

Giuseppe Nucci

Il **management** nelle **strutture** **sanitarie**

**Dalla rilevazione dei bisogni all'efficacia
e all'efficienza delle prestazioni**

Copyright © 2023

Simone S.p.A.

Riviera di Chiaia, 256

80121 Napoli

www.simone.it

Titolo, metodologie, contenuti e diritti sono riservati.
Vietata ogni forma di riproduzione se non
autorizzata dall'Editore.

L32 | Il management nelle strutture sanitarie

Direzione e coordinamento redazionale dott.ssa **Chiara Palladino**

 **curvilinee**

Art director | **Gianfranco De Angelis**

Responsabili grafici di fotocomposizione | **Bianca Pierro e Marco Esposito**

Coordinatrice di fotocomposizione | **Iole Reale**

Per informazioni su novità normative ed editoriali visita:



il blog www.edizioni.simone.it/blog-simone



la nostra pagina Facebook (www.facebook.com/EdizioniSimone)

il gruppo FB Simone Concorsi (www.facebook.com/groups/SimoneConcorsi/)



il profilo Instagram [edizionisimone](https://www.instagram.com/edizionisimone)



canale Telegram (https://t.me/EdizioniSimone_Concorsi)



il profilo Twitter [Edizioni Simone](https://twitter.com/EdizioniSimone)



per info contattaci su *WhatsApp* al 366 65 99 985



il profilo TikTok (www.tiktok.com/@edizionisimone)

La pubblicazione di questo volume, pur curato con scrupolosa attenzione dagli Autori e dalla redazione, non comporta alcuna assunzione di responsabilità da parte degli stessi e della Casa editrice per eventuali errori, incongruenze o difformità.

Tuttavia per continuare a migliorare la qualità delle sue pubblicazioni e renderle sempre più mirate alle esigenze dei lettori, la Edizioni Simone sarà lieta di ricevere segnalazioni o osservazioni all'indirizzo info@simone.it

Questo volume è stato stampato nel mese di giugno 2023 presso:

Rotobook Service s.r.l.

Via Capri, n. 67 - Casoria (NA)

PREFAZIONE

Ho accolto inizialmente con qualche perplessità l'invito a scrivere una breve prefazione al libro dell'amico Giuseppe Nucci, «Il Management nella struttura sanitaria»: ne ho letti tanti nella mia carriera e quasi tutti un po' noiosi e ripetitivi.

Un po' sconsigliato ne ho iniziato la lettura ma già dalle prime pagine mi sono accorto della novità, della freschezza e della fruibilità di quest'opera. Concetti come «governance», «strategie», «gestione di una struttura sanitaria», tante volte astratti e vuoti, sono diventati parole concrete, dense di significato e di contenuti.

Anche per il ruolo di responsabile della sanità militare di tutte le Forze Armate, che attualmente ricopro, particolarmente utili mi sono apparsi i paragrafi sul «cosa fare», «come farlo», «chi deve farlo»: argomenti apparentemente già metabolizzati da chi fa il mio mestiere ma che adesso invece mi hanno offerto spunti nuovi ed inediti di riflessione; argomenti tra l'altro fondamentali per direttori generali, sanitari e amministrativi e comunque per tutti coloro che gestiscono risorse umane e professionali di una struttura complessa come quella sanitaria.

Ho letto poi con piacere i paragrafi sulle risorse umane e soprattutto di come l'autore ha affrontato quella che definisce la «cultura organizzativa» e ho molto meditato sul capitolo dedicato alla «comunicazione», concordando con l'affermazione che a fronte di una solida preparazione nel campo della teoria della comunicazione molti dirigenti non possiedono neanche un' appena sufficiente conoscenza dell'ambiente organizzativo... mancando perciò di una coerente visione strategica. Quanta verità in questa affermazione!

Consiglio quindi vivamente e con convinzione a coloro che dovranno affrontare una esperienza dirigenziale e comunque di «comando» di avere sulla propria scrivania o sul desktop questo libro-manuale come utile sussidiario alla propria attività quotidiana.

