Prefazione

di Francesco Ripa di Meana

Promuovere il funzionamento delle aziende sanitarie pubbliche e rappresentarne le esigenze è la missione istituzionale di FIASO. Non è un compito semplice. Si tratta, da una parte, di costruire una interpretazione, orientata all'azione, su ciò che accade nelle aziende e su ciò di cui esse hanno bisogno e, dall'altra, di provare a influenzare il mondo esterno, l'ambiente nel quale le aziende stesse agiscono e perseguono le loro finalità. In entrambi i casi è necessario poter fare affidamento su quadri concettuali robusti e argomentazioni convincenti, ragionamenti che possono svilupparsi solo nell'incontro tra chi ha la responsabilità della gestione e agisce nella realtà e chi, di quella realtà e di quelle azioni, propone rappresentazioni e chiavi di lettura. In questa prospettiva la ricerca non può sostituire il giudizio (a volte l'intuito) e la responsabilità del management. Ne diventa, invece, un interlocutore indispensabile nella misura in cui è in grado di offrire non verità assolute, ma descrizioni e quadri interpretativi che spieghino ciò che è già successo e aiutino a intervenire su ciò che accadrà.

Quando FIASO ha deciso di promuovere la ricerca che viene qui presentata, l'obiettivo di fondo era quello di provare a far convergere due grandi temi sui quali la Federazione e la comunità che la sorregge erano particolarmente impegnate. Il primo è quello del governo delle aziende quando queste, come sta accadendo negli ultimi anni, cambiano significativamente dimensione e si trovano a operare in sistemi che spostano il loro baricentro verso il livello regionale. Il secondo guarda al *middle management*, cioè a tutti quei ruoli gestionali, nelle aziende sanitarie prevalentemente di natura ibrida, che dovrebbero fungere da snodo tra il funzionamento dei nuclei operativi e le responsabilità del *top management*. Identificate tre grandi aziende, la ricerca, come è poi effettivamente accaduto, avrebbe esplorato i temi sia in una prospettiva qualitativa sia attraverso l'utilizzo di metodologie quantitative, discutendo i risultati con un panel selezionato di direttori aderenti a FIASO.

Se dalla fine del lavoro alla sua pubblicazione avessimo vissuto "tempi normali", la prefazione avrebbe guardato al futuro avendo come punto di riferimento la medesima realtà esplorata dalla ricerca. I mesi trascorsi hanno, invece, sottoposto aziende e sistema a una tensione drammatica e innescato processi di cambiamento di cui è oggi difficile immaginare direzione e portata. In questa situazione, piuttosto che sottolineare alcune delle implicazioni della ricerca rispetto a una pratica manageriale i cui contorni restano incerti, potrebbe essere più utile usare ciò che avvenuto come stress test della ricerca stessa, provando a verificare la validità di alcuni risultati rispetto a quanto poi effettivamente avvenuto nell'emergenza. Nel capitolo dedicato alle conclusioni, gli autori mettono a fuoco tre diverse aree di contenuto: la plasticità delle aziende, il ruolo del direttore generale, il legame del *middle management* con l'azienda.

Per posizione e storia personale, non posso che partire dal ruolo dei direttori generali. La ricerca ci ricorda come la visione e le idee dei DG siano in grado di contagiare il management e così orientare il comportamento dell'intera organizzazione. In questa prospettiva avere la responsabilità ultima di una azienda non può, come vorrebbe una concezione delle aziende pubbliche, purtroppo, ampiamente diffusa, ridursi a un mero "monopolio decisionale", ma implica riuscire a essere un punto di riferimento, arrivare a costruire e condividere con la struttura portante dell'organizzazione la lettura di ciò che accade e di ciò che bisogna perseguire. Nell'emergenza COVID-19 molte aziende hanno tenuto proprio perché i loro DG sono stati in grado di "esserci", di orientare gli sforzi, di rappresentare un collante per organizzazioni che correvano il rischio di essere sopraffatte dalle incertezze dell'ambiente e disgregate dalla inevitabile rottura degli ordinari meccanismi di gestione. Si è trattato di un ruolo che non poteva godere delle luci della ribalta, quelle che nel bene e nel male hanno illuminato i primi piani di molti protagonisti, politici o professionisti che fossero. A volte il copione ha addirittura suggerito un vero e proprio passo indietro, per lasciare il timone operativo ai "direttori della produzione". Senza eccessivi clamori questi DG si sono assunti delle responsabilità, hanno corso dei rischi, a volte hanno sbagliato, ma è anche per merito loro che risultati importanti sono stati raggiunti. Di tutto ciò è necessario che il sistema prenda atto, per almeno due motivi. Il primo è che se la scarsa visibilità è parte del ruolo, non è pensabile che ai DG, e al *top management* nel suo insieme, rimangano solo l'onere dei rischi degli errori. Non è soltanto una questione di equità; in queste condizioni finiscono per prevalere atteggiamenti e comportamenti difensivi che priveranno le aziende di energie fondamentali, realizzando così facili profezie auto-avverantesi sulla scarsa utilità del management. La seconda è che nella formazione, selezione e valutazione dei DG, le capacità legate a quella che in termini molto semplificati potrebbe essere definita come *leadership*, dovrebbero essere adeguatamente tenute in considerazione.

