

Da l'administratur al manager

Olivier Girardin

Per chapir la vita ston ins guardar enavos. Per viver ston ins guardar enavant. (Sören Kierkegaard)

Las forzas economicas e politicas mettan adina dapli sut pressiuin ils spitals, per ch'els furneschian prestaziuns da meglra qualidad a custs pli bass. Ma quai na tanscha betg pli ozendi: sco las instituziuns d'auters secturs economic na pon era ils spitals betg pli sa cuntentar d'augmentar la productividad. Els ston pli e pli agir per cuntanscher ina plivalur. Quai signifitgescha oravant tut reducir lur chargia logistica, per exempel cun externalisar champs da lavur betg "strategics": la lavandaria, la cuschina, la facturaziun u la sterilisaziun. Ultra da quai ston ils spitals s'integrar en raits per garantir ina meglra cuntinuitad dal provediment medicinal ed ina pli gronda accessibladad. Oz ch'igl è conuschent che numerusas ospitalisaziuns ed intervenziuns medicinalas èn inadequatas, ston ils spitals chattar schliaziuns per far remedura.

Da l'um d'orchester al schef d'orchester

Era en ils onns 80 aveva l'administratur da surpigliar novas incumbensas e da schliar problems. Sia atenziun deditgava el dentant pli fitg a l'efficacitad interna - sin donn e cust da l'effizienz externa. Quai era il temp nua che l'organisaziun era fitg ierarchisada e serrada. Ins na discurreva betg anc da clients - cun excepziun da las clinicas privatas - mabain d'utilisaders. Las instituziuns da sanadad sa cumportavan savens sco monopolists, pertge che lur mund era anc per gronda part protegì da la concorrenza e lur finanziaziun ed il sustegn segirà tras ils purtaders. Il conturn era relativamain stabil, pauc pretensius e survesaivel. El valeva sco stringent e tutta pressiuin, per exempel da las cassas da malsauns, vegniva considerata sco intervenziun che vuleva limitar il spazi d'agir e reducir la qualidad dal provediment medicinal.

En questa constellaziun giugava l'administratur la rolla da tschinta da transmissiun tranter ils purtaders dal spital, il cussegl administrativ ed ils collavuradors a la front. Ins spetgava dad el in bun provediment dals pazients, el aveva dad exequir las directivas, da far respectar las reglas politicas e da garantir la gestiun tenor il preventiv. L'administratur sa concentrava sin il champ operaziunal e fitg pauc sin la strategia. Ses profil da cumpetenzza metteva surtut pais sin in organisatur ed administratur disciplinà, lavurus e fidà. El disponiva strusch d'in stab directiv; quai era l'epoca da l'um d'orchester.

Dapi quel temp è il mund da la sanadad sa midà fermamain. Il transferiment da las ristgas finanzialas tras las cassas da malsauns ed il stadi vegn a midar fundamentalmain l'organisaziun dals spitals. La logica dal servetsch public n'è

betg pli sacrosancta. Sia rivala ideologica, la logica d'interpresa, è vidlonder da stgatschar ella. Ella sforza il spital da daventar in'interpresa averta a la concorrenza e suttamessa dal tuttafatg a las leschas dal martgà. Las sfidas èn numerusas, igl è da prender bain inquala storta e dad ademplir novas incumbensas (per exempel en la prevenziun). La professionalisaziun crescha en tut ils secturs. Quai oblighescha il directur da spital dad engaschar collavuratur autamain qualifitgads e d'accelerar il svilup da sia interpresa en in tempo mai conuschì.

Leader, ma era manager; interprendider, ma era realisatur; creativ ed a medem temp strict e pretensius. Quai è il profil paradox ch'in directur da spital sto avair oz. Igl è l'epoca dal "nus" e betg pli dal "jau", l'aspect central è la lavur da team. Il manager da spital dad oz ha ina furmaziun universitara, experientschas solidas en il mund dals affars, è conciliant ed empatic, ha spiert d'iniziativa e confidenza en sasez. El è in networker, ina personalitad visiunara e dinamica. El vesa las midadas currentas sco schanza ch'è da prender e betg sco destin ch'è da supportar. El è conscient ch'il spital vegn a "murir" per s'integrar en in'organisaziun pli gronda, numnadamain en la rait dal provediment medicinal. El vegn a stuair emprender d'investir dapli temp per administrar las intersecziuns da questa rait. El vegn a crear corridors da servetsch ch'èn las pitgas purtantas dal nov sistem da provediment.

Orientà vers il futur u "darwinissem da spital"?

Il mund dals spitals è en in stadi manglus. Stancladad, personal demotivà, mancanza da spezialists ed in'efficacitad insufficienta èn sintoms che mussan che blers spitals n'èn betg anc pronts da far frunt a quest avegnir intschert. Igl è damai urgent d'agir. Il management vegn a stuair sa deditgar tranter auter als suandants puncts:

1. Ils cussegls administrativs han manà ditg ils spitals cun blera bunaveglia, ma era a moda nunprofessionala. Ils administratur eran - ed èn anc adina savens - conscienzius ed animads dal quità da l'interess public. Ma la professionalitad necessaria als manca per gronda part, els conuschian memia pauc il funcziunament complex dal spital. Per ils directurs da spital che sa reconuschian en questa descripziun: igl è nairas uras d'agir!

2. Il management da ristgas e da qualitad è anc adina insufficient en il mund dals spitals. La direcziun na dastga betg pli surlaschar questa incumbensa mo al personal da tgira. Ella sto, ensemen cun il personal da tgira, definir il rom che garantescha als clients qualitad e segirezza en in conturn pli e pli complex, privlus e pretensius, nua ch'igl è da resguardar adina dapli normas.

3. Il medem vala per l'effizienz e la controlla dals custs. Il management sto s'occupar da la controlla dals process clinics, promover metodas da "best

practice" ed analizar ils resultats, per exempel cun agid da benchmarking u publicaziuns spezialisadas.

La pli gronda ristga è oz da s'exponer a naginas ristgas e da sperar che l'onda da las midadas giaja speravi en il lontan. Il temp nua ch'il mund dals spitals era en crisa è gia passà. Oz stuain nus ans fatschentar cun la transiziun vers ina nova organisaziun dal sector sanitar. Manar vul dir guardar enavant! Malgrà tut las intschertezzas èn las incumbensas prioritarias relativamain levas da deducir d'in conturn che n'è la finala gnanc uschè intransparent. La premissa è dentant ch'ins renconuscha ed accepta la nova realitad, sa regurdond dal filosof Denis de Rougemont: il declin cumenza cura che nus ans dumandain tge che vegn a succeder cun nus enstagl da dumandar tge che nus pudain far.