

Competizione positiva alla guida del Centro Cardiologico Monzino

STEFANIA SOMARÉ

Dal 2000 è direttore sanitario dell'unico centro cardiologico monodisciplinare di ricerca e cura in Europa, il Centro Cardiologico Monzino di Milano, capace di attrarre pazienti da tutta Italia. È Lorenzo Cammelli e il suo percorso è davvero interessante.

Laureato nel 1981, all'Università degli Studi di Milano - notate la curiosa coincidenza, proprio nell'anno di nascita del Centro che attualmente dirige - e specializzato in Medicina Interna e in Igiene e Medicina Preventiva, orientamento Igiene e Tecnica Ospedaliera, Cammelli ha iniziato la propria carriera come clinico e ricercatore presso l'Irccs Ospedale San Raffaele di Milano. Dopo una breve parentesi come Clinical Monitor presso il reparto di Ricerca Medica di Bayer Italia, dove era il responsabile dei progetti di ricerca clinica italiani per i farmaci cardiovascolari, Cammelli è tornato al San Raffaele, questa volta all'interno della Direzione Sanitaria, dove si è occupato del Dipartimento di Emergenza-Urgenza e del Centro San Luigi per la cura dell'Aids (allora in esplosione). Sono questi gli anni in cui, tra le altre cose, ha guidato il gruppo di lavoro che ha realizzato il sistema informativo direzionale per la definizione del case-mix ospedaliero secondo la metodica dei drg, dando prova delle sue capacità relazionali e di leadership. Erano infatti gli anni '90, quando ancora l'uso del pc era poco diffuso e convincere gli infermieri di un Pronto Soccorso a inserire sistematicamente dati in un sistema informativo era tutt'altro che semplice. Eppure, riuscì a trovare il giusto stratagemma, facendo sì di accendere la fiamma della competizione positiva all'interno dello staff, come racconta egli stesso ricordan-



Lorenzo Cammelli

do quell'esperienza. «Decisi di dare il compito dell'inserimento dei dati a giovani medici di pronto soccorso, più aperti alla possibilità di un cambiamento che all'epoca era vissuto come oneroso. Dopo un mese, quando fu chiaro che il sistema funzionava bene e rendeva più semplice la vita del reparto, furono gli stessi infermieri a venire da me e a chiedermi di insegnare anche a loro a gestire il tutto, quasi offesi che non lo avessi fatto prima». Una capacità che ancora oggi lo caratterizza alla guida clinica del Monzino. Per concludere con la storia lavorativa di Cammelli, dal San Raffaele si spostò al Policlinico Universitario dell'Università Campus Biomedico di Roma, come direttore sanitario, fino a che nel 2000 fu chiamato a dirigere l'Ircs Centro Cardiologico Monzino di Milano. Lo abbiamo incontrato per capire con lui quali responsabilità comporti la guida di un Istituto così importante in Italia e in Europa e quali siano le migliori strategie per creare un clima di crescita continua.

Eccellenza, centralità e trasparenza

Un direttore sanitario è, in un certo senso, paragonabile al direttore di un'orchestra. E ciò è normale. E senz'altro anche il direttore più aperto alle opinioni altrui e più collaborativo influenza inevitabilmente la squadra con la propria personalità e con le proprie convinzioni. Un fatto che diventa altamente positivo nel momento in cui la leadership esercitata è accolta e accettata dai componenti della squadra. Diventa così oltremodo interessante comprendere quali sono i tratti che caratterizzano la direzione di Cammelli. «La centralità del paziente è, per il Centro Cardiologico Monzino prioritaria, tanto da averla inserita all'interno del nostro Statuto, perché di fatto il Monzino è un Istituto privato i cui azionisti sono i pazienti, considerato che l'utile di bilancio deve essere reinvestito in miglioramenti clinici e in ricerca. È dunque chiaro che il nostro scopo principale è continuare a migliorare le cure ricevute dai nostri pazienti e per fare ciò largo spazio deve essere dato alla ricerca clinica e alla cura dei dettagli. Quello che ricerchiamo è l'eccellenza». E come? «Concentrandosi innanzitutto sui processi clinici», riprende Cammelli. «Lavorare sui processi significa definire dei percorsi diagnostico-terapeutici all'interno dei quali far ricadere almeno il 90% dei problemi clinici dei pazienti. Ciò migliora molto la gestione dei pazienti stessi, riducendo la possibilità di errori. Anche se superficialmente ci si potrebbe scontrare con le difficoltà legate al concetto che ogni singolo caso è sempre irripetibile per le caratteristiche del paziente e della malattia, tuttavia di

