



# UNIVERSITÀ DI PARMA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE  
ECONOMICHE E AZIENDALI

## Allegato 1

### Progetto di Ricerca: Progetto per promuovere le competenze manageriali dei professionisti sanitari. Per una integrazione di competenze e attività

<b>Ente</b>	Università degli Studi di Parma
<b>Struttura</b>	Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali
<b>P.I.</b>	Prof. Antonello Zangrandi
<b>S.S.D.</b>	SECS-P/07 ECONOMIA AZIENDALE
<b>Titolo</b>	Progetto per promuovere le competenze manageriali dei professionisti sanitari. Per una integrazione di competenze e attività
<b>Durata</b>	3 anni
<b>Finanziamento</b>	La ricerca necessita del finanziamento di un assegno triennale o di una borsa di ricerca triennale, nonché delle spese accessorie strettamente correlate alla ricerca stessa
<b>Obiettivi della Ricerca</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Comprendere la natura del lavoro manageriale dei professionisti medici che svolgono funzioni manageriali;</li><li>2. Descrivere i comportamenti manageriali praticati e gli strumenti gestionali e organizzativi utilizzati;</li></ol>
<b>Ricadute operative</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Fornire indicazioni in merito alle modalità di costruzione di attività di formazione manageriale per i professionisti delle organizzazioni sanitarie.</li><li>2. Promuovere lo sviluppo di strumenti manageriali nelle aziende sanitarie pubbliche</li></ol>
<b>Struttura della ricerca</b>	La ricerca si articola: <ul style="list-style-type: none"><li>- Formulazione di un questionario sul comportamento gestionale e organizzativo dei professionisti (formulazione del questionario, validazione e sistematica somministrazione). È prevista la somministrazione nel corso del primo, del secondo e del terzo anno della ricerca.</li><li>- Individuazione di 10 casi di successo (efficacia organizzativa) e analisi dei comportamenti manageriali e dei ruoli organizzativi manageriali.</li><li>- Ovviamente è prevista una Review della letteratura internazionale negli ultimi 20 anni sul ruolo manageriale ricoperto da professionisti sanitari</li></ul>



## BACKGROUND

Il sistema sanitario pubblico dalla sua nascita ad oggi ha subito forti cambiamenti. In particolare, le diverse riforme che si sono succedute dal 1992 in poi hanno definito un assetto organizzativo in continua evoluzione che richiede ai professionisti sanitari di operare in un ambiente sempre più dinamico e competitivo, e quindi di sviluppare nuove e diversificate competenze. Il ruolo del professionista medico, infatti, nel tempo si è modificato e, accanto alle responsabilità di tipo clinico, ha assunto anche responsabilità di tipo gestionale e organizzativo. Di conseguenza, al professionista medico è richiesto di sviluppare oltre alle competenze di tipo tecnico-professionale per il suo ruolo da clinico, anche competenze di tipo manageriale per la gestione e la valorizzazione delle risorse a lui assegnate.

In questi ultimi anni il dibattito internazionale relativo al funzione manageriale del medico e quindi allo sviluppo delle competenze in materia di gestione sanitaria è di estrema attualità [1;2;3;4;5]. Tuttavia, in Italia, questo argomento è stato quasi totalmente trascurato dalla letteratura nazionale con alcune eccezioni di rilievo ma datate [6].

È forte dunque l'esigenza di sviluppare ricerche e studi in quest'ambito, in quanto la preparazione del professionista sanitario al suo ruolo di medico-manager è fondamentale per permettere alle aziende sanitarie di operare secondo logiche tipiche dei modelli imprenditoriali con la finalità di perseguire obiettivi di efficacia, di efficienza e di qualità.

In tale contesto le competenze degli individui, e dei manager, ed un efficace utilizzo di strumenti manageriali si traducono in comportamenti organizzativi positivi, che determinano un contributo individuale fattivo alla performance organizzativa complessiva [7]. Il management svolge un ruolo cruciale nel guidare le persone verso il raggiungimento di migliori prestazioni per l'ospedale.

