

MODULO 2 - GESTIONE E DIREZIONE DELLA CLINICA

2.1. GESTIONE SANITARIA

La **gestione sanitaria** è rivolta al coordinamento delle risorse umane e materiali al fine di raggiungere obiettivi specifici, legati alla diagnosi e alla terapia di alcune malattie:

La gestione sanitaria cerca semplicemente di ripristinare i livelli di salute dei pazienti, per quanto possibile, attraverso azioni che riguardano singoli pazienti o gruppi di pazienti (raggruppati per patologia o procedura condivisa, per unità assistenziale...). Le decisioni dirette su ciascuna persona sono prese dal medico, dall'infermiera... lavorando separatamente o in team, e le decisioni che riguardano gruppi di pazienti sono prese principalmente dai responsabili dell'assistenza (Ortún, 2003).

Pertanto, la gestione sanitaria consiste nel restituire benessere e salute agli utenti attraverso azioni che possono migliorare la loro malattia. Per questo, possono essere utilizzati protocolli in base alla patologia.

In altre parole, l'obiettivo principale della gestione sanitaria è che il professionista sia coinvolto nella responsabilità sanitaria e sociale, prendendo decisioni che promuovono il buono stato di salute della persona.

Per questo, ci sono diversi aspetti che devono essere presi in considerazione nella gestione sanitaria, i quali verranno svelati nel corso del manuale e in questo capitolo.

2.1.1. Modelli di gestione

La gestione sanitaria può essere strutturata tenendo conto di **diversi modelli** organizzativi, che consentono di definire gli aspetti da gestire. Questi sono, in particolare, i seguenti:

- **Struttura semplice.** È caratterizzata da un legame diretto tra il superiore e i subordinati. Allo stesso modo, la comunicazione è informale, cioè non è strutturata, sebbene abbia una supervisione diretta. È un modello solitamente adottato da piccole organizzazioni che si adattano facilmente ai cambiamenti dell'ambiente.
- **Burocrazia meccanica.** Si concentra sulla suddivisione delle attività lavorative in modo che il processo possa essere svolto in più fasi. La comunicazione è formale e determina una linea di lavoro in formato assembleare, cioè ogni passaggio aggiunge un elemento all'attività lavorativa con l'obiettivo di avvicinarsi all'obiettivo proposto. Pertanto, è un modello molto utile per le grandi organizzazioni, ma anche per quelle piccole, che trovano molto difficile adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente.
- **Burocrazia professionale.** È inteso come un modello che divide il lavoro per aree tematiche, motivo per cui è necessario un grande coordinamento per standardizzare i compiti. In questo tipo di organizzazione, il professionista ha autonomia e responsabilità delle proprie azioni. Come nel caso precedente, è molto utile nelle aziende che hanno difficoltà ad adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente.
- **Forma divisionale.** Corrisponde a quelle organizzazioni che funzionano come un insieme di centri che standardizzano i loro processi per garantire risultati comuni. In quest'ottica, si tratta di un modello in cui vi è un ampio volume di attività e in cui i professionisti si assumono responsabilità con autonomia. Inoltre, viene solitamente applicato in aziende che si adattano più rapidamente ai cambiamenti dell'ambiente.

- **Adocrazia o Adhocrazia.** È considerato uno dei modelli più avanzati, poiché fa uso della divisione del lavoro. Può essere utile per contesti complessi e instabili. Un requisito fondamentale in questo tipo di organizzazione è che i professionisti debbano avere un'elevata qualificazione delle risorse umane.

2.1.2. SWOT

L'**analisi SWOT** consiste in uno strumento per valutare l'ambiente esterno e la capacità interna dell'azienda. Pertanto, l'analisi SWOT può essere definita come segue:

SWOT è l'acronimo utilizzato per indicare uno strumento analitico che consente di lavorare con tutte le informazioni relative al business, utili per esaminare debolezze, minacce, punti di forza e opportunità. La matrice SWOT confronta due prospettive: la prospettiva interna, ovvero i punti di forza e di debolezza del business, aspetti su cui i manager dell'azienda hanno un certo grado di controllo, e la prospettiva esterna, che guarda alle opportunità offerte dal mercato e alle minacce che l'azienda deve affrontare sul mercato selezionato per definire la strategia globale dell'azienda (Mastrantonio et al., 2016).

Pertanto, i seguenti quattro fattori possono essere osservati nell'analisi SWOT:

- **Punti deboli.** Sono legati agli elementi, alle abilità e alle attitudini che rappresentano una barriera per l'azienda. Tuttavia, questi ostacoli possono portare a un'evoluzione favorevole se l'azienda sa contrastarli. Pertanto, si presentano come problemi interni che, una volta identificati, devono essere eliminati.
- **Minacce.** Si tratta di situazioni negative che sono conseguenza dell'ambiente esterno e che possono comportare condizioni sfavorevoli per l'azienda. Queste, quindi, dovrebbero essere identificate il prima possibile per poterle evitare.
- **Punti di forza.** Alludono agli elementi interni della società che sono favorevoli e vantaggiosi per lo sviluppo dell'organizzazione. Allo stesso modo, questi punti di forza consentono di differenziarsi da altre aziende uguali.
- **Opportunità.** Corrispondono a situazioni esterne che sono una conseguenza dell'ambiente esterno, ma che possono agire positivamente sulla propria attività.

Sulla stessa linea, il centro deve saper sfruttare queste opportunità e punti di forza, nonché saper investire e ridurre l'impatto di punti deboli e minacce:

In sintesi, l'analisi SWOT è uno strumento di diagnosi strategica che consente di fare il punto della situazione globale dell'azienda, interna ed esterna, che include la valutazione dell'idea di business e che consente di generare idee strategiche, coerenti con la situazione interna e con l'ambiente e di identificare vantaggi competitivi. Si tratta di sfruttare al meglio le opportunità e annullare o ridurre al minimo le minacce, nonché sfruttare al meglio i punti di forza e ridurre i punti deboli. Cioè, trasformare le debolezze in punti di forza e le minacce in opportunità (Mastrantonio et al., 2016).