Nelle riflessioni sulla plasticità i ricercatori sottolineano la capacità di assorbimento del cambiamento messa in mostra dalle aziende di fronte a una nuova complessità derivante da un incremento delle dimensioni. Tale assorbimento sembra essere avvenuto pur in assenza di trasformazioni di rilievo in elementi strutturali del funzionamento quali gli assetti istituzionali od organizzativi. Saremmo, insomma, di fronte a una capacità delle aziende di adattarsi senza trasformarsi. L'emergenza COVID-19 ha, in molti casi, fatto venir meno l'oggetto stesso e la necessità della trasformazione: le organizzazioni sono, per così dire, passate direttamente dallo stato solido a quello liquido. La pressione esterna, la chiarezza e l'urgenza delle poche cose che andavano fatte hanno travolto gli assetti organizzativi, le procedure, gli steccati disciplinari e professionali, le resistenze a difesa di vantaggi individuali. Dimostrata da parte di molte aziende, di fronte a un evento eccezionale, una inaspettata capacità di operare in una logica completamente *mission driven*, rimane comunque il tema della trasformazione, di un cambiamento intenzionalmente guidato negli elementi relativamente stabili del contesto aziendale che ne condizionano il funzionamento e le capacità evolutive. Da questo punto di vista la "liquefazione" apre una finestra di opportunità unica, che può, però, chiudersi rapidamente. Una "solidificazione casuale" porterebbe con sé il rischio di tornare agli schemi precedenti (la resilienza nel suo aspetto negativo), accentuandone, magari, gli elementi di rigidità. Ancora una volta le possibilità del *management* di operare per il bene duraturo dell'azienda sono, però, legate, oltre alle sue capacità, ad alcune condizioni esterne. Molte delle rigidità che rendono difficili le trasformazioni sono, infatti, rappresentate da vincoli esterni che andrebbero rimossi o quantomeno allentati. Ma soprattutto la fase di ricostruzione/riassetto che le aziende stanno vivendo, e che caratterizzerà il futuro prossimo, dovrà lasciare adeguati margini di autonomia alle aziende e al loro *management* nel definire coerenti schemi e strutture di funzionamento. Gli investimenti di risorse umane ed economiche che presumibilmente affluiranno al SSN, dopo anni di contrazione, non devono, infatti, essere un semplice recupero del passato, ma rappresentare un passo verso i servizi del futuro, i quali non potranno svilupparsi ed evolvere con le regole e le rigidità del passato.

Infine, anche sul tema del legame tra *middle management* e azienda, l'esperienza COVID-19 ha prodotto conferme e, al tempo stesso, consente qualche osservazione. Le conferme sono relative al capitale di attaccamento che i professionisti e il *middle management* che ne è, in larga parte espressione, hanno generalmente mostrato nei confronti dell'azienda. Ciò che è stato sperimentato durante l'epidemia ci dice che la sanità rimane, da questo punto di vista, un ambito ricco di valori con un potenziale di motivazione che ha pochi eguali in altri settori. Si tratta però di un capitale, come sottolinea la ricerca, la cui natura è ambigua e che risulta "difficile da maneggiare". L'ambiguità è nell'oggetto dell'attaccamento che è più identificabile nel lavoro e nelle attività che vengono svolte piuttosto che

nell'azienda, intesa come insieme organizzato e gerarchicamente ordinato nel quale le attività hanno luogo e assumono un significato specifico. L'equilibrio e le relazioni tra lavoro e azienda sono particolarmente delicati e rispecchiano una mai completamente risolta dialettica tra professione e management. Se l'emergenza ha attivato le energie nei confronti del lavoro in alcuni casi sembra però aver mandato in crisi il versante aziendale. Superato il picco dell'emergenza, il patto tra professionisti e *management*, di cui il *middle management* è espressione e garante, sembra, infatti, in alcuni frangenti, essersi rotto, con una parte del mondo professionale che rivendica una distanza dalle scelte e dalle responsabilità manageriali richiamando contesti lontani nel tempo. È vero che i segnali in questa direzione non sono generalizzati e che affiorano più nel dibattito pubblico che nella realtà delle aziende, ma rimane un elemento di potenziale tensione che non può essere lasciato irrisolto.

Le potenzialità espresse nella ricerca di un *middle management* motivato e ben inserito nelle posizioni aziendali e l'evidenza di situazioni di conflitto fra *management* e rappresentanze dei professionisti devono spingerci verso il rilancio di forme di divisione/condivisione delle responsabilità per una nuova alleanza *mission driven* che superi le attuali ambiguità, frutto di "non scelte" della politica.

La dimostrazione della plasticità delle aziende e la presa d'atto della loro capacità di adattamento al contesto devono renderci più coraggiosi nel perseguire scelte che valorizzino le differenze e rendano permanenti gli strumenti di flessibilità; la crescita delle relazioni fra le aziende nei contesti delle holding regionali deve far tesoro di questa plasticità e non ingabbiarla in scelte rigide puntando più sulla condivisione delle linee strategiche esaltando le potenzialità delle singole aziende, in rete fra loro, evitando la nascita di nuove gerarchie decisionali che porterebbero indietro i sistemi regionali verso una nuova burocratizzazione.

Ambedue le considerazioni precedenti richiamano il tema della qualità e della tempestività e della efficacia delle decisioni manageriali di fronte alle nuove sfide dell'innovazione e di una rapida disponibilità di risorse da allocare, che impongono scelte di priorità e l'identificazione di nuove e più efficaci relazioni interne ed esterne alle aziende. Non c'è dubbio che il portato di queste affermazioni è il riconoscimento oramai esplicito, e non scontato, della centralità del *management* e la necessità di rivedere i processi della sua formazione e di migliorare i sistemi di selezione e valutazione degli *skill* necessari.

Insomma è giunto il momento di riprendere un dibattito sulle diverse responsabilità e su come devono articolarsi nelle aziende sanitarie pubbliche del futuro. In tal senso la ricerca che presentiamo può fornire una importante base empirica.