

L'Azienda Sanitaria: luogo dove generare valore per il SSN

Francesco Ripa di Meana^{1*}

¹Presidente FIASO

L'incontro tra la cultura del management e quella del governo clinico è stato voluto per verificare come ritrovare, alla luce dell'esperienza di questi anni, il senso del contributo che le Aziende hanno dato, e continuano a dare, alla tenuta del sistema.

Le Aziende in questi anni hanno dovuto affrontare nuovi "tensori", interni ed esterni, che hanno portato a una radicale trasformazione della gestione e dell'organizzazione di ASL e AO: da un lato, oltre ai tagli del budget, abbiamo assistito a una continua riduzione del numero di Aziende e di posti letto; dall'altro abbiamo fatto i conti, sempre di più, con l'emergere di nuove responsabilità verso pazienti e professionisti, e con lo spostamento del focus dell'assistenza dall'acuzie alla cronicità. Un cambio di prospettiva significativo, in un contesto di non aumento, e poi di riduzione, delle risorse disponibili, nel quale si è mantenuto il livello di erogazione dei servizi con standard di qualità assolutamente apprezzati.

Sono anche queste le ragioni che ci convincono della necessità di condividere le innovazioni in grado di trasformare la cultura manageriale e quella professionale, lasciando spazio alla compenetrazione tra questi due mondi e le culture e i linguaggi che le caratterizzano, per garantire un'assistenza sanitaria basata sulle evidenze, centrata sul paziente e ad high value. Il fine ultimo è ottenere dalle risorse utilizzate il massimo ritorno in termini di salute, tenendo nella giusta considerazione una convinzione, e cioè che oggi numerosi problemi della Sanità prescindono dalla disponibilità di risorse, anzi conseguono spesso a una eccessiva medicalizzazione della società.

La due giorni bolognese ha visto rafforzare la centralità dell'Azienda come luogo di cambiamento e di innovazione organizzativa, riconoscendo al governo clinico la capacità di modificare l'organizzazione e l'orientamento strategico delle aziende. Verso l'interno, passando da una struttura gerarchica e verticale, organizzata secondo le classiche unità operative, a una struttura trasversale, con percorsi assistenziali, laboratori e piattaforme di servizi comuni, l'applicazione del *chronic care model* per la gestione delle cronicità. Verso l'esterno, rivedendo gli stessi confini tra le Aziende e tra il sanitario e il sociale.

Se la sostenibilità del SSN non può che basarsi sul binomio "disinvestire e riallocare", le strategie manageriali in grado di assicurare adeguato coinvolgimento e responsabilizzazione dei professionisti sono state indicate come i fattori che condizioneranno maggiormente l'effi-

cazia del processo di riallocazione. Sono state proposte anche soluzioni su come limitare l'impatto negativo del blocco del turn over, prevalentemente attraverso una revisione del modello di offerta, ma anche con la concentrazione delle attività ad alto costo e un più radicale trasferimento delle attività ad elevata diffusione nell'ambito dell'assistenza primaria.

Tutti elementi che ci consentono di affermare che la crisi economica non ha rappresentato solo un problema, ma anche una occasione per accelerare il processo di cambiamento. L'Azienda ha consentito di fare meglio con meno, ma paradossalmente ora è proprio il modello aziendale ad essere messo sempre più in discussione. Così si auspicano processi di accorpamento che diluirebbero l'Azienda all'interno di strutture a gestione politica, senza più occasioni di mediazione e governo con i professionisti.

Se questo patrimonio di competenze ed esperienze dovesse essere disperso, il rischio di tornare rapidamente come all'indomani della crisi economica degli anni '80, con un impazzimento del sistema e, nel breve-medio periodo, l'incapacità di garantire equità, sostenibilità e qualità del servizio sanitario, si farebbe assai concreto.

Citazione. Ripa di Meana F. L'Azienda Sanitaria: luogo dove generare valore per il SSN. Evidence 2014;6(12): e1000098.

Pubblicato 12 dicembre 2014

Copyright. © 2014 Ripa di Meana. Questo è un articolo open access, distribuito con licenza *Creative Commons Attribution*, che ne consente l'utilizzo, la distribuzione e la riproduzione su qualsiasi supporto esclusivamente per fini non commerciali, a condizione di riportare sempre autore e citazione originale.

Fonti di finanziamento. Nessuna.

Conflitti d'interesse. FR è presidente FIASO e Direttore Generale dell'Azienda USL di Bologna.

Provenienza. Commissionato, non sottoposto a peer-review

* e-mail: presidente@fiaso.it