2.1.3. Filosofia aziendale

La **filosofia aziendale** consiste in un insieme di elementi che mirano a definire e identificare l'azienda. Pertanto, la filosofia stabilisce un quadro su ciò che l'azienda è e ciò che vuole raggiungere.

In questo senso, la filosofia aziendale consente di determinare le parti che la compongono, nonché i suoi membri. Pertanto, consente di erigere un'identificazione comune nella società.

Questa filosofia pone le basi su tre fasi principali, che sono *mission*, visione e valori. Le

seguenti sottosezioni spiegano nel dettaglio le particolarità di ciascuna.

2.1.3.1. *Mission*

La **mission** può essere intesa come la ragion d'essere dell'azienda o come l'obiettivo principale del centro sanitario, quello per cui è necessaria l'esistenza dell'azienda.

Pertanto, senza *mission* non c'è azienda, poiché indica ciò che si desidera raggiungere e indica la strada per raggiungerlo. Non avere una *mission* significherà non progredire.

La *mission* è intesa, allora, come quell'idea che sostiene la ragion d'essere dell'organizzazione, cioè rappresenta la legge identitaria del centro. Nella *mission* vengono sviluppati i valori e i pilastri su cui si regge il centro sanitario.

2.1.3.2. *Visione*

La **visione** corrisponde all'immagine che i membri hanno dell'azienda e come vogliono che questa agisca. Tale visione deve basarsi sui tre requisiti fondamentali che di seguito vengono elencati:

- **Concetto mirato.** Si tratta di determinare una premessa per la creazione di valore che i dipendenti possano avere come obiettivo mentre la funzione del centro si trova in via di sviluppo. Affinché la visione abbia questo scopo, si avrà bisogno di una serie di valori.
- **Sensazione di un nobile scopo.** Si riferisce al fatto che la visione deve essere abbastanza nobile da motivare tutti i lavoratori e l'azienda stessa. La motivazione comporterà, allo stesso tempo, un impegno maggiore. Per questo, i dipendenti devono sentire che la loro funzione sia di vitale importanza, cioè che sono necessari all'attività dell'impresa.
- **Probabilità di successo.** Significa che le funzioni svolte in azienda e la visione della stessa devono avere un certo grado di probabilità di successo. Ciò influenzerà la visione affinché sia più credibile e, quindi, gli individui saranno più coinvolti nel raggiungimento di tale visione.

2.1.3.3. *Valori*

I **valori** rappresentano i principi etici che guidano i comportamenti che devono essere tenuti dai professionisti dell'organizzazione sanitaria nel momento in cui svolgono la loro attività lavorativa, al fine di conseguire la *mission*. Pertanto, i valori hanno un grande rapporto con la *mission* e la visione:

Affinché la mission e la visione siano più che parole, è necessario che siano articolate con i valori delle persone che fanno parte dell'organizzazione. È possibile che un gruppo sia d'accordo con una mission e una visione, ma che cada in conflitto perché i diversi agenti dell'organizzazione hanno valori diversi su cosa significa lavorare e su come lavorare insieme.

I valori sono i principi, gli standard e le azioni compresi dalle persone in un'organizzazione, che considerano intrinsecamente degni e della massima importanza. I valori di una persona sono ciò che risponde alla domanda, cos'è che conta per me? (Tobar, 2002).

2.2. DIREZIONE SANITARIA

La **direzione sanitaria** corrisponde alla gestione della *mission* dell'azienda. Per questo definisce obiettivi e mete che il personale sanitario deve porsi come traguardo.

La direzione, infatti, è fondamentale per lo sviluppo e il funzionamento dell'organizzazione. Il *manager*, figura principale in questo ambito, ha il compito di orientare e guidare l'azienda verso gli obiettivi da raggiungere.

Questo deve essere fatto in relazione ai valori dell'azienda, decidendo cosa fare e garantendo le azioni corrette. In questo modo vengono prese le decisioni interne, relative alla progettazione, organizzazione e coordinamento del centro; e quelle esterne, legate all'immagine verso i pazienti, per esempio.

Pertanto, le principali funzioni della direzione aziendale sono le seguenti (Westreicher, 2020):

- **Pianificare.** Vengono definiti gli obiettivi dell'organizzazione e vengono stabiliti i piani, a breve, medio e lungo termine, per raggiungerli. La pianificazione include anche la definizione di una cultura organizzativa condivisa da tutti i membri del *team*.
- **Organizzare.** Responsabilità e compiti vengono delegate in base al dipartimento. Per questo, è importante avere un organigramma che mostri chi sarà responsabile di cosa.
- **Coordinare.** Consiste nel determinare gli stessi obiettivi per tutti i lavoratori. In questa fase diventa rilevante la comunicazione aziendale interna, affinché gli obiettivi siano comunicati in modo efficace e siano orientati verso un percorso comune.
- **Controllare.** Viene verificato se gli obiettivi fissati vengono raggiunti come previsto durante la fase di pianificazione. Pertanto, gli obiettivi preposti vengono messi a confronto con i risultati finali.

Tenendo conto di queste funzioni, il *manager* deve essere caratterizzato da una capacità di comunicazione tale da facilitare l'invio di informazioni ai professionisti e deve anche possedere una buona capacità di reazione ai problemi.

Allo stesso modo, la leadership assume una dimensione speciale anche in termini di gestione aziendale, poiché consente di orientare e motivare l'intero gruppo. La leadership, a sua volta, è correlata al processo decisionale.

Si segnala, infine, che la gestione può essere strutturata per livello, potendo differenziare le seguenti tre fasi:

- **Top management.** Sono le posizioni più importanti dell'azienda, come il direttore generale e il contabile. Sono i responsabili delle decisioni più rilevanti.
- **Management intermedio.** Comprende varie aree dell'organizzazione, come le risorse umane, gli acquisti o gli aspetti legali.
- **Management operativo.** Si tratta di professionisti che hanno una certa responsabilità all'interno di un'area. Questi hanno la funzione di dirigere il gruppo e risolvere eventuali problemi che possono sorgere nella vita di tutti i giorni.



