

Le competenze manageriali in sanità: requisiti e fabbisogni

MONICA BETTONI

LUISS 13 febbraio 2008

Le competenze manageriali in sanità

- Con il processo aziendalizzazione del SSN (d.lgs. 502/92) si sarebbe dovuta avviare una piu' netta separazione tra la funzione di programmazione (di competenza della "politica") e quella di gestione tecnica (affidate al management)
- La modernizzazione del SSN è oggi in buona parte affidata alla capacità del management delle Aziende Sanitarie ed Ospedaliere di gestire il cambiamento necessario

Le competenze manageriali in sanità

- Oggi quando parliamo di competenze manageriali in sanità in Italia non possiamo non considerare alcune caratteristiche peculiari del nostro Servizio Sanitario Nazionale che lo differenziano da quelli di altri Paesi

Le competenze manageriali in sanità

- Alcune peculiarità del SSN:
- 1-Fortissima differenziazione organizzativa a livello Regionale
- 2-Fortissimo sistema di vincoli normativi e giuridici almeno a tre livelli: nazionale, regionale e locale
- 3-Sistema di governance fortemente partecipato sia sul fronte interno al SSN/SSR che esterno (gli stakeholders)

Le competenze manageriali in sanità

- Alto tasso di politicizzazione del dibattito sul welfare sanitario e conseguentemente forte “attenzione” dell’opinione pubblica ma anche del ceto politico e delle istituzioni sulle “scelte tecniche di gestione” e quindi sulle scelte dei managers (direzioni strategiche delle Aziende sanitarie ma anche middle management)
- In sostanza non è ancora sufficientemente condiviso e chiarito quali sono gli ambiti delle scelte politiche e di indirizzo e quali quelli delle scelte tecnico-manageriali

Le competenze manageriali in sanità

- Vi sono ancora differenti valutazioni su come debba essere scelto il top management delle Aziende sanitarie pubbliche
- Ad esempio non c'è reale condivisione se nel SSN si debba consolidare il cosiddetto spoil system (cioè una scelta discrezionale delle maggioranze politiche delle Regioni) ovvero se i DG debbano essere scelti solo sulla base di percorsi di carriera pubblica (ovvero per concorso pubblico)

Le competenze manageriali in sanità

- Solo dopo aver chiarito che tipo di management è necessario per il SSN potremo definire che tipo di requisiti professionali e di competenza debbano possedere i managers
- Ma per definire che tipo di management è necessario è preliminare cercare di fare piu' chiarezza sul concetto stesso e quindi sulla missione delle Aziende sanitarie pubbliche del SSN

Le competenze manageriali in sanità

- Per le aziende sanitarie private il problema è piu' semplice: quelle private accreditate e ancor piu' quelle private –private ,hanno infatti sia chiari sistemi di governance che chiari obiettivi di profitto aziendale .
- In tali aziende sanitarie la chiarezza delle “regole del gioco” è sufficiente a definire lo skill dei managers e pertanto possiamo certamente condividere le proposte del prof Mick

Le competenze manageriali in sanità

- Ma nelle aziende sanitarie pubbliche le “regole del gioco” cui devono attenersi i nostri managers sono molto diverse e soprattutto piu’ complicate
- Le norme giuridico amministrative non possono non essere conosciute così come non si possono ignorare, nelle scelte gestionali quotidiane, le implicazioni politiche ed istituzionali

Le competenze manageriali in sanità

- Quindi certamente un direttore generale deve avere una solida base di conoscenze gestionali di tipo aziendalistico ed una forte capacità di leadership e comunicazione/motivazione
- Tuttavia se non possiede la capacità di governare tutti i “lacci e laccioli” che ancora condizionano la nostra Pubblica Amministrazione (e quindi di conoscerli) difficilmente potrà raggiungere gli obiettivi che gli vengono assegnati dalle Istituzioni.

Le competenze manageriali in sanità

- Nelle aziende sanitarie pubbliche non basta essere un buon manager di tipo “tecnico” occorre anche una forte capacità di “leggere” le dinamiche politico-istituzionali cercando tuttavia di non farsi né “schiacciare” né “eterodirigere”