Seguendo tale logica, la gestione delle competenze manageriali collegate ai vari livelli di responsabilità e l'introduzione di efficaci strumenti manageriali, diventano una leva fondamentale di intervento organizzativo. Infatti è attraverso la loro identificazione, classificazione, gestione e sviluppo che si può assicurare un esito eccellente per l'azienda [8;9].

Per tali motivi risulta necessario che le direzioni delle aziende sanitarie possano considerare le competenze e gli strumenti manageriali come risorse strategiche fondamentali, sulle quali fondare il vantaggio competitivo [10]: la direzione strategica deve essere in grado di orientarli e svilupparli.

In questo senso, la formazione sta divenendo un fattore di indirizzo cruciale, una risorsa organizzativa strategica per il raggiungimento delle competenze necessarie alle posizioni di leadership [11;12].

In questo contesto, infine, non può essere trascurato il ruolo della Regione. In Italia, infatti, è demandato ai governi regionali il compito di assicurare a propri cittadini un sistema sanitario caratterizzato da efficienza nella gestione delle risorse, efficacia nei processi di cura e qualità dell'assistenza. Tali obiettivi



# UNIVERSITÀ DI PARMA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE  
ECONOMICHE E AZIENDALI

possono essere raggiunti da una cultura manageriale diffusa, ed è compito della Regione quindi incoraggiare lo sviluppo delle competenze organizzative e gestionali e degli strumenti manageriali e favorirne la diffusione nel sistema, sostenendo le ricerche scientifiche in quest'ambito, favorendo corsi di formazione ad hoc e promuovendo la condivisione delle conoscenze e delle *best practice*.

Ad esempio, la normativa nazionale assegna proprio alle Regioni la funzione di organizzare e attivare i corsi di formazione manageriale, necessari per le posizioni di direzione sanitaria aziendale e per la direzione delle strutture complesse ricoperte dalle figure sanitarie.

La responsabilità in capo alle Regioni di organizzazione e attivazione della formazione manageriale per chi ricopre dei ruoli gestionali nelle organizzazioni sanitarie non ha però creato diversità nei contenuti tra le diverse regioni perché il riferimento nazionale nella strutturazione dei corsi permette di mantenere un background comune a livello di intero sistema.

## METODO E RISULTATI ATTESI

Definite le competenze manageriali che chi ricopre un ruolo gestionale e organizzativo all'interno delle organizzazioni sanitarie deve possedere la ricerca si sposterà sul campo per studiare come si comportano nel loro agire quotidiano.

Lo strumento identificato per lo studio dei comportamenti dei professionisti sanitari, che ricoprono una responsabilità di natura gestionale all'interno delle organizzazioni sanitarie, è duplice. In un primo momento infatti sarà utilizzata una survey in forma di questionario, in un secondo momento sarà utilizzato lo studio di casi di successo.

Il questionario sarà costruito dal team di ricerca sulla base dell'analisi della letteratura sopra descritta e in particolare si prenderà a riferimento il lavoro svolto da H. Mintzberg dal titolo "Managerial Work: Analysis from Observation". All'interno di tale ricerca Mintzberg rappresenta lo studio da lui condotto osservando il lavoro di manager di organizzazioni medio-grandi e analizzando in maniera puntuale come impiegavano il proprio tempo. Lo studio ha identificato due categorie di risultati; un primo risultato che mostra le caratteristiche del ruolo manageriale in termini di attività svolte, un secondo risultato che mostra il contenuto del ruolo manageriale che si sostanzia in dieci diversi ruoli riconducibili a 3 macro-categorie di comportamenti dei manager: "interpersonal contact, the processing of information, and the making of decisions".. Lo scopo del questionario sarà indagare le attività che questi professionisti svolgono nella loro quotidiano e capire quanto le diverse tipologie di attività impattano in termini di tempo dedicato.

