

Competenze, attori e ruoli per la sanità del futuro

Federica Morandi

Università Cattolica del Sacro Cuore

Riassunto

Questo numero speciale è dedicato alle competenze, agli attori e ai ruoli necessari per il futuro della sanità, con l'intento di stimolare una riflessione multi-prospettica e multidisciplinare su un tema cruciale per la gestione del sistema sanitario. La pandemia da COVID-19 ha mostrato chiaramente quanto sia fondamentale avere un sistema sanitario robusto, ben organizzato logisticamente e strutturalmente, ma soprattutto attento alle persone che vi lavorano. I diversi contributi riguardano i diversi aspetti del cambiamento, organizzativo, di processo e di ruolo, analizzando come l'incertezza e le nuove responsabilità abbiano contribuito a trasformare il sistema sanitario. I contributi si concentrano sulle esperienze dei professionisti durante la pandemia, sull'importanza delle relazioni professionali e dei network per facilitare i cambiamenti organizzativi, e sul ruolo delle competenze professionali. Particolare attenzione è data alle competenze manageriali e alla formazione, strumenti essenziali per il futuro della sanità, e sull'importanza di nuove figure professionali, come l'infermiere di famiglia, per potenziare l'assistenza territoriale.

Parole chiave: competenze sanitarie, cambiamento organizzativo, formazione manageriale

Abstract. *Competencies, Actors and Roles for the Future of Healthcare*

This special issue focuses on the competencies, actors, and roles essential for the future of healthcare, aiming to stimulate a multi-perspective and multidisciplinary reflection on a crucial theme for the management of the healthcare system. The COVID-19 pandemic has clearly shown the importance of having a robust healthcare system, well-organized logistically and structurally, but most importantly, attentive to the healthcare professionals. The various contributions address different aspects of change – organizational, procedural, and role-based –, examining how uncertainty and new responsibilities have contributed to transforming the healthcare system. These contributions emphasize the experiences of professionals during the pandemic, the importance of professional relationships and networks in facilitating organizational changes, and the role of professional skills. Special focus is given to managerial competencies and training as essential tools for the future of healthcare, and the significance of new professional roles, such as the family nurse, in enhancing territorial care.

Keywords: healthcare competencies, organizational change, managerial training

DOI: 10.32049/RTSA.2024.2.01

Questo numero speciale è dedicato alle competenze, agli attori e ai ruoli per la sanità del futuro. L'intento è innescare una riflessione multi-prospettica e multidisciplinare su uno dei temi più complessi e strategici del governo della sanità. Il contesto sanitario, da sempre considerato uno dei più articolati da governare e al centro del dibattito politico e sociale, ha subito negli ultimi anni una ulteriore accelerazione rispetto alla strategicità attribuitagli nella crescita del sistema-Paese.

La pandemia da COVID-19 ha portato al centro dell'attenzione quanto avere un sistema sanitario in salute sia di fondamentale importanza per garantire la sopravvivenza dei paesi anche di fronte a crisi impreviste e drammatiche come quella posta all'evento pandemico.

Durante i due anni di pandemia è emerso con chiarezza che un sistema sanitario deve essere non solo ben organizzato dal punto di vista dell'erogazione dei servizi, sia in termini logistici, che di dotazioni strutturali e strumentali, ma che tutto ciò rischi di essere assolutamente insufficiente se non viene posta attenzione alle persone che lavorano nel sistema e che attraverso le risorse messe a disposizione si prendono cura dei pazienti e dei cittadini.

Per questa ragione il numero speciale ha coinvolto gli autori nella produzione di evidenze, testimonianze e ricognizioni sulla risorsa più preziosa che il servizio sanitario nazionale possiede, ovvero i professionisti che in esso operano.

Il tema che lega tra loro gli articoli che compongono questo numero è la prospettiva del cambiamento inteso secondo diverse accezioni nei vari contributi. Si passa infatti dal cambiamento organizzativo, ai cambiamenti di processo, al cambiamento inteso come introduzione di nuovi ruoli. I contributi analizzano altresì anche diverse fonti da cui il cambiamento scaturisce: in primis l'incertezza, come testimoniano i lavori contestualizzati in epoca pandemica, oppure l'attribuzione di nuovi task, di nuove e rinnovate responsabilità, all'interno di nuovi ruoli. Infine, cambiamento inteso come inclusione dei tratti individuali nella comprensione delle dinamiche di comportamento degli individui nelle organizzazioni.

