

INFORMAZIONE & ANALISI DEI SISTEMI DI WELFARE

ANNO XXXV • N. 8 AGO 2022

PS

**PANORAMA
DELLA
SANITÀ**



**RIFORMA
IRCCS
COSA CAMBIA**

8,00 euro - ISSN 1127-8140



Tra flessibilità e professionalità

Le Aziende sanitarie si sono riappropriate, negli oltre due anni trascorsi nella gestione dell'emergenza pandemica, dell'organizzazione del lavoro mutata, **adattatasi alla profonda modificazione del sistema di erogazione dei servizi e delle prestazioni sanitarie**

di PAOLA BARDASI, GABRIELLA ANTOLINI, RITA MARICCHIO

La delegificazione e la deregolamentazione delle procedure tecnico amministrative hanno completato il quadro di sistema, quadro straordinario, dal quale le Aziende devono riposizionarsi in un contesto di ordinarità. Sulla scia degli spunti presenti nella Ricerca Fiaso sul Middle management, settembre 2021, si vogliono delineare alcune linee direttrici sulle quali lavorare, all'interno del perimetro di autonomia e responsabilità delle Aziende sanitarie, ma anche coinvolgendo le istituzioni regionali, le parti sociali, le Università ed i professionisti, nonché le loro rappresentanze, con l'obiettivo di capitalizzare le esperienze accumulate a livello nazionale, regionale ed aziendale. Diventa fondamentale

una riflessione da parte delle Aziende sanitarie, che conduca a passare da una fase di gestione straordinaria, ad una gestione ordinaria, enucleando, i valori e le opportunità gestionali che sono emer-

si durante l'emergenza Covid, al fine di una loro capitalizzazione.

Interessanti spunti sono venuti dal Convegno Nazionale Fiaso organizzato sul tema dall'Azienda Ospedaliero Universita-

ria di Ferrara come coordinamento Fiaso Emilia-Romagna, il 21 ottobre scorso.

La modificazione dei bisogni e dell'offerta sanitaria, il rafforzamento di livelli intermedi di cooperazione tra aziende, la specializzazione di aziende sanitarie a beneficio dei sistemi regionali, l'elevato numero di persone con malattie croniche con multi morbidità aveva dato avvio a percorsi volti al coordinamento o integrazione delle cure, iniziati a partire dalla quarta riforma istituzionale, dal DL 158/2012 ("Balduzzi") convertito in L. 189/2012. I fabbisogni delle aziende le loro modalità di funzionamento si sono progressivamente evolute e sono nate nuove specializzazioni, ma anche nuove competenze, l'evoluzione si è intrecciata con una



L'Azienda Ospedaliero Universitaria di Ferrara in tema di innovazione e valorizzazione delle competenze, all'interno della nuova visione strategica, ha presentato e condiviso con i professionisti il progetto di Ospedale del futuro o "Ospedale verticale", che prevede diversi assi di sviluppo per il 2021-2024:

- Progetto Chirurgia Robotica
- Centro Dipartimentale – Piastra di Biologia Molecolare
- Metodologia per la ricerca
- Medicina di genere e equità
- Riabilitazione

Dove tra le criticità strategiche da affrontare, spicca quello del Reclutamento e valorizzazione del personale, affidato alla Direzione clinica e alla direzione Assistenziale.

spinta a introdurre "professionisti non sanitari" in una organizzazione del lavoro fino a tempi recenti dominata da professionisti sanitari.

Il cambiamento che ha impattato sulle professionalità coinvolte e sui ruoli svolti in stretta integrazione, non è stato facile, in quanto contrastato dalla difficoltà di una flessibilità organizzativa e reale integrazione tra le professioni, oltre che da competenze rigidamente codificate. L'impatto delle innovazioni tecnologiche, hanno mostrato una fragilità del territorio, ma una inaspettata flessibilità organizzativa dello stesso territorio e degli ospedali e accelerato il cambiamento.

