

INCARICHI DI FUNZIONE

Coordinatore Area Servizi Diagnostici di Laboratorio

Relazione/work project:

RIORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITA' DI DIAGNOSTICA MOLECOLARE PER I LABORATORI AZIENDALI ASST dei SETTE LAGHI

Candidato: **Francesco Tucci**

Il progetto che viene qui presentato ha la finalità di riorganizzare le attività diagnostiche che riguardano esami diagnostici con metodo molecolare su agenti patogeni come Virus e batteri, ma anche per la tipizzazione oncologiche e diagnosi prenatale, e che vengono effettuate nei laboratori Aziendali dell'ASST dei Sette Laghi.

L'opportunità del concorso mi offre la possibilità di continuare quel processo di riorganizzazione, iniziato con l'assunzione dell'incarico di posizione organizzativa nel 2018 come Responsabile d'Area dei Laboratori Aziendali, delle attività dei laboratori e delle risorse ad esse afferenti. Nei due anni di incarico è stato portato a termine, con ottimi risultati, un processo di riorganizzazione dei laboratori, soprattutto periferici, finalizzato ad unificare ed omogenizzare i vari processi: diagnostici, per quanto riguarda le metodiche analitiche; organizzative, con la revisione dell'orario di lavoro/servizio e redistribuzione del personale che fino a quel momento erano disomogenee per i diversi laboratori (vedi turni e pronte disponibilità) e in linea con gli aspetti di riorganizzazione generale dell'Azienda.

Questo nuovo modello ha di fatto consentito di efficientare le risorse disponibili, non sempre adeguatamente distribuite, rispetto alle necessità lavorative ed organizzative, e rendere più efficace l'azione diagnostica, attraverso una più rapida e accurata gestione del risultato diagnostico anche per l'utilizzo di strumentazioni uniformi a tutti i laboratori sia di urgenza che della normale routine.

Proprio nell'ottica di questa continuità riorganizzativa delle attività diagnostiche, ad oggi effettuate nei laboratori Aziendali, che il progetto vuole perseguire questo obiettivo anche con la creazione di strutture ad hoc per determinate diagnostiche, come quella qui presentata, che avrebbe una efficacia ed efficienza organizzativa, rispetto alla domanda attuale sempre più pressante, tenuto conto del continuo progresso della ricerca in campo diagnostico molecolare e delle nuove evidenze scientifiche, migliori rispetto a quella già presenti legate soprattutto alla diagnosi precoce e preventiva.

Oltre agli aspetti tecnico-scientifico, bisogna tener presente dei cambiamenti, rispetto ai modelli organizzativi delle Aziende Sanitarie, con particolare riguardo a quelli assistenziali legati principalmente all'invecchiamento della popolazione che sono stati alla base anche dello spirito progettuale della riforma della rete ospedaliera e territoriale introdotta da Regione Lombardia con la l. r. n. 23 del 2015, che ha riscritto il ruolo degli ospedali e del territorio nella gestione del paziente sia acuto che cronico. Questo ha dato avvio al percorso di evoluzione del Servizio Sociosanitario Lombardo che ha superato, in primo luogo, la netta divisione tra politiche sanitarie e politiche sociosanitarie per far confluire risorse, energie e competenze professionali in un unico Servizio, coordinato da un'unica regia e deputato alla presa in carico dei bisogni complessivi delle persone, delle famiglie e dei soggetti più fragili. Principi ripresi nelle linee guida del POAS per le ATS, ASST, secondo le regole di sistema introdotto dall'art.17 c.2 della l.r. 33/2009. In particolare, le ATS condivideranno con le ASST del proprio territorio la valutazione delle strutture e delle unità di offerta esistenti e la necessità di razionalizzare le stesse in rapporto ai volumi di attività e agli indicatori previsti dal DM 70/2015, con maggior attenzione al riordino della Rete Ospedaliera.

Questa importante riforma, anche se indirettamente, ha avuto delle ricadute sui Servizi diagnostici come quelli dei laboratori, di cui spesso non si vedono gli effetti immediati, come invece può essere per la parte assistenziale diretta sul paziente, ovvero dare risposte sempre più rapide per l'inizio del percorso di cura, del follow-up o nella prevenzione di alcune patologie a carattere cronico, o ancora nella diagnosi soprattutto prenatale se ci riferiamo all'aspetto materno-infantile nonché oncologici.