2.3. LEADERSHIP SANITARIA

La **leadership** nell'ambiente sanitario è caratterizzata dalla capacità di influenzare gli altri per

ottenere un risultato positivo. In questa fase diventa rilevante la figura del leader, una persona creativa che prende decisioni.

La leadership assume quindi una dimensione speciale in ambito sanitario perché consente di formare altri professionisti, di creare un ambiente piacevole e di aumentare la qualità assistenziale. In questo modo vengono svolte funzioni come dirigere, motivare e vigilare:

L'efficacia dei direttori sanitari dipenderà da una serie di competenze volte a gestire le diverse relazioni all'interno e all'esterno dell'organizzazione: leadership, tecniche di gestione, conoscenza del settore sanitario e abilità per amministrare la vita quotidiana dell'organizzazione. Per quanto riguarda la leadership, come competenza, questa include l'apprendimento di aspetti legati all'efficacia come dirigente, lo sviluppo di una visione condivisa dai membri dell'organizzazione, saper mettere in discussione i propri schemi mentali per essere ricettivi alle diverse valutazioni di un sistema, promuovere la formazione dei team dell'organizzazione e utilizzare la teoria dei sistemi per comprendere l'organizzazione nel suo insieme (Ayuso e González, 2017).

È importante notare che la leadership rende possibile la gestione assistenziale, poiché tutti i membri del team ascoltano il leader; la gestione del significato, poiché è in grado di utilizzare nuove formule per progredire; la gestione della fiducia, poiché tutti si fidano delle proprie decisioni, e la gestione di sé stessi, rimanendo emotivamente equilibrati.

La leadership è molto utile insieme alla gestione sanitaria, perché consente una migliore direzione del centro sanitario. I comportamenti del leader, inoltre, possono prevedere quattro diversi stili di leadership, che sono i seguenti:

- **Il leader che dà ordini.** Si verifica quando il leader ha un buon comportamento in ambito professionale ma non in quello relazionale. In altre parole, hanno conoscenze teoriche, ma non hanno una buona maturità psicologica in ambito professionale. Comunque, prendi delle decisioni.
- **Il leader che persuade.** È determinato dall'avere un comportamento buono in ambito professionale e anche in ambito relazionale. Il leader è ben informato e ha un livello di maturità moderato. È in grado di coinvolgere gli altri, incoraggiandoli e guidandoli. Pertanto, prende decisioni e si spiega.
- **Il leader che fa partecipare.** È caratterizzato da un buon comportamento in ambito relazionale e non in ambito professionale. In questo caso, il livello di maturità è moderatamente alto. Il leader è qualificato e formato, ma incoraggia gli altri dipendenti ad avviare nuovi progetti. Così, il leader, insieme agli altri professionisti, prende le decisioni.
- **Il leader che delega.** Si verifica quando questa figura ha un comportamento negativo in ambito sia professionale che relazionale. In questo caso il livello di maturità psicologica è molto alto, oltre ad avere grandi conoscenze ed esperienze lavorative. È un leader autonomo, ma con la massima fiducia nel resto dei professionisti. Ecco perché gli altri dipendenti prendono le decisioni.

D'altra parte, il professore di etica e gestione aziendale, Richard Shell, citato dagli infermieri Diego Ayuso e Máximo A. González (2017), ha differenziato quattro stili di leadership, correlati ai precedenti, secondo i seguenti criteri:

- **Autocratico.** Corrisponde al leader che prende decisioni e che le comunica al team una volta stabilite già. In questo caso, creatività e innovazione non hanno una grande rilevanza, ma sono soggette alla volontà del leader o del direttore. Può essere utile in situazioni di crisi.
- **Partecipativo.** È quando il direttore presenta la situazione al team per valutare insieme le circostanze, fornendo diverse alternative. Tuttavia, sarà il presidente a prendere la decisione finale. Pertanto, vengono valutate la libertà e l'influenza del gruppo ma, alla fine, questo non prende nessuna decisione.
- **Democratico.** Si riferisce al fatto che la persona è orientata al processo decisionale di gruppo. Pertanto, viene deciso congiuntamente e sulla base del consenso, poiché diversi profili professionali vengono messi insieme per ottenere risultati più positivi.

- **Liberale.** Incoraggiare la completa libertà del gruppo. In questo caso, il leader cerca l'autonomia del gruppo, quindi prende le decisioni come un membro qualsiasi.

2.3.1. Processi di leadership

La leadership, in ambito sanitario, può essere sviluppata attraverso un processo, con l'obiettivo di ottenere risultati concreti. Le **fasi principali** sono le seguenti:

1. **Inspirare uno scopo comune.** L'obiettivo comune dovrebbe essere promosso per motivare i dipendenti, dando loro un ruolo nel processo e rafforzando i valori aziendali. Devono sentirsi parte di una comunità; solo così potranno essere coinvolti nel raggiungimento degli obiettivi.
2. **Dirigere con cautela.** L'atto di dirigere con cautela è importante, poiché si devono comprendere le situazioni di ogni lavoratore così come i loro sentimenti, senza mostrarsi maniera autoritaria.
3. **Valutare le informazioni.** Un buon leader valuta le informazioni che i dipendenti gli inviano e non le ignora a priori. Allo stesso modo, per prendere una decisione, si deve essere sufficientemente informati, altrimenti si potrebbe correre il rischio di commettere un errore.
4. **Definire le funzioni.** L'aspetto della determinazione delle funzioni della squadra è importante, oltre a metterle in relazione con gli obiettivi e i valori perseguiti. Ciò facilita la creazione di relazioni, la condivisione dei rischi e la collaborazione dei lavoratori.
5. **Condividere la visione.** Tutto il personale deve condividere la visione dell'organizzazione sanitaria, credendo nei suoi riferimenti interni e scommettendo su di essa. Per questo la visione dell'organizzazione deve essere chiara, conosciuta, condivisa e trasferita al gruppo.
6. **Sviluppare capacità.** Il leader ha la responsabilità di sviluppare e stimolare le capacità e la crescita professionale e personale di ogni persona del team. Disciplina, responsabilità e impegno dovrebbero essere gli elementi chiave.
7. **Coinvolgere il gruppo.** La figura del leader è quella della persona che forma la squadra e che facilita la collaborazione di tutte le persone. In altre parole, affinché il gruppo funzioni, è necessaria la gestione e la direzione del leader.
8. **Influenzare i risultati.** I risultati dipendono dallo sforzo fatto dal leader del team, quindi deve scommettere su quegli scopi di maggiore rilevanza, come raggiungere la soddisfazione dei pazienti e delle famiglie.
9. **Celebrare i risultati.** Quando i risultati sono quelli desiderati, è importante che il leader, insieme al gruppo, lo celebri, riconoscendo e congratulandosi per il contributo di ciascuno. Questo li motiverà nelle sfide future.

