

Fare squadra per rispondere ai bisogni di salute

Le priorità manageriali per un'azienda sanitaria efficace e un sistema salute più coeso



Intervista a
Angelo Tanese
Direttore generale
Asl Roma 1

Come è possibile, in una realtà nazionale e locale dominata da tante emergenze, definire delle priorità d'intervento?

In un mondo che cambia le priorità cambiano. Quindi il concetto di priorità non può essere che dinamico come il Servizio sanitario nazionale (Ssn) ha già sperimentato nei suoi quarant'anni di storia. Se vent'anni fa la priorità era una gestione aziendale e manageriale e una più forte attenzione ai risultati in un sistema nato da un'idea di amministrazione piuttosto tradizionale e burocratica, dieci anni fa con la grave crisi economico-finanziaria l'attenzione si è spostata necessariamente sull'aspetto dell'equilibrio di bilancio, soprattutto in alcune regioni, per garantire la sostenibilità del sistema salute. Oggi è evidente che la priorità non può che essere quella di riportare i cittadini al centro del servizio sanitario, reso più forte in questi anni, e di saper dare delle risposte nuove ai reali bisogni di salute.

C'è bisogno di interpretare in maniera più proattiva l'offerta salute.

Cosa significa oggi dare una risposta ai cittadini?

Innanzitutto significa cambiare il modo di interpretare la funzione del Ssn. Con la legge 833 che lo ha istituito nel 1978 si è voluto assicurare un servizio sanitario pubblico gratuito a garanzia del diritto alla salute. Oggi non è più sufficiente ragionare solo in termini di prestazioni gratuite: l'idea da perseguire deve essere quella della tutela di un servizio sanitario che non si limiti a rispondere alla singola domanda di prestazione ma che accompagni i cittadini dalla nascita alla morte. Quindi, per esempio, diventa prioritario finalizzare le azioni volte alla promozione della salute, alla prevenzione – che deve iniziare ancor prima del concepimento – alla presa in carico integrata dei pazienti cronici, e con pluripatologie, attraverso pro-

cessi assistenziali collegati l'uno all'altro. Diventa fondamentale il riordino della rete di offerta, eliminando la ridondanza di elementi in alcuni ambiti e rendendola più efficace e proattiva in altri, come per esempio nell'assistenza territoriale che spesso vede i cittadini andare in cerca di risposte ai propri bisogni di salute senza sapere con precisione cosa fare e dove andare. Quindi, dal mio punto di vista, c'è bisogno di interpretare in maniera più proattiva l'offerta di salute: per garantire una prestazione gratuita – e, auspicabilmente, anche di qualità – il sistema salute non deve semplicemente aspettare che il singolo cittadino si presenti con una richiesta di prestazione, ma deve piuttosto farsi carico di garantire una risposta al suo bisogno di salute, sia esso il più comune, come per esempio la vaccinazione, o il più complesso, quale la gestione di una malattia oncologica, che vede un paziente con diagnosi di tumore affrontare una fase nuova della sua vita, con tutte le difficoltà e sofferenze che comporta. Il cittadino vuole una risposta credibile, integrata e di qualità. Il Ssn spesso è in grado di dare questa risposta, anche grazie alla grande capacità d'innovazione, da non sottovalutare, che ha dimostrato in questi anni: pensiamo per esempio a come è cambiata la gestione dei pazienti negli ospedali. Il sistema oggi è migliore – in termini di risposte alla salute – rispetto a vent'anni fa. Però, allo stesso tempo, abbiamo bisogno di assumere forze nuove, di investire di più in tecnologia e, non da ultimo, di una maggiore premialità, cioè di un sistema che sia più consapevole di ciò che produce, che valuti in modo corretto i risultati raggiunti, incentivando chi è sì è dimostrato capace di innovare. In sostanza, abbiamo bisogno di un sistema più forte, orientato effettivamente alla sua finalità istituzionale che è quella di creare valore per i cittadini.

Quali sono gli attori con i quali è più fondata l'esperienza di definizione del processo di prioritizzazione?

