

Intervista ad
Armando Santoro,
Medico Manager 2012



di
**CORRADO
DE ROSSI RE**

UN MODO DIVERSO DI INTERPRETARE LA MEDICINA

Dott. Santoro, qual è stato il suo primo pensiero alla notizia di essere il “Medico Manager del 2012”?

In realtà non avevo ben realizzato, prima, quanto ormai il mio ruolo fosse a cavallo fra attività clinica e ge-

stione organizzativa. Di fatto, senza quasi rendermene conto, in questi ultimi anni da Direttore del Cancer Center ho sempre più dovuto affrontare tematiche organizzative e gestionali. Oltre a dover comunque agire, o meglio interagire, con Direzione Generale e Direzione Sanitaria su scelte strategiche ed operative. Oggi, infatti, una struttura che voglia realmente essere competitiva a livello nazionale e internazionale non può pensare di “estraniarsi” dall’evoluzione costante del mondo medico ed assistenziale, al contrario deve “governare” i processi di innovazione e ricerca clinica.

Che rapporto deve esserci oggi tra la medicina e la managerialità? Il Medico-Manager è una “forzatura” culturale o un’accezione necessaria per il presente e ancora di più il futuro della sanità italiana?

Ritengo che il rapporto fra medicina e managerialità debba essere sempre più stretto, in una sorta di coabitazione, indispensabile seppur talvolta accettata con difficoltà o subita. Credo che oggi un medico non possa prescindere dall’aver entrambi i ruoli. Purtroppo però è ancora troppo frequente sentire colleghi, anche giovani e quindi più pronti ad accettare le novità e l’evoluzione, rifiutare il ruolo di manager “rivendicando” la propria missione di medico.

È un errore che bisogna correggere, cominciando da un adeguato percorso universitario e del corso

di specialità. Far comprendere che ricoprire i due ruoli non è una forzatura, ma una necessità in un sistema sanitario sempre più complesso dove la gestione ottimale delle scarse risorse è l’unica alternativa possibile per dare la migliore assistenza al maggior numero di cittadini. Un recente articolo del New York Times riportava un concetto che condivido totalmente: “eliminating needless care is not rationing. It is sound medicine and sound economics”. Noi abbiamo il dovere di insegnare questo facendo comprendere, in una società che pensa di avere nella tecnologia la risoluzione dei problemi, come sia necessario avviare un processo diagnostico e terapeutico adeguato con l’utilizzo ottimale delle risorse disponibili.....magari provando a ragionare e a trarre delle conclusioni basandosi anche su valutazioni “cliniche” oltre che strumentali. E questo non è un problema solo italiano, ma una realtà di tutti i Paesi occidentali. Ed è una realtà in evoluzione.

Quando ha realizzato di essere un Medico-Manager? È stata una scelta o una necessità?

Non so se l’ho ancora totalmente realizzato, diciamo che sto cercando di “metabolizzare” questo mio nuovo ruolo. Quella che inizialmente è stata una necessità, ora è diventata chiaramente una scelta. È un cambiamento mentale: si tratta di comprendere come si possono aiutare i pazienti anche offrendo loro i migliori servizi, la miglio-

re organizzazione, l’attenzione ad aspetti di informazione e comunicazione. Inoltre, supportando campagne di prevenzione e screening, gestendo i casi complessi con più patologie concomitanti, affrontando i problemi dei lungo-sopravvissuti che non sempre sono coscienti di essere guariti e pronti a tornare ad una “vita normale”. Tutto senza, ovviamente, trascurare la necessità di fornire diagnosi adeguata e trattamenti ottimali. È un modo diverso di interpretare la medicina, a mio parere più completo ed esauritivo.

Quante e quali capacità manageriali ritiene di aver acquisito quale Direttore di Humanitas Cancer Center? Quali di queste erano già parte del suo bagaglio esperienziale-formativo o personale? E come le concilia con le “tensioni” cliniche e assistenziali?

Sicuramente il ruolo di Direttore di Humanitas Cancer Center mi ha aiutato ad acquisire nuove capacità manageriali; già dall’inizio della mia collaborazione con Humanitas, a differenza dell’ospedale pubblico da cui provenivo, sono stato coinvolto in una modalità più operativa di gestione delle tematiche organizzative. Di fatto, il confronto con amministratori competenti, coinvolti nel funzionamento ottimale della struttura, con i quali discutere e condividere scelte e progettualità è stato uno stimolo formidabile ad un coinvolgimento manageriale sempre più convinto. Inoltre, va sfatato il luo-



go comune che il medico debba concentrarsi solo sugli aspetti assistenziali: per riuscire veramente a tenere il paziente “al centro” della nostra attenzione è necessario offrire servizi completi e diversificati, che tengano conto di tutti gli aspetti della malattia e soprattutto del “malato”. È una sfida che andrebbe affrontata con maturità e convinzione. Anche conciliare tali aspetti manageriali con le eventuali problematiche cliniche ed assistenziali può diventare più semplice, se si pensa di poter in qualche modo agire per modificare in meglio gli aspetti organizzativi. Perché di fatto oggi ci viene sempre di più richiesta una differente visione del nostro ruolo; la capacità di motivare e dare adeguati stimoli assistenziali e di ricerca ai giovani medici, una visione

chiara della mission della struttura presso cui si lavora, la capacità di allocare le risorse disponibili nella maniera più opportuna. E tutto questo deve essere fatto con la maggiore trasparenza possibile con un concetto di “accountability” ancora troppo poco diffuso nel nostro Paese. Ma non basta, l’efficienza non deve minimamente ridurre la qualità delle prestazioni e soprattutto gli outcome da raggiungere.

