

*Sanità- Saedinews Giugno 2006*

**Il 70 per cento dei ricoveri per la Asl 8  
Ma il 22 per cento sono “inappropriati”**

di Mario Selis

*Mario Selis, direttore generale del “Brotzu”, traccia un primo bilancio della sua attività*



## Il "Brotzu" in cifre

**Anno di apertura:**  
**1982**

**Bilancio al 31 dicembre 2005:**  
**958.107 euro**

**Dipendenti:**  
**1910**

(1836 unità effettive decurtando quote part-time e legge 104) di cui

**372 medici**  
**1017 personale sanitario non medico**  
**390 personale tecnico**  
**131 personale amministrativo**

### **Ricoveri (dimessi):**

Nel 2005

**28663 ricoveri ordinari**

8286 ricoveri Day Hospital/ Day Surgery (regime diurno)

Nel 2004

**27902 ordinari**

10292 in regime diurno

Nel 2003

**28431 ordinari**

9046 in regime diurno

### **Interventi in sala operatoria**

nel 2005: 12 567

nel 2004: 12 843

nel 2003: 11456

### **Trapianti effettuati nel 2005:**

30 fegati

8 cuori

1 rene-pancreas

34 reni

Da pochi mesi ricopro l'incarico di direttore generale dell'Azienda ospedaliera "Giuseppe Brotzu". È sicuramente ancora presto per trarre un bilancio dalla nuova esperienza professionale all'interno del mondo della sanità sarda, ma sin da ora ritengo di poter affermare che torneranno certamente utili in questo nuovo impegnativo percorso le mie precedenti esperienze nell'ambito del governo locale, della amministrazione della ricerca e finanche nell'attività libero-professionale.

Sicuramente esiste in entrambi gli ambiti una richiesta sempre più definita di miglioramento sensibile della qualità dei servizi in generale e dei servizi sanitari in particolare, cui si accompagna la necessità legata alle esigenze di sviluppo del Paese di conseguire un significativo recupero di efficienza. Tutte le analisi condotte indicano ancora cittadini scarsamente soddisfatti e amministrazioni pubbliche in difficoltà nel cammino dell'innovazione.

Occorre uno sforzo sensibile per introdurre azioni di change management per nuovi modelli aziendali capaci di essere più amichevoli e affidabili nei confronti dei cittadini e in grado di migliorare la efficienza ed efficacia delle azioni aziendali

È quindi importante adottare logiche e strumenti per governare il cambiamento, definire chiari obiettivi, utilizzare nel modo migliore ed appropriato le risorse disponibili e le opportunità molteplici, sia in ambito sanitario che gestionale, offerte dalle nuove tecnologie ivi comprese quelle dell'informazione e della comunicazione.

E si tratta ancora di passare da azioni che privilegiano gli annunci a un più concreto e operoso "fare" per introdurre miglioramenti concreti, visibili e duraturi per i cittadini, invertendo la tendenza diffusa ancorché erronea di considerare la sanità un costo per la collettività.

In questa direzione un primo consistente intervento, peraltro assegnatomi dalla Giunta regionale con l'atto di conferimento dell'incarico, riguarda un forte impegno a riconsiderare il ruolo delle risorse umane che operano all'interno dell'Azienda ospedaliera. Certamente utilizzando differenti criteri di valutazione a seconda delle specifiche competenze professionali, ma considerando il valore del coinvolgimento di tutti gli apporti personali, in un'ottica di crescita del benessere organizzativo inteso come mix ideale di qualità del lavoro e qualità della vita.

Si tratta in buona sostanza di dare risposte al disagio e al malessere che derivano dalla crescita dei carichi lavorativi, dal prolungamento dell'orario reale di lavoro, dalla scarsa trasparenza delle decisioni. L'impegno che la nuova direzione strategica del Brotzu sta ponendo in questa direzione riguarda la formulazione di obiettivi chiari e uno stile direzionale che comunichi in modo non ambiguo, senza contraddire nei fatti e nella operatività quotidiana quanto deciso e condiviso.

Importanti elementi di miglioramento nell'organizzazione sono le proposte dei dipendenti e delle loro rappresentanze sindacali, così come i processi di negoziazione degli obiettivi che rinviano a processi di partecipazione. Si tratta in buona sostanza di stimolare e favorire un ambiente relazionale franco, comunicativo e collaborativo che nel tempo consentirà di affrontare i problemi con l'intenzione di superarli, procedendo verso obiettivi comuni anche a partire da situazioni problematiche.

Un sicuro elemento di criticità, che determina in modo consistente un crescente ed improprio carico di lavoro per l'Azienda Brotzu, è rappresentato dalla insufficiente integrazione delle reti assistenziali del territorio ed in particolare della più significativa area geografica del cagliaritano nella quale si posiziona l'Azienda Brotzu. Tale criticità ha fortemente limitato un più consistente impegno delle risorse strumentali ed economiche verso i casi di più alta specializzazione che dovrebbero costituire il core business di una azienda di alta specializzazione.