Una volta strutturato il questionario, seguendo le indicazioni presenti in letteratura, si passerà alla sua validazione; per il processo di validazione si farà riferimento ad un Board Strategico di progetto composto dal Principal Investigator (Tutor del Progetto), Responsabili di eventuali Agenzie o Accademie nazionali o regionali coinvolte nel progetto e almeno 2 studiosi con

UNIVERSITÀ DI PARMA

Via J. F. Kennedy, 6 - 43125 Parma

[www.unipr.it](http://www.unipr.it)



# UNIVERSITÀ DI PARMA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE  
ECONOMICHE E AZIENDALI

competenze di natura sanitaria che analizzeranno e valuteranno la proposta sottoposta loro dall'assegnista. Il Board Strategico, quindi, svolgerà la funzione di indicare le linee di indirizzo del progetto e validare strumenti e attività.

Il questionario validato dal Board strategico a questo punto verrà somministrato al target riferimento della ricerca. In fase di definizione della proposta di ricerca sono stati identificati tempi e target certi della somministrazione dei questionari anche se viene comunque garantita la possibilità di ampliare il target di riferimento in virtù di eventuali future collaborazioni che si potranno attivare. Il progetto di ricerca, in particolare, prevede la somministrazione del questionario ai professionisti sanitari che parteciperanno ai corsi di formazione e rivalidazione manageriale (sia per direttori di azienda sanitaria che per responsabili di struttura complessa).

Sarà, in particolare, somministrato il questionario al 100% dei professionisti sanitari che prenderanno parte a tali corsi per un periodo di 3 anni dal momento in cui la ricerca verrà attivata.

I questionari compilati e restituiti al team di ricerca saranno successivamente oggetto di analisi. Per lo sviluppo dell'analisi dei dati sarà coinvolto il Board Operativo del Progetto che sovrintenderà l'analisi dei dati, la redazione della reportistica di riferimento e la predisposizione di eventuali output specifici destinati alla pubblicazione. Il Board Operativo del progetto oltre che dall'assegnista sarà composto dal Principal Investigator, da un referente per ciascuna Agenzia o Accademia nazionale o regionale coinvolta, da un referente per ogni Regione che aderirà al progetto e da altri possibili stakeholder identificati e coinvolti nelle singole fasi del progetto.

Un secondo strumento che verrà utilizzato durante la ricerca è l'analisi di casi di successo in termini di efficacia organizzativa e la conseguente analisi dei comportamenti e dei ruoli organizzativi manageriali. Durante il periodo della ricerca sarà compito dell'assegnista studiare una molteplicità di organizzazioni sanitarie al fine di identificare esperienze di successo di "middle management" sanitario.

L'analisi dei casi porterà all'identificazione di un campione di realtà classificabili come casi "di successo" di efficacia organizzativa attraverso il ruolo svolto da professionisti sanitari con ruoli di responsabilità gestionale ed organizzativa. L'utilizzo dei case study è uno strumento appropriato per indagare l'impatto organizzativo di scelte di natura manageriale [16].

Una volta identificati tali casi verrà svolta un'analisi *on field* delle condizioni che lo hanno identificato come casi di successo e analizzare i comportamenti e le competenze di chi ricopre il ruolo di responsabilità gestionale e organizzativa.

Dallo studio delle evidenze di comportamento e delle competenze emerse dai casi di successo sarà successivamente possibile ricercare correlazioni e/o associazioni con quanto emerso dalla letteratura e dai questionari sottoposti ai partecipanti ai corsi manageriali e trarre conclusioni e considerazioni in merito a tali rapporti.

UNIVERSITÀ DI PARMA

Via J. F. Kennedy, 6 - 43125 Parma

[www.unipr.it](http://www.unipr.it)



# UNIVERSITÀ DI PARMA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE  
ECONOMICHE E AZIENDALI

## LIMITI

La ricerca seppur cerca di coinvolgere tutti i professionisti coinvolti nei corsi di formazione manageriale paga i limiti insiti e naturali legati alla dimensione geografica e quantitativa del campione. Il limite più importante in questa prima fase sembra essere legato al bacino di riferimento del campione di intervistati ovvero le regioni che aderiranno al protocollo di ricerca. Tuttavia il team di ricerca già in fase di presentazione della prima bozza della ricerca apre alla possibilità di estendere la partecipazione alla ricerca alle stesse condizioni anche ad altre Regioni che sottoscriveranno il protocollo di ricerca. La scelta di ampliare la ricerca o meno alle singole regioni che lo richiederanno sarà possibile previo parere positivo del Board Strategico.