Quali sono a Suo giudizio le competenze, le stabilità, che un clinico dovrebbe saper coltivare nell’arco della propria vita professionale per impegnarsi con successo anche nell’ambito del management e della leadership in sanità?

Vedere il paziente al centro della

propria attività, saperlo ascoltare, imparare dal suo vissuto e dai suoi racconti, aiutarlo a scegliere il percorso di cura più adatto, accettarne le scelte senza contestarle o infastidirsi. In sintesi, riuscire a sviluppare gli aspetti olistici dell’essere medico. Proust scriveva che “una gran parte di quello che i medici fanno è insegnato dai loro malati”. Ritengo sia profondamente vero. Questi presupposti medici sono fondamentali per sviluppare un percorso adeguato di medico-manager. Non si è obbligati ad abbandonare nulla del proprio percorso precedente. Al contrario, bisogna integrarlo con le nuove mansioni. Il mio percorso è “da medico” e non accetterei di abbandonarlo per dedicarmi totalmente ad una attività manageriale.....ma questo non mi viene richiesto.

Nella quotidianità professionale, la sua attività vede compimento in ambiti di assoluto rilievo quali l'assistenza ai pazienti oncologici ed ematologici e sempre più spesso il management e la leadership (si veda il ruolo per la direzione del Cancer Center dell'Humanitas, le iniziative nazionali ed internazionali per una cura più consapevole e integrata del cancro e tanto altro) ... i suoi impegni, potremmo dire, la portano ad impiegare molto tempo lontano dalla corsia e dal letto del paziente... mi sa dire quale è il valore che in tali nuove e impegnative attività il suo camice da oncologo le continua a dare? Quanto la sua formazione di medico e la sua identità di clinico incidono sul ruolo manageriale e quanto il contrario?

Direi che anche su questo punto non vedo conflittualità né incompatibilità. Bisogna riuscire a coniugare ruoli, mansioni ed impegni, cercando possibilmente di utilizzare il meglio di ognuna delle esperienze per migliorare l'altra. Alla fine è più semplice ed automatico di quanto generalmente si pensi. Basta superare alcuni bias ideologici che ancora condizionano i nostri atteggiamenti. Ritengo che l'esperienza clinica sia un elemento positivo che condiviso con i dirigenti amministrativi, quasi sempre non medici, possa permettere una integrazione ottimale. Non penso che senza tale collaborazione ed in-

Armando Santoro, oncologo, ematologo, è il Direttore di Humanitas Cancer Center presso l'IRCCS Istituto Clinico Humanitas di Milano.

Humanitas, considerato dalla Harvard University come uno fra gli ospedali più innovativi al mondo, funge da modello organizzativo di riferimento per la capacità di coniugare qualità clinica, innovazione, umanizzazione, ricerca medico-scientifica e sostenibilità economica.

Humanitas Cancer Center è parte dell'ospedale e costituisce un riferimento per pazienti e familiari con un'organizzazione in grado di garantire percorsi diagnostico-terapeutici, innovazione nella diagnosi e terapia, approccio multidisciplinare, continuità delle cure attraverso l'ospedalizzazione domiciliare e la collaborazione con gli hospice del territorio. Tutto ciò senza mai dimenticare la vocazione all'umanizzazione dell'assistenza coniugata ad innovazione e ricerca. Un'attenzione particolare viene dedicata alla diagnosi precoce (prevenzione, centro antifit-

tegrazione saremmo riusciti in così breve tempo a creare una struttura d'avanguardia come Humanitas Cancer Center, oltretutto in una realtà già altamente competitiva in campo oncologico come quella milanese. Il successo della nostra struttura è, a mio parere, una chiara dimostrazione del successo di una nuova formula per cambiare il nostro modo di fare "medicina". Ma non basta; oggi ci confrontiamo sempre di più con

mo, diagnosi genetica, screening), così come alla gestione a 360° di pazienti con multimorbilità e lungo sopravvivenza, che necessitano di adeguati supporti clinici e psicologici.

La capacità di Armando Santoro di dedicare con lo stesso impegno il proprio tempo e la propria passione tanto negli aspetti eminentemente clinici del proprio mandato quanto gli aspetti organizzativo-gestionali motivano dunque la candidatura e l'assegnazione del Premio "Medico Manager SIMM 2012".

La Giuria del Premio ha ritenuto particolarmente degno di merito il carattere di innovatività ed ambizione metodologica, la serietà del progetto e il raggiungimento di risultati così eccellenti, da rendere dopo pochi anni dalla sua costituzione, Humanitas Cancer Center come uno dei centri oncologici di riferimento non solo a livello italiano.



realtà europee ed internazionali ed anche su questo dobbiamo cercare di essere competitivi. È una sfida per il presentenon per il futuro, e dobbiamo essere pronti ad affrontarla e possibilmente a vincerla.

FIRME

Corrado De Rossi Re
Direttore Responsabile
Panorama della Sanità