

## 1a Conferenza Nazionale GIMBE®

Bologna, 9 febbraio 2006

### Position Statement GIMBE®

## Il Governo Clinico nelle Aziende Sanitarie

Massimo Annicchiarico  
per il GIMBE®

Copyright © - GIMBE®

## Position statement

“ Se sei in Texas, senti scalpitare di zoccoli, e ti sembra di aver visto per un attimo un animale a strisce...

...resta comunque piu' probabile che sia un cavallo e non una zebra “

Copyright © - GIMBE®

### Position Statement GIMBE® Il Governo Clinico nelle Aziende Sanitarie

1. Definizione
2. Obiettivi
3. Strumenti e competenze
4. Aspetti organizzativi
5. Problemi aperti

Copyright © - GIMBE®

## 1. Definizione

Il Governo Clinico – “liberamente” tradotto da Clinical Governance – è una strategia mediante la quale le organizzazioni sanitarie si rendono responsabili del miglioramento continuo della qualità dei servizi e del raggiungimento-mantenimento di elevati standard assistenziali, favorendo la creazione di un ambiente che supporti l'espressione dell'eccellenza professionale

NHS White Paper: A First Class Service 1998

Copyright © - GIMBE®

## Ambito della *clinical governance*

- Il concetto puo' essere esteso all'area generalmente coperta dai sistemi di programmazione, controllo e sviluppo della qualità clinica, ed alla messa in atto di meccanismi di responsabilizzazione, gestione e governo sull'insieme dei processi assistenziali.

Copyright © - GIMBE®

## Accountability

Sinclair (1995)	<ul style="list-style-type: none"><li>- pubblica, che consiste nella responsabilità da parte delle aziende pubbliche di rispondere ai soggetti interessati sull'andamento delle proprie pratiche amministrative</li><li>- politica che lega i dipendenti pubblici al direttore generale, il quale risponde all'organo politico, che è a sua volta responsabile verso gli elettori</li><li>- manageriali, che richiede un monitoraggio di input, output, outcome</li><li>- amministrativa, che comporta il monitoraggio dei processi di trasformazione degli input</li><li>- professionale, che evoca il senso di responsabilità di chi appartiene ad una categoria professionale attenta al rispetto delle norme e degli standard professionali, delle pratiche che provengono dal gruppo di pari cui si appartiene</li><li>- personale, che consiste nella fedeltà ai propri valori morali, alla propria coscienza</li></ul>
Caperchione e Pezzani (2000)	<ul style="list-style-type: none"><li>- sul versante "esterno" le aziende pubbliche per mostrarsi accountable dovrebbero assumere la responsabilità delle proprie azioni e soprattutto dei propri risultati, saperli comunicare ai portatori di interesse, mostrare trasparenza sull'uso delle risorse e sulla performance realizzata</li><li>- all'interno dell'azienda pubblica i manager dovrebbero dimostrare attitudine ad assumere le proprie responsabilità e correlativamente assistere ad un incremento della propria autonomia, acquisendo consapevolezza degli obiettivi che devono raggiungere, della necessità di rendere conto delle scelte adottate e dei risultati realizzati</li></ul>

Copyright © - GIMBE®

- L'esercizio del governo clinico richiede un diverso orientamento della struttura organizzativa delle aziende sanitarie, chiamate ad un ruolo attivo nello sviluppo degli standard di qualità.
- Questi standard devono essere definiti, mantenuti e verificati dalla componente professionale.
- Se la mission delle aziende sanitarie è quella di fornire assistenza di elevata qualità, l'insieme di tutti i professionisti rappresenta il riferimento per il governo dell'organizzazione.

Cartabellotta A. et al.  
Sole 24 Ore Sanità & Management  
Novembre 2002

Copyright © - GIMBE®

## Una traduzione infelice?

- Il termine "governo" viene liberamente tradotto da "governance", inteso come gestione dei processi di consultazione e concertazione per il raggiungimento degli obiettivi
- Si contrappone a "government" dove si intende un potere "normativo" e cogente da parte delle istituzioni
- L'aggettivo "clinico", nella nostra lingua, è più riduttivo del "clinical" anglosassone (che caratterizza tutte le professioni sanitarie e non solo quella medica)

Copyright © - GIMBE®

## Una traduzione infelice?

- Il concetto di "governance" fa riferimento alla creazione di una struttura o di un ordine che non può essere imposto dall'esterno, ma è il risultato dell'interazione di una molteplicità di attori che si autogovernano, influenzandosi reciprocamente

Stoker 1998

Copyright © - GIMBE®

## Una traduzione infelice?

- L'obiettivo principale di un sistema di *governance* dovrebbe essere quello di fornire una risposta appropriata ai problemi "selvaggi" che si presentano in sistemi complessi, caratterizzati da forti autonomie che, proprio in quanto forti, si influenzano e si limitano a vicenda.

