

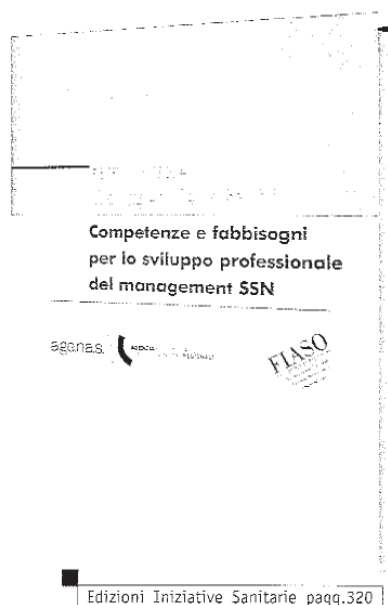
In un volume edito da Iniziative Sanitarie per Fiaso ed Agenas

## Le competenze e i fabbisogni per la formazione manageriale in sanità

**I**l 18 maggio scorso, nell'ambito dell'edizione 2010 del Forum P.A., alla presenza del **ministro della Salute Ferruccio Fazio**, Fiaso e Agenas hanno presentato i risultati della ricerca svolta congiuntamente, dedicata alle "Competenze e fabbisogni per la formazione manageriale in sanità" e pubblicata in un corposo volume edito da Iniziative Sanitarie. Una ricerca (della quale nelle pagine che seguono riportiamo una sintesi) che, in buona sostanza, smentisce l'immagine, spesso più mediatica che reale, di un management coltivato nel giardino della politica anziché in quello della formazione e della gestione sanitaria. L'analisi ha interessato 14 Regioni per quanto riguarda gli aspetti legati all'offerta formativa. Sul versante della domanda di formazione, ovvero rispetto alle aspettative e al gradimento delle esperienze fatte, hanno risposto il 30% dei Direttori Generali di A.o. e Asl. Tra gli ambiti indagati anche quello del cosiddetto "Middle management", ossia quella nutrita schiera di professionisti (dai

Responsabili di Distretto ai capi Dipartimento, per citarne alcuni) che costituiscono lo snodo di governo tra la componente operativa dei professionisti (medici, infermieri, tecnici e quant'altro) e il Top management vero e proprio costituito, in primis, dai Direttori generali di azienda.

Dopo la presentazione dei contenuti del volume da parte dei rappresentanti dei centri di ricerca che hanno partecipato allo Studio (la Scuola S. Anna di Pisa, il Cergas Bocconi, il Ceis Sanità di Tor Vergata e il Cusas di Firenze) e, naturalmente, dei responsabili scientifici dello stesso (tra questi Giovanni Monchiero e Valerio Alberti, Presidente e Vicepresidente Fiaso e Renato Balduzzi e Fulvio Moirano, Presidente e Direttore generale di Agenas) una Tavola Rotonda a cui ha partecipato anche il Ministro Fazio ha fatto il punto sui risultati salienti (e per certi versi inaspettati) della ricerca. Un confronto a tutto campo dal quale sono anche sca-



turite alcune proposte operative di grande interesse.

E proprio il Ministro Fazio ha esordito aprendo gli interventi con un'ipotesi solo apparentemente provocatoria. «Non v'è dubbio che oggi vi sia il bisogno di una nuova e più avanzata formazione per chi è chiamato a gestire i servizi sanitari» ha sottolineato Fazio «in un'otti-

ca» ha rilanciato il Ministro «non regionale bensì nazionale». In un momento storico come questo, dove la parola d'ordine sembra essere quella del regionalismo e del federalismo spinto, l'asserzione di Fazio la dice lunga sulla necessità che alcuni settori vitali per l'avanzamento e la sostenibilità del Paese non debbano (non possano) soggiacere a logiche troppo differenti che, inevitabilmente, una caratterizzazione regionale troppo marcata rischia di esaltare. «Questo poiché» ha aggiunto «l'omogeneità della formazione manageriale di una classe dirigente costituisce un valore strategico per la sostenibilità futura dell'intero Paese, non soltanto di una singola Regione».