Ringrazio infine l'autore, amico sin dai tempi della nostra Nunziatella, per avermi riappacificato con argomenti che mi apparivano ostici e complicatissimi, rendendoli un ulteriore strumento culturale per affrontare il mio lavoro quotidiano.

*L'Ispettore Generale della Sanità Militare
Generale di Divisione dell'Arma dei Carabinieri (medico)
dott. Vito Ferrara*

COPYRIGHT © SIMONE

PRESENTAZIONE

Il libro «*Il management nelle strutture sanitarie*» presenta un'ampia disamina sulla gestione e organizzazione nelle strutture assistenziali e, come ben evidenziato nel sottotitolo, si incentra sia sulla rilevazione dei bisogni dei cittadini/utenti serviti sia sull'efficacia/efficienza delle prestazioni cliniche ad essi erogabili. Per i suoi contenuti, il libro fornisce un contributo ricco di declinazioni applicative di due delle dottrine più affermate nell'ambito del *management* pubblico: il *New Public Management* (NPM) e la *New Public Governance* (NPG).

Il NPM si è originato nel mondo anglosassone tra la fine degli anni '70 e gli inizi degli anni '80. In Italia, uno dei primi contributi ascrivibili nel NPM è rappresentato dal rilevante «*Rapporto sui principali problemi della Amministrazione dello Stato*», trasmesso alle Camere dall'allora Ministro della Funzione Pubblica Massimo Severo Giannini il 16 novembre 1979. In esso sono presenti indicazioni strategiche di straordinaria portata innovativa per l'amministrazione pubblica e, in particolare, sul suo ruolo di «servizio». Il NPM rappresenta il fondamento teorico del riformismo della *res publica* e si prefigge di integrare le norme amministrative e il funzionamento gerarchico tipico di una organizzazione pubblica con un approccio gestionale più orientato ai risultati e, primariamente, al miglioramento nell'erogazione dei servizi, da valutarsi secondo le dimensioni fondamentali dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità. In piena continuità con il NPM, l'autore tratta l'efficienza e l'efficacia della gestione come dimensioni cardine per la valutazione dell'operato delle organizzazioni sanitarie. Recependo, però, le evoluzioni culturali del NPM, le dimensioni di efficacia ed efficienza vengono, nel corso dell'opera, arricchite da valutazioni sulla qualità percepita dagli utenti del servizio sanitario (*customer satisfaction*) e sull'ottemperanza ai vincoli normativi di contesto (*compliance* normativa).

Nell'organizzazione del testo, la prospettiva offerta sulle varie tematiche trattate privilegia l'aspetto operativo enfatizzando, in tal modo, l'aderenza del libro alle prescrizioni del NPM. Nella gerarchia dei contenuti viene, infatti, dato ampio spazio a tematiche quali il *process mapping*, la reingegnerizzazione dei processi, la valutazione delle prestazioni. Il dettato normativo viene, inoltre, presentato come un imprescindibile vincolo di gestione piuttosto che come l'esclusivo principio guida nello sviluppo di soluzioni efficaci ed efficienti.

Grande merito dell'autore è, però, il non aver recepito acriticamente le prescrizioni gestionali-organizzative del NPM ma, al contrario, di averne intuito e discusso i limiti principali. Penso, ad esempio, alla sezione dedicata alla «qualità vs l'efficacia. L'esempio della sicurezza delle cure sanitarie» nella quale l'autore discute i possibili *trade-off* fra le molteplici dimensioni della qualità (ad esempio, il tasso di ospedalizzazione, il controllo post-chirurgico) e l'efficienza del servizio. Avendo delineato i confini del NPM, l'autore, nella visione sistemica che caratterizza il volume, si preoccupa impli-

