



**Le traiettorie evolutive della dirigenza  
delle professioni sanitarie**

**Roma, 23 maggio 2023**

**Lungotevere Ripa, 1 - 00153 Roma  
Auditorium “Cosimo Piccinno”  
Ministero della salute**

*Prospettive future per il dirigente delle professioni  
sanitarie: quali fisionomie*

**Renzo Ricci**

Ma veramente serviamo al sistema sanitario? Cosa siamo un insieme di professioni, una partizione organizzativa, una parte di una missione? Qualcuno pensa che dislocati in questa maniera senza un senso comune di trasversalità, di omogeneità, di visibilità la nostra presenza possa essere un valore aggiunto? Eppure, siamo incardinati in un ruolo che rappresenta una delle maggiori criticità a livello nazionale dentro le aziende sanitarie, quello di agenti al cambiamento, snodo strategico connesso alla missione del dipartimento, a quella aziendale e a tutela delle professioni che rappresentiamo.

Oggi abbiamo l'opportunità di vivere uno straordinario "rinascimento" sanitario dovuto all'evoluzione tecnologica e del sapere, ai nuovi modelli organizzativi e alle nuove forme di integrazione multiprofessionale, che stimolano ad esplorare innovative traiettorie di conoscenza e apprendimento attraverso una integrazione individuale e gruppale, che costruisce un complesso insieme di alleanze, competenze, emozioni, fiducia e perturbamenti che vanno a comporre con straordinaria complessità: i nuovi contesti del management delle persone e dei luoghi di lavoro.

Eppure, con estrema difficoltà, attraverso le strutture che conduciamo siamo diventati esperti di molteplici linguaggi e setting, proprio per la necessità di calarsi nelle realtà operative che dirigiamo, identificandoli come luoghi per gestire la crescita, la visione, i valori che ci rappresentano, l'etica e le dinamiche gruppali. Abbiamo sperimentato sulla nostra pelle le difficoltà di contrastare le egemonie corporativistiche, le oligarchie passate, la trasparenza dei nostri sacrifici, i pregiudizi, per cercare di dare campo e spazio alle nostre idee, ai nostri pensieri, alle nostre competenze. Siamo dei funamboli, dei trapezisti che tutti i giorni tentano di stare in equilibrio fra ridotti spazi fiscali, modelli che si rifanno al 2004 -1,4%, Decreti ministeriali del '92 e una legge 251 che fa' acqua da tutte le parti e l'aumento della domanda dell'innovazione e dei bisogni della popolazione, riusciamo a far quadrare il cerchio. Viviamo in continui paradossi, ma di fatto ci siamo e imperturbabili portiamo avanti un carico enorme di responsabilità, in missione per conto dell'Azienda e delle professioni che rappresentiamo.

Anche noi abbiamo colpe, anche noi abbiamo sbagliato è giusto evidenziarlo, molti di noi dirigenti hanno ottenuto l'incarico che volevano ma non hanno mai capito la differenza fra essere dirigente e fare il dirigente. Ci occupiamo di sistemi organizzativi e delle loro determinanti del sistema: persone, strutture organizzative, tecnologia, processi, ambiente (sia fisico che economico), sicurezza. Come contributo offerto al governo dell'azienda, abbiamo valorizzato il ruolo della formazione nell'acquisire nuove competenze, nello sviluppare un lessico più attinente al ruolo, nel ricordarsi da dove siamo partiti, nel non dover subire influenze, nel creare una rete relazionale, nella possibilità di legittimare le nostre posizioni di vertice attraverso progetti innovativi, nell'entrare nelle dinamiche e nelle mentalità direzionali come risolutori di problemi e facilitatori del raggiungimento dei risultati. Trasformando le organizzazioni da egosistema a ecosistema.

Se nel corso della pandemia molte priorità erano cambiate, oscurando molti temi legati alla gestione delle risorse umane, il ritorno alla normalità ha evidenziato il problema del personale e le difficoltà di reclutamento ad esso legate. Se non ci sarà un ripensamento veloce della politica delle RU, che veda un investimento a 360° che parta dall'Università e dalla formazione, dall'analisi e lo studio dei fabbisogni, fino ad arrivare all'inserimento nelle varie strutture organizzative ed al mantenimento delle competenze, le Aziende vanificheranno i loro investimenti tecnologici e non riusciranno ad avviare programmi di cambiamento necessari per riuscire a rimanere sul mercato e rispondere ai bisogni dell'utenza.