Rhodes 1997

Copyright © - GIMBE®

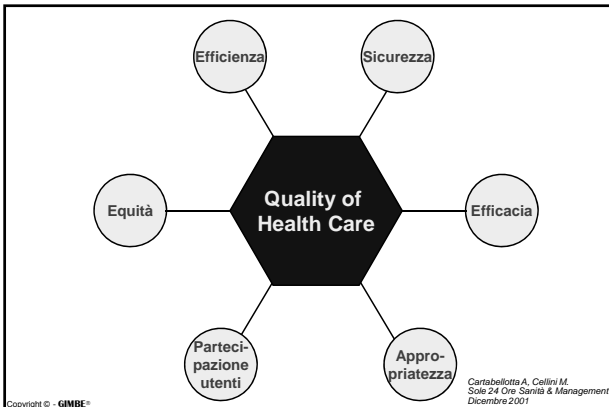
*Clinical Governance*  
=  
**Governance Clinico-Assistenziale**

Copyright © - GIMBE®

## Position Statement GIMBE® Il Governo Clinico nelle Aziende Sanitarie

1. Definizione
- 2. Obiettivi**
3. Strumenti e competenze
4. Aspetti organizzativi
5. Problemi aperti

Copyright © - GIMBE®



**Position Statement GIMBE®**  
**Il Governo Clinico nelle Aziende Sanitarie**

---

1. Definizione
2. Obiettivi
- 3. Strumenti e competenze**
4. Aspetti organizzativi
5. Problemi aperti

Copyright © - GIMBE®

**Evidence-based Health Care**

**Clinical Governance tools & skills**

- Evidence-based practice
- Information & Data management
- Practice Guidelines & Care Pathways
- Health Technology Assessment
- Clinical Audit
- Clinical Risk Management
- CME, professional training and accreditation
- Staff management
- Consumer Involvement & Accountability

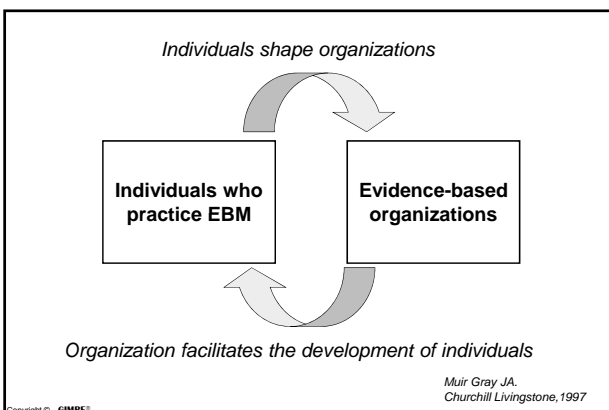
Copyright © - GIMBE®

**Position Statement GIMBE®**  
**Il Governo Clinico nelle Aziende Sanitarie**

---

1. Definizione
2. Obiettivi
3. Strumenti e competenze
- 4. Aspetti organizzativi**
- 5. Problemi aperti**

Copyright © - GIMBE®



*Degeling PJ, Maxwell S, Iedema R, Hunter DJ*

**Making clinical governance work**

*BMJ 2004;329:679-82*

Copyright © - GIMBE®

# How ?

Copyright © - GIMBE®

Degelling PJ, Maxwell S, Iedema R, Hunter DJ

## Making clinical governance work

BMJ 2004;329:679-82

- Accept the interconnections between the clinical and resources dimensions of care
- Recognize the need to balance clinical autonomy with transparent accountability
- Support the systematization of clinical work
- Subscribe to the power sharing implication of more integrated and team based approaches to clinical work and its evaluation.

Copyright © - GIMBE®

### CLINICAL

1. Direttore Sanitario
2. Direttore di Dipartimento
3. Responsabile UO
4. Clinici



### NURSING

1. Direttore Servizio Infermieristico
2. Dirigente Infermieristico di Dipartimento
3. Coordinatore Infermieristico
4. Infermieri

PAZIENTI

Copyright © - GIMBE®

## Legge Regionale 29/2004

### Il Collegio di Direzione

3. Sono organi delle Aziende Usl: il direttore generale, cui spetta la responsabilità complessiva della gestione; il Collegio di direzione, con compiti di proposta per l'organizzazione e lo sviluppo dei servizi e delle attività di ricerca ed innovazione e la valorizzazione delle risorse umane e professionali degli operatori; il Collegio sindacale, con compiti di vigilanza sulla regolarità amministrativa e contabile.

