

PREFAZIONE

Questo volume sintetizza l'esperienza decennale del Laboratorio Management e Sanità della Scuola Superiore Sant'Anna nell'ambito della formazione manageriale e, coerentemente con le logiche di apprendimento degli adulti (*l'andragogia à la Knowles*), fornisce al lettore le chiavi per un percorso fondato su un bisogno consapevole di apprendimento che sia iscritto all'interno di una strategia innovativa di cambiamento in cui i discenti divengono protagonisti.

L'ambito in cui è progressivamente maturata questa esperienza si presenta come particolarmente complesso: per il profilo e le responsabilità dei destinatari della formazione (direttori generali e dirigenti), per le dinamiche di un settore (quello della sanità) diviso tra tensioni e resistenze al cambiamento, per l'articolazione dei protagonisti e delle famiglie professionali chiamate in causa (con particolare riferimento al dualismo tra medici e manager, tra prestazioni sociali ed economiche).

Una dimensione cruciale di questo cambiamento, come è noto, ha riguardato l'attività di valutazione dei risultati dell'organizzazione e del sistema, che ha costituito la sfida più importante che ha caratterizzato il modello MES applicato a partire dalla Regione Toscana e ormai esteso ad altre otto regioni italiane. La formazione in questo ambito è stata strumento, ma anche strategia integrante del processo di cambiamento.

Lo scopo, infatti, è stato quello di creare le condizioni condivise per un percorso di innovazione nel quale fossero collettivamente selezionati (all'interno di opportune comunità professionali),

gli elementi valoriali e identificativi, gli obiettivi organizzativi e personali, gli indicatori su cui misurare il miglioramento, le esperienze (proprie o altrui) con cui misurarsi.

Per poter far ciò è risultato indispensabile utilizzare metodologie didattiche «interattive, collaborative, rinegoziabili ed esperienziali», in cui i discenti si mettessero in gioco, costruendo gradualmente contenuti che potessero essere esportati ai loro “pari”. Come si potrà leggere nel secondo capitolo, sin dal 2004 con la seconda edizione del corso per i direttori generali delle Aziende Sanitarie (di cui nel 2011 è stata attivata la quinta edizione), è stata data una forte enfasi al *networking* e al *benchmarking*, sviluppando una forte interazione tra i manager, che nelle diverse edizioni si sono recati all'estero per analizzare direttamente le esperienze di altre realtà sanitarie e trarne gli insegnamenti più significativi da applicare nelle organizzazioni di cui erano a capo. Lo stesso modello è stato applicato anche per le altre tipologie di destinatari (in particolare per i *clinical risk managers* e gli alti potenziali del master).

Ovviamente edizione dopo edizione l'efficacia dell'attività formativa e degli strumenti adottati è andata migliorando sia grazie al contributo e ai suggerimenti che i partecipanti hanno fornito al team di progettazione, sia grazie ad una continua ridefinizione dei fabbisogni formativi.

Ulteriore elemento distintivo di questi corsi “istituzionali” organizzati dal Laboratorio MES, che rappresentano lo stile formativo proprio della Scuola Superiore Sant'Anna, consiste nel mantenere una committenza *committed*, che garantisca senso e continuità ai percorsi progettati.

Al proposito è difficile dimenticare l'importanza, non solo simbolica, che ha sempre rappresentato la presenza attiva al termine di ogni progetto rilevante dell'Assessore alla Salute, che ha sempre condiviso con gli allievi i risultati del loro percorso formativo e le modalità per meglio valorizzare tale esperienza all'interno delle loro Aziende in un'ottica prospettica.

In questa progressiva legittimazione è entrata in gioco un'altra dimensione cruciale del modello MES, quella della ricerca. La

capacità di rendere disponibili strumenti ed evidenze emergenti dalla ricerca ha consentito di arricchire le conoscenze e le competenze dei discenti, ma si è anche avvalsa della loro esperienza per indirizzare e interpretare i risultati, in stretta connessione con i processi di valutazione che si andavano consolidando. In questo senso la formazione è diventata un'occasione per valorizzare e al tempo stesso per stimolare progetti di ricerca, capaci di rispondere ad un fabbisogno reale (non solo *durante* l'attività formativa, ma anche *successivamente*, sul luogo di lavoro).

Appare chiaro in sostanza come la formazione sia stata una leva fondamentale per il cambiamento manageriale in un'ottica fondata sulle evidenze (valutazione) e sulla ricerca.

Non sappiamo quanto questa esperienza sia trasferibile, ognuno dei sotto-percorsi che l'hanno caratterizzata è necessariamente specifico e tagliato sulle esigenze del committente, così come le condizioni di sistema all'interno del quale il MES ha operato sono state assolutamente peculiari; crediamo però che la filosofia d'insieme che l'ha caratterizzata costituisca un importante contributo per accrescere l'efficacia della formazione e, di conseguenza, delle attività svolta dagli allievi.

MARCO FREY
Direttore dell'Istituto di Management,
Scuola Superiore Sant'Anna

INTRODUZIONE

Il presente testo *La formazione manageriale per supportare il cambiamento organizzativo in sanità* raccoglie i principali risultati dell'attività formativa svolta dal Laboratorio MES dalla sua costituzione ad oggi relativamente al management delle Aziende Sanitarie toscane.

Il lavoro si articola in tre parti.

Nella prima parte si offre un inquadramento teorico delle modalità con cui apprendono gli adulti (cap. 1), viene proposta una definizione del modello formativo di riferimento adottato dal Laboratorio MES e si fa una panoramica delle principali definizioni adottate in letteratura circa le modalità di apprendimento, declinando nello specifico i concetti di conoscenza, capacità, competenza adottati nel seguito del volume (cap. 2). La prima parte si chiude con la descrizione del modello formativo adottato dal Laboratorio MES e della sua filosofia di fondo (cap. 3).

Nella seconda parte il volume offre una panoramica dei principali corsi di formazione istituzionale realizzati dal 2005 ad oggi (capp. 4-7). In particolare nel cap. 4 è descritto il corso di formazione per l'Alta Direzione delle Aziende Sanitarie, nel cap. 5 il corso per i Dirigenti di Struttura complessa, nel cap. 6 il Master universitario di secondo livello in Management sanitario e nel cap. 7 il corso di formazione per *Clinical Risk Manager*.

Nella terza parte, infine, si descrivono le modalità con cui si svolgono le attività formative pensate per una committenza che ha richiesto al Laboratorio MES di studiare progetti di formazione *ad hoc* per accompagnare i processi di cambiamento organizzativo.

In particolare sono descritti, a titolo esemplificativo, un percorso richiesto dalla direzione di un'ASL (Azienda Sanitaria Locale) per i propri dirigenti di Struttura complessa (cap. 8); un percorso richiesto da un network di ASL con la finalità di accompagnare gli operatori delle Aziende stesse verso il nuovo modello organizzativo per Intensità di Cura (cap. 9); un percorso di “formazione laboratorio” richiesto da un'Azienda ospedaliero-universitaria per riorganizzare, grazie ad un lavoro congiunto tra gli operatori di *line* e la direzione sanitaria, il percorso chirurgico (cap. 10).

CHIARA GHERARDESCHI
Dirigente del Settore Strumenti
di Pianificazione e Programmazione Socio-Sanitaria
Regione Toscana