Le competenze manageriali in sanità

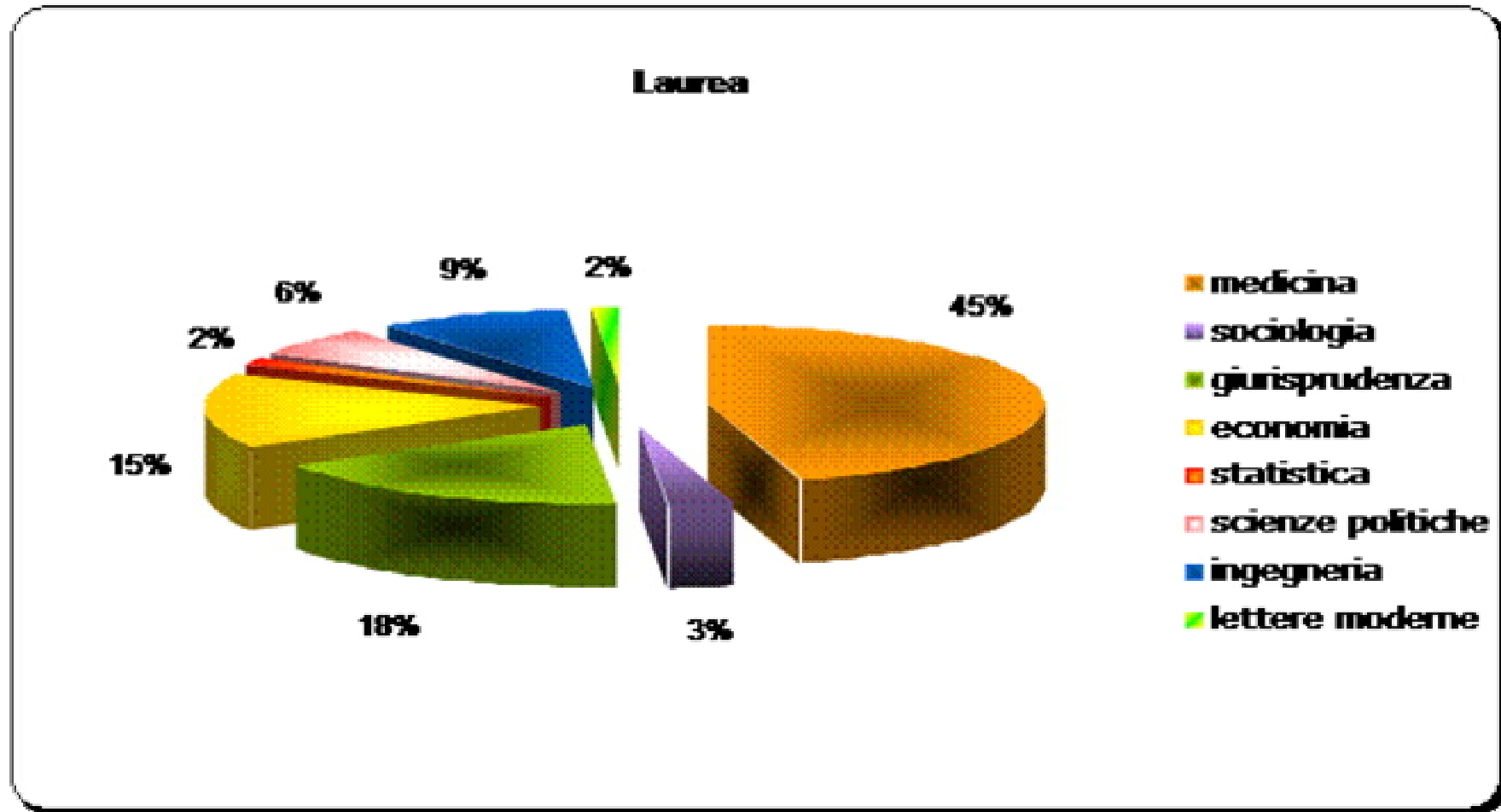
- Il nostro SSN , a distanza di 30 anni dalla sua istituzione, sta cercando di definire un proprio originale modello organizzativo che sappia coniugare il meglio di una gestione aziendalistica con il massimo del coinvolgimento sociale e politico
- Coinvolgimento non solo nelle scelte generali/strategiche ma anche in quelle gestionali che spesso sono quelle che maggiormente incidono sulla fruizione dei servizi da parte dei pazienti

Le competenze manageriali in sanità

- Da questo punto di vista ad esempio il tipo di formazione universitaria di base non è discriminante. (secondo un recente studio di R.Fatarella solo il 45% dei dg è laureato in medicina e ben il 55% in altre discipline economico-sociali)
- Ciò che conta è la capacità di interpretare un ruolo apparentemente chiaro (per legge il DG ha tutti i poteri di gestione delle ASL) in realtà cangiante ed a “geometria variabile” a seconda dei contesti socio-politici

