



# PROFESSIONISTI E MANAGER: QUALI POLITICHE AZIENDALI



UNIVERSITÀ  
DI PARMA

# PREMESSA

Il Dipartimento di Scienze economiche e aziendali dell'Università di Parma con il team RI.FOR.MA. si occupa di ricerca e formazione rivolta a chi opera in sanità. La nostra mission è quella di offrire formazione sui temi della gestione aziendale e delle risorse, che trova radici nelle ricerche sul management.

Questa nostra mission si concretizza attraverso iniziative come: i corsi di certificazione manageriale (abilitanti alla Direzione di Struttura Complessa), il master di 2° livello in management dei servizi sanitari e sociosanitari, corsi su rilevanti aspetti manageriali: controllo di gestione, comunicazione in sanità, organizzazione dei servizi sanitari, ecc.

Pertanto, attraverso la formazione si cerca di fornire ai professionisti della sanità metodi e strumenti per accrescere le loro competenze manageriali in modo che possano svolgere con successo il proprio ruolo. La costante attenzione ai fenomeni reali attraverso la ricerca e la consulenza permettono di alimentare in modo positivo le competenze del nostro team.

È stato creato un *Comitato Indirizzo* nel quale abbiamo voluto coinvolgere le aziende sanitarie pubbliche nell'intorno dell'Università di Parma e che coinvolgono, aziende dell'Emilia Romagna della Lombardia della Liguria e del Piemonte.

Il Comitato di indirizzo ci aiuta a essere sempre più vicini alla realtà e ai bisogni dei professionisti così che la nostra offerta formativa sia coerente a ciò che l'organizzazione ha bisogno.

Nel primo semestre del 2018 il comitato di indirizzo ha affrontato il tema di quali politiche aziendali supportano i professionisti nelle funzioni manageriali. Questo documento è il frutto di questo incontro.

## LA QUESTIONE MANAGERIALE NELLE AZIENDE PUBBLICHE SANITARIE: I PROFESSIONISTI CHE HANNO RUOLI DI RESPONSABILITÀ.

I professionisti che hanno responsabilità nelle aziende sanitarie pubbliche sono individuati dalle norme e dai contratti:

- Direttori sanitari
- Direttori di dipartimento;
- Direttori di struttura complessa;
- Direttori di struttura semplice (dipartimentale o dipendenti da strutture complesse);
- Direttori scientifici;
- Direttori socio-sanitari
- Direttori di distretto;
- Direttori infermieristici a vari livelli (aziendali, di presidio di dipartimento)

Inoltre, si possono individuare molti altri ruoli ricoperti da professionisti che trovano nelle competenze gestionali e organizzative un indispensabile punto di riferimento, come ad esempio:

- Responsabili di progetto;
- Coordinatori di attività trasversali (o denominazioni simili);
- Referenti qualità;
- Responsabili di rischio clinico.

Nel modello di organizzazione sanitaria radicata nel nostro Paese le responsabilità che hanno funzioni di natura gestionale e organizzativa (e abbisognano conseguentemente anche di competenze gestionali, organizzative e di valutazione economica) si assommano alle competenze di natura professionale.

Evidenze scientifiche mostrano che le competenze manageriali dei professionisti generano una migliore efficacia della organizzazione sanitaria.

Anche in una recente ricerca svolta dall'Università di Parma emerge che i professionisti sono consapevoli della necessità di disporre di adeguate competenze manageriali.

La legislazione italiana ha evidenziato chiaramente questo fabbisogno rendendo obbligatorio, per alcune figure di professionisti, che ricoprono funzioni organizzative e gestionali, corsi di formazione manageriale.

Pur essendo questi corsi di formazione utili per introdurre alle tematiche manageriali, non sono sufficienti. Infatti, la crescita di competenze è da ricercare sia migliorando la conoscenza di metodi e strumenti, sia accumulando esperienze che permettono di approfondire concrete modalità di decisione su problematiche, del personale, di progettazione di progetti operativi, di introduzione di innovazioni, etc...

