

Bilancio del percorso di crescita e aziendalizzazione di una tra le maggiori strutture nazionali nel cinquantenario della scomparsa del fondatore di Università e Policlinico

# Gemelli: primi passi a braccetto della riforma sanitaria

Contabilità analitica dalla prima convenzione del 1977 - Da subito «numero chiuso» all'Università - La reingegnerizzazione del 2004

DI ANTONIO CICCETTI \*

**D**al «sogno dell'anima mia» di Padre Agostino Gemelli («formare non semplici medici, ma medici cristiani»), il fondatore dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, medico e psichiatra, di cui il 15 luglio ricorre il 50esimo della scomparsa, prende avvio il lungo processo che porterà alla fondazione della Facoltà di Medicina dell'Università Cattolica (1961) e dell'annesso Policlinico (1964), coronamento del suo coraggioso progetto.

Nel 1934 Pio XI dona all'Istituto Toniolo, ente fondatore dell'Ateneo del Sacro Cuore, il terreno di Monte Mario, per farne un luogo di scienza al servizio dell'uomo. Nel secondo dopoguerra, grazie all'impulso di Papa Pio XII, Padre Gemelli può finalmente avviare la concreta esecuzione dell'opera, che non riuscirà a vedere. La sua scomparsa, nel luglio del 1959, gli impedirà di assistere al primo solco che, nella primavera del 1962, segnerà l'inizio della costruzione del Policlinico dedicato alla sua memoria.

Gli Istituti biologici, ove si svolge il primo triennio della Facoltà di Medicina, vengono inaugurati il 5 novembre 1961. Nell'ordinamento degli studi sono introdotte alcune innovazioni, tra cui la selezione degli iscritti, scelta formativa voluta da Padre Gemelli. Intanto, incombe l'urgenza di dare inizio ai lavori dell'ospedale per rendere operanti i reparti chirurgici e clinici in coincidenza con l'inizio del quarto anno di studi.

Il progetto architettonico del Policlinico A. Gemelli si caratterizza per scelte all'avanguardia, sia per le grandi dimensioni sia per la centralizzazione dei servizi clinici, amministrativi e contabili.

Anche questa è un'intuizione di Padre Gemelli che si rivelerà, negli anni seguenti, una carta vincente. Nei primi, "pionieristici" tempi di funzionamento della Facoltà vengono gettate le fondamenta organizzativo-gestionali della struttura, basate sul decentramento e su un sistema di gestione collegiale delle attività.

I primi passi del Policlinico coincidono con l'avvio della stagione delle grandi riforme sanitarie. L'inserimento nell'ambito del sistema mutualistico richiede la consulenza di esperti per ottimizzare l'utilizzazione dei posti letto al fine di ricevere dalle mutue compensi sufficienti per coprire i costi. Vengono studiati meccanismi particolari di ripartizione dei proventi fra le diverse figure professionali per incentivare il personale medico a lavorare di più. In seguito all'emanazione della riforma Mariotti, il Policlinico è completamente riorganizzato. Nel 1977 viene stipulata la prima convenzione con la Regione Lazio: il Gemelli ottiene il riconoscimento della sua funzione pubblica, pur mantenendo le peculiari caratteristiche del Policlinico universitario gestito direttamente da un Ateneo non statale. Ciò comporta la necessità di poter contabilizzare e dimostrare in piena trasparenza agli organi regionali il corretto addebito delle sole spese assistenziali e non anche di quelle relative alla didattica e alla ricerca. Di qui l'adozione della contabilità analitica dalla sede di Roma e dal Policlinico con una faticosa opera di ingegneria contabile che arriverà ad articolare oltre 400 centri di costo, ma che, successivamente, si rivelerà uno strumento indispensabile per governare negli anni '90 il processo di trasformazione che porterà dal finanziamento a bilancio a quello a prestazione.

Nel 1978 il legislatore getta le basi del Servizio sanitario italiano. In un contesto penalizzante per gli ospedali, la crescita esponenziale delle prestazioni erogate dimostra come il Gemelli si integri sempre più saldamente nella città di Roma.

