

LAVORO E PROFESSIONE

S  
24

# Management, risorse umane e innovazione: servono 5 miliardi l'anno

di Francesco Ripa di Meana \*

23 lug  
2018

L'assemblea nazionale di **Fiaso** del 12 luglio scorso ha coinciso con il ventennale della Federazione, che a sua volta cade a ridosso dei 40 anni del nostro Ssn. Due date per una riflessione, che a 22 anni dalla loro istituzione ci porta a dire che sì, le aziende e il loro management hanno tenuto bene, soprattutto se le paragoniamo alle vecchie Usl sopravvissute solo 12 anni, accumulando deficit oggi impensabili. Una tenuta che non è andata a discapito degli standard qualitativi del servizio. E questo, diciamo, un po' anche grazie alla **Fiaso**, oggi più forte per la sua capacità di connettere saperi ed esperienze, ma anche per il contesto, non più ossessionato dalla volontà di abolire le aziende e mandare a casa il management. Certo, le aziende di oggi sono altra cosa rispetto a quelle di 10 o 20 anni fa. In un contesto ad alta complessità e ad elevato grado di decentramento, occorre trovare soluzioni per favorire una maggiore collegialità e trasparenza del processo decisionale del top management e definire, per i diversi ambiti di azione (regionale, ente intermedio, aziendale, management) poteri e responsabilità da contemperare secondo i bisogni di accountability, efficienza e autonomia nell'attività di governo e in quella operativa. Con aziende di sempre più vasta dimensione se non si vuole risucchiare il Dg nel campo della politica o renderlo un semplice esecutore di scelte operate al di fuori delle sue competenze, occorrerà colmare la distanza che oggi separa il momento della decisione da quello dell'operatività, attraverso strutture di condivisione e collegialità. Luoghi per rappresentare meglio la complessità dei bisogni di salute e assistenza attraverso la partecipazione di figure professionali e dello stesso general management aziendale, che condividono con il Dg il compito di come far diventare operative le decisioni.



L'Albo dei Dg è stato un passo avanti nell'affermazione della centralità del management, ma ora occorre scendere su un terreno più operativo, ponendo la questione dell'uomo giusto al posto giusto, definendo profili professionali per tipologia di azienda e mission e prevedendo percorsi formativi adeguati. I corsi fino ad oggi non sempre sono stati all'altezza. Per questo il programma **Fiaso** 4.0 prevede la nostra partnership con Regioni e Università per creare Master di II livello, la cui partecipazione non darà accesso diretto all'Albo, ma consentirà di acquisire maggior punteggio. Nel frattempo è necessario favorire anche l'ingresso di nuove professionalità. In questo senso dobbiamo ammettere che l'Albo ha fallito, favorendo chi già faceva il Dg e bloccando il ricambio. A questo punto sarebbe utile rifare un bando con criteri che consentano l'ingresso a più professionalità, in modo da far nascere un vivaio di giovani manager.

È un investimento nel management che deve andare di pari passo con quello nel capitale umano del Ssn. Lo studio che abbiamo presentato pochi giorni fa sul fabbisogno medico certifica carenze che mettono alcune specialità a rischio di estinzione nei prossimi otto anni. E abbiamo visto che il problema non si risolve nemmeno aumentando i posti nelle scuole di specializzazione perché prima bisognerebbe abbattere il numero chiuso nelle Facoltà. Come dire che occorrerebbero almeno 10 anni per avere i nuovi specialisti. Ma abbiamo molte esperienze regionali che mostrano come l'emergenza, se ben governata con l'innovazione organizzativa, possa diventare un'opportunità di miglioramento dei servizi e della presa in carico dei pazienti. Per fare qualche esempio basti pensare alla gestione dei letti non più per Unità operativa complessa ma per intensità di cura, dove l'infermiere è centrale nella gestione del letto. Oppure nelle sale operatorie, dove è fondamentale l'apporto di ingegneri gestionali. E poi c'è la tecnologia, che può diventare friendly e rendere il lavoro più efficace. Il nostro intento è quello di liberare i medici da oneri organizzativi e amministrativi per metterli nelle condizioni di espletare al meglio la loro funzione clinica. Altro che task shifting.

Poi sarà anche necessario fare qualcosa per le piante organiche. Poter assumere con modalità contrattuali inizialmente differenti giovani medici non ancora specializzati, oppure dividere la carriera manageriale da quella professionale sono proposte che crediamo utili ad affrontare le sfide del momento, e prendiamo atto con

piacere siano state condivise anche dalle Regioni nella loro recente audizione parlamentare.

Investire nel capitale umano ma anche nell'innovazione, sia tecnologica che organizzativa. Se il settore sanitario può giustamente essere considerato strategico, allora c'è bisogno di un grande progetto di sistema, che possa poggiare su un Fondo straordinario e pluriennale per l'innovazione di 5 miliardi l'anno, svincolato dalla spesa corrente.



Questa come sulle altre proposte qui sommariamente esposte avremo modo di esporle nella nostra grande Convention del 7-9 novembre prossimi, dove davanti a manager sanitari, professionisti della sanità, stakeholder e opinion leader vogliamo confrontarci sulla sfida cardine dell'accessibilità al servizio come diritto del cittadino (nдр: le iscrizioni sono già aperte al sito [www.convention.fiaso.it](http://www.convention.fiaso.it)). Come manager siamo pronti a raccogliere tale sfida, consapevoli di aver rappresentato in questi anni una risorsa importante per il Paese, che con il proprio lavoro ha fatto della sanità un'eccellenza della nostra Pubblica amministrazione.

\* Presidente [Fiaso](#)

