

settore biotech è cresciuto considerevolmente, in gran parte grazie a imprenditori del mondo accademico. Tali sviluppi rappresentano un risultato diretto del Bayh-Dole Act, legislazione che ha svincolato i diritti di brevetto della ricerca finanziata, assegnandoli ad investigatori e istituzioni, rendendoli quindi liberi di perseguire la commercializzazione delle loro scoperte. Questo ha promosso la nascita di partenariati pubblico-privati, ritenuti necessari per lo sviluppo di nuove terapie e dispositivi. Sebbene entrambi i partner mirino a tutelare la salute del paziente, il settore privato, a differenza di quello accademico, è anche responsabile nei confronti degli azionisti. Di conseguenza, gli interessi di questi partner potrebbero in alcuni casi divergere. Se da un lato le università promuovono i rapporti delle loro facoltà con l'industria, la loro responsabilità nei confronti dell'interesse pubblico dovrebbe anche spingerle a proteggerne e garantirne l'indipendenza nel divulgare l'intero spettro delle loro scoperte, anche nel caso includano verità scomode per lo sponsor.

EDUCARE ALL'ONESTÀ INTELLETTUALE

In ultimo, educare tirocinanti, ricercatori, amministratori, finanziatori, editori, politici e cittadini è essenziale per il progresso. Le istituzioni accademiche dovrebbero imprimere, promuovere e premiare l'onestà intellettuale in modo più efficace che in passato, ad esempio diffondendo informazioni su eventi avversi nascosti o negati dagli sponsor industriali o su comportamenti scorretti da parte di investigatori o istituzioni. I vertici accademici devono essere consapevoli delle loro responsabilità etiche – non solo nei confronti dei loro pazienti, ma anche di studenti ed istituzioni – nel perseguire l'interesse primario della ricerca biomedica.

La convergenza di interessi rappresenta dunque un ecosistema complesso che richiede lo sviluppo di un approccio uniforme per minimizzare i bias nella ricerca clinica accademica. Un approccio semplice, che tenga conto della complessità delle relazioni, e allo stesso tempo sufficientemente flessibile a livello individuale da non intramettersi sul processo di innovazione.

Eliana Ferroni

Servizio Epidemiologico Regionale (SER)
Regione Veneto

Ospedali di eccellenza: una revisione sistematica della letteratura per identificare fattori e strategie volti al miglioramento della performance

Taylor N, Clay-Williams R, Hogden E et al

High performing hospitals: a qualitative systematic review of associated factors and practical strategies for improvement

BMC Health Services Research 2015; 15: 244

INTRODUZIONE

La valutazione della performance ospedaliera è già da anni un fattore chiave in molti sistemi sanitari di Paesi ad alto reddito e sta cominciando a riscuotere molto successo anche nei Paesi a medio e basso reddito. I dati sulle valutazioni sono ormai sufficientemente robusti e indicano spesso variazioni sostanziali nella performance ospedaliera, sia in termini di aderenza a processi basati sull'evidenza che in termini di esiti sanitari aggiustati per il rischio. I fattori che aiutano a conseguire una buona performance sono molteplici e articolati in numerosi sotto elementi. Obiettivo del lavoro è quello di identificare tali fattori, descrivere gli approcci metodologici utilizzati e dimostrare come le componenti qualitative associate ad una performance eccellente siano in linea con l'evidenza disponibile.

METODI

La revisione della letteratura è volta ad indagare quali siano i fattori che possono determinare o meno l'eccellenza di una struttura e a sintetizzare le variabili esplicative associate a tali elementi. I lavori inclusi nella revisione sono in lingua inglese, peer reviewed, estratti da Medline, Embase e Cinahl nel periodo 1 gennaio 2000-21 febbraio 2014. I criteri di eleggibilità fanno riferimento all'uso di specifiche metodologie volte a:

1. identificare strutture di eccellenza;
2. individuare i fattori associati all'eccellenza.

RISULTATI

Applicando i criteri di inclusione/esclusione da un totale di 11.428 lavori, ne sono stati selezionati



nati complessivamente diciannove: quindici condotti negli USA, tre nel Regno Unito e uno in Sudafrica. I fattori chiave che identificano strutture di eccellenza sono sei, a loro volta articolati in varie sotto voci.

Cultura organizzativa positiva

Tale elemento è rappresentato da caratteristiche che includono il rispetto e la fiducia fra colleghi, a tutti i livelli, sia esso relativo a servizi sanitari che non sanitari. Anche il riconoscimento del lavoro svolto, così come un ambiente salubre sono considerati fattori chiave nel raggiungimento dell'eccellenza.

Classe dirigente disposta ad ascoltare

Gli elementi portanti in questo caso sono rappresentati dal supporto che i dirigenti possono dare nell'incoraggiare i clinici ad interagire con la parte non clinica delle strutture, mettendo a disposizione risorse per promuovere le iniziative di miglioramento, dal coinvolgimento di tutto il personale e dall'impegno nel perseguire gli obiettivi.

Monitoraggio della performance efficace

Molta enfasi è stata attribuita a fattori quali la trasparenza e la visibilità dei dati, la necessità per gli appartenenti ad un gruppo di lavoro di condividere gli stessi obiettivi. Non meno rilevante è la caratteristica legata alla responsabilità e all'importanza di fornire sempre un feedback continuo sul lavoro svolto.

Costituzione e mantenimento di una forza lavoro esperta

L'interesse nell'acquisire o formare talenti è il punto di partenza per conseguire l'eccellenza: la selezione del personale non deve basarsi esclusivamente sull'agenda presente della struttura ma anche su quelle che saranno le priorità future della stessa organizzazione.

Classe dirigente efficiente

I dirigenti devono essere di supporto allo staff, promuovendo il rispetto reciproco, controllando e verificando la performance, parlando con il personale e fornendo le risorse necessarie allo svolgimento dell'attività.

Buona pratica generata dalla competenza

La competenza, affiancata dall'esperienza, sono variabili chiave per il raggiungimento dell'eccellenza, avendo cura di incoraggiare anche l'innovazione e la creatività.

Gruppi di lavoro interdisciplinari

La multidisciplinarietà consiste nel creare gruppi di persone con esperienze e competenze diverse: amministratori, paramedici, tecnici, infermieri, medici, dirigenti devono essere visti come un'organizzazione orizzontale, in cui ognuno può essere utile. In una visione di questo tipo risulta impossibile tralasciare i pazienti visto che proprio loro rappresentano l'utilizzatore finale delle prestazioni offerte.

DISCUSSIONE

La revisione mostra gli approcci metodologici usati per identificare e valutare l'eccellenza anche dimostrando come strategie pratiche possono essere adottate per raggiungere tale scopo. Lo studio non è esente da limitazioni poiché molti lavori inclusi nella revisione utilizzano strumenti non validati su larga scala per la valutazione della performance organizzativa. Nonostante questo, la ricerca fornisce una panoramica rilevante su quali possono essere i fattori in grado di promuovere l'eccellenza e, anzi, enfatizza la necessità di continuare a sviluppare modelli organizzativi in grado di identificare i fattori che conducono ad una buona performance.

Letizia Orzella

Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali, Agenas