Sul finire degli anni '80 l'af-

faciarsi di nuove forme morbose (come l'Aids), le nuove sfide legate all'invecchiamento della popolazione e la continua evoluzione delle tecniche di diagnosi e terapia impongono una riflessione sul futuro. La domanda sanitaria subisce delle trasformazioni e si concentra su due richieste in particolare: qualità delle prestazioni e riduzione dei tempi di ospedalizzazione; umanizzazione dell'assistenza, non solo in termini di rapporto professionale ma anche nelle soluzioni gestionali e architettoniche. Nel 1987 nasce il «Progetto 2000», un vero e proprio programma decennale per la ristrutturazione edilizia e l'ammodernamento tecnologico destinato a traghettare il Policlinico Gemelli verso il nuovo millennio. Da esso prendono le mosse tutte le realizzazioni - dalla nuova Hall alla Residenza sanitaria di ospitalità protetta, dalla nuova Centrale termica alla Piastra polifunzionale - che daranno vita al Policlinico come lo vediamo oggi. Inoltre viene prevista un'ampia ristrutturazione delle degenze che porterà a una riduzione dei posti letto totali per privilegiare la privacy e il comfort del paziente (con trasformazione delle camere da cinque o sei letti in stanze da due o un posto letto).

Con la sua carica di innovazione contenuta nel regime di aziendalizzazione, nel sistema di accreditamento e nella nuova disciplina del personale dirigenziale, la riforma del 1992-1993 segna un cambiamento di indirizzo a 360 gradi nella Sanità. Superato l'assistenzialismo, si entra nella fase in cui la competitività interessa anche il settore della salute. Il nuovo sistema di remunerazione delle attività assistenziali porta il Gemelli a reagire con una vera e propria "rivoluzione": un imponente processo di riprogrammazione organizzativa e gestionale che per la struttura significa l'opportunità di continuare a esistere. L'operazione mobilita tutto il personale interno in un percorso graduale ma fermo verso metodi, strumenti e logiche di tipo aziendale.

Un capillare intervento formativo viene realizzato, a partire

dal 1995, con cicli di seminari sulla gestione manageriale dei servizi destinati sia al personale medico che a quello amministrativo. Nel frattempo un Gruppo per le strategie organizzative, composto dai vertici della dirigenza interna e da tre accademici esterni, analizza le linee del cambiamento, tracciando un piano strategico pluriennale.

La realizzazione più impegnativa e ambiziosa consiste nella reingegnerizzazione dei processi gestionali del Policlinico, volta a condurre a un miglioramento drastico delle performance di costo, servizio e velocità. «Mettiamo al centro il paziente»: questo l'obiettivo del re-engineering affidato a team composti da medici, infermieri e tecnici interni. Gli operatori coinvolti nella reingegnerizzazione sono migliaia e l'altissimo grado di partecipazione consente di dar luogo a un profondo cambiamento interno. La Piastra polifunzionale, inaugurata nel 2004 e basata sulla centralizzazione di tutte le attività chirurgiche, è il "culmine" del processo di razionalizzazione.

Sin dalla sua fondazione, la facoltà di Medicina ha ispirato il proprio impegno scientifico e culturale ai valori dell'etica e della vita, ricalcando la direttrice tracciata da Padre Gemelli e coniugando l'avanzamento delle conoscenze con la centralità irrinunciabile dell'essere umano. L'identità della ricerca sarà la questione centrale su cui si giocherà il futuro delle grandi strutture ospedaliero-universitarie, così come ogni decisione relativa alle tecnologie in Sanità comporterà conseguenze significative non solo in termini clinici, economici e organizzativi, ma anche sociali ed etici. Una duplice sfida raccolta dal Gemelli con due importanti strutture: il Laboratorio interdisciplinare sulle cellule staminali e l'Unità di valutazione delle tecnologie sanitarie.

Accanto a ciò, si pone il tema della formazione. Oltre alla tradizionale offerta didattica, i corsi interfacoltà mirano alla preparazione di professionisti nell'organizzazione e gestione delle aziende sanitarie e nel campo delle imprese biomediche e biotecnologiche.