citamente di inquadrare il contributo della sua opera in un più ampio *framework* che si potrebbe collocare nell'ambito della *New Public Governance* (NPG). Difatti, mentre l'enfasi del NPM privilegia l'analisi «micro», l'efficientamento del processo i-esimo, la NPG adotta un approccio sistemico, nel quale la gestione sanitaria è inserita in un contesto di creazione di valore condiviso che avviene per mezzo dell'interazione/integrazione con altre organizzazioni/utenti. I contenuti del libro colgono appieno la necessità, soprattutto per un servizio come quello sanitario, dislocato sul territorio e costituito da una molteplicità di attori che vi contribuiscono, di non limitarsi alla ottimizzazione operativa di dettaglio. Infatti, l'organizzazione gerarchica degli argomenti presentati parte dalla definizione ampia di *welfare*, passa per una descrizione delle varie entità che vi contribuiscono, e arriva alla disamina di specifici aspetti gestionali; ciò evidenzia, nei vari passaggi, il contributo al funzionamento dell'intero sistema che può derivare da un buon modello di *governance* (macro) unito ad una gestione efficace ed efficiente delle dinamiche interne alle singole strutture (micro). Non mancano infine, nei capitoli conclusivi, a completare l'insieme degli argomenti trattati, approfondimenti su due fattori, uno esogeno e uno endogeno, i cui effetti sulle prestazioni delle organizzazioni sanitarie non possono essere trascurati: il capitale umano e la tecnologia. Nella trattazione, l'autore analizza gli aspetti più rilevanti nell'interazione fra organizzazioni e capitale umano, ovvero la cultura organizzativa, gli stili di leadership, e la comunicazione. Infine, l'autore analizza brevemente gli impatti organizzativi di alcuni avanzamenti tecnologici: la possibilità di fruire a distanza di specifici servizi sanitari (a miglioramento delle dimensioni fondamentali di efficienza ed efficacia) e i nuovi rischi connessi alla trasformazione digitale di alcuni servizi (la protezione dei dati personali e, più in generale, la sicurezza dei sistemi informatici sanitari). In definitiva, questo libro contribuisce a evidenziare la capacità di influenza che i moderni sistemi di gestione hanno sulle organizzazioni sanitarie e, di conseguenza, sulle persone che in esse lavorano così come sui pazienti che da esse sono assistiti. Leggendo si apprenderà con chiarezza che «*Il management nelle strutture sanitarie*» sia molto più rilevante di quanto si possa comunemente pensare per l'erogazione di servizi sanitari efficaci, efficienti e «centrati» sulla persona.

Armando Calabrese

Professore Associato di Ingegneria Economico-Gestionale
Università degli Studi di Roma «Tor Vergata»

INDICE

Introduzione.....	Pag. 9
-------------------	--------

Parte Prima **Governance e strategia**

Capitolo 1 Il servizio sanitario: contesto e parametri distintivi

1. Il <i>welfare</i> e la salute	» 15
2. Le risorse destinate al <i>welfare</i> e alla tutela della salute	» 18

Capitolo 2 La strategia, ossia «riflettere prima di partire»

1. Le componenti della strategia e la <i>strategy statement</i>	» 22
2. Il concetto di strategia	» 24
3. Il framework strategico e la costruzione di una strategia.....	» 27

Capitolo 3 La *governance*, ovvero come viene governata un'azienda

1. Cosa intendiamo per <i>governance</i>	» 30
2. I modelli di <i>governance</i> del passato nelle strutture sanitarie	» 32
3. La svolta dei modelli di <i>governance</i> nel settore sanitario	» 34
4. La <i>governance</i> nelle aziende e negli enti sanitari.....	» 38
4.1 Il Direttore generale	» 39
4.2 Il Direttore sanitario, il Direttore amministrativo e il Direttore dei servizi socio-sanitari	» 40
4.3 Il Collegio di direzione	» 40
4.4 Il Collegio sindacale	» 41
4.5 Altri organismi e comitati.....	» 41
4.6 Atti e programmi.....	» 42
5. La responsabilità sociale.....	» 43

Parte Seconda

La gestione: cosa fare, come farlo, chi lo fa

Capitolo 1 I servizi sanitari, ovvero il «cosa fare»

1. I servizi sanitari.....	Pag.	47
2. Le risorse finanziarie e i livelli essenziali di assistenza (LEA): i vincoli sul «cosa fare»	»	48
3. La qualità vs l'efficacia. L'esempio della sicurezza delle cure sanitarie.....	»	52
4. Programmare, cioè «non navigare a vista»	»	58
5. Il controllo di gestione.....	»	60

Capitolo 2 I processi, ovvero il «come fare»

1. Processi, procedimenti amministrativi e procedure.....	»	65
2. La costruzione dei processi, la loro rappresentazione e il <i>process mapping</i>	»	69
3. Perché la logica per processi è quella vincente.....	»	77

Capitolo 3 L'assetto organizzativo: ruoli, strutture e sistemi

1. Il modello organizzativo nell'Azienda sanitaria locale	»	82
1.1 I Distretti	»	83
1.2 I presidi ospedalieri	»	84
1.3 I Dipartimenti	»	87
2. L'approccio manageriale: come costruire un modello organizzativo	»	89
3. I modelli organizzativi «classici»: funzionale, burocratico, divisionale e a matrice... ..	»	93
4. Linee di tendenza evolutive	»	100
5. I sistemi organizzativi	»	102

Parte Terza

I sistemi organizzativi

Capitolo 1 I sistemi organizzativi per la *governance*

1. Pianificazione strategica e <i>performance</i>	»	107
1.1 Dalla pianificazione strategica agli obiettivi di <i>performance</i>	»	109
1.2 La <i>performance</i> come oggetto della pianificazione strategica	»	113
1.3 Obiettivi e indicatori.....	»	115
2. I controlli interni.....	»	117
2.1 Il paradigma del controllo.....	»	117
2.2 Il <i>risk management</i>	»	123
2.3 Il controllo inteso come verifica.....	»	127
2.4 Il presidio di controllo	»	129
2.5 La necessità di una visione integrata tra controlli sulla <i>performance</i> e sulla conformità	»	132

Capitolo 2 I sistemi organizzativi per il capitale umano

1. Le risorse umane.....	Pag. 136
1.1 La gestione e l'amministrazione delle risorse umane.....	» 136
1.2 Le competenze.....	» 141
1.3 La motivazione.....	» 148
2. La cultura organizzativa.....	» 155
2.1 Cosa chiediamo al lavoro?.....	» 155
2.2 Cultura organizzativa e <i>diversity management</i>	» 157
2.3 Le sfide per l'identità organizzativa.....	» 164
2.4 Il ruolo dei flussi intraorganizzativi di conoscenza.....	» 168
2.5 <i>Expertise</i> e cultura organizzativa. Il caso del settore sanitario.....	» 170
3. Lo stile manageriale.....	» 172
3.1 L'evoluzione del concetto di manager.....	» 172
3.2 Come aggiornare il concetto di manager.....	» 175
3.3 La leadership.....	» 176
4. La comunicazione.....	» 183
4.1 Alcune questioni critiche.....	» 183
4.2 Tre schemi fondamentali.....	» 187
4.3 Le riunioni.....	» 193
4.4 Comunicazione interna e orientamento al servizio.....	» 199

Capitolo 3 I sistemi organizzativi per la produttività

1. Innovazione e cambiamento.....	» 206
1.1 La produzione della conoscenza creativa.....	» 208
1.2 L'implementazione della conoscenza creativa, ovvero l'innovazione.....	» 212
1.3 Il cambiamento.....	» 214
2. La gestione dei progetti.....	» 218
2.1 I progetti ed il <i>project manager</i>	» 218
2.2 La pianificazione.....	» 221
2.3 L'esecuzione del progetto.....	» 226
2.4 Gestire è una questione tecnica o culturale? L'esempio della gestione delle attività di un ufficio.....	» 229
3. La tecnologia.....	» 234
3.1 L'approccio con l'ICT. L'asset management.....	» 234
3.2 La sanità «digitale».....	» 238
3.3 La sanità territoriale pubblica.....	» 241
3.4 Protezione dei dati personali e sicurezza informatica nella sanità.....	» 242