IDENTIKIT DEL CENTRO

Il Centro Cardiologico Monzino, oggi denominato Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico, è nato nel 1981 per la volontà del professor Cesare Bartorelli, docente all'Università degli Studi di Milano, e del Cavaliere del lavoro dottor Italo Monzino, che ha dato il nome all'Istituto, con la volontà di creare un centro dedicato esclusivamente alla cura delle malattie cardiovascolari. Ancora oggi è l'unico centro nel suo genere in tutta Europa. Accanto all'elezione per le malattie cardiovascolari, il centro si caratterizza per l'assistenza data ai pazienti anche nel post operatorio, con un programma di telemedicina avanzato che permette il recupero nel proprio ambiente, educando famigliari e vicini al modo migliore di stare vicino a chi soffre di cuore.

fatto la stragrande maggioranza dei ricoveri segue delle linee di percorso standardizzate implicite. Di fatto i reparti di degenza seguono un'organizzazione per processi. Ciò non toglie la centralità al paziente, poiché in ogni caso i percorsi diagnostico-terapeutici prevedono sempre dei momenti di valutazione delle reali risposte del paziente. Il vantaggio è rappresentato dalla presenza di un modello organizzativo che affianca il medico e gli permette di concentrarsi sugli aspetti decisionali e tecnici mentre gli aspetti organizzativi sono portati avanti da "case manager" dedicati a far funzionare il percorso da lui scelto e monitorato». Tutto questo semmai affianca alla personalizzazione un maggior grado di sicurezza e qualità. «Per quanto riguarda il post ricovero, certo, bisogna farsi carico delle problematiche che il paziente vive tornando a casa, evitando di lasciarlo solo e di scontrarsi con indicazioni sul follow-up che nella loro realizzazione pratica incontrano spesso un muro gestionale (liste d'attesa, impossibilità di comunicare con il medico di riferimento)». Rientrano in questo ambito la telemedicina, per esempio, così come la possibilità d'interagire facilmente con il proprio case-manager. «Non dimentichiamo che oggi sono tante le strutture che offrono prestazioni da professionisti di gran valore, ma molte lasciano poi al caso ciò che accade dopo. Noi crediamo invece nell'importanza di creare un buon rapporto con il paziente e seguirlo in tutta la sua storia». E qui interviene una terza parola chiave: trasparenza. Forse non è un caso se proprio nel 2000, anno in cui Cammelli è approdato al Monzino, questo sia stato il primo centro italiano a iniziare volontariamente un percorso interno di audit per quantizzare i fenomeni che accadono e trarne insegnamenti per il miglioramento continuo: una pratica che negli ultimi tredici anni si è estesa praticamente a tutti i reparti dell'ospedale. Da poco è infatti entrato nel programma di audit anche lo staff infermieristico. E la cosa che più mi ha stupita è che la richiesta di avviare il programma è arrivato, di volta in



volta, dai singoli reparti, nonostante ciò richieda impegno e maggior lavoro. «La trasparenza è indispensabile per la gestione della qualità. E, in ottica di rapporto con il paziente, lo rende libero di scegliere dove andare a farsi curare, sulla base dei successi ottenuti dai vari ospedali. Per questo abbiamo scelto con coraggio e serenità di rendere pubblici i dati dei nostri audit. Crediamo essenziale questo processo, anche per rendere più efficaci le scelte di chi ha il compito di decidere come riorganizzare il nostro sistema sanitario, evitando gli effetti perversi dei tagli lineari indiscriminati che lo possono condurre allo smantellamento».