2.4. FUNZIONI IN AMBITO SANITARIO

La gestione sanitaria è molto rilevante, poiché ha il compito di sviluppare le diverse **funzioni sanitarie**, al fine di poterle svolgere. Queste sono le seguenti:

- **Pianificazione.** Ha a che fare con l'organizzazione e la distribuzione delle risorse di cui dispone il centro. In altre parole, determina le linee guida su cui lavorerà l'azienda.
- **Finanziamento.** Si tratta dei canali che servono per finanziare l'attività sanitaria, sono cioè i fondi che vengono stanziati per il servizio sanitario. Questo finanziamento può essere pubblico o privato. Il primo si caratterizza per essere coercitivo, poiché si tratta di un finanziamento che si sviluppa attraverso i contributi sociali dei cittadini; la seconda, invece, si basa su forme dirette di pagamento tramite persone fisiche o *partner*.
- **Acquisti.** Consiste nella fornitura necessaria per poter svolgere il servizio. Questo approvvigionamento dipende dal tipo di finanziamento disponibile.
- **Produzione o fornitura.** Corrisponde alla prestazione del servizio in quanto tale, cioè allo sviluppo dell'attività sanitaria. Ancora una volta, dipende dal centro pubblico o privato.
- **Regolamento.** È correlato a ciascuna delle aree sanitarie che possono essere gestite, nonché al grado di indipendenza. Questo, a sua volta, dipende dal tipo di azienda, pubblica o privata.

2.4.1. Pianificazione

La **pianificazione** implica prendere decisioni in cui vengono fatte le diagnosi, vengono valutati i metodi e vengono definite le soluzioni:

Intendiamo la pianificazione come il processo continuo e metodico che consiste nell'analizzare i problemi, i bisogni e le richieste attualmente insoddisfatte, stabilire delle priorità, stabilire obiettivi realistici, fornire le risorse e i servizi necessari per soddisfarli e concordare i criteri di valutazione che verranno utilizzati per sapere se sono stati conseguiti (De León, 2007).

Pertanto, la pianificazione può avvenire in quattro modi diversi, che sono i seguenti:

- **Pianificazione normativa o politica.** Ha il compito di definire la politica su cui si regge l'azienda. Ha a che fare, quindi, con le politiche sanitarie da realizzare, con l'accessibilità dei servizi, con l'integrità delle tecniche e delle cure, e con il coordinamento dei servizi, ecc. In altre parole, ha a che fare con l'efficienza complessiva del sistema.
- **Pianificazione strategica.** Definisce le priorità e valuta le alternative esistenti per raggiungere gli obiettivi preposti. Si intende, quindi, come la realizzazione di piani sanitari che mirano a migliorare gli ostacoli rilevati.
- **Pianificazione tattica.** Descrive gli obiettivi da perseguire, sia generali che specifici. Inoltre struttura e organizza le attività, il tempo e le risorse necessarie. Può essere inteso come un livello relativo ai programmi sanitari.
- **Pianificazione operativa.** Riguarda le linee stabilite nei livelli precedenti, come, ad esempio, lo sviluppo delle attività, il rispetto del calendario o la gestione delle risorse selezionate.

Nelle sottosezioni successive verranno sviluppate le ultime due pianificazioni, per la loro rilevanza, al fine di determinare più precisamente le particolarità.

2.4.1.1. Pianificazione tattica

La **pianificazione tattica**, come è stato detto in precedenza, si occupa di definire un programma sanitario quando sono già stati individuati gli interventi prioritari e quando vengono definiti gli obiettivi generali e specifici da raggiungere.

In questo senso, un **programma sanitario** può essere definito come segue:

[...] Potremmo definire un programma sanitario come un insieme organizzato, coerente e integrato di attività e servizi per la salute, per una determinata popolazione, con determinate risorse e con una valutazione effettuata in un determinato periodo, che può a sua volta servire per una nuova formulazione di obiettivi e attività (De León, 2007).

Pertanto, gli obiettivi, le attività, le risorse e la valutazione assumono grande rilevanza. Gli **obiettivi** sono fondamentali perché pongono le basi del programma sanitario e possono essere di due tipi: generali o specifici.

I primi, quelli generali, descrivono i cambiamenti che si vorrebbero apportare sullo stato di salute dei pazienti; mentre i secondi, quelli specifici, esprimono in modo chiaro, preciso e misurabile i risultati che ci si aspetta di raggiungere, la popolazione tra cui i risultati si verificheranno e il tempo in cui devono essere raggiunti.

Quindi i secondi hanno a che fare con i risultati o con i processi. Tuttavia, entrambi sono

essenziali, poiché in questo modo si evita di perdere di vista l'obiettivo finale del programma.

