

La ricetta della Simm per una nuova sanità

Leadership carismatica e cultura manageriale

di Marzia Coronati

Al secondo congresso nazionale della Società italiana medici manager, organizzato a Roma da Iniziative Sanitarie, dibattiti, workshop e tavole rotonde con medici e manager italiani e internazionali

Un Servizio Sanitario Nazionale, basato sul finanziamento pubblico, è studiato per andare incontro ai bisogni di salute dei cittadini e le risorse dovrebbero essere allocate proprio sulla base dei bisogni.

Quando viene esaminata accuratamente, l'assistenza sanitaria nel nostro Paese sembra spesso invece avere un moto Browniano – un movimento casuale di piccole particelle.

Se la si osserva dalla prospettiva di un manager o di un finanziatore, non guardando cioè al singolo paziente, ma all'assistenza erogata a gruppi di pazienti il moto Browniano non è necessariamente visibile. Questo perché chi gestisce e finanzia l'assistenza sanitaria raramente siede in mezzo ai clinici o segue i singoli pazienti nelle loro peregrinazioni all'interno del sistema sanitario.

Per questo è molto importante per tutti i manager sanitari avere una maggiore consapevolezza di ciò che avviene in ambito clinico.

I driver principali dell'inflazione dei costi in sanità sono infatti l'incremento nel volume e nell'intensità delle attività cliniche, ossia l'apparentemente inesorabile trend nell'erogazione di

servizi sanitari che vede:

- il coinvolgimento di sempre più professionalità
- un maggior numero di esami
- più approfondimenti specialistici
- più trattamenti
- un maggior numero di trattamenti complessi
- un maggiore riconoscimento della necessità di coinvolgere il paziente
- più trasferimenti
- più dati da registrare
- più controversie legali.

In questo contesto, per garantire una Sanità di valore è necessario scegliere le cose giuste da fare ed essere responsabili nel prendere decisioni sull'allocazione delle risorse in un'epoca in cui queste risorse sono sempre più scarse.

Per questo, servono medici-manager. Non tanto e solo formati all'economia sanitaria bensì ad un vero e proprio percorso di leadership poiché "Il nostro Paese ha bisogno di medici che sappiano agire anche come manager". Con queste parole Gian Franco Gensini, presidente della Società italiana medici manager (Simm) ha aperto nei giorni scorsi a Roma il Congresso na-

zionale della Società. Giunto alla sua seconda edizione, l'incontro si è svolto il 16 e il 17 aprile negli spazi della splendida Villa Aurelia, uno dei luoghi più esclusivi della capitale ed è stato aperto dai saluti e dalla comune volontà di collaborazione con la Simm di Francesco Ripa di Meana (in rappresentanza della Fiaso e del neo-Presidente Giovanni Monchiero) e dal Presidente di Federsanità-Anci, Piernatale Mengozzi. Nella due giorni romana, esperti nazionali e internazionali si sono confrontati su buone pratiche e esperienze di allocazione delle risorse in ambito sanitario, in un'epoca in cui queste risorse sono sempre più scarse.

Per ottenere un'assistenza sanitaria basata sui bisogni dei cittadini, sostiene la Simm, è necessario che chi gestisce e finanzia sieda in mezzo ai clinici, per avere una maggiore consapevolezza di ciò che avviene in ambito sanitario. "La Società dei medici manager deve avere la forza per potere dire ai politici cosa è logico e illogico, in base ai dati rilevati sul campo. Non per rispettare il budget, ma per rispettare le persone" ha dichiarato Elio Guzzanti, già Ministro

della Sanità, oggi direttore scientifico dell'Irccs «Oasi Maria SS. Troina». «I medici clinici e i medici manager devono fare in modo che si produca una ricerca continua sui servizi sanitari, importante quanto la ricerca biomedica» continua Guzzanti. Una ricerca che, secondo l'ex-Ministro, deve avere come obiettivo il benessere della persona. «Il nostro sistema si deve basare sulla centralità dell'assistito, che non è né un utente né un cliente, ma semplicemente una persona» spiega. Medico, politico, e manager di lunghissimo corso, Elio Guzzanti è noto, tra l'altro, e al Congresso se ne è parlato avendo come fil-rouge il tema



