

Sviluppo della leadership dei Middle Manager: architettura di un progetto di formazione

Napoli Giovanni^{1*}, Inserra Anna¹, Caporale Denis², Turello David³, Di Giusto