Un'altra fase che deve essere strutturata nel programma sanitario è quella delle **attività** da svolgere per raggiungere gli obiettivi. Queste possono essere operative, se sono direttamente collegate agli obiettivi (es. promozione della salute e prevenzione delle malattie); o gestione e supporto, che hanno il compito di facilitare lo sviluppo delle operazioni (ad esempio attraverso l'appalto di risorse).

L'individuazione e la progettazione delle attività è un passaggio molto importante nel processo di definizione di un programma sanitario:

Identificare le attività che realmente influenzano il raggiungimento dei risultati attesi non è un compito facile. È necessario effettuare una revisione sistematica delle evidenze scientifiche alla ricerca di quelle precedenti esperienze che ne hanno dimostrato la bontà. Dovrebbero essere sempre incluse le attività con il più alto livello di evidenza disponibile, al fine di evitare di appesantire i professionisti con attività che non portano al raggiungimento degli obiettivi (De León, 2007).

D'altra parte, le **risorse** devono essere in sintonia con le attività selezionate. Tuttavia, prima di determinare quante risorse sono necessarie, è importante considerare quattro fattori specifici: produttività, efficienza potenziale, occupazione adeguata e accessibilità.

Inoltre, per determinare le risorse necessarie, possono essere utilizzati quattro diversi metodi di selezione. Questi sono i seguenti:

- **Metodo dei bisogni sanitari.** Ha come obiettivo quello di calcolare le risorse necessarie per poter sviluppare il programma sanitario. Per fare ciò, la popolazione viene moltiplicata per il numero di problemi di salute suscettibili di un individuo nel corso dell'anno, per il numero di interventi necessari allo scopo di mettere fine a un problema di salute e per il tempo medio necessario allo sviluppo del lavoro.
- **Metodo degli obiettivi di prestazione.** Ha lo stesso obiettivo del precedente, quindi stabilisce le risorse necessarie attraverso la formula della moltiplicazione della popolazione per il numero di servizi di cui un individuo può aver bisogno nel corso dell'anno. Il risultato viene diviso per la produttività della risorsa, cioè per il numero di servizi che possono essere forniti per unità di tempo.
- **Metodo basato sull'utilizzo dei servizi.** Si basa sull'idea che l'attuale fruizione di un servizio è adeguata, perché permette di soddisfare i bisogni delle persone. Ritiene quindi che il tasso di fruizione di un servizio debba rimanere costante nel tempo.
- **Metodo del rapporto risorse/popolazione.** Per eseguire il calcolo si tiene conto di una forma normativa di un rapporto. È il metodo meno preciso, perché non tiene conto delle variazioni della popolazione, come ad esempio l'età o il sesso, che influenzano la domanda dei servizi.

Infine, la **valutazione** è una fase in cui vengono determinati alcuni indicatori per analizzare il risultato delle attività pianificate durante il processo. Pertanto, vengono osservati i risultati di ciascun periodo di valutazione e vengono corrette le strategie di intervento che non sono state utili.

In questo senso, la valutazione deve avere indicatori che devono soddisfare una serie di caratteristiche specifiche:

Gli indicatori di valutazione devono essere pochi, validi (capaci di rappresentare il vero valore di ciò che si vuole misurare), precisi (capaci di ottenere gli stessi risultati applicati in circostanze identiche) e capaci di rilevare i cambiamenti che si verificano in conseguenza dell'intervento. Dovrebbero essere valutati gli indicatori di copertura (percentuale della popolazione target coperta dal programma), il rispetto degli obiettivi, sia a livello di processo che di risultato, l'efficienza nella gestione delle risorse e la soddisfazione del cliente (De León, 2007).

2.4.1.2. Pianificazione operativa

La **pianificazione operativa** ha a che fare con la determinazione di chi fa cosa, quando, dove, con quali mezzi e in quale ordine. In altre parole, ha il compito di definire i membri che saranno responsabili dell'esecuzione del programma sanitario.

Il primo passo in un tale piano operativo è la formulazione degli obiettivi operativi. Questi seguono gli stessi criteri degli obiettivi del programma, sebbene questi siano più legati al team che deve realizzare gli obiettivi.

Pertanto, la pianificazione operativa è responsabile delle diverse fasi della gestione sanitaria:

[...] Si individuano tutte le attività che devono essere svolte per realizzare ciascuno degli obiettivi, si ordinano cronologicamente, individuando quelle che le precedono e le seguono, si stima la loro durata e la loro probabile data di inizio e di fine, le risorse (umane, materiali e finanziarie) e le responsabilità (chi, dove e a che ora) (De León, 2007).

Per eseguire questi compiti, esistono **diversi metodi** per sviluppare la pianificazione operativa. Questi sono i seguenti:

- **Albero decisionale.** È uno strumento grafico in grado di guidare gli individui attraverso la risposta estratta dalle domande formulate all'interno del diagramma. La risposta può essere affermativa o negativa. Nel primo caso si procederà all'intervento, mentre nel secondo si dovrà fare una nuova domanda fino al raggiungimento dell'intervento richiesto.
- **Diagramma di flusso.** Viene utilizzato per rappresentare il percorso che un utente segue all'interno del servizio fino a quando non termina il proprio lavoro. Pertanto, consente di determinare le fasi che sono state eseguite in sequenza, nonché di osservare le risorse utilizzate.
- **PERT (*program evaluation and review technique*).** È un grafico che presenta le attività a forma di rete. Pertanto, consente di osservare l'intero processo e le sequenze di attività. Consente inoltre di rilevare quanto tempo è stato speso per ciascuna attività, di identificare quelle che hanno una durata maggiore e minore. In questo modo è possibile cercare di accorciare quei processi che hanno un periodo di azione troppo lungo, nonché di riorganizzare determinate risorse per ottimizzare l'efficienza.
- **Diagramma di Gantt.** Consiste in un grafico che rappresenta un calendario su ogni attività identificata. La rappresentazione comprende anche la durata di ciascun compito e permette di stabilire che uno inizi quando finisce l'altro (rapporto inizio-fine), quando inizia l'altro (rapporto inizio-inizio) o che finiscono nello stesso momento (relazione fine-fine).