Qual è lo stato dell'arte delle attività di diagnostica molecolare per la diagnosi delle malattie ad oggi diagnosticate nella nostra Azienda? Nell'attuale assetto le attività di diagnostica molecolare vengono effettuate essenzialmente da tre laboratori: **Genetica, Anatomia Patologica e Microbiologia/Virologia**.

Questi tre laboratori effettuano test molecolari per la ricerca sia su agenti virali, come nel caso della Microbiologia, che ha dato un forte contributo nella diagnostica per ricerca del COVID-19 sui tamponi

naso/faringeo; c'è poi l'attività di diagnosi e consulenza prenatale per la ricerca di geni responsabili di malattie rare, ed è il caso del laboratorio di Genetica; e poi abbiamo una attività che riguarda gli aspetti emato/oncologici nella diagnosi di malattie oncologiche attraverso esami di biologia molecolare soprattutto nella tipizzazione dei tumori da cui si ottengono informazioni utili ai fini della cura stessa del paziente per una terapia mirata al tipo di tumore.

Apparentemente, da questa esposizione, se pur breve delle attività di ciascuno di questi tre laboratori, non si evince alcuna affinità da giustificare una riorganizzazione di questa attività.

Di fatto dobbiamo tener presente che gli esami diagnostici appena descritti utilizzano principi e metodi tra loro molti affini se non simili, con l'unica differenza che nell'effettuazioni di questi esami le metodiche applicate cambiano. Il principio diagnostico che li accomuna è in una buona parte identico come nel caso della PCR (*Polymerase Chain Reaction*). Questo è un dato di per sé sufficiente a valutare la fattibilità di un tale progetto.

Quali sono gli aspetti che andrebbero valutati per questo progetto.

Analisi dei punti di debolezza del progetto:

- aspetti logistici;
- aspetti strumentali;

I punti di debolezza che si possono rilevare sono sostanzialmente due. Uno per gli aspetti logistici, infatti si deve andare a considerare la scelta di spazi idonei per eseguire tale attività, in considerazioni soprattutto delle norme di sicurezza, così come previsto dal D.lgs 81/08 riguardo al rischio biologico. Il che significa fare un'analisi della struttura e valutare eventuali opere di adeguamento per rispettare la normativa vigente. Questo comporterebbe una previsione di spesa che potrebbe essere di difficile sostenibilità da parte dell'Azienda.

A tal proposito, proprio per ridurre l'impatto economico, ci sarebbero spazi e locali che potrebbero accogliere un laboratorio di questa natura, vedi ex laboratorio di Medicina Nucleare, oggi dismesso, o l'area sopra il Day Center ancora vuota, che hanno già delle caratteristiche per questo tipo di attività diagnostica.

Altro punto di debolezza è l'aspetto strumentale. Va fatto un censimento di tutti gli strumenti analitici attualmente presenti nei laboratori che svolgono tale esame, verificare se tale strumentazione, al di là del principio utilizzato, presupposto necessario per il loro utilizzo, usino reattivi e materiale di consumo simili, per evitare forniture troppo disomogenee. Non ultimo per importanza sono gli aspetti sulla manutenzione e verifica dell'efficienza strumentale, ovvero verificare i contratti delle ditte attualmente in essere. In caso contrario si dovrebbe valutare l'ipotesi di un'analisi dei costi/benefici per una gara comune che uniformi tale aspetto, e che ha un ruolo rilevante nei costi di gestione, visto che assorbono quasi il 20% dei costi totali.

Analisi dei punti di forza del progetto:

- aspetti organizzativi
- efficientamento/ottimizzazione delle risorse necessarie

Ho inserito questi due punti come punti di forza del progetto. Il perseguire questo obiettivo prevedrebbe una revisione sia in termini organizzativi, ovvero una valutazione degli orari di lavoro/servizio, e sia in termini di risorse necessarie affinché tale progetto possa essere sostenibile. Sugli orari del servizio si dovrebbe tener conto di alcuni fattori, ovvero aspetti normo/contrattuali, cioè conciliare la normativa contrattuale, in termini di orario di lavoro, secondo quanto stabilito dal CCNL di lavoro, con la necessità dell'Azienda di rispondere alla domanda/offerta per questa attività.

Ovviamente mettere insieme su questi due aspetti è necessario il coinvolgimento del personale interessato.

Su questo punto l'azione da intraprendere è quella della motivazione professionale, inducendo nel personale TLSB uno stimolo di crescita e aggiornamento professionale, come conseguenza del continuo miglioramento delle tecniche di indagine diagnostiche. Per questo scopo potrebbe essere utile e importante il coinvolgimento dell'Università.

