Più in generale, per il comparto delle professioni sanitarie c'è una crescita delle competenze specialistiche richieste da una maggior complessità assistenziale. Si manifestano tuttavia alcune debolezze, causa di una fase di passaggio generazionale che vede protagonisti i coordinatori, di più lunga carriera ed esperienza e i più giovani professionisti, con maggiori competenze tecniche ma che devono sviluppare competenze organizzative e gestionali. Università e master possono assolvere il compito di formare i professionisti in termini competenze organizzative per ridurre il gap descritto

con progettualità coerenti con le strategie aziendali, oltre ad una formazione situata nei contesti di lavoro.

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, con il rischio di portare 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.

INTERVISTA
DR. CARLO NICORA
Direttore Generale Policlinico San Matteo di Pavia

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

Rendere il sistema più efficace ed efficiente vuol dire impostare interventi capaci di impattare sui processi organizzativi, cambiando le pratiche di lavoro, modificando i profili professionali, innovando in modo creativo. L'efficacia e l'efficienza del sistema sanitario non dipendono solo dalla qualità e quantità delle risorse e delle competenze disponibili e dalla motivazione del personale. Il modo in cui lavoro, capitale e tecnologia vengono combinati nell'ambito del modello organizzativo e possono fare la differenza. E' vero che il cambiamento si realizza nelle organizzazioni, ma anche il quadro istituzionale può facilitare o ostacolare una reale trasformazione nel modo di lavorare.

Innovare non significa solo disegnare nuove soluzioni ma ottenere reali cambiamenti. Dietro al cambiamento si nasconde una profonda trasformazione del modo di progettare e gestire le organizzazioni sanitarie, e la sostenibilità (al di là di ogni decreto) dipenderà dalla capacità delle figure manageriali e direzionali della sanità di cambiare alla radice il nostro modo di lavorare.

Per poter costruire il processo di cambiamento nelle aziende ospedaliere occorre sostenere, dichiarare, narrare: una visione chiara del perché e per dove cambiare una ampia consapevolezza nell'organizzazione delle necessità di cambiare e delle ragioni del perché cambiare e in quale modo una struttura organizzativa preposta a governare il cambiamento.

Si deve rivedere quanto si è fatto fino ad oggi con curiosità e voglia di approfondire le domande che nascono dal lavoro di tutti i giorni perché le risorse in campo oggi sono limitate. Lo scopo non è risparmiare ma utilizzare al meglio le risorse a disposizione, liberando quelle mal utilizzate.

La motivazione di ogni collaboratore dipende innanzitutto dalla concezione del lavoro della singola persona: essa può essere rafforzata o indebolita. Vi sono alcuni principi "manageriali" che rafforzano quella motivazione presente nella persona attraverso una soddisfazione per risultati e propri contributi in un clima di fiducia e di positività. Sappiamo bene invece ciò che può demotivare e possiamo evitarlo: ingiustizia, sfiducia, disprezzo.

2) Il coordinamento tra professionisti come può essere favorito?

L'attività del Direttore e del Coordinatore nelle istituzioni complesse come le aziende sanitarie, con le unità operative cliniche e assistenziali, significa affrontare problematiche collegate al governo di un'azione collettiva, garantendo la definizione ed il raggiungimento delle mete, ma anche ottenere comportamenti individuali adeguati a perseguirle.

Tale *governo* richiede CONOSCENZE e COMPETENZE ad alto livello perché richiede di regolare l'utilizzo di risorse (con una particolare attenzione alla efficienza, efficacia, sicurezza e qualità) e ottenere impegno diretto dei professionisti.

Si tratta di governare contemporaneamente un SISTEMA e singoli INDIVIDUI e questo comporta inevitabilmente che non basta agire sulle persone ma occorre lavorare con loro.

Questo riguarda il management di una organizzazione o di parte di essa e seguire principi manageriali e renderli presenti all'interno dell'organizzazione permette di coinvolgere i collaboratori in un modo da sostenere la loro motivazione permettendo il raggiungimento degli obiettivi o innescando il cambiamento.

Il coordinamento dei professionisti, ai vari livelli dell'organizzazione, va sostenuto e fortemente voluto dalla Direzione Strategica che lo deve ritenere strumento di governo della complessità, multidisciplinarietà e comunque necessario per innescare il cambiamento.

Sottolineo nuovamente che la vera motivazione sta nella responsabilizzazione della persona in quanto affidare delle responsabilità crea collaboratori impegnati e soddisfatti. Per far crescere il senso di responsabilità bisogna affidare delle responsabilità e la delega a questo scopo può essere strumento idoneo. Se è vero che la responsabilità è una possibilità per la realizzazione della persona allora la stessa responsabilità diventa la congiunzione fra il bene della persona e il bene dell'organizzazione dove lavora.

