

PIONIERE, RESILIENTE, INNOVATORE

Si è passati dall'iniziale euforia per la rivoluzione manageriale degli anni '90 ad una messa in discussione, quindici anni dopo, dei Direttori Generali come "costi della politica", per poi tornare nuovamente ad alimentare una grande aspettativa sul ruolo del management in sanità, così come previsto dal Pnrr

di ANGELO TANESE

La figura del manager nel Servizio Sanitario nasce negli anni '90, come espressione della volontà di qualificare e risanare la gestione delle Usl, istituite nel 1978. Il decreto legislativo n. 502 del 1992 irrompe con una novità assoluta per l'epoca e a distanza di trent'anni, malgrado alcuni correttivi introdotti nel tempo, la scelta di avere un Direttore generale a capo delle aziende sanitarie non è in discussione.

L'evoluzione di tale figu-

ra merita oggi un'attenzione e una riflessione profonda, avendo conosciuto fasi alterne. Si è passati, infatti, dall'iniziale euforia per la rivoluzione manageriale degli anni '90 ad una messa in discussione, quindici anni dopo, dei Direttori Generali come "costi della politica", per poi tornare nuovamente ad alimentare una grande aspettativa sul ruolo del management in sanità, così come previsto dal Pnrr, dopo i due anni di "trincea" nella gestione di un'emergenza senza

precedenti.

Tale alternanza di percezioni è essenzialmente il frutto di una semplificazione e di una scarsa conoscenza di questa funzione, che finisce per essere ridotta ad uno stereotipo. In realtà le tipologie di aziende sanitarie variano in funzione dei contesti regionali e del modo con cui la direzione aziendale interpreta il proprio ruolo. Dirigere un'azienda non è una professionalità riconducibile ad un modello o una funzione sempre identica, ma conta il

modo in cui è esercitata concretamente in un dato momento e ambito.

Una seconda considerazione riguarda i profondi cambiamenti intervenuti in questi decenni, più velocemente di quanto siamo stati in grado di leggerli e interpretarli: le sfide del Ssn oggi non sono le stesse degli anni '90, né quelle di dieci anni fa. **Il management degli albori è stato quello dei "pionieri", Direttori Generali chiamati a razionalizzare la gestione delle Usl e introdurre logiche e principi di direzione aziendale ancora estranee alla cultura dell'amministrazione. In tal senso, i primi Direttori hanno di fatto inventato sul campo la guida di un'azienda sanitaria, senza disporre del "libretto di istruzioni". Dopo un primo decennio di estrema autonomia e pluralità di comportamenti, dai manager pionieri si è passati al-**

le direzioni “resilienti”, quelle che hanno dovuto fare i conti con la spending review, la ricentrazione regionale di funzioni e la progressiva delegittimazione del ruolo. Nel decennio che parte dal 2006 -2007, il Ssn sembra vacillare e perdere forza, l'imperativo è il risanamento economico e il clima che si respira è quello della crisi. Ciononostante, il sistema tiene ed esce dal decennio con un sostanziale azzeramento del deficit e una dolorosa “cura dimagrante”.

Conosciamo, infine, lo sforzo immane che la sanità ha sostenuto per l'emergenza Covid, che ha messo a dura prova il personale e le strutture. La Missione 6 del Pnrr, anche a seguito della pandemia, ricolloca in agenda e tra le priorità del Paese la salute dei cittadini, soprattutto per le fasce più fragili della popolazione.

Ci si attende ora, quindi, che i manager resilienti diventino “digitali”, interpreti di una domanda di cambiamento che viene dai cittadini, dalle imprese, e dalla stessa comunità dei professio-

nisti della sanità. Le direzioni aziendali non devono più “razionalizzare” o “resistere” a qualcosa, ma guidare la più grande trasformazione prevista dall'istituzione del Ssn, accompagnando la costruzione di una rete di offerta più integrata, di prossimità e, necessariamente, digitale.

Mettere, dunque, a confronto tre generazioni di manager può essere un modo per rileggere questa storia non come una traiettoria casuale, ma come una progressiva evoluzione culturale e istituzionale di un ruolo - quello del Direttore generale - ancora poco compreso e considerato. Ricomporre una comunità fatta dai Direttori di ieri, di oggi e di domani che parlano la stessa lingua, pur avendo vissuto periodi storici diversi, significa ridare dignità e valore ad una funzione che è stata e che resta strategica nel sistema sanitario, quella del “top management”.

Potremmo così scoprire che ogni Direttore generale è sempre, al tempo stesso, un po' pioniere, un po' resiliente e un po' innovatore. Il senso



CONSULTA IL PROGRAMMA E REGISTRATI AL WEBINAR



Il 10 maggio in diretta streaming dal Salone del Commendatore Complesso Monumentale Santo Spirito in Sassia a Roma un confronto tra tre generazioni di direttori generali, testimoni e attori in momenti storici e scenari operativi differenti. Le esperienze e il punto di vista dei direttori generali di ieri, oggi e domani alimenteranno un dibattito originale e vivace, introdotto e guidato in forma di intervista da autorevoli accademici esperti sui diversi temi, per trarre dai successi e dalle difficoltà di chi ha operato e opera in prima linea spunti di riflessione utili ad affrontare in modo consapevole ed efficace gli obiettivi e le sfide per la sanità del futuro.

di responsabilità nella gestione delle risorse, la visione del futuro e la capacità di guidare un gruppo sono elementi che accomunano chi, pur in momenti diversi, ha reso in questi decenni le aziende sanitarie le amministrazioni a più alto tasso di innovazione e cambiamento nel settore pubblico.

Potremmo scoprire che è importante dare voce e ascoltare i manager della sanità pubblica, investire sulla loro selezione e formazione continua, e sulla loro valorizzazione in base ai cambiamenti che realizzano e ai risul-

tati che raggiungono, che spesso non si vedono, e che fanno la differenza.

La sanità italiana ha a disposizione un capitale di esperienza e di competenza manageriale importante che dalle direzioni aziendali si è via via trasferito a figure apicali intermedie. È arrivato il momento di conoscere e analizzare il ruolo dei Direttori Generali non in modo indistinto ma nella sua specificità, farlo emergere e raccontarlo come un patrimonio, e trasmetterlo come eredità ai giovani manager di domani.

“ DIRIGERE UN’AZIENDA NON È UNA PROFESSIONALITÀ RICONDUCEBILE AD UN MODELLO O UNA FUNZIONE SEMPRE IDENTICA ”