

Introduzione

di *Marinella D'Innocenzo*

Una catena è forte, tanto quanto lo sono i suoi anelli più deboli.

Questa frase di *Christiaan Neethling Barnard*, chirurgo sudafricano noto anche per aver praticato il primo trapianto cardiaco della storia della medicina, è indicativa di come il management sanitario, in tutte le sue sfaccettature, debba implementare costantemente competenze diffuse per muoversi nell'ambiente e nella propria struttura organizzativa, attraverso gli strumenti tecnici e le *human skills* necessarie a governarli. Orientare i sistemi complessi, come lo sono quelli sanitari, verso obiettivi di miglioramento continuo è un percorso che richiede costanza, applicazione e abnegazione quotidiana da parte di ogni "anello della catena".

È un percorso ancor più appassionante e coinvolgente in contesti multiformi come quello del Lazio, che vedono la sanità sottoposta da anni a vincoli e ad adempimenti che ne hanno condizionato lo sviluppo, ma che hanno anche consentito di porre le basi per una importante e coraggiosa riorganizzazione sistemica e di *assessment* organizzativo.

L'accorpamento delle Aziende Sanitarie secondo una nuova vision, la redistribuzione delle risorse e delle Unità Operative, un nuovo rapporto con il privato, una maggiore attenzione all'*accountability* e ai profondi mutamenti demografici, epidemiologici e socio-economici anche attraverso i flussi informativi e ai loro risvolti epidemiologici e predittivi, il focus sulle cronicità e sulle fragilità, sono tutte dinamiche innescate che stanno trasformando dalle basi il Sistema Sanitario Regionale. Oggi la sanità laziale, che si avvicina progressivamente ai sistemi regionali collaudati e più performanti (come testimonia la Griglia dei Livelli Essenziali d'Assistenza, che fino all'introduzione del Nuovo Sistema di Garanzia rappresenta ancora lo strumento principale per il monitoraggio e la verifica dell'effettiva erogazione delle prestazioni e la recente uscita dal Commissariamento dopo ben 11 anni), si trova davanti alla sfida ambiziosa di governare il cambiamento: consolidare i bilanci e proporre un modello organizzativo innovativo tale da valorizzare ogni singolo professionista che partecipa alla risposta di bisogni di salute dei cittadini, aumentando il *value* delle performance e l'appropriatezza delle cure.

Il middle management, anche in una visione strategica, è l'anello indispensabile per la realizzazione di questo nuovo design organizzativo innovativo. È il *link* di connessione tra i diversi driver di sviluppo, sia per il conseguimento degli obiettivi che per il consolidamento e l'accrescimento del ruolo dello stesso Sistema Sanitario Regionale. È vero anche che gli operatori sono spesso oggetto di schemi comportamentali automatici, consolidati dall'attività svolta nel corso della carriera professionale ed al la-

voro quotidiano. La dirigenza sanitaria deve dunque rappresentare il *nudge*¹ (pungolo, appunto) attraverso cui il Sistema si modifica e si trasforma. Un *nudge* è un intervento che indirizza una scelta in modo positivo, mutando il contesto in cui viene presa. Guida cioè le scelte delle persone, e quindi anche quelle delle organizzazioni, in modo più razionale. Il *nudging* dimostra come, anche nell'ambiente sanitario moderno sempre più *value oriented*, si possa riprogettare l'architettura del contesto decisionale per favorire un cambiamento culturale, agevolando scelte funzionali al benessere individuale e organizzativo in un'ottica di funzionalità e massimizzazione delle risorse, in un periodo storico condizionato dall'efficientamento a tratti estremo.

La dirigenza, dunque, può favorire la creazione di ambienti di scelta (le Unità Operative delle Aziende Sanitarie, i Dipartimenti, o le Operations) in cui si adottano comportamenti virtuosi in termini di salute e di produttività che si riverberano poi sia sull'organizzazione che sul cittadino. E deve farlo, così come tutta la filiera manageriale, tenendo ben presenti alcuni dei 17 obiettivi nell'*Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile* dell'Assemblea Generale dell'Organizzazione delle Nazioni Unite. Principalmente l'Obiettivo 3 che invita e spinge le organizzazioni ad assicurare la salute ed il benessere per tutti e per tutte le età. L'Obiettivo 9 che indirizza tutti i Sistemi a costruire un'infrastruttura resiliente e a promuovere l'innovazione equa, responsabile e sostenibile e l'Obiettivo 10 per la progressiva riduzione delle diseguglianze, anche quelle dell'accesso alle prestazioni sanitarie.

Il management moderno dev'essere in grado di porre in essere iniziative per il potenziamento del livello di engagement di tutto il personale, attraverso un percorso di cambiamento organizzativo. L'engagement è, infatti, l'impegno ed il coinvolgimento razionale ed emotivo delle persone verso la propria organizzazione o azienda, accompagnati dal desiderio di realizzare performance d'eccellenza. In letteratura, l'engagement è considerato come l'antitesi positiva al burnout (*C. Maslach*), elemento potenzialmente negativo per l'intera organizzazione.

La Commissione Europea ha individuato, tra le cinque tendenze che impatteranno sulla trasformazione dei sistemi sanitari per il prossimo biennio, anche quella dell'innovazione nello skill mix professionale cioè nella trasformazione evolutiva delle competenze dei professionisti della sanità, che hanno bisogno di essere aggiornate e "scambiate" tra professioni diverse alla luce dell'evoluzione del sistema e delle future carenze del mercato del lavoro.

La dirigenza manageriale ha quindi una grande responsabilità. Quella di attuare un ridisegno istituzionale dettato dalla necessità di generare economie di scala e controllare meglio le dinamiche della spesa, garantendo logiche di sistema con una programmazione unitaria. Affrontare la ridondanza, la sovrapposizione e la duplicazione di strutture di erogazione di servizi e cura sarà necessario per riorientare i servizi verso filiere e

¹ *Nudge. La spinta gentile: La nuova strategia per migliorare le nostre decisioni su denaro, salute, felicità* di Thaler, R., & Sunstein, C. R. (Feltrinelli, 2014).

reti integrate di offerta e per ridefinire le funzioni del middle management, che nella sanità moderna sono necessariamente diventate più ampie.

La formazione manageriale, che questo manuale racconta nelle sue più sottili sfumature, è dunque il volano per la realizzazione ed il consolidamento del cambiamento organizzativo programmato a più livelli. La rivisitazione critica e standardizzata del flusso delle attività sanitarie e socio-sanitarie, che tramite la formazione si diffonde trasversalmente nell'organizzazione, è il nuovo quadro strategico di lungo periodo entro cui assicurare coerenza anche in funzione della salvaguardia della qualità delle cure, della loro appropriatezza ed efficienza.

MAPPA CONCETTUALE DEL PERCORSO FORMATIVO