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

Il tema delle competenze è stato affrontato adottando metodi e strumenti idonei a misurare, valutare, premiare la performance individuale e quella organizzativa secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi. La Performance è definita come il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (sistema, organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Per misurare e valutare la performance individuale dei dirigenti occorre prima definire la mappa delle conoscenze specialistiche per il posizionamento e la valutazione dei medici con specifica puntuale dei profili di ruolo attesi e di eccellenza, poi di seguito affrontare due gradi di livello:

grado di selettività: valutazioni delle competenze individuali; definizione di percorsi di sviluppo mirati a garantire elevati livelli di performance clinico-scientifiche

grado di premialità: progressione professionale e di ruolo che spinge le persone a crescere professionalmente in linea con le attese dell'azienda.

L'ambito in cui muoversi è quello della valutazione della responsabilità professionale, che ha come oggetto il contenuto del lavoro, la complessità della posizione e la rilevanza nella struttura organizzativa, per raggiungere l'obiettivo di riconoscere l'assunzione di determinanti contenuti di responsabilità

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

Per una azienda ospedaliera di riferimento (HUB) o a valenza nazionale dovrebbe essere valutati i seguenti ambiti:

CAPITALE UMANO: la gestione e la valorizzazione del personale sono elementi imprescindibili per il mantenimento della propria competitività come azienda ospedaliera HUB nel lungo periodo, e devono passare attraverso la formazione continua per il raggiungimento di uno sviluppo organizzativo di ampio respiro.

Oggi, più che mai, per gestire efficacemente i team di lavoro e condurli verso il pieno raggiungimento degli obiettivi prefissati, sono richieste competenze specialistiche di livello e in diverse aree, come la capacità di gestione di progetti complessi, la capacità di problem solving, la leadership e la negoziazione.

COMUNICAZIONE E BRAND REPUTATION che permetta di promuovere innovazione e immagine della Azienda e delle sue attività di massima specializzazione nel campo dell'esperienza clinica e organizzativa, della ricerca biomedica in ambito nazionale e internazionale coordinando

LA TECNOSTRUTTURA: i processi clinici, assistenziali e di ricerca, nelle grandi organizzazioni ospedaliere, determinano una matrice produttiva e gestionale per la quale necessita la costituzione di una tecnostuttura. Essa si organizza attorno alla matrice determinata dai processi per il funzionamento efficiente ed efficace dei dipartimenti, delle unità operative, delle linee di servizio

organizzativo, clinico-assistenziali e di ricerca. Pertanto, nella tecnostruttura confluiscono gli staff sanitari, amministrativi e tecnici, con un'organizzazione innovativa che mantiene il rapporto diretto con la Direzione Strategica.

LINEE DI SERVIZIO ORGANIZZATIVE: strutture per l'integrazione trasversale ed il presidio di funzioni ad alta rilevanza strategica aziendale (processi e modelli per ottimizzare l'uso delle risorse logistiche ed alberghiere dell'ospedale; continuità ospedale-territorio; attività a pagamento)

LINEE CLINICO ASSISTENZIALI INTEGRATE: strutture per l'integrazione multidisciplinare e multiprofessionale; presidiano i saperi specialistici sui problemi ad alto fabbisogno di specializzazione (internamente organizzate per team; ambiti di forte connessione con ricerca traslazionale; responsabilità di clinical governance, di definizione percorsi, di identificazione e gestione innovazione tecnologica e di processo).

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

Occorre che ogni azienda sanitaria espliciti (all'interno delle regole di sistema) la propria strategia, che diventa quindi il filtro con cui il management aziendale legge l'ambiente esterno e interno determinando quindi decisioni e azioni che nel medio termine si concretizzano con il Piano di Organizzazione Aziendale (occasione per definire il progetto strategico cui segue quello organizzativo) e nel breve termine nel Processo di Budget (strumento per motivare i dipendenti al raggiungimento di obiettivi; guidare e orientare le azioni dei dirigenti e responsabili; assegnare le risorse; valutare i risultati)

Confermando quindi la necessità per le aziende sanitarie di avere una strategia chiara dentro le quali muoversi (competenza tipica della direzione strategica), occorre favorire:

pensiero disciplinato per interpretare la strategia in maniera chiara facendo delle scelte;

persone disciplinate che non significa avere persone inquadrato-sottomesse (utile la diversità/dissenso ma all'interno della relazione in organizzazione) ma occorre l'obbligo alla responsabilità attuativa

processi di inserimento (indottrinamento ?) alla cultura organizzativa

azioni disciplinate che devono diminuire la frammentazione delle responsabilità, migliorare l'integrazione tra aree funzionale cliniche e funzioni di supporto, agire sul fattore tempo sia del processo decisionale che di quello esecutivo

trasformare la strategia in ambizione collettiva sviluppando il senso di identità/appartenenza e quindi stimolo alla proattività (pensiero disciplinato, persone disciplinate, azioni disciplinate).