### **Cosa siamo riusciti a costruire in questi pochi anni di esistenza come dirigenti.**

Nonostante una nostra iniziale difficoltà ad inserirsi in un sistema gerarchico già collaudato e consolidato, siamo riusciti a presentare come soluzione alle complessità nuove e diverse traiettorie di sviluppo e a gestire il dominio esclusivo dei saperi che le nostre professioni esprimono quotidianamente nelle aree operative in forme sempre più multidisciplinari e multiprofessionali. Questo ha prodotto condizioni di autonomia professionale e di controllo diretto del processo di lavoro, elementi che spingono verso la responsabilità di forme di auto governo. Il rischio evidente è quello di irrigidire le

strutture e non riuscire a rispondere in maniera flessibile alle richieste di governo aziendale, rischiando di disegnare aziende nelle aziende.

### **Ma le Aziende oggi che forma hanno? A quali forze sono esposte?**

Alcune regioni sono andate avanti con delibere regionali che hanno dato forza e sostanza ai nuovi dipartimenti, altre si sono fermate a metà, molte non si sono poste il problema. Devo dire che da quando i DPTS esistono abbiamo notato un notevole cambiamento: come tutti gli esseri sociali avere una casa riconosciuta ci ha dato sicurezza, poter condividere le idee, i linguaggi, le aggregazioni ci ha dato consapevolezza, essere riconosciuti, apprezzati, voluti e richiesti nei vari setting ci ha dato visibilità, avere la soddisfazione di formarci e formare secondo nuovi approcci ci ha dato competenza, poter condividere in un luogo conosciuto ha fortificato l'identità.

Se guardiamo ai prossimi dieci anni e alle dinamiche del progresso scientifico e tecnologico e alle decisioni politico-istituzionali, le traiettorie che possiamo immaginare nei nostri operati dovranno essere quelle di:

- formare sempre più professionisti che diventino agenti del cambiamento;
- assicurare la ricerca e la formazione come elementi di miglioramento a supporto degli attori del sistema e per rispondere sempre più efficacemente ai bisogni dell'utenza;
- cercare sempre più posizioni di autorità ma nell'ottica di assumere responsabilità dimostrando al contesto una maggiore autorevolezza espressione di una professionalità che si rinnova sempre;
- essere capaci di esprimere leadership e creare leader, sapendo valorizzare le idee e guidare le persone;
- approfondire le potenzialità dello *skill-mix*;
- riuscire ad essere credibili attraverso la coerenza e il supporto delle nostre Federazioni;
- dimostrare di avere un pensiero robusto per portare avanti idee chiare per cambiare le regole se necessario.

### **E i Dirigenti che forma devono avere?**

In questo contesto si è inserito nell'ultimo decennio il deciso rafforzamento, soprattutto in termini di strutturazione organizzativa, delle professioni sanitarie. La direzione dei dipartimenti delle professioni sanitarie ci pone un problema ontologico: siamo dirigenti professionali o gestionali? Cosa ci conviene salvaguardare? La scelta professionale ha il vantaggio di renderci responsabili della formazione e ricerca a fronte della pluralità dei saperi e delle discipline che rappresentano un riferimento importante per le nuove aggregazioni professionali; la scelta gestionale ci pone davanti al problema delle *operation management* e della variabilità artificiale delle nostre realtà operative, con la complessità di dover gestire le dimensioni complementari come elemento cardine di un insieme molto più ampio fatto di: processi, meccanismi e decisioni che congiuntamente devono assicurare il funzionamento.

La difficoltà del nostro ruolo nasce dall'interpretazione dei modelli decisionali che caratterizzano l'organizzazione come un modello complesso, costituito da un insieme di soggetti, oggetti ed interazioni, che attraverso la responsabilità, la relazione e la negoziazione ci permettono di fare scelte in un ambiente incerto e ricco di compromessi.