La priorità è un concetto molto contingente, legato al modo in cui guardiamo la realtà e la interpretiamo. Faccio un esempio: se una squadra di calcio sta vincendo 1 a 0, la priorità è difendersi o cercare di fare il secondo goal? Nel definire cosa è prioritario è fondamentale come in quel momento della partita si interpreta il ruolo della squadra. Sono dell'idea che, in una qualsiasi grande organizzazione, il management abbia il ruolo di creare una squadra e le condizioni perché le persone lavorino in maniera più forte e unita. Pertanto, in assoluto, la priorità del management di un'azienda sanitaria dovrebbe essere quella di ridare visione e senso all'azione degli operatori superando il gap tra il mondo delle professioni e il mondo dell'amministrazione, motivando i professionisti, creando un senso di appartenenza e condivisione e recuperando così una forte legittimazione del servizio sanitario. Serve avere una visione di insieme e fissare un obiettivo chiaro e tra-

sparente circa responsabilità e ruoli e creare le condizioni per lavorare bene, perché questo dà sicurezza alla squadra, anche in condizioni di incertezza, inoltre le persone sono più disponibili a cambiare se percepiscono che quel cambiamento è guidato. Nello stesso tempo è importante assumere persone nuove, giovani e competenti, e ridare una prospettiva di innovazione attraverso un investimento su nuove soluzioni tecnologiche. Sono dell'idea che oggi la priorità per le aziende sanitarie sia proprio quella di ricentrare l'organizzazione evitando la frammentazione che negli anni si è verificata, un po' per stanchezza e un po' per paura di perdere degli ambiti di autonomia. È arrivato il momento di interpretare una funzione nuova di leadership manageriale forte.

A chi spetta questa nuova funzione all'interno di un'azienda sanitaria?

Non soltanto al vertice strategico ma anche ad altre figure tecniche che hanno un ruolo chiave: i direttori di distretto, i direttori di presidio sanitario, i responsabili del personale, degli acquisti e di molti altri settori importanti come il risk management e l'ingegneria clinica. Sono tutte figure che oggi devono interpretare la loro funzione strategica in termini di responsabilità all'interno di una grande azienda e che non hanno soltanto il compito di eseguire ma anche quello di decidere insieme con la direzione. Diventa prioritario avere persone competenti, consapevoli del ruolo di responsabilità che ricoprono e fortemente coese all'interno di una squadra che guida l'organizzazione verso il raggiungimento degli obiettivi.

Nei quarant'anni di storia del Ssn abbiamo assistito a diversi cambiamenti organizzativi. In che maniera l'attuale organizzazione è in grado di definire le priorità?

È comune assumere una posizione di difesa nei momenti di debolezza e difficoltà. Probabilmente siamo stati un po' troppo impetosi nei confronti di noi stessi evidenziando spesso le incapacità e i limiti del sistema. Credo, invece, che il Ssn abbia dimostrato una grande capacità di cambiamento, e ognuno ha fatto la sua parte. Il rischio però è che la frammentazione dei livelli istituzionali – centrale, regionale e aziendale – alimenti l'idea che ciascuno di noi debba estendere il proprio spazio di autonomia, quando invece il nostro obiettivo è rafforzare il livello di cooperazione tra i diversi livelli istituzionali tanto quanto nel rapporto con i professionisti, attori all'interno dei servizi sanitari. È necessario superare la dicotomia tra il mondo sanitario e il mondo dell'amministrazione o, all'interno, tra le funzioni tipicamente tecnico-amministrative e quelle sanitarie. Si tratta di cambiare punto di vista: se si cerca di difendere il proprio livello di autonomia, a un certo punto ci si renderà conto che da soli non si riesce a svolgere il proprio ruolo e si finirà per accontentarsi di uno spazio di autonomia limitato; se invece si crea una sinergia, le possibilità di azione si amplieranno. Oggi la sfida è proprio questa: riuscire a essere veramente "sistema", tra regione e aziende sanitarie e anche tra regione e stato, perché il nostro servizio sanitario ha bisogno di una visione non conflittuale tra i diversi livelli ma anzi più collaborativa. F

La priorità è un concetto molto contingente legato al modo in cui guardiamo la realtà e la interpretiamo.

Il nostro servizio sanitario ha bisogno di una visione collaborativa e non conflittuale.