Ne consegue che se per aumentare l'efficacia organizzativa si devono incrementare le capacità manageriali dei professionisti che svolgono ruoli gestionali, politiche in questo senso devono essere attuate a tutti i livelli (regionali e aziendali) e non possono limitarsi all'aula, ma devono investire tutte quelle azioni che consentono di promuovere una cultura manageriale, cioè l'impiego di metodi e strumenti manageriali da parte dei professionisti.

## QUALI POLITICHE PER INCREMENTARE LE COMPETENZE MANAGERIALI?

Quali politiche le direzioni aziendali possono mettere in atto per favorire la crescita di professionalità manageriali?

### 3 ELEMENTI PRELIMINARI POSSONO IDENTIFICARE UN REALE SPAZIO DI AZIONE

1

Le funzioni manageriali sono sicuramente collegate al ruolo svolto. Certamente ogni ruolo determina uno specifico contenuto di natura manageriale<sup>1</sup>. Quindi ne deriva che è indispensabile in ogni azienda disegnare dei ruoli manageriali chiari con responsabilità esplicite. Il rimando alla legge e ai contratti non è sufficiente\*.

2

Le politiche per essere efficaci devono essere conosciute e soprattutto coerentemente applicate. La presenza di eccezioni, di “distinguo” non solo indebolisce le politiche, ma le fa apparire dichiarazioni prive di conseguenze e quindi sostanzialmente superabili attraverso metodi non certo manageriali.

3

I risultati devono essere sistematicamente misurati, i “sentito dire”, “abbiamo sempre fatto così”, “mi hanno detto” devono essere sistematicamente superati da un management aziendale che base le valutazioni su le misurazioni interpretate in modo positivo e proattivo per il miglioramento e non per definire “colpe”.

Le valutazioni devono essere positive per sostenere le decisioni e pro-attive per anticipare il sorgere di problemi.

\*Un esempio per chiarire. Il responsabile di unità organizzativa complessa (RUOC) ha un ruolo manageriale di responsabilità sui risultati operativi, di qualità, della produzione ed economica se gli è affidata una responsabilità piena sulla gestione della unità organizzativa. Possono essere in altre situazioni attribuite queste responsabilità al Direttore di dipartimento (DiD). In questo secondo caso il RUOC assume responsabilità manageriali legate allo sviluppo professionale, di gestione dei professionisti il DiD responsabilità sui volumi, sui margini, sulla gestione dei letti e dei casi.

5 POTENZIALI POLITICHE POSSONO ESSERE INDIVIDUATE

**POLITICHE DI BUDGET**

**SOSTEGNO AI LEDER**

**I 100 PROGETTI**

**FOCALIZZAZIONE SULLA PROFESSIONE**

**DISEGNO DEI RUOLI ORGANIZZATIVI**

## POLITICHE DI BUDGET

Il budget, oltre ad essere uno strumento eccezionale per il governo dell'organizzazione è anche uno straordinario strumento per la formazione manageriale. Infatti il budget è il piano annuale che collega risultati a risorse impiegate a progetti operativi. La predisposizione di una proposta di budget, la negoziazione, la verifica sistematica del livello di performance realizzato è indubbiamente una fantastica scuola manageriale.

Far partecipare al budget i professionisti è sicuramente un'azione forte e significativa che permette di crescere a chi partecipa al processo. Evidentemente è necessario che ci siano alcune caratteristiche fondamentali che sinteticamente possono essere riassunte:

- una visione multidimensionale del budget (sì, certo risorse, ma anche volumi di attività, tipologie di attività, qualità dei servizi erogati, tempi e criteri di priorità, orientamento al servizio e agli utenti/pazienti, crescita professionale di professionisti e operatori);
- la individuazione di indicatori di risultato che siano condivisi e che, almeno come proxy, siano in grado di misurare le varie dimensioni del budget;
- una condivisione tra professionisti (non sono gli obiettivi del "capo").

Il budget è una politica che avvicina al management, che impone tempi e criteri di ragionamento orientati a tutti i temi aziendali ed è un ottimo ponte tra specialista e orientamento al risultato.