2.5. GESTIONE DI CRISI E CONFLITTI

La gestione sanitaria deve tenere conto anche delle possibili **crisi e conflitti** che possono sorgere in un ospedale o in una clinica. Questi conflitti sono molto simili a quelli che possono verificarsi in altre istituzioni, sebbene in questi tipi di crisi relative ai pazienti si possano differenziare:

In ambito sanitario vi sono conflitti dovuti alla convivenza del personale sanitario, originati dalle loro relazioni interpersonali e gerarchiche, conflitti dovuti alla relazione assistenziale con i pazienti, oltre a quelli prodotti dalla convivenza tra questi e i loro familiari/accompagnatori. Non c'è dubbio che tutto ciò abbia conseguenze diverse sulle prestazioni del personale, sull'efficienza delle cure e sul funzionamento generale dell'istituzione sanitaria (Pérez, 2020).

Sulla stessa linea, si possono distinguere **quattro** diversi **tipi di conflitti** :

- **Professionali.** Questi sono i conflitti risultato di una discrepanza lavorativa, nelle funzioni, nell'organizzazione o nella comunicazione tra il personale sanitario.
- **Sociali.** Sono intesi come conflitti che nascono dalla convivenza tra i pazienti e le loro famiglie, che di solito si riscontrano nelle situazioni di ricovero.
- **Assistenziali.** Sono quei conflitti che derivano da una comunicazione insufficiente o inefficace tra personale sanitario e pazienti. Questo gruppo comprende anche quelli che derivano da negligenza nei confronti del paziente.
- **Legali.** Corrispondono a conflitti che derivano dall'ignoranza giuridica in alcuni casi eccezionali, come ad esempio maltrattamenti, stupri o incidenti stradali, ecc.

Va notato che i conflitti sanitari coinvolgono due parti diverse, che sono il paziente con il suo ambiente familiare e il centro sanitario, con il personale sanitario o una parte di esso.

In questo senso diventa rilevante la **mediazione sanitaria**, che è uno strumento per risolvere i possibili conflitti in questo ambito:

La mediazione sanitaria si configura come la modalità di risoluzione dei conflitti in ambito sanitario, sia tra gli operatori sanitari, tra questi e gli utenti, sia tra gli utenti e l'istituzione stessa. La mediazione viene effettuata attraverso una terza parte neutrale, imparziale e indipendente, che facilita la risoluzione del conflitto attraverso il dialogo e la comunicazione tra le parti, promuove la ricerca di soluzioni tra le parti, in modo che esse, da sole, trovino la soluzione (Pérez , 2020).

Pertanto, la mediazione mira ad alleviare o ridurre le tensioni tra le parti coinvolte, al fine di risolvere il conflitto esistente e migliorare le relazioni tra le parti.

2.6. MOTIVAZIONE

La **motivazione** è un fattore essenziale in qualsiasi organizzazione, in quanto consente di influenzare l'umore degli individui e fare in modo che possano agire in un certo modo:

La motivazione è una forza interiore che spinge ad agire [...]. La motivazione è l'insieme delle forze che innescano, guidano e mantengono un determinato comportamento al fine di ottenere un risultato (Charleux e Loubat, 2017).

Per questo motivo, i direttori e i responsabili dell'istituto possono avvalersi delle seguenti **tecniche per motivare** i professionisti del centro sanitario:

- **Condividere gli obiettivi.** Tutti i dipendenti devono condividere una serie di obiettivi comuni, che rappresentano una sfida per loro. Devono anche sentire che il loro ruolo è rilevante al fine del raggiungimento di questi obiettivi.
- **Migliorare le capacità individuali.** Ogni persona contribuisce con aspetti diversi al compito lavorativo, quindi le capacità individuali di ciascun professionista dovrebbero essere stimolate e integrate nel lavoro comune e collettivo. Questo, a sua volta, aumenterà l'efficienza e l'efficacia.
- **Valutare il lavoro.** I superiori devono dimostrare di apprezzare il lavoro dei dipendenti, quindi lo devono dimostrare al team e offrire nuove sfide a ciascuno dei lavoratori.
- **Saper delegare.** La delega dei compiti motiva anche i lavoratori, che sentono di ricevere maggiori responsabilità. Tuttavia, il professionista deve essere qualificato per effettuare tali deleghe.
- **Stimolare il feedback del team.** La comunicazione tra il gruppo è di grande importanza per promuovere un lavoro comune, che fornisca un *feedback*. In questo modo i lavoratori devono sostenersi a vicenda e devono voler migliorare quegli aspetti che non funzionano del tutto.

- **Relazione sugli aspetti del centro.** Un altro modo per aumentare la motivazione è attraverso la comunicazione interna, poiché, in questo modo, gli individui si sentono parte del gruppo e si sentono più coinvolti negli aspetti legati all'istituzione.

Questo aspetto sarà trattato in modo più approfondito nei capitoli successivi di questo manuale.

2.7. EFFICIENZA ED EFFICACIA

L'**efficienza** e l'**efficacia** sono due componenti su cui si deve lavorare nella gestione sanitaria per migliorare lo sviluppo ottimale di un'attività lavorativa. Pertanto, l'obiettivo principale è ottenere risultati più vantaggiosi per l'azienda.

La prima, l'efficienza, può essere intesa come la capacità di una persona o di un elemento di ottenere un certo effetto, facendo un uso minimo delle risorse disponibili.

D'altra parte, l'efficacia ha a che fare con la capacità di ottenere l'effetto desiderato o atteso. L'efficienza, a sua volta, si avvale dell'efficienza e viceversa.

In sintesi, l'efficacia presuppone la relazione tra i compiti e gli obiettivi che si prefiggono; mentre l'efficienza corrisponde al legame tra i compiti e l'impatto che generano.