Walter Ricciardi

dei "valori in sanità" per quella legge del 1995 che introdusse l'assistenza agli stranieri nel nostro Sistema Sanitario, una norma oggi messa a rischio dal famigerato emendamento che, se sarà approvato, obbligherà gli operatori sanitari a segnalare alle autorità coloro che soggiornano nel nostro Paese irregolarmente. Guzzanti ha poi acceso i riflettori sul nostro sistema di emergenza, quale paradigma di una gestione sostenibile del sistema sanitario. «Abbiamo bisogno di uno standard nazionale per erogare il sistema di emergenza, così da livellare le differenze tra regioni. Ci vogliono centri regionali specializzati e un *emergency care center*». La strada è ancora lunga: solo nel 2006 l'Italia si è dotata di una scuola di specializzazione in medicina di emergenza, i dipartimenti sono sempre più sovraccarichi, e gli assistiti, per lo più anziani, presentano problemi ogni giorno più seri e complessi. «La politica dovrà adeguarsi alla realtà di una nazione composta per il 20% da anziani» chiosa l'ex-Ministro». Per fare le cose bene ci vuole cultura e ci vuole leadership e l'una non può prescindere dal-



Jenny Simpson Chief Director della British Association of Medical Manager (Bamm)

l'altra, ha quindi sostenuto Domenico Bodega, Preside della Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. A rafforzare la sua tesi, il professore espone le sette caratteristiche, individuate dall'economista Weick, che dovrebbero appartenere ad una organizzazione moderna, dotata di leadership carismatica e cultura manageriale. Loquace, perché in grado di colloquiare; goffa, perché al suo interno convivono più di un criterio (dal finanziario, all'economico, al consulenziale, etc...); ipocrita, perché deve essere in grado di gesti-

La crisi ha bisogno di manager

Medici sempre più 'manager' per garantire, soprattutto in tempo di crisi, i migliori servizi sanitari nonostante le scarse risorse. E assicurare risultati positivi per la salute dei cittadini, obiettivo primario di ogni camice bianco, ma anche risparmi notevoli per il sistema.

È la 'ricetta', apparentemente semplice, proposta dalla Società italiana medici manager (Simm) lanciata nel corso del secondo Congresso Nazionale: "Per una sanità di valore. Il ruolo del medico manager".

"In tempi di crisi" spiega Walter Ric-

ciardi, vicepresidente Simm e direttore dell'Istituto d'igiene dell'università Cattolica di Roma "bisogna assolutamente evitare di focalizzarsi sul problema economico. Questo aspetto, infatti, è importante ma non è l'obiettivo di un servizio sanitario che, invece deve dare assistenza ottimale, tutelare e recuperare le salute dei cittadini". E per fare tutto questo "c'è bisogno di una nuova tipologia di medici che non siano solo bravi dal punto di vista professionale, ma abbiano anche la capacità di gestire tutte le risorse: umane, finanziarie, tecnologiche e strutturali".

Si tratta di un cambiamento culturale che "in alcuni Paesi è già stato avviato

e che ha dato ottimi risultati", ha spiegato Ricciardi sottolineando che dove questo passaggio non è ancora avvenuto la qualità dei servizi offerti ai cittadini è peggiore. Il medico manager, insomma, è una soluzione ottimale per "conciliare le scarse risorse con la qualità dell'assistenza". E questo perché il professionista formato a questo approccio può essere in grado di scegliere le terapie migliori, che non sempre sono le più costose, e di promuovere correttamente la prevenzione, "evitando che le persone si ammalinino". Questo, afferma il Vice Presidente Simm porta a risparmi (documentati) di "milioni di euro".