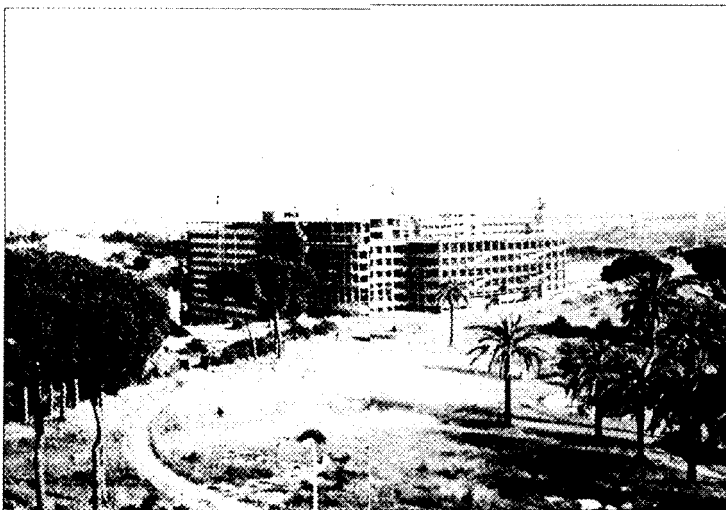
logiche. Al manager della Sanità, infatti, i nuovi trend del welfare del terzo millennio affidano compiti strategici come l'equità nella fornitura del servizio, la realizzazione di una medicina economicamente sostenibile e la governance di una tendenza che vede sempre più protagonista il consumatore e la sua forza. In questi scenari, acquista particolare rilevanza una riflessione globale sugli scopi stessi della medicina e sulle caratteristiche che dovranno contraddistinguere l'ospedale del futuro quale struttura non più autoreferenziale, aperta alle istanze sociali, a elevata intensità tecnologica e complessità gestionale, dotata di alti standard alberghieri e in grado di erogare prestazioni rapide ed efficienti. Una vera rivoluzione "culturale" basata sull'umanizzazione dell'assistenza e sullo spostamento dell'attenzione dalla malattia al malato, in una sfida che unisce etica e organizzazione, cambiamenti strutturali e tensione innovativa.

\* *Direttore amministrativo dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, dal 1990 al 2007 ha diretto il Policlinico Gemelli*

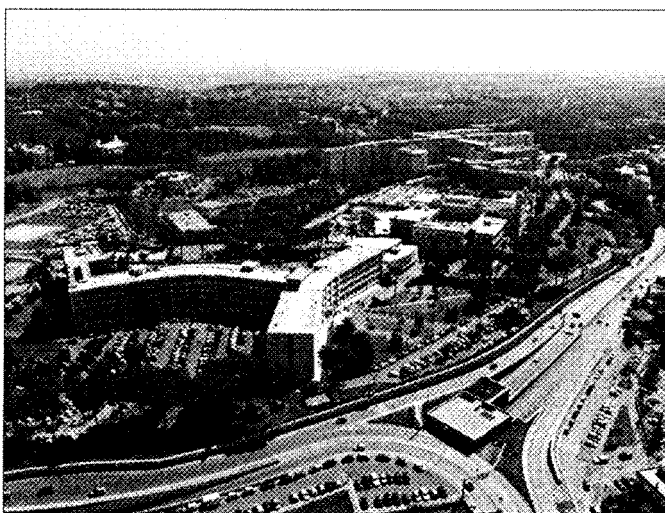
© RIPRODUZIONE RISERVATA

**T**ra i Policlinici e gli ospedali classificati il "Gemelli" è la struttura che attrae di più pazienti da fuori Lazio e tra le prime in Italia: circa 1.900 posti letto, 14 dipartimenti assistenziali, tutte le specialità e i servizi di diagnosi e di cura, circa 3.500 unità di personale. Nel 2008 sono stati circa 102mila i pazienti dimessi tra ricoveri ordinari, riabilitazione e day hospital, 1 su 5 di Regioni diverse dal Lazio, con prevalenza dal Centro-Sud. Poi, più di 76mila le prestazioni di pronto soccorso (circa 210 al giorno), 3.300 parti e 33.400 interventi chirurgici. In totale nello scorso anno sono state erogate circa 9,2 milioni di prestazioni (+4,1% rispetto al 2007), di cui circa 2 milioni per pazienti ambulatoriali.

Il Gemelli ha avviato la scorsa settimana le iniziative per il 50° della morte del fondatore dell'Università Cattolica, Padre Agostino Gemelli. Nell'occasione è stato presentato il volume «Il "Gemelli"». Dal sogno di un francescano all'ospedale del futuro», intervista ad Antonio Cicchetti, direttore amministrativo dell'Università Cattolica, quale testimone e protagonista della storia del Policlinico e dell'Università.



Il Policlinico «Gemelli» in costruzione (1962-1963)...



... e oggi (2009)

Grandi dimensioni e servizi centralizzati