Un invito a liberarsi da eccessivi tecnicismi basati sulle sole competenze tecniche è venuto dal DG dell'Agenas, Fulvio Moirano, secondo cui «si parla molto, forse troppo, di competenze dimenticandosi l'enorme valore che hanno, nell'azione manageriale, le attitudini di chi è chiamato a gestire». «Bisognerebbe operare una migliore selezione anche in tal senso» ha aggiunto Moirano «poiché le conoscenze, da sole, non bastano a fare di una persona un buon manager (o middle manager). Inoltre» il riferimento è all'attuale metodo di selezione dei DG aziendali, per esempio «senza un'accurata pre-selezione, che tenga conto anche delle personali attitudini, che sia garantita da una solida preparazione e da una comprovata esperienza, è inevitabile che tra i requisiti possa emergere anche quello dell'appartenenza politica. Il risultato, purtroppo, è che poi una persona che fino a ieri aveva responsabilità su 3 o 4 persone si ritrova improvvisamente a capo di un'azienda con 5mila dipendenti e un miliardo di

euro di fatturato...» Che poi, come la legge attualmente consente, la formazione specifica possa venir praticata anche dopo la nomina, è tipico di una mentalità tutta italiana.

È d'accordo, in tal senso, la Fiaso che per voce del Vicepresidente Valerio Alberti ha sottolineato l'importanza di una solida formazione pre-incarico. «Utile» a suo giudizio e per rimarcare quanto osservato da Moirano «anche per scoprire se l'aspirante top manager abbia anche le attitudini (caratteriali, comunicative, empatiche) necessarie ad esserlo».

A questa, però, ha aggiunto Alberti «deve aggiungersi anche una dinamica di formazione permanente, proprio come avviene per i medici o il personale sanitario, poiché le aziende, il loro funzionamento e il loro rapporto con la società sono in continua evoluzione così come lo sono le tecnologie, le nuove terapie, le nuove frontiere della ricerca». Occhi puntati da parte della Fiaso anche sul già citato Middle Management che, a giudizio di Valerio Alberti «se non funziona, mina il funzionamento dell'intera azienda, esattamente come per il "top management". L'ipotesi di approcciare il discorso in una prospettiva di "vivaio" è tutt'altro che pellegrina in tal senso, e la stessa industria privata già da tempo ha trovato nella crescita professionale interna una delle chiavi di maggior successo per formare i propri quadri dirigenti».

E se "Magari!" potrebbe essere la sintesi delle riflessioni di Walter Ricciardi, Direttore dell'Istituto di Igiene della Cattolica di Roma e Presidente del Comitato scientifico della Società italiana medici manager secondo cui è necessaria una reale volontà politica di creare una classe dirigente solida e

preparata (ci aveva provato nel '94 l'allora Ministro Guzzanti, poi "stoppato" dalla Lega in quanto ritenuto un ministro tecnico e quindi non indicato di metter mano a una materia così delicata) e, senz'altro, le Aziende sanitarie potrebbero operare anch'esse in tal senso, al proprio interno, una testimonianza abbastanza forte in tal senso è venuta dall'Assessore alla Sanità della Regione Siciliana, Massimo Russo, secondo cui (appunto) l'unico modo che un manager ha per rendersi sempre più autonomo dall'influenza politica è la competenza e la preparazione. «Più sei professionalmente competente» ha sottolineato Russo «più sei libero. Ma devi anche essere motivato». «Siamo sicuri» ha quindi ipotizzato provocatoriamente «che il Nord del Paese desideri realmente un meridione più libero e competente considerando, per esempio, che il Sud trasferisce ogni anno nel settentrione oltre un miliardo di euro per prestazioni sanitarie "in trasferta"...? Non sarebbe male per niente» ha aggiunto concordando con quanto detto dal Ministro «tornare, per certe cose, ad una visione più spiccatamente unitaria».

L'ultimo intervento, infine, è stato quello del neo assessore alla sanità dell'Emilia Romagna, Carlo Lusenti, in una delle sue prime uscite pubbliche dopo aver dimesso i panni del leader sindacale della dirigenza medica. Da Lusenti l'invito a considerare l'intero Ssn come una vera e propria "fabbrica delle conoscenze" poiché non esiste oggi, in Italia, un luogo reale deputato alla formazione della classe dirigente. Men che mai in campo sanitario. Ecco dunque che l'intero corpus del Servizio sanitario potrebbe essere tale soprattutto perché, ha sottolineato, «la conoscenza è l'unico vero motore per il cambiamento».