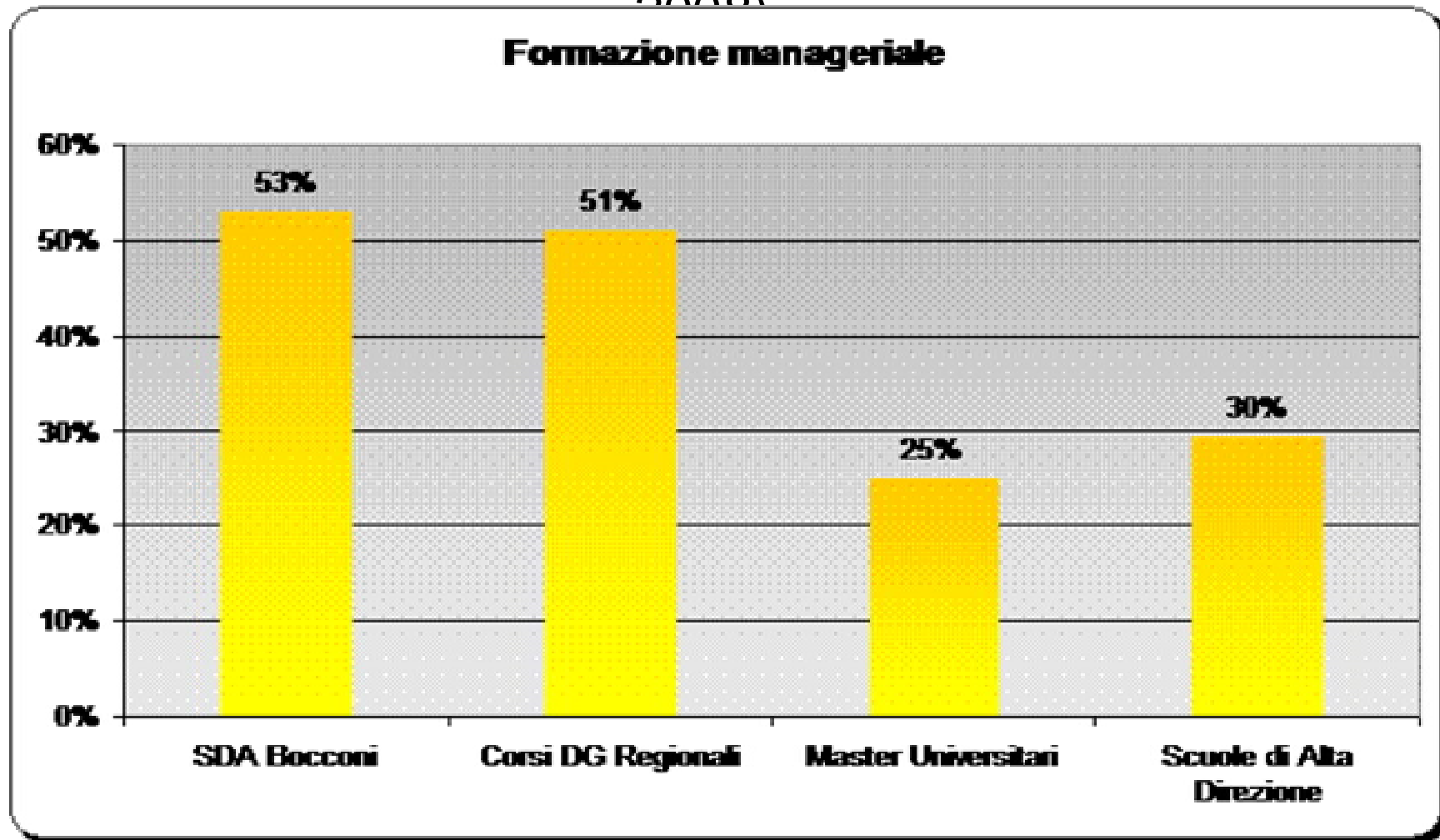
Titolo di studio dei DG in carica

(da R.Fatarella- BuonaSanità-Roma 2008)