Non possiamo, però, dimenticare come le due diverse logiche, quella professionale e quella gestionale, si affianchino a quella economica e si incrocino nell'influenzare le condizioni di sviluppo di meccanismi di esercizio e diffusione delle conoscenze professionali. Un altro aspetto che mi preme

descrivere è che la maggior qualificazione professionale si affianca ad un più alto grado di autonomia professionale nell'ottica del dominio dei saperi di cui le professioni sono portatrici e che crea asimmetrie di complessità non soltanto nei rapporti tra professionisti e meccanismi organizzativi in una dimensione verticale, ma anche come riferimento al rapporto tra gruppi professionali differenti, definita dimensione orizzontale. Tali tensioni, se non gestite, possono determinare lotte per il territorio organizzativo e qui il ruolo del dirigente diventa determinante per l'opera di orientamento dei comportamenti individuali a favore delle logiche aziendali.

### **Che cosa manca?**

Oggi con una platea attiva di circa 140 dirigenti è utile un corso di formazione per la direzione di strutture organizzative che preveda oltre agli aspetti manageriali, burocratici, giuridici e tecnico-professionali, anche socio-emotivi e psicologico-relazionali, perché l'80% del nostro tempo lo occupiamo in relazioni singole e gruppal. La multidimensionalità che ci viene richiesta come elemento al *problem solving*, costituita da conoscenze, abilità e flessibilità, deve trovare una finalizzazione non solo alla comprensione e all'apprendimento di compiti o ruoli specifici ad una mansione specifica, ma deve fornire all'individuo quell'assortimento di competenze spendibili in diverse situazioni professionali, in modo da permettergli di interagire con la complessità tecnico-organizzativa.

I futuri dirigenti, all'interno del loro repertorio di abilità, dovranno avere tre capacità modulabili in funzione dell'esigenza ambientale ed in combinazione con le altre varie capacità che serviranno a gestire le diverse situazioni professionali:

- diagnosticare le caratteristiche dell'ambiente e del ruolo in cui si opera;
- sapersi relazionare con le caratteristiche professionali e sociali;
- saper affrontare e gestire i cambiamenti come opportunità in relazione agli obiettivi operativi aziendali.

Quindi chi sono i dirigenti oggi? Dei gestori del traffico (*in-out*) delle risorse umane? Dei burocrati che devono compilare moduli amministrativi che rispondano alle varie norme? Degli *yes-man* che subiscono le direttive aziendali dall'alto e vengono compressi dal basso da logiche professionali e/o sindacali rivendicative? O sono dei decisori competenti che conoscendo il sistema sanitario, le regole del gioco e le professioni che dirigono possono indirizzare al meglio il capitale umano, orientandolo a comportamenti aziendali appropriati, che in ragione del dominio sui saperi specialistici, possono governare le scelte fondamentali per l'innovazione e l'efficienza? Vorrei, a questo proposito, ricordare quel lavoro invisibile ma affascinante che tutti i giorni affrontiamo, quello di fare spazio per formare un pensiero creativo, che permetta di generare idee, che una volta condivise possono diventare fenomeni di transizione e opportunità tollerate dal gruppo nell'ottica di innovazione e cambiamento.

### **Cosa chiediamo?**

È il terreno di gioco che lo chiede, sono i nostri colleghi, quotidiani interlocutori che spingono verso questa direzione, sono le regole del mercato, della competizione, della qualità e della sicurezza che lo pretendono: chiediamo una mappatura omogenea dei dirigenti tecnico sanitari a livello nazionale, inseriti in un organigramma che risponda alle esigenze di sviluppo di carriera e di controllo sui meccanismi di esercizio. Chiediamo una formazione specializzata per gestire le tensioni organizzative e le variabilità artificiali che caratterizzano i nostri *setting*.

Perché le aziende non si governano attraverso disegni e meccanismi, ma i dirigenti hanno la responsabilità di influenzare e gestire la cultura aziendale, per passare dal concetto di integrazione a quello di complicità.

Solo così lasceremo un segno importante al futuro.