4. comma c) Gli atti aziendali, tra l'altro, stabiliscono: la partecipazione del Collegio di direzione all'elaborazione del programma aziendale di formazione permanente... (omissis)

Copyright © - GIMBE®

## Clinical Governance

Bridging the gap between managerial and clinical approaches to quality of care

Qual Health Care 1999;8:184-190

Copyright © - GIMBE®

## CG e burocrazia professionale (1)

- L'attività delle burocrazie professionali si caratterizza per essere relativamente stabile, con comportamenti sostanzialmente predeterminati e predicibili (in effetti standardizzati), ma al tempo stesso complessi, e quindi tale da richiedere controllo da parte degli operatori stessi che la svolgono (*just in time*)
- Tali standard si formano largamente all'esterno dell'organizzazione.

Copyright © - GIMBE®

## CG e burocrazia professionale (2)

- Le organizzazioni sanitarie, come altre organizzazioni professionali, non si fonda sull'autorità di natura gerarchica – potere prevalente della posizione – quanto sull'autorità di natura professionale (il potere della competenza).
- Il potere di realizzare cambiamenti (davvero) strategici è quindi un potere diffuso: tutti, e non soltanto pochi manager e/o rappresentanti dei professionisti debbono concordare ed accettare il cambiamento

Copyright © - GIMBE®

## Position Statement GIMBE® Il Governo Clinico nelle Aziende Sanitarie

1. Definizione
2. Obiettivi
3. Strumenti e competenze
- 4. Aspetti organizzativi**
- 5. Problemi aperti**

Copyright © - GIMBE®

## Be a clinical director



Il principio del piacere - René Magritte, 1937

Copyright © - GIMBE®

## “Be a clinical director: first among equals or just a go-between?”

- “...per un medico diventare Direttore di Dipartimento mette a rischio l'identità professionale e l'autonomia sia individuale che del gruppo professionale rappresentato.

Inoltre lo stress che deriva dalla tensione strutturale insita nel ruolo si traduce in stress personale e professionale.

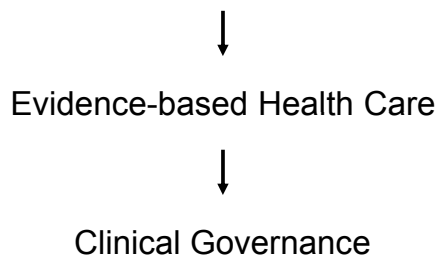
Il Direttore di Dipartimento associa le tensioni ed i conflitti delle differenti culture – quella manageriale e quella professionale - derivanti dal tentativo di portare a sintesi la richieste della Direzione Aziendale con le differenti prospettive dei professionisti “.

Thorne ML Health Serv Man Res 1997

Copyright © - GIMBE®

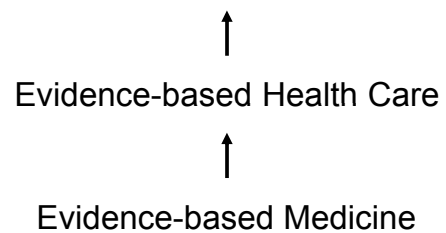


## Evidence-based Medicine



Copyright © - GIMBE®

## Clinical Governance



Copyright © - GIMBE®

## Reflections...

- Nel Regno Unito la *clinical governance* è “germogliata” dalla progressiva maturazione in senso *evidence-based* di tutto il sistema (manager, professionisti, pazienti)
- In assenza di adeguati investimenti culturali, l’illuminata importazione del governo clinico nel nostro Paese potrebbe “appassire” per la sua stessa essenza “molto culturale e poco politica”.
- In ogni caso, con l’avvento della devolution, saranno le politiche sanitarie regionali a decidere se e quanto affidarsi alla Clinical Governance

Copyright © - GIMBE®

## Verso un nuovo paradigma organizzativo?

- Quale modello di Dipartimento ?
  - Forte o debole ? Strutturale o Gestionale ?
- Quale ruolo per il Direttore di Dipartimento ?
  - Clinico o manager ?
- Quale ruolo per il Direttore di U.O. Complessa ?
  - Gestionale o professional ?
- Quale ruolo per il Servizio Assistenza ?
  - E’ matura l’autonomia professionale ? Quale relazione con l’area clinica ?
- Quale relazione con la Direzione Sanitaria Aziendale ?
- Quale ruolo per il Collegio di Direzione ?
- Quale rapporto fra committenza e produzione ?
- Deve (d)esistere un livello politico di governo clinico ?

Copyright © - GIMBE®

## Be a clinical director

*“Non giungerà molto lontano  
colui che sa fin da principio la propria mèta”*

*Napoleone*

Copyright © - GIMBE®