Un secondo limite della ricerca è legato al campione possibili di intervistati che rappresenterà, anche in caso di un ampliamento del target a più regioni, solo un campione del totale di professionisti sanitari con ruoli o responsabilità di natura gestionale. Tale limite, insito nella maggior parte delle ricerche di questo settore, dovrà e potrà essere affrontato al momento dell'individuazione delle conclusioni e delle considerazioni finali pesando quanto emerso in relazione al campione finale degli intervistati e al numero di regioni coinvolte.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] Kameshwar Rao M., Palo S. (2013). Managers' perception with reference to the Durand's model of competency development. *International Journal of Business Performance Management*; 14 (1), pp. 19-37
- [2] Pérez F.J.P., Guzmán T.L., Cruz, F.G.S. (2014). Management skills as competitive advantage. The case of public sector in Córdoba (Spain). *Intangible Capital*; 10 (3), pp. 528-561
- [3] Bloom N., Homkes R., Sadun R., Van Reenen J., Dorgan S., Layton, D. (2010). *Management in Healthcare: Why Good Practice Really Matters*. McKinsey & Co and the Centre for Economic Performance, London
- [4] Kirkpatrick I., Bullinger B., Dent M, Lega F. (2012). The development of medical-manager roles in European hospital systems: A framework for comparison. *International Journal of Clinical Practice*; 66 (2), pp. 121-124
- [5] Bode I., Maerker M. (2014). Management in medicine or medics in management? The changing role of doctors in German hospitals. *International Journal of Public Sector Management*; 27 (5), pp. 395-405
- [6] D'Andreamatteo A., Ianni L., Rotondo F., Sargiacomo M.(2011), Competencies mapping in public health organizations: The case of the local health authority in Pescara. *Mecosan*; 19 (76), pp. 109-138
- [7] Isfahani H.M., Aryankhesal A., Haghani H. (2014), The Relationship Between the Managerial Skills and Results of "Performance Evaluation" Tool Among Nursing Managers in Teaching Hospitals of Iran University of Medical Science. *Global Journal of Health Science*; 7 (2), pp. 38-43



# UNIVERSITÀ DI PARMA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE  
ECONOMICHE E AZIENDALI

- [8] McClelland, D. C. (1993). Introduzione. In Spencer L.M., & Spencer S.M. *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*. Franco Angeli, Milano; pp. 23-29
- [9] Batson V.D., Yoder L.H. (2012), Managerial coaching: A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*; 68 (7), pp. 1658-1669
- [10] Hamel G., Prahalad C. K. (1990), The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), pp. 79-91
- [11] Supic Z.T., Bjegovic, V., Marinkovic, J., Milicevic, M.S., Vasic, V. (2010), Hospital management training and improvement in managerial skills: Serbian experience. *Health Policy*; 96 (1), pp. 80-89
- [12] Supic Z.T., Bjegovic-Mikanovic V., Vukovic D., Santric-Milicevic M., Marinkovic J., Vasic V., Laaser U. (2015), Training hospital managers for strategic planning and management: a prospective study. *BMC Medical Education*; 15(1), pp. 1-9
- [13] Ileri, S. K., Walshe, K., Benson, L., & Mwanthi, M. (2016). A comparison of experiences, competencies and development needs of doctor managers in Kenya and the United Kingdom (UK). *The International Journal of Health Planning and Management*, 32(4), pp. 509-539
- [14] Ham C, Dickinson H. (2008). "Engaging Doctors in Leadership-What Can We Learn from International Experience?", NHS Institute for Innovation and Improvement: Coventry.
- [15] Liang Z., Howard P.F., Koh L.C., Leggat S., (2013). "Competency requirements for middle and senior managers in community health services", *Australian Journal of Primary Health*, 19 (3), pp. 256-263
- [16] Eisenhardt, Kathleen M. 1989. "Building Theories from Case Study Research." *Academy of Management Review* 14 (4). Academy of Management:532-50.

UNIVERSITÀ DI PARMA

Via J. F. Kennedy, 6 - 43125 Parma

[www.unipr.it](http://www.unipr.it)