

**N**egli ultimi due anni, le Aziende sanitarie e ospedaliere sono state chiamate ad accompagnare la transizione verso una nuova normalità che convive con la crisi e l'uscita dallo stato di emergenza. Al contempo, sono state investite dal compito di implementare l'innovazione disegnata nel Pnrr, con le riforme, i progetti e i tempi cadenzati per la sua realizzazione nei prossimi quattro anni. Queste due sfide prioritarie per il Paese e per le future ge-

nerazioni sono sviluppate sulla base di una responsabilità diffusa a tutti i livelli e di una valorizzazione del ruolo e della capacità del management di raggiungere gli obiettivi previsti con le risorse disponibili. La nuova normalità pone l'immediata necessità di avanzare riflessioni e proposte su quali regole, condizioni, modelli, meccanismi debbano essere messi in campo per rispondere a queste sfide. I nuovi bisogni di cura e di

assistenza verranno gestiti attraverso nuovi modelli organizzativi e assistenziali. Per rispondere a queste sfide, il management dovrà concentrarsi certamente sulla gestione del cambiamento, esercitando una leadership fortemente orientata alla innovazione e alla capacità di riconoscere e intervenire per tempo sulle situazioni di incertezza, creando un clima di fiducia e di mobilitazione nei confronti degli obiettivi, in maniera da superare le eventuali, e probabili, resistenze. Guardando alla stagione che si apre e alla complessità generata dal-

le tante variabili in campo, per l'impatto sul sistema economico e sociale delle scelte che faremo e per il peso delle stesse sul rapporto di fiducia tra cittadini e istituzioni e sulle future generazioni, la Federazione Italiana delle Aziende Sanitarie ed Ospedaliere, Fiaso ha individuato i temi prioritari sui quali investire per lo sviluppo della sanità del presente e del futuro, declinati con attività in stretta correlazione con le esigenze di governo del Ssn e lo sviluppo delle progettualità del Pnrr: dal governo clinico e territoriale alla innovazione digitale,

# Nella sanità del futuro

**Il management della sanità italiana è pronto e attrezzato per affrontare e vincere le sfide di cambiamento e innovazione del sistema salute del Paese**

di PAOLO PETRALIA, NICOLA PINELLI

## I temi prioritari sui quali investire

AREA TEMATICA	Responsabile	Gruppi di Lavoro
Comunicazione, Formazione manageriale (Academy), Forum Management Sanità	Giovanni Migliore	Formazione manageriale
Innovazione digitale e altri temi	Paolo Petralia	Digitale e cybersicurezza Value management Medical humanities
Ricerca e Università	Carlo Nicora	Ricerca e università Sperimentazione clinica
Personale e sicurezza operatori	Eva Colombo	Personale Sicurezza operatori Gender gap
Strumenti di governo clinico	Antonio D'Amore	Governo e rischio clinico
Rapporti e stakeholders territoriali	Antonio D'Urso	DM 77
Performance e Edilizia sanitaria	Pasquale Chiarelli	Edilizia sanitaria Performance
Rivoluzione verde e transizione ecologica	Alessandro Caltagirone	Transizione ecologica

dalla edilizia sanitaria alla rivoluzione verde, dalle performance alla ricerca, passando per il personale, il middle management, la formazione manageriale e la comunicazione.

Il nuovo corso della Fiaso è stato delineato, in particolare, su due direttrici di sviluppo. Verso l'esterno, aumentando il protagonismo delle Aziende sanitarie nel dibattito pubblico con interventi in grado di orientare l'opinione pubblica, anche con soluzioni e proposte operative e, parallelamente, consolidando il profilo istituzionale della Federazione attraverso nuovi accordi e rafforzate alleanze. Verso l'interno, con il rilancio dei territori e il più ampio coinvolgimento delle Associate nella costruzione dei contenuti attraverso il presidio dei temi strategici del Ssn e del Pnrr. **Questa eccezionale fase per la sanità e per il Paese richiede forte coesione interna**

## “ DELINEATO UN PERCORSO SU DUE DIRETTRICI DI SVILUPPO ”

**e stretto coordinamento tra la Federazione e tutte le sue Associate, consapevoli del ruolo di primaria importanza delle Aziende nel percorso di attuazione del Pnrr e di transizione verso la nuova normalità.**

Ogni tema è stato attribuito alla responsabilità specifica di un componente del Comitato di Presidenza sulla base della propria storia professionale e competenza. Nell'ambito di ciascuna area tematica sono stati costituiti uno o più gruppi di lavoro guidati dal Vice presidente responsabile, con una composizione rappresentativa dei direttori dell'Area nord, centro e sud del Paese. A livello centrale è previsto un coordinamento strategico esercitato da presidenza e direzione per garantire unitarietà di visione, so-

stenibilità delle iniziative, coerenza e omogeneità dei contenuti.

I gruppi di lavoro devono, innanzitutto, proporre un posizionamento della Federazione sul tema attraverso il quale definire una survey che stabilisca il quadro di partenza da monitorare nel tempo attraverso indicatori quali-quantitativi e di benchmarking e che selezioni progetti aziendali da diffondere e valorizzare anche attraverso collaborazioni editoriali e contributi scientifici. Da questi elementi dalle competenze selezionate intorno alle diverse tematiche scaturiscono infine interventi formativi e di aggiornamento professionale attraverso, in particolare, la pianificazione di percorsi webinar e la gestione di comunità di pratica. E così che nell'ulti-

Nell'ambito di ciascuna area tematica la Fiaso ha voluto costituire uno o più gruppi di lavoro guidati da un Vicepresidente responsabile

mo anno la Federazione ha potuto garantire una moltiplicazione di proposte, iniziative e interventi che sono state prima restituite alle Aziende associate in termini di servizio e conoscenza diffusa, con dati ed esperienze rappresentativi di tutte le realtà aziendali. **La prospettiva per il prossimo anno prevede la programmazione delle attività verso la nuova Convention del management della sanità italiana, attesa nel mese di novembre 2023.** La nuova Federazione, più visibile all'esterno e potenziata all'interno, offrirà così uno spazio per discutere di sanità in campo aperto, favorendo il confronto con i professionisti, i diversi stakeholder e la politica a partite dai risultati delle attività delle diverse aree tematiche in termini di dati, proposte, esperienze. La Convention 2023 si configura come una cerniera tra il lavoro svolto dalla Federazione nei suoi 25 anni di storia e ciò che ci attende, e aspetta di essere delineato, per il futuro del Ssn, nella convinzione che il management della sanità italiana sia pronto e attrezzato per affrontare e vincere le sfide di cambiamento e innovazione del sistema salute del Paese.