Venendo ad una breve panoramica sui contenuti dei contributi che compongono questo numero, due sono i contributi che si sono occupati di portare in luce il ruolo dei professionisti della sanità durante la pandemia. Un primo che si occupa del ruolo esercitato dalla creatività e dal governo della conoscenza nella gestione del COVID-19. Un secondo invece osserva come nello specifico panorama dell'assistenza e cura delle malattie oncologiche, in particolare quelle legate al tumore mammario, le unità dedicate alla cura delle donne con tumore al seno, le breast unit, abbiano agito efficacemente e con ottimi esiti in una gestione complessa e resa oltremodo incerta dalla pandemia.

Il network come motore del cambiamento è la prospettiva adottata dal contributo dedicato a raccontare una profonda esperienza di riorganizzazione aziendale e il ruolo che in essa hanno giocato le relazioni mappate attraverso la rete professionale maturata nell'organizzazione. Il network viene analizzato come strumento di facilitazione nella

propensione ad intraprendere ed implementare i cambiamenti organizzativi, effetto questo amplificato dalle caratteristiche del team di lavoro in cui i professionisti sono inseriti.

Ai comportamenti e alle competenze dei professionisti della sanità sono dedicati tre contributi, che mettono in rilievo quanto nel ricoprire efficacemente un ruolo sia di fondamentale importanza l'atteggiamento lavorativo in parte posseduto in maniera innata dagli individui, ma certamente e necessariamente indirizzato e supportato dalle organizzazioni. Resilienza individuale, carico di lavoro e condivisione di conoscenza, questo il focus del primo dei tre articoli. Le evidenze prodotte dagli autori dimostrano che le caratteristiche individuali sono determinanti per il *knowledge sharing*, ma l'organizzazione del lavoro deve necessariamente andare nella stessa direzione se non si vogliono disperdere gli sforzi individuali.

Autoefficacia e motivazione individuale sono al centro del secondo articolo dedicato alle competenze e ai comportamenti. In questo frangente sono gli strumenti di feedback budgetario ad essere considerati un *booster* verso il perseguimento di atteggiamenti lavorativi positivi ed efficaci. Ancora una volta le caratteristiche del singolo sono determinanti ma lo è anche il contesto in cui il lavoro viene realizzato e gli strumenti messi a disposizione all'interno dello stesso.

Infine il ruolo delle competenze manageriali per i ruoli strategici nella sanità del futuro. Competenze intese non solo come saperi, quanto piuttosto come un insieme di sapere e saper essere. Ancora una volta torna al centro della discussione il tema dell'atteggiamento con cui si esercita il ruolo in cui si è inseriti. In particolare ad essere sotto osservazione è il ruolo della formazione manageriale come strumento di potenziamento e di accrescimento dell'autoefficacia circa il possesso di tali competenze.

In conclusione, un ultimo contributo è dedicato ai nuovi ruoli in sanità. Il D.M. 77 introduce e rafforza la funzione di alcune figure, come l'infermiere di famiglia o comunità che saranno fondamentali per accrescere e potenziare il territorio nell'assistenza sanitaria. Diverse sono le esperienze già maturate nel contesto della sanità italiana e che vengono poste in luce attraverso il lavoro dedicato a questo tema.

La rassegna dei contributi che compongono questo numero speciale permette di trarre

alcuni brevi *key messages*.

- i. L'evento pandemico ha messo a dura prova il sistema sanitario, chiedendo a tutti gli operatori e professionisti di utilizzare qualsiasi risorsa fisica, economica, intellettuale, per garantire da un lato la tenuta del sistema e dall'altra la continuità di assistenza per tutti i cittadini. Lo scenario è ricco di esempi virtuosi ma ciò che resta di ancora maggior valore sono tutti gli insegnamenti appresi e via via integrati nella fase post pandemica;
- ii. Individuo e organizzazione sono e devono essere due facce della stessa medaglia, coerenti e congruenti. Solo se il contesto organizzativo è in grado di comprendere e di valorizzare le caratteristiche dei professionisti, offrendo loro spazi e strumenti di azione diviene visibile l'approccio strategico alle risorse umane, particolarmente necessario specie nelle organizzazioni *knowledge based*;
- iii. Sempre proseguendo nella prospettiva dello *strategic human resource management* appare con chiarezza come la descrizione dei ruoli debba necessariamente considerare non solo le caratteristiche tecniche che occorrono per ricoprirli efficacemente, ma anche i comportamenti agiti. Questa linea di indirizzo, sempre più presente anche in ambito sanitario, consentirà di efficientare e valorizzare le posizioni organizzative del futuro.
- iv. L'organizzazione senza le persone non funziona. È questo l'ultimo messaggio che emerge con chiarezza dai contributi dello numero speciale. Le istituzioni ed il management sono portatori di input e di importanti linee di indirizzo che tuttavia rischiano di rimanere solo formali se non materializzati in competenze, attori e ruoli.