

# Oltre al bisturi un cervello da manager

## Così il Policlinico di Oxford è uscito dalla crisi finanziaria

**M**edici 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. Questa la ricetta proposta dalla Società italiana medici manager (Simm) a Roma durante il suo secondo congresso nazionale.

Un esempio sono i risultati ottenuti in Gran Bretagna dal Policlinico di Oxford. Perché, si sono chiesti i medici inglesi, dare antibiotici di ultima generazione, più costosi, se funzionano quelli tradizionali? Perché fare interventi chirurgici

inutili se in certi casi è meglio non intervenire? Perché fare esami diagnostici costosi quando la diagnosi può essere realizzata più facilmente? Facendo le scelte giuste si è fatta migliore medicina, salvando vite, e si è reso efficiente, anche dal punto di vista economico, un Policlinico universitario che 10 anni fa era in crisi finanziaria. A promuovere questo percorso anche l'ex ministro della Sanità, **Elio Guzzanti**, presente all'incontro ed eletto socio onorario della Simm. «Da sempre ho seguito questa strada - spiega Guzzanti - sono nato come medico clinico, ma presto sono diventato medico manager».

Creare una Sanità di "valore" significa, nel contesto del nostro Servizio sanitario nazionale, andare incontro ai bisogni di salute dei cittadini, allocando le risorse sulla base delle esigenze rilevate.

Questo impone ai professionisti che vi lavorano di interrogarsi su chi, come e perché del funzionamento del sistema e deve sollecitare la loro sensibilità non solo al rispetto della deontologia professionale in senso stretto, ma anche nei confronti della capacità di armonizzare le decisioni cliniche con le considerazioni economico-organizzative del contesto di riferimento. Si tratterà, quindi, di sviluppare l'attitudine a essere «accountable», a «rendere conto» di ciò che si fa ai principali stakeholder del sistema, «per rendersi conto» di quanto vada realizzato e migliorato in linea con i principi e i metodi della governance clinica. Questo è lo spirito con cui si è tenuto a Roma, lo scorso 16-17 aprile, il secondo Congresso nazionale della Società italiana medici manager (Simm) dal titolo: «Per una Sanità di valore. Il ruolo del medico manager».

In un'epoca di crisi e risorse scarse, il punto focale dell'azione dei decision maker è quello di garantire una risposta unitaria che concili il pressante e "pesante" trade-off tra la qualità e la sostenibilità economica, evitando di focalizzarsi esclusivamente su quest'ultima. Il problema delle risorse, infatti, per quanto importante, non può sostituirsi alla mission del servizio sanitario, orientata a erogare un'assistenza ottimale, garantendo la tutela e il recupero della salute dei cittadini. Nelle due giornate congressuali la riflessione operata dal-

la nostra Società scientifica ha posto al centro della discussione la rivoluzione culturale che il sistema sanitario italiano sta sperimentando, pur rimanendo ancora fortemente condizionato da problemi quali la gestione dell'errore, la scarsa qualità dell'assistenza, gli sprechi, le variazioni incontrollate nelle politiche e nella pratica, l'incapacità di prevenire il prevenibile ecc.

Inoltre, la facilità d'uso e l'economicità degli strumenti informatici, soprattutto Internet, hanno accelerato la velocità di reperimento delle informazioni, modificando radicalmente le modalità con cui i cittadini interagiscono col medico e con la conoscenza. Una diagnosi corretta e una terapia efficace dei problemi precedentemente citati può essere realizzata soltanto a opera di medici con una «nuova» professionalità, che abbiano anche la capacità di gestione a 360° dei colleghi e dei collaboratori, delle risorse economiche e delle tecnologie.

Al contempo, i manager sanitari non medici sono chiamati a sviluppare una maggiore consapevolezza di ciò che avviene in ambito clinico, per saper scegliere «le cose giuste al momento giusto» e prendere decisioni responsabili nell'allocazione delle risorse in un'epoca in cui queste sono sempre più scarse.

Nell'intento di creare valore aggiunto per il sistema, il medico manager si trova oggi nel nostro Paese a dover fronteggiare forti vincoli legislativi (a esempio responsabilità penale dell'errore), a operare in uno scenario carente di sistemi di valutazione della performance e privo di meccanismi efficaci di formazione continua e incentivazione, con la conseguente dominanza del timore dell'errore e di uno stimolo al miglioramento basato quasi esclusivamente sul proprio orgoglio professionale.

Si è chiamati, allora, a orientare l'azione di questi professionisti ver-

so una cultura di change management che sia in grado di fornire gli strumenti e i processi giusti a riconoscere e comprendere il cambiamento e a gestirne l'impatto. «Trovate qualcosa da contare», suggerisce la citazione del medico americano Atul Gawande riportata in sede congressuale: "Contare" gli esiti delle performance per confrontarsi e collaborare, valutare il rischio clinico e organizzativo (risk management e approccio sistemico) e, ancora, "contare" per poter prendere decisioni basate sui dati e realizzare un'organizzazione e pianificazione strategica adeguata alle risorse disponibili. In tal senso, i camici bianchi sono tenuti ad acquisire e utilizzare al meglio tutti i saperi presenti all'interno delle organizzazioni di cui sono responsabili, con trasparenza e rispetto reciproco, per orientarli alla qualità e alla sicurezza dei servizi.

La trasformazione del sistema va condotta attraverso leader medi-

ci competenti e illuminati che abbiano compreso appieno gli aspetti fondamentali e concreti della qualità, della diffusione e sostenibilità della sicurezza, il tutto in un'ottica orientata all'apprendimento continuo e al miglioramento della cultura professionale.

Competenze cognitive e comportamentali, standard professionali, capacità negoziali e comunicative, tecniche di problem solving e decision making e altri strumenti per comprendere e gestire la qualità e l'efficienza aziendale, delineano nel nuovo contesto di riferimento il profilo professionale del medico manager, la cui visione deve mantenersi prospettica e saper trasformare i vincoli e le difficoltà di ogni giorno in opportunità. Tutto questo porterà a premiare e promuovere l'innovatività, la sostenibilità economica e organizzativa della propria azione professionale, oltre che la trasferibilità di quanto realizzato in altri contesti organizzativi.

Infine, attraverso il reale, e non cosmetico, coinvolgimento dei medici nella direzione e gestione dei servizi sanitari sarà possibile affrontare la complessità delle organizzazioni sanitarie con maggior entusiasmo e passione e fare della qualità dell'assistenza e della centralità dei cittadini la nostra vera sfida quotidiana.

**Gianfranco Gensini**

Pres. Società italiana medici manager  
Preside Facoltà di Medicina e chirurgia  
Università di Firenze

**Walter Ricciardi**

Vice-pres. Soc. italiana medici manager  
Direttore Istituto di Igiene  
Università cattolica Sacro Cuore Roma