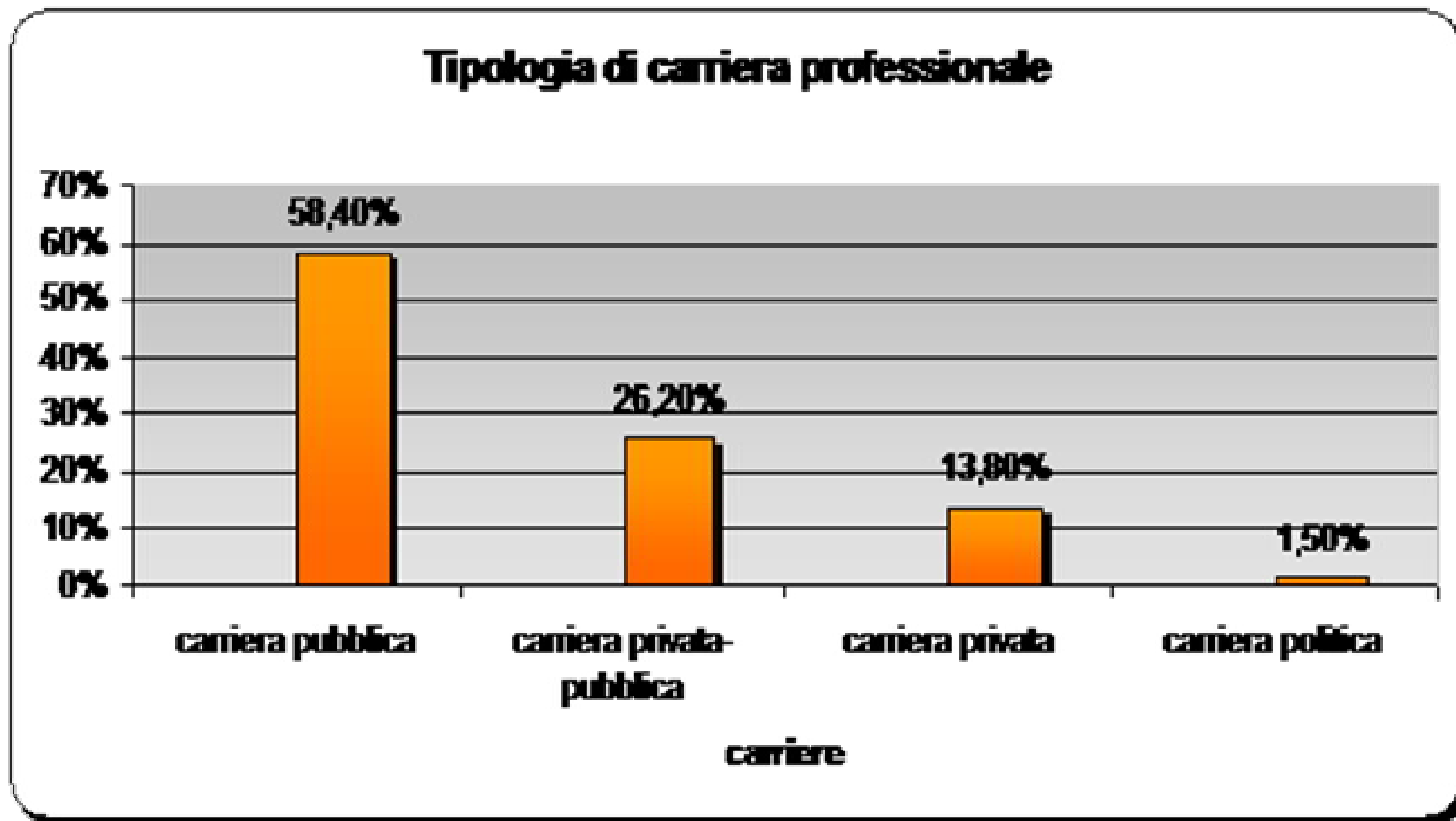


Corsi di alta formazione manageriale dei DG in carica (da R.Fatarella-BuonaSanità-Roma

2000)



Tipo di carriera prima della nomina dei DG in carica (da R.Fatarella-BuonaSanità-Roma 2008)



Le competenze manageriali in sanità

- Gli attuali DG di sanità pubblica sembrano corrispondere a questa situazione in evoluzione
- Una forte esperienza professionale sembra piu' significativa di una comune formazione universitaria
- La caratteristica comune che sembrano possedere è quella di un ibrido professionale nel quale coesistono competenze aziendalistiche, amministrative pubbliche e sensibilità politica

Le competenze manageriali in sanità

- Il dibattito che è in corso sul tema dei rapporti tra politica e gestione nel SSN testimonia che siamo in una fase di cambiamento di questa importante parte del nostro welfare
- La direzione verso la quale tenderemo non è ancora chiara , personalmente mi auguro che si possa rafforzare il principio , come dicono Gaebler ed Osborne ,che “la politica diriga e non remi” solo così potremmo dire che si è conclusa positivamente la fase di avvio del processo di aziendalizzazione del SSN iniziato nel 1995