re situazioni ambigue; superstiziosa, per affrontare il rischio; mostruosa, per l'impegno richiesto, psicologicamente e emotivamente "mostruoso"; otto piedi, perché, come il ragno, deve dotarsi di una testa sproporzionata rispetto al resto; vagabonda, perché dovrà essere sempre pronta a cogliere le opportunità; musona, perché sempre tesa e concentrata a fare il meglio. Secondo Bodega in Italia la leadership è ancora troppo condizionata da meccanismi gerarchici, con un solo leader e tutti gli altri sottoposti. Individualista e paternalista, il leader italiano ha un carisma che inibisce la crescita dei successori e competenti; mentre, nella tesi del professore, la capacità organizzativa esiste quando c'è compresenza tra spirito manageriale (efficienza e capacità di risolvere i problemi) e leadership (ricerca di cambiamento culturale e semplificazione delle competenze manageriali). È dello stesso parere Jenny Simpson, Chief Executive della British Association of Medical Managers. «Un management eccellente da solo non funziona» sostiene la Simp-

son «bisogna integrarlo con una efficace cultura della leadership». Forte della sua esperienza anglosassone, Jenny Simpson ricorda che per far funzionare bene un sistema è necessario coordinarsi e collaborare. La sanità, a tutti i livelli (governo, medici, classi manageriali, etc..), deve mantenersi coesa e muoversi come un unico corpo in direzione di un miglioramento continuo.

Ma quale rapporto deve mantenere il medico manager e leader con il proprio assistito? Secondo Walter Ricciardi, vice presidente della Simm, non si può fare a meno di fare i conti con una realtà che negli ultimi anni si è modificata radicalmente. La possibilità, attraverso i nuovi veicoli di informazione, di informarsi autonomamente su malattie, patologie, cure e stili di vita ha fatto sì che oggi il medico non sia più l'unico referente a cui rivolgersi. Circa i due terzi della popolazione italiana cerca consigli sanitari attraverso i media. «Il compito di noi medici è orientare la gente tra quelle che sono informazioni false e quelle che sono vere. Non dob-

biamo più dare certezze, ma orientamenti» dichiara Ricciardi. Insomma, è finito il tempo del «Credimi, io sono il tuo medico». I cittadini saranno sempre più autonomi, e gli operatori sanitari, per migliorare, dovranno cambiare atteggiamento.

Cambiare e adattarsi ai nuovi sistemi di fare informazione, come già sta accadendo in molte nazioni, d'altronde. "NHS Choices" - il portale digitale inglese di consulenze mediche, informazioni e consigli - ne è un esempio. Le potenzialità di questo sito, che oggi può vantare sette milioni di visite al mese, sono state presentate dal suo direttore strategico Bob Gann. «Quando abbiamo creato Nhs Choices» ha spiegato Gann «avevamo degli obiettivi precisi. Volevamo che i cittadini e gli operatori avessero un rapporto diretto e che le persone fossero dotate di più strumenti possibili per accedere ai servizi sanitari». Il portale è dotato di una sezione di consulenze mediche, in cui basta digitare i propri sintomi per ricevere prontamente una risposta del medico. Informazioni su stili di vita e salute, percorsi terapeutici, indicatori clinici, patologie, aggiornamenti sugli ospedali del territorio sono solo alcune delle sezioni che il sito presenta. Un progetto che sta crescendo e per cui quest'anno il Ministro della Salute inglese ha stanziato ben 40 milioni di sterline.

Insomma, la tecnologia offre ottime opportunità di collaborare e comunicare, ma non dobbiamo dimenticarci del rovescio della medaglia: la rivoluzione digitale infatti ha anche dei rischi, primo tra tutti, per esempio, l'emarginazione di quelle fasce della popolazione che Internet lo usano poco o niente.



Elio Guzzanti riceve dal presidente Simm la targa quale primo Socio onorario