

# Imparare a dirigere

**Le sfide professionali di cambiamento del sistema sanitario nazionale fanno fatica a trovare giovani interpreti. Una figura professionale in rapida crescita, rappresenta una combinazione di competenze mediche e manageriali. Che cosa ci si aspetta dai medici manager del futuro?**

di MATTIA ALTINI

**N**el cuore della Romagna, nelle colline tra Forlì e Cesena, sorge Bertinoro, un piccolo e suggestivo borgo medievale noto per la Rocca Vescovile, un tempo fortificazione a difesa della città e oggi luogo di ritrovo e meditazione. È questo il contesto scelto dalla So-

cietà Italiana di Leadership e Management in Medicina per organizzare il primo incontro tra i "grandi vecchi" della sanità e un piccolo gruppo di motivatissimi giovani desiderosi di dare un contributo importante al Servizio Sanitario. L'incontro si chiama "GenerAzioni" e vuole divenire un format annuale che valorizzi le aspirazioni di crescita delle nuove leve manageriali attraverso il confronto con chi, ogni giorno e da molti anni, contribuisce -anzi si batte- af-

finché i cittadini possano aspirare ai migliori livelli di cura possibili.

Accedere al meeting -ma potremmo definirlo "ritiro" - impone una selezione quasi militare: i giovani candidati devono esprimere le proprie intenzioni in una lettera motivazionale, presentare il proprio curriculum e dimostrare di aver pubblicato almeno una volta; saranno valutati da un comitato, ancora una volta di giovani medici manager, per accedere alle preziose ore di formazione e confronto.

Ma cosa ha portato alla necessità di un contesto così sfidante?

Purtroppo il nostro Paese non è stato capace di programmare la gestione del personale sanitario e i medici manager sono una figura professionale in rapida crescita che rappresentano una combinazione di competenze mediche e manageriali.

Il grave innalzamento dell'età media dei medici, la percentuale di quelli in uscita nei prossimi 10 anni e la pressoché totale man-



# # COVER STORY

canza di una programmazione per i servizi futuri è preoccupante: essendo poi aumentati i bisogni di salute della cittadinanza, inevitabilmente cresce il carico di lavoro sul personale in servizio.

Occorre, da tempo, valutare quali discipline avevano uno sviluppo professionale e i nuovi modelli organizzativi per cui serviva un numero maggiore di medici: non siamo stati capaci di equilibrare la necessità di sviluppo che il sistema sanitario aveva rispetto alla formazione, in termini numerici, ma anche per quanto riguardava le scuole di specializzazione. Questo passaggio è fondamentale nell'identificare quali sono i bisogni futuri del mondo sanitario, non solo nell'ambito ospedaliero, ma anche in merito al territorio.

In questo difficile contesto le sfide professionali di cambiamento del sistema sanitario nazionale fanno fatica a trovare giovani interpreti: che cosa ci si aspetta quindi dai medici manager del futuro?

Il manager che vogliamo formare non deve essere solo capace di organizzare, ma anche di avere un orientamento strategico,

una vision. Chi ha "leadership" deve essere capace di avere una visione e di condurre con sé gli altri. Non deve imparare a comandare, ma a dirigere, intendendo questa professione come una grandissima opportunità professionale. Purtroppo in questo momento non disponiamo di tanti "maestri" in grado di insegnare questa prospettiva...Ne abbiamo soltanto alcuni in grado di costruire scuole di pensiero e di azione. Dobbiamo essere capaci di individuare nelle nuove leve non solo le conoscenze, ma anche le capacità attitudinali di promuovere il cambiamento della sanità, soprattutto in ambito territoriale.

In questo contesto le Regioni possono ricoprire un ruolo fondamentale, all'interno di una "regia" ministeriale forte, che dia spazio ai giovani laureati in medicina e specializzati in Management, ma anche a tutte le altre discipline e professioni che possono svolgere questi compiti.

**Occorre creare "laboratori" in cui potersi esprimere in libertà, immaginare forme organizzative e di approccio completamente nuove, sapendo che permane sempre il rischio di**

**Bisogna riformare il Ssn, selezionando capitale umano responsabile, aumentando il personale infermieristico e la sua autonomia, al fine di garantire un rapporto medici/infermieri di 1 a 3 come indicato dalle linee guida internazionali; ringiovanire gli organici con un programma straordinario di assunzioni, mantenendo un numero programmato di borse di specializzazioni mediche, adeguato alle necessità del Servizio Sanitario; Modificare degli assetti contrattuali del personale, datati e pieni di "silos" che complicano la gestione ed esaltano conservatorismi, riducendo il dialogo di una medicina ormai multidisciplinare e multiprofessionale; Velocizzare ascesa di carriera in campo medico e remunerazione adeguata al carico di lavoro e responsabilità.**

non essere all'altezza delle aspettative dei nostri cittadini, se non saremo in grado di finanziare il sistema sanitario nazionale.

Per evitarlo occorrerà modificare anche alcune delle procedure di reclutamento, assolutamente datate, alcune procedure di valorizzazione delle risorse umane e offrire inoltre la possibilità, per questi gio-

vani, di entrare immediatamente nell'organizzazione, anche con incarichi importanti (ad esempio la possibilità di diventare direttore struttura complessa se vengono dall'estero ma non hanno i sette anni di anzianità previsti nel sistema sanitario nazionale).

**Abbiamo assolutamente bisogno di aggiornare le norme che gestiscono il capitale umano e di reclutamento nel sistema sanitario nazionale per essere in grado di reclutare i talenti che abbiamo e di metterli a frutto.**

In tutto questo non possiamo dimenticare la necessità di valorizzare le professioni sanitarie. Non è più nemmeno ipotizzabile che soltanto il medico abbia un ruolo chiave all'interno delle organizzazioni. Infine dobbiamo essere capaci di incentivare l'ingresso alle professioni dei giovani nel sistema Paese, prevedendo una valorizzazione economica e favorendo anche il movimento delle risorse all'interno della nazione, promuovendo così talenti provenienti anche da altre regioni, che contribuiscano a costruire una squadra.

Ricordiamoci infine che investire sulla formazione dei professionisti della sanità vuole dire investire sulla qualità della vita di tutti i cittadini.

“ CHI HA "LEADERSHIP" DEVE ESSERE CAPACE DI AVERE UNA VISIONE E DI CONDURRE CON SÉ GLI ALTRI ”