Una collaborazione che si concretizzerebbe attraverso anche forme di ricerca e studi congiunti in questo campo.

Motivazione e affiliazione sono elementi importanti per il buon funzionamento di una organizzazione, che non possono prescindere da un'analisi delle risorse umane necessarie a svolgere tali attività. Spesso la carenza di personale diventa elemento di frustrazione, demotivazione e di impotenza nel personale stesso su come fronteggiare situazioni di criticità.

Per una effettiva valutazione delle risorse necessarie si partirebbe, in prima battuta, da un censimento di quanti Tecnici presenti in organico nei laboratori interessati sono ad oggi in grado di effettuare questo tipo di analisi, e che non necessitano di particolare formazione ex novo specifica.

Fatta questa prima ricognizione si andrebbe a fare una ulteriore valutazione dei carichi di lavoro e della turnistica, necessaria a garantire tali attività, nonché di un'analisi dei costi/efficacia rispetto alle prestazioni erogate, elemento questo imprescindibile rispetto alle risorse economiche disponibili, tenuto conto anche del contesto attuale della finanza pubblica.

A questo, sarebbe propedeutico aggiungere un piano formativo, con corsi specifici, ma soprattutto con formazione sul campo (FSC), al fine di fornire un'adeguata competenza, ma soprattutto dare uniformità al processo analitico stesso. Formazione che deve avere ovviamente una sua continuità in ragione degli aggiornamenti tecnico-scientifici della materia in oggetto.

Indicatore del progetto:

Poiché gli indicatori sono strumenti di misurazione che forniscono dati utili per la gestione del progetto nonché per il monitoraggio e la valutazione dell'efficienza delle attività svolte. In tal modo permettono di migliorare il processo decisionale, promuovere una maggiore efficienza e produrre risultati più rilevanti. Per tale progetto che ha la finalità di rendere più efficiente ed efficace l'azione diagnostica per gli esami molecolari, la scelta degli indicatori sarà quella dei tempi necessari a realizzare tale progetto, del personale coinvolto valutabile in un anno dalla sua partenza e come sinteticamente riportato in tabella.

DAPSS	Descrizione_obj	Azioni	indicatore	Coinvolti
Tucci	Razionalizzazione e unificazione delle attività diagnostiche di Biologia Molecolare in unico laboratorio di riferimento Aziendale	Analisi dei dati riguardanti le attività sia qualitative che quantitative degli esami di diagnostica di biologia molecolare effettuati dai diversi laboratori Aziendali. Valutazione logistica per l'istituzione del laboratorio di Biologia Molecolare ed eventuali interventi strutturali di adeguamento normativi. Partenza delle attività del nuovo laboratorio di Biologia Molecolare e valutazione dell'efficacia dei risultati	Entro il..... incontro dei Coordinatori dei laboratori Aziendali interessati per la condivisione dell'obiettivo. Entro il..... la raccolta dei dati per il 100% dei laboratori Aziendali interessati al progetto. Entro il consegna della struttura e trasferimento degli strumenti. Entro il avvio delle attività diagnostiche	Il personale TSLB e i Coordinatori TSLB dell'Azienda interessati al progetto. Personale dell'ufficio Tecnico dell'Azienda. Personale SIA interessato.

Bibliografia

- Vaccani R., La sanità incompiuta. Proposte ed esperienze di organizzazione del lavoro in sanità - Volume 1, Carocci 1999;
- Regione Lombardia, La riforma del sistema sociosanitario in Lombardia: la LR 23/2015;
- Regione Lombardia, Legge Regionale 30 dicembre 2009 , n. 3 Testo unico delle leggi regionali in materia di sanità – BURL N. 52, 3° suppl. ord. del 31 Dicembre 2009;
- Min. Lavoro, D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81 Testo coordinato con il D.Lgs. 3 agosto 2009, n. 106
- Costa G., Nacamulli R.C.D., Manuale di organizzazione aziendale, Volume 5, Torino, UTET, 1996;
- Mintzberg H., La progettazione dell'organizzazione aziendale, Il Mulino, Bologna, 1985;
- Tanese A., "L'efficacia del cambiamento organizzativo", in Bergamaschi M. (a cura di) Manuale di organizzazione delle aziende sanitarie, McGraw-Hill, Milano, 2000