L'emergenza da Covid-19, da una parte ha mostrato come molte barriere professionali e settoriali possono essere abbattute e si possa introdurre e gestire una certa flessibilità, laddove le Aziende sanitarie abbiano investito in sistemi di valutazione delle competenze.

In epoca Covid, c'è stata una imponente iniezione di risorse e una indubbia opportunità per il Ssn, un Piano di rafforzamento della rete ospedaliera, un incremento del personale sanitario, che secondo una stima rilasciata recentemente dalla Cor-

Con il Dm Mef 6 agosto 2021 è stata disposta l'assegnazione delle risorse finanziarie in favore delle Amministrazioni centrali titolari degli interventi previsti dal Pnrr.

Il Dm, inoltre, sancisce alcuni obblighi specifici a carico delle Amministrazioni, relativamente a: attivazione delle procedure, adozione di ogni iniziativa necessaria ad assicurare l'efficace e corretto utilizzo delle risorse, vigilanza sulla tempestiva, efficace e corretta attuazione degli interventi e trasmissione dei dati relativi allo stato di attuazione.

te dei Conti, identifica in 83.180 le unità di personale reclutate al 23 aprile 2021 per l'emergenza Covid-19.

Durante la pandemia, oltre all'esigenza di nuove competenze, si è avvertito forte l'impatto di un mix di attività innovative, in risposta ai progressi della tecnologia, aumentando la necessità di figure che sapessero utilizzare tali tecnologie ed incrementando le conoscenze e il potenziale per curare le malattie

Le aziende sanitarie hanno la crescente necessità di essere più attrattive per tutti i professionisti ed in particolare per quell'insieme di posizioni che rispecchiano un cambiamento profondo nelle logiche organiz-

zative. Si tratta di ruoli e posizioni "trasversali" che presidiano processi e dimensioni di risultato che non sono riconducibili alle tradizionali unità operative. Oltre alle difficoltà insite nell'assunzione di responsabilità su risultati che derivano da risorse e attività non poste sotto il diretto controllo, le nuove posizioni trasversali fanno fatica a trovare una formale collocazione nelle griglie di inquadramento del personale. Il risultato non è solo una sorta di "minore attrattività" per i professionisti cui vengono a mancare chiari riferimenti di carattere gestionale o professionale, ma anche una debolezza in termini di status che non aiuta in ruoli che devono influenzare i comportamenti in assenza di strumenti gerarchici.

Questa consapevolezza deve servire ad affrontare il problema ed iniziare percorsi mirati per accrescere l'attrattività spesso legata alle retribuzioni e condizioni di lavoro che non sono in linea con le aspettative dei Millennials, non solo nel pubblico, ma anche in ambito privato.

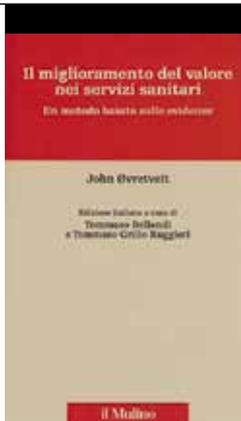
Muoversi nella direzione di favorire la produzione di nuove conoscenze, sviluppare la ricerca e anche la partnership con le Università e le grandi aziende private, anche per le aziende territoriali, significa acquistare attrattività e fidelizzare anche le risorse che il Covid ha consegnato alle Aziende. Per questo diventa necessario sempre di più sviluppare con le Regioni e le Università, processi di Formazione per creare nuove competenze digitali e nuove professioni.

Durante la pandemia è stata evidente l'assenza di una figura che potesse gestire questi aspetti, motivo per il quale diventa fondamentale costruire una Funzione aziendale della gestione delle Risorse umane che si occupi di questi aspetti, dotata di queste Skill con un duplice prioritario obiettivo.