Nel territorio della Asl 8 il Brotzu svolge una rilevante parte della offerta dei servizi sanitari: su 36950 casi di degenza svolti nel 2005 il 70 per cento è stato rivolto a cittadini residenti nel territorio Asl 8 e di questi ben il 74 per cento ha riguardato casi qualificati d'urgenza.

Ciò porta in questa fase a considerare in termini sufficientemente positivi, ma sicuramente suscettibili di miglioramento, gli indici di complessità (peso medio) raggiunti dal Brotzu nell'ultimo triennio.

I dati sopra esposti accompagnati dalla considerazione che l'indice di occupazione si è assestato sui valori pari al 77 per cento, contro una media nazionale del 74 per cento, e che l'indice di rotazione (che indica il numero dei pazienti che hanno utilizzato il singolo posto letto in un anno) è abbondantemente sopra la media nazionale (52,05 contro 37,83), inducono a ritenere che un miglioramento dei servizi del territorio ridurrebbe una radicata propensione dei cittadini verso l'ospedale Brotzu, che deve essere invece preposto alle cure di quelle malattie la cui gravità giustifica l'alto impegno di risorse strumentali ed economiche. In questa prospettiva appare parimenti realizzabile nel breve – medio periodo un maggior controllo della inappropriatezza dei ricoveri ordinari che nel primo trimestre 2006 si attesta al 22,23 per cento.

Sul fronte organizzativo, a fronte di una dotazione organica del personale sanitario che, considerando i volumi di attività svolti (dimessi per medico e dimessi per infermiere) risulta in linea con la media nazionale, appare ancora critico il profilo della programmazione dei turni e delle reperibilità, causata dall'eccessivo numero di dipendenti con limitata capacità lavorativa di certificata da medico competente.

In questo momento l'ospedale è oggetto di un consistente processo di adeguamento tecnologico e strutturale, attraverso il completamento di numerosi cantieri oggi aperti, il rinnovamento dei reparti, l'implementazione di un nuovo sistema informatico aziendale, sia sanitario che gestionale, nel quale si inserisce anche una forte collaborazione con il Crs4, il Centro di Ricerche di Polaris. L'obiettivo di miglioramento dell'involucro edilizio appare quantomeno opportuno al fine di evitare il deterioramento di una struttura la cui progettazione risale alla fine degli anni '60 e che è stata completata nel 1980. Appaiono non più dilazionabili interventi relativi alle sale parto e operatorie di ostetricia e ginecologia e la riqualificazione strutturale dell'unità operativa di osservazione breve intensiva, finalizzata ad una nuova strutturazione del Pronto Soccorso secondo gli standard ministeriali. Appare parimenti opportuno e necessario il completamento del Trauma Center, già finanziato per il primo lotto funzionale dalla Giunta Regionale ed in fase di avanzata realizzazione, che completerebbe la dotazione strutturale del dipartimento di Emergenza del Brotzu, unico dipartimento di secondo livello in Sardegna.

Per quanto concerne l'introduzione di tecnologie avanzate in campo sanitario, il nuovo processo automatizzato della "Dose Unitaria", che entrerà a regime nell'ultimo trimestre del 2006, consentirà un maggior controllo quali-quantitativo per ciò che concerne l'uso dei farmaci. Inoltre, un grande passo in avanti è rappresentato dall'attivazione del ciclotrone per la produzione dei radioisotopi.

Altro importante progetto che influenzerà positivamente il sistema gestionale della diagnostica strumentale è rappresentato dal sistema digitale Ris (Radiological Information System) integrato con un sistema Pacs (Picture Archiving and Communication System) che consentirà sin dal 2006 la gestione in rete dei servizi.

In questa fase di rinnovamento è forte anche l'impegno sul versante dei servizi al pubblico, di accoglienza e di accesso. In quest'ambito rientra, ad esempio, il potenziamento e la riorganizzazione del Cup, il Centro Unico di Prenotazione Aziendale. In attesa dell'auspicato approdo verso un Cup Metropolitano, va accresciuta l'efficacia della risposta del servizio di prenotazione aziendale, in molti casi primo contatto dell'utenza con la struttura ospedaliera e quasi un "biglietto da visita" per i cittadini. La riorganizzazione interna del personale e l'incremento della turnazione serale con l'aggiunta di un operatore telefonico hanno consentito l'ottimizzazione nella gestione dei contatti telefonici. A ciò si aggiunge la recente introduzione di un "disco cortesia" automatico, in grado di fornire prime informazioni utili al paziente anche in assenza dell'operatore telefonico. Un modo per cercare di evadere il maggior numero di richieste, ma anche un passo in avanti verso l'umanizzazione dell'ospedale, che dovrà diventare sempre più un luogo di reale accoglienza per il cittadino e per il malato.