Il ruolo della competizione positiva

La parola “competizione” risveglia spesso immagini di guerra, lotte intestine e odio e lo stesso si può dire della parola “leader”. Queste accezioni negative affondano le radici nella difficoltà tutta italiana di collaborare e lavorare insieme per raggiungere un obiettivo comune. Forse portiamo ancora nel dna l’era dei Comuni. Sta di fatto che “competizione” e “leadership” sono due parole che possono avere un’accezione del tutto positiva, come dimostrato anche al Monzino, se esiste un obiettivo comune di miglioramento. L’importante è «passare dal concetto di leader come capo unico e massimo, intorno al quale tutto gira, a quello di leader come persona che riesce a tirare fuori il meglio dai collaboratori e ragiona in base ai rapporti reciproci con tutti», sostiene Cammelli. «Certo, essere un capo richiede capacità innate, ma altrettanto importante è formarsi per migliorare le non-technical skills, indispensabili per ottenere un team vincente. È essenziale puntare sul lavoro di squadra: avere bravi collaboratori è fondamentale, ma poi bisogna far comprendere loro che operano all’interno di un processo che richiede molta comunicazione. Il leader deve essere in grado di capire il contesto e muoversi al suo interno. È una questio-

ne di aspetto culturale: in Italia è difficile, perché siamo portati a essere individualisti, ognuno è convinto di avere la medicina giusta per tutto e che siano solo gli altri a dover cambiare». E per quanto riguarda il far squadra e portare il proprio team ad accogliere le novità, «bisogna anzitutto dimostrare il proprio valore: se la squadra non riconosce al leader la capacità di azzeccare le scelte giuste, lavorare è ben difficile», afferma Cammelli, che sottolinea l’importanza di «fare scelte che migliorano la qualità del lavoro, affinché le persone imparino a fidarsi di te anche se proponi loro attività nuove. Inoltre, è essenziale evitare di calare delle leggi dall’alto: l’Italia è un Paese di liberi pensatori e nessuno segue in modo spontaneo le scelte dell’autorità. Così, una volta conquistata la fiducia del team, bisogna individuare quei pochi (il 5%?) che sono naturalmente predisposti al cambiamento: saranno i primi a essere coinvolti, e loro coinvolgeranno gli altri». E così ognuno diventa parte del processo di crescita del proprio ambiente lavorativo, godendone appieno. Per concludere, abbiamo anche chiesto quali sono le difficoltà nel gestire un centro così importante.

Difficile interfaccia con il Ssn

Essere direttore sanitario del Monzino comporta anche qualche difficoltà, questo è chiaro. «Due i principali tipi di difficoltà che incontro nel mio lavoro. La prima, di carattere interno, è l’impegno costante richiesto per far giocare insieme professionisti top player per creare una squadra vincente; non basta scegliere un professionista eccellente, questo deve essere circondato da un’équipe altrettanto eccellente e deve capire che il lavoro di tutti è fondamentale per il suo successo». In questo, abbiamo già visto, Cammelli ha una certa esperienza. Esistono poi delle difficoltà esterne, e «più complesse, legate al taglio delle risorse e all’interfaccia con il Sistema Sanitario Nazionale. Da sempre siamo accreditati con Regione Lombardia e oggi per riuscire a controbilanciare i tagli di finanziamenti pubblici uniti alle maggiori richieste ci vuole una forte efficienza interna. C’è poi un altro problema, relativo alle liste d’attesa che, secondo la Regione, non devono superare (giustamente) certi valori, ma l’incongruenza è legata al fatto che se hai successo e in molti vogliono venire a farsi curare da te, ma nel contempo il finanziamento pubblico è predefinito e non puoi aumentare la tua attività, le liste aumentano per definizione. Questa situazione crea grosse difficoltà». Difficoltà che in questo momento caratterizzano un po’ tutte le strutture sanitarie accreditate d’eccellenza. ■

© RIPRODUZIONE RISERVATA