Capire come mappare le competenze degli operatori e come collegarle alla organizzazione del e come costruire un sistema di carriere e riconoscimenti che sostenga l'evoluzione professio-



“ NECESSARIO RIPENSARE AD UN SSN, SU 3 LIVELLI DI COMPETENZA: STATO, REGIONI E AZIENDE ”



John Ovretveit
Il Mulino
pp. 354

Il miglioramento del valore nei servizi sanitari. Un metodo basato sulle evidenze

I cambiamenti in grado di far risparmiare realmente tempo e risorse finanziarie sono quelli che producono qualità per gli utenti dei servizi ed efficienza nel tempo per le organizzazioni sanitarie. Sono cambiamenti che devono ottenere l'ampio supporto necessario per vincere la grande sfida di trasformare la sanità. Scritto con uno stile colloquiale da un leader internazionale sulle tematiche della qualità e della sicurezza, questo libro descrive modalità già sperimentate per ottenere risparmi attraverso il miglioramento. È basato su trent'anni di esperienza nella ricerca sulla qualità e nei miglioramenti nell'attività quotidiana dei servizi sanitari e descrive come ottenere il miglioramento del valore e costruire le necessarie condizioni organizzative per farlo, a partire dai numerosi esempi presenti in letteratura.

petenza: Stato, Regioni e Aziende. Ogni livello ha il suo ruolo, i suoi compiti e le sue responsabilità, anche verso le parti sociali e gli Stakeholder. Indipendentemente dalle condizioni prevalenti sul mercato del lavoro, da una parte, la crescente standardizzazione e controllabilità dell'impegno clinico e assistenziale e, dall'altra, la progressiva qualificazione di tutte le professioni impegnate in sanità suggeriscono alle aziende un serio impegno sul terreno dello skill mix change.

L'idea di fondo è quella di creare le condizioni perché i professionisti più "preziosi" e più difficili da reclutare siano prioritariamente impegnati nei compiti in cui "producono la differenza". Le Risorse umane rappresentano la chiave anche per la predisposizione e la gestione dei progetti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Pnrr) che si innesta quale opportunità in questa fase post pandemica, e rappresentano la chiave della Ripresa. La Ripartenza deve, ad oggi, cogliere le opportunità del Pnrr con una visione One Health nella quale le risorse umane sono l'elemento fondamentale.

nale degli operatori è un tema particolarmente pressante per la componente infermieristica i cui percorsi di carriera sono stati finora quasi esclusivamente collegati ad aspetti gestionali e organizzativi. È necessario che tali dinamiche siano anche il frutto di riflessioni e scelte attentamente deliberate dall'interno del Ssn in vista del raggiungimento di obiettivi collettivi. Ciò significa costruire le condizioni per un migliore utilizzo di un ampio ventaglio di professionalità, sia nella erogazione dei servizi che nel fun-

zionamento dell'Azienda nel suo insieme. Ad una maggiore flessibilità delle "tradizionali professioni sanitarie" si è aggiunto il contributo di nuove o rinnovate professionalità, come per ingegneri, farmacisti, professioni sanitarie in genere. Ad ogni livello istituzionale, l'emanazione di leggi e regole semplificate, forme anche straordinarie di reclutamento e di approvvigionamento del tutto innovative, hanno rappresentato durante l'emergenza un'opportunità che deve essere capitalizzata anche fuori dalla fase pandemica. Le

Regioni hanno coordinato l'attività delle Aziende, hanno tradotto le norme nazionali, anche configurando modelli organizzativi innovativi. Sono sviluppati anche modelli centralizzati di alcune regole di sistema, con responsabilità di gestione alle Aziende sanitarie. **Il superamento della fase acuta della pandemia, richiede un riposizionamento strategico delle Aziende; dopo la crisi, è necessario mettere a sistema i valori che con la pandemia si sono affermati.** È necessario ripensare a tutto il Ssn, su 3 livelli di com-

“ COSTRUIRE LE CONDIZIONI PER UN MIGLIORE UTILIZZO DI UN AMPIO VENTAGLIO DI PROFESSIONALITÀ ”