## SOSTEGNO AI LEADER

Individuare e sostenere la leadership si realizza attraverso varie modalità: innanzi tutto generando e sostenendo chi ha progetti, chi propone innovazioni, chi ha orientamento al servizio (ai pazienti o utenti).

Il sostegno ai leader nella organizzazione ha lo scopo di generare fiducia, promuovere innovazioni, premiare l'orientamento al servizio.

Il sostegno della leadership vuole superare una organizzazione burocratica basata sui compiti, per favorire processi organizzativi coinvolgenti orientati ai risultati e alla qualità.

In una visione di medio periodo la leadership favorisce lo svilupparsi di una organizzazione del lavoro che vede nelle competenze e nei risultati il punto di riferimento.

Un notabene appare rilevante: lo sviluppo di leadership deve accompagnarsi alla diffusione di strumenti di coordinamento, come task force, team, ruoli di coordinamento. Anzi, nella misura in cui leader orientati al servizio saranno partecipi di questi strumenti di coordinamento l'effetto positivo si amplierà.

## I 100 PROGETTI

L'organizzazione deve essere un cantiere. I progetti di miglioramento, di innovazione devono sempre essere presenti. Assenza di progetti significa assenza di dare risposte concrete e tenere l'organizzazione ingessata. Progetti che riguardano il coordinamento, il servizio, i costi, gli investimenti, l'innovazione.

I professionisti sono soggetti della progettazione organizzativa e non oggetti di una burocrazia. 100 progetti significa mettere in campo azioni che siano in grado di generare cambiamento e sviluppo organizzativo, che coinvolgano professionisti e operatori, che generino ambienti di lavoro piacevoli e stimolanti.

Il project management aiuta a costruire e diffondere nelle organizzazioni due temi importanti per il management: la finalizzazione ai risultati da un lato e lo sviluppo di strumenti di coordinamento dall'altro. La finalizzazione ai risultati genera una cultura organizzativa fattiva e capace di individuare e perseguire obiettivi fattibili, gli strumenti di coordinamento permettono la collaborazione tra operatori di diversi orientamenti professionali per la costruzione di livelli di servizio sempre più elevati.

## FOCALIZZAZIONE SULLA PROFESSIONE

Le competenze professionali specialistiche sono al centro dell'attenzione, consapevoli che costruire competenze collaboranti è generare le condizioni di successo.

Le competenze si costruiscono con azioni in grado di costruire competenze e valutarle.

Il contenuto professionale e il contenuto del servizio da erogare devono sempre essere al centro dell'attenzione manageriale, soggetta a verifica e sistematica riprogettazione.

Costruire le professionalità necessita definire percorsi, identificare step di verifica, identificare programmi futuri e livelli di servizio che si vogliono realizzare, attenzione alla variabile motivazionale e tecnico specialistica: attività troppo importante per una organizzazione per non pianificarle, monitorarle e renderle parte operativa della propria vita.

## DISEGNO DEI RUOLI ORGANIZZATIVI

Infine è indispensabile progettazione organizzativa: definire la struttura organizzativa che significa delineare i ruoli sia in termini di contenuti professionali e anche di relazioni non solo a livello macro, ma anche a livello micro. Significa progettare processi con attenzione alle attività definibili ex ante e quelle in cui la condivisione risulta essere elemento determinante. Significa proporre e implementare stili di direzione coerenti con le specifiche situazione e che favoriscano la leadership.

La progettazione organizzativa razionale deve accompagnare il management professionale e il management deve progettare ruoli, processi e stili coerentemente agli obiettivi che persegue.

# CONCLUSIONI

Queste cinque politiche sono la base per far crescere le organizzazioni con management solido e capace di generare una organizzazione motivata.

Le politiche delle direzioni generali orientate in questa direzione supportano comportamenti organizzativi virtuosi.

Inoltre queste politiche generano aziende orientate al futuro in cui la capacità di ottenere obiettivi, cioè organizzazioni che crescono in maturità organizzativa.

## **Due semplici raccomandazioni:**

- Le direzioni generali sostengano queste politiche nelle aziende, con una grande determinazione.
- Le Regioni nelle politiche sanitarie incentivino questo approccio, capace di generare nel tempo una forte capacità realizzativa.