

*La posizione apicale nelle Aziende Sanitarie  
ed Ospedaliere: la responsabilità della  
direzione strategica aziendale tra  
professionalità e propensione all'innovazione*

Enrico Bollero,

*Coordinatore del Forum dei Direttori Generali di Ferdersanità –ANCI  
Direttore Generale Fondazione PTV – Policlinico Università di Roma Tor Vergata*

# Premessa

Tra poco più di un mese (1° luglio 1991 “amministratori straordinari al posto dei comitati di gestioni”) sono venti anni che in Italia è stata avviata, con la legge n°111/91, l’esperienza dell’Aziendalizzazione degli Enti preposti a garantire a tutti i cittadini il pieno godimento del diritto alla Salute.

I tempi sono quindi maturi per trarre delle conclusioni utili a capire per quale futuro lavorare, partendo da una domanda fondamentale:

***“I direttori Generali oggi sono ancora al servizio dei cittadini?”***

Il titolo del convegno odierno pone il suo focus sulla figura del soggetto che costituiva la novità principale della Riforma ovvero Il Direttore Generale manager:

- La professionalità
- La capacità di innovazione

# Innovazione?

**Innovare:** trasformare qualcosa introducendo novità



**Innovatore:** è colui che anticipando scenari e situazioni future avvia i processi necessari a rendere la propria organizzazione “pronta” a cogliere le nuove opportunità ovvero a “contrastare” criticità emergenti



Caratteristiche dell'innovatore:

- “vedere oltre”
- “ripensare l'organizzazione”
- Rimodulare e gestire le risorse
- Monitorare le attività e valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione

# Innovatore

INNOVATORE



MANAGER



Colui il quale, essendo a capo di un'organizzazione, deve tendere costantemente a realizzare una gestione efficace ovvero una gestione caratterizzata da una specifica capacità imprenditoriale.)

E' la capacità di **scegliere le vere priorità** dell'Azienda, di essere **coerenti** nel perseguirle e di essere **efficaci** nel realizzarle.

# Il Manager “cardine” della riforma del Sistema Sanitario

La riforma iniziata con la legge n°111/91 e completata con il DLgs. 502/92 prendeva le mosse dal principio che, per garantire efficienza ed economicità, sarebbe stato necessario far “uscire” la politica dalla gestione ed affidarsi per le scelte gestionali a manager in possesso di requisiti di professionalità e dotati di ampia autonomia da esercitarsi nell’ambito di indirizzi ed obiettivi generali.

La figura del Direttore Generale era stata pensata come quel soggetto che **sotto la propria responsabilità** adotta tutte le scelte necessarie all’Azienda per perseguire i propri obiettivi e finalità istituzionali e che interagisce con gli organi regionali per lo sviluppo delle proprie strategie gestionali, sinergiche a quelle di Sistema.

# Evoluzione dei modelli di Sistema Sanitario Regionale

*D.Lgs 502/92 e s.m.i.*

*Regionalizzazione-Aziendalizzazione*

- Decentramento delle decisioni
- Autonomia gestionale
- Responsabilizzazione diretta rispetto alle scelte e risultati

*Neo centralismo regionale*

- “Riaccentramento” decisionale
- Sistemi di vincoli e regole
- Responsabilizzazione diretta sulla ottemperanza alle direttive

Il Neo centralismo Regionale è una scelta frutto di una valutazione negativa dell'esperienza del direttore manager, ovvero soluzione “di comodo” per affrontare con teorica maggior garanzia di efficacia le politiche di contenimento della spesa costringendo quindi le Aziende ad adottare sempre decisioni funzionali al perseguimento di tale obiettivo anche a costo di compromettere la possibilità per l'Azienda di conseguire i propri obiettivi istituzionali ovvero di peggiorare la propria performance, il che corrisponde a “rinnegare” il modello **aziendale** nato con la riforma.

# Criticità del neo centralismo

- Allontanandosi il “luogo” della decisione da quello di conoscenza dei problemi e dei bisogni forzosamente si crea uno schematismo decisionale che inevitabilmente trascura sia la performance che soluzioni più appropriate
- Con i vincoli normativi introdotti e fermo restando il quadro delle responsabilità penali, civili ed amministrative si assume in capo al Direttore Generale una piena e complessiva responsabilità sulla gestione senza la necessaria autonomia gestionale

***Capolavoro!!!***



*Si è riusciti ad accentrare le  
decisione decentrando le  
responsabilità*

# L'evoluzione del ruolo del Direttore Generale ed il neo centralismo regionale

Il nuovo assetto istituzionale (neo centralismo) determina naturalmente una modifica del ruolo e delle funzioni del Direttore Generale che deve trasformarsi da soggetto chiamato a “prendere decisioni” a soggetto responsabile di attuare decisioni altrui.

A questo punto la domanda è:

***“Fare il Direttore Generale corrisponde ancora ad esercitare una professione o è diventato fare un mestiere?”***

Se è vero che la principale caratteristica delle attività professionali è il carattere intellettuale e sociale della stessa di cui anche la retribuzione è componente distintiva, a giudicare dalle dinamiche “evolutive” delle retribuzioni dei Direttori Generali è evidente come venga percepito dalla politica come trascurabile la ricerca della qualità e professionalità dei manager aziendali, con un approccio semplicistico e populista per il quale sembra si pensi “che sia meglio risparmiare sullo stipendio di tre persone” piuttosto che sulla gestione di 3.000, sulla revisione delle organizzazioni, sulla reingegnerizzazione dei processi, sull’ottimizzazione dei percorsi di cura

# .....quale futuro.....

Non si può concludere senza alcune riflessioni.....

- Come si valutano in sanità le conseguenze della sentenza Thijssen in un quadro di finanziabilità degli interventi strutturali solo in conto capitale e con risorse assolutamente insufficienti?
- Come far fronte ad una evoluzione della giurisprudenza che sempre più spesso condanna il Direttore Generale per responsabilità organizzativa in un quadro vincolistico, draconiano sulla spesa corrente?
- Come si valuta l'intervenuta introduzione, con il decreto attuativo del federalismo fiscale, delle norme sul "fallimento" del Direttore Generale in un quadro di gestione eterodiretta e vincolata?

**Io credo che i Direttori Generali debbano rivendicare le proprie responsabilità e la propria professionalità ma al tempo stesso rifiutare di essere il capro espiatorio di decisioni altrui.**

Se non è così ..... Chi accetterebbe di fare il Direttore Generale?