La tabella seguente mostra, in modo più visivo, le principali differenze tra efficienza ed efficacia, in modo da poterle distinguere più chiaramente:

Efficienza	Efficacia
Enfasi sulle risorse.	Enfasi sui risultati.
Voler realizzare tutto correttamente.	Voler realizzare tutto correttamente.
Risolvere i problemi che sorgono.	Raggiungere le mete preposte.
Salvaguardare le risorse.	Ottimizzare le risorse.
Portare a termine le azioni previste e rispettare gli obblighi aziendali.	Ottenere determinati risultati.

Tabella 1. Differenze tra efficienza ed efficacia. Fonte: Editoriale Evimeria. Adattato da Rojas, Jaimes e Valencia (2008).

2.8. GESTIONE DEL TEMPO

La **gestione del tempo** significa sapere come gestire i processi che avvengono in un determinato periodo, che non sia troppo lungo, ma che sia idoneo per poter ottimizzare le attività. In altre parole, l'obiettivo è ottimizzare le risorse e aumentare le prestazioni e la produttività:

Potremmo definire la gestione del tempo come il processo attraverso il quale distribuiamo le nostre ore disponibili tra quelle attività che dobbiamo svolgere. Dedicare più ore al nostro lavoro non implica essere più efficienti o produttivi. Con ogni probabilità, il tempo che il personale del centro attualmente dedica alle proprie attività potrebbe essere ridotto se disponesse degli strumenti adeguati per farlo (Parera, 2019).

Allo stesso modo, la gestione del tempo è di grande rilevanza, a causa dei seguenti fattori:

- **Aumenta la produttività e l'efficienza.** Una buona gestione aumenta la produttività con meno sforzo e tempo. Pertanto, i compiti sono più efficaci.
- **Migliora l'ambiente di lavoro.** Se le attività da svolgere non vengono concluse al momento necessario, si accumulano e saturano i dipendenti, provocando un'atmosfera di tensione che può portare a un cattivo clima di lavoro. La gestione del tempo implica un miglioramento in questo senso, poiché in tal modo il livello di stress e ansia viene ridotto.
- **Aumenta la fiducia in sé stessi.** Vedere che i propri doveri possono essere completati in un certo tempo e con gli obiettivi preposti, fornisce una maggiore fiducia nei dipendenti.
- **Non procrastinare.** Una corretta gestione del tempo non prevede la costante procrastinazione. Pertanto, deve accadere il contrario, ossia, ci si deve assumere le responsabilità e agire con autodisciplina.
- **Si raggiungono risultati più velocemente.** I risultati si ottengono in un periodo di tempo più breve, oltre che con maggiore facilità. In questo modo si aumenta la redditività della clinica.

Visti gli aspetti per i quali la gestione del tempo è importante, è fondamentale concentrarsi sulla determinazione di cinque elementi che possono essere di grande aiuto per gestire il tempo nei centri medici:

- **Progettazione e suddivisione della clinica.** Progettazione e suddivisione sono due aspetti molto rilevanti che possono aiutare a gestire il tempo in modo più ottimale. Per questo, devono essere funzionali, evitando tempi morti tra le diverse attività. Per questo motivo la clinica o il centro devono essere strutturati in diversi spazi: *reception*, sala d'attesa, sale operative, ecc. Ciò contribuirà a rendere il transito comodo, intuitivo e veloce.
- **Sito web online.** Internet sta diventando sempre più importante, motivo per cui tutti i centri sanitari hanno un sito web. Questo è importante perché il sito web può raccogliere tutte le informazioni sull'azienda, come il programma, i trattamenti offerti o le risorse materiali esistenti, tra gli altri. Maggiore è il numero di informazioni presenti sul sito, minore sarà il tempo dedicato al servizio clienti di persona o telefonicamente, dettaglio con il quale è possibile affrontare meglio le esigenze primarie e snellire tali processi.
- **Agenda online.** Questo aspetto è strettamente connesso al punto precedente. Semplificare, infatti, la prenotazione di un appuntamento *online* consente una gestione del tempo molto più ottimale, dal momento che solo chi inizia un trattamento potrà frequentare il centro e le persone che desiderano prendere un appuntamento non devono essere assistite. In questo modo, tutto il tempo dedicato alla pianificazione di un appuntamento di persona o per telefono viene eliminato e può essere investito in altre attività. Tale agenda deve essere accessibile 24 ore al giorno, 365 giorni all'anno.

- **Cartella clinica.** Sempre più centri scelgono di utilizzare una cartella clinica digitale in cui i documenti possono essere disponibili per i pazienti con un solo *clic*. Il fatto di poter archiviare più informazioni in un canale digitale e in modo sicuro, significa che non si deve investire tempo nell'archiviazione manuale di documenti e cartelle cliniche, quindi il processo è più veloce. Allo stesso modo, la cartella stessa è più efficiente in quanto si possono trovare tutti i file con un solo *clic* e non si deve perdere tempo a cercare documenti negli schedari.
- **Software per la gestione della clinica.** I *software di gestione* sono particolarmente utili per una corretta organizzazione del tempo, in quanto consentono di osservare quali sono le attività che comportano un periodo di tempo maggiore e si può cercare di ridurlo. Il risparmio porterà, allo stesso tempo, ad una maggiore redditività del centro.

RIEPILOGO

- La gestione sanitaria si regge sul coordinamento delle risorse umane e materiali al fine di raggiungere obiettivi specifici, legati alla diagnosi e alla terapia di determinate malattie. I diversi modelli organizzativi sono la struttura semplice, la burocrazia meccanica, la burocrazia professionale, la forma divisionale e l'adocrazia.
- L'analisi SWOT consiste in uno strumento per valutare l'ambiente esterno e la capacità interna dell'istituzione. SWOT è l'acronimo utilizzato per indicare uno strumento analitico che consente di lavorare con tutte le informazioni relative al *business*, utili per esaminare debolezze, minacce, punti di forza e opportunità.
- La filosofia dell'istituzione consiste in un insieme di elementi che mirano a definire e identificare l'organizzazione. Pertanto, la filosofia stabilisce un quadro su ciò che l'azienda è e ciò che vuole raggiungere. Inoltre, si basa sulla *mission*, la visione e i valori dell'azienda.
- Il dipartimento della salute corrisponde alla gestione della *mission* aziendale. Per questo definisce obiettivi e mete che il personale sanitario deve porsi come traguardo.
- La leadership nell'ambiente sanitario è caratterizzata dalla capacità di influenzare gli altri per ottenere un risultato positivo. In questa fase diventa rilevante la figura del leader, una persona creativa che prende le decisioni.
- Le funzioni sanitarie sono la pianificazione, il finanziamento, l'acquisto, la produzione o la fornitura e la regolamentazione.
- La gestione sanitaria deve anche tenere conto delle possibili crisi e conflitti che possono sorgere in un ospedale o in una clinica. Questi conflitti sono molto simili a quelli che possono verificarsi in altre istituzioni, sebbene in queste sia possibile differenziare un altro tipo di crisi relativa ai pazienti.
- La motivazione è una forza interiore che spinge all'azione, è l'insieme delle forze che innescano, guidano e mantengono un determinato comportamento al fine di ottenere un risultato.
- L'efficienza è la capacità di una persona o di un elemento di ottenere un determinato effetto, utilizzando al minimo le risorse disponibili. Invece, l'efficacia è la capacità di ottenere l'effetto desiderato o atteso.
- La gestione del tempo consiste nel saper gestire i processi in modo che vengano eseguiti in un determinato periodo di tempo, al fine di ottimizzare le risorse e aumentare le prestazioni e la produttività.

AUTOVALUTAZIONE

Rispondi alle seguenti domande e metti in pratica le basi teoriche di questo capitolo. Non dimenticare di analizzare e rispondere secondo ciò che hai capito.

1. Qual è il modello di burocrazia professionale?
2. Spiegare gli elementi che compongono l'analisi SWOT.
3. Dare una definizione di filosofia aziendale.

4. Spiegare la differenza tra la *mission* e la visione.
5. Indica le funzioni di gestione aziendale.
6. Descrivere i modelli di leadership secondo Richard Shell.
7. Cos'è il diagramma di Gantt?
8. Elencare i diversi tipi di conflitti possibili.

SOLUZIONI

1. Qual è il modello della burocrazia professionale?

Il modello della burocrazia professionale è inteso come un modello che divide il lavoro per aree tematiche, motivo per cui è necessario un grande coordinamento per uniformare i compiti. In questo tipo di organizzazione, il professionista ha autonomia e responsabilità delle proprie azioni. È molto utile nelle aziende che hanno difficoltà ad adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente.

2. Spiegare gli elementi che compongono l'analisi SWOT.

Gli elementi che compongono l'analisi SWOT sono i seguenti:

- Punti deboli. Sono legati agli elementi, alle abilità e alle attitudini che possono rappresentare una barriera per l'azienda. Tuttavia, questi ostacoli possono portare a un'evoluzione favorevole se ben contrastati. Pertanto, si presentano come problemi interni che, una volta identificati, devono essere eliminati.
- Minacce. Si tratta di situazioni negative che sono conseguenza dell'ambiente esterno e che possono comportare condizioni sfavorevoli per l'azienda. Queste, quindi, dovrebbero essere identificate il prima possibile per poterle evitare.
- Punti di forza. Alludono agli elementi interni della società che sono favorevoli e vantaggiosi per lo sviluppo dell'organizzazione. Allo stesso modo, questi punti di forza consentono di differenziarsi da altre aziende uguali.
- Opportunità. Corrispondono a situazioni che sono una conseguenza dell'ambiente esterno all'azienda, ma che possono agire positivamente sulla sua attività.

3. Dare una definizione di filosofia aziendale.

La filosofia aziendale consiste in un insieme di elementi che mirano a definire e identificare l'organizzazione. Pertanto, la filosofia stabilisce un quadro su ciò che l'azienda è e ciò che vuole raggiungere.

4. Spiegare la differenza tra la *mission* e la visione.

La *mission* può essere intesa come la ragion d'essere dell'azienda o come l'obiettivo principale del centro sanitario; mentre la visione corrisponde all'immagine che i membri hanno dell'istituzione e di come vogliono che agisca.

5. Indica le funzioni di gestione aziendale.

Le funzioni della gestione aziendale sono pianificare, organizzare, coordinare e controllare.

6. Descrivere i modelli di leadership secondo Richard Shell.

I modelli di leadership descritti da Richard Shell sono i seguenti:

- Autocratico. Leader che prende le decisioni e le comunica al *team* una volta che sono state già prese. In questo caso, creatività e innovazione non hanno una grande rilevanza, ma sono soggette alla volontà del leader o del direttore. Può essere utile in situazioni di crisi.
- Partecipativo. È quando il leader presenta la situazione al *team* per valutare insieme le circostanze, fornendo diverse alternative. Tuttavia, sarà il leader a prendere la decisione finale. Pertanto, la libertà e l'influenza del gruppo vengono prese in considerazione, anche se non è il gruppo in sé a prendere la decisione finale.
- Democratico. Si riferisce al fatto che la persona è orientata al processo decisionale di gruppo. Pertanto, viene deciso congiuntamente e sulla base del consenso, poiché diversi profili professionali vengono messi insieme per ottenere risultati più positivi.
- Liberale. Incoraggiare la completa libertà del gruppo. In questo caso, il leader cerca l'autonomia del gruppo, quindi prende le decisioni come un semplice membro in più.

7. Cos'è il diagramma di Gantt?

Il diagramma di Gantt è costituito da un grafico che rappresenta un calendario su ciascuna attività identificata. La rappresentazione comprende anche la durata di ciascun compito e permette di stabilire che l'uno inizia quando finisce l'altro (rapporto inizio-fine), quando inizia l'altro (rapporto inizio-inizio) o che finiscono nello stesso momento (relazione fine-fine).

8. Elencare i diversi tipi di conflitti possibili.

I conflitti possono essere di tipo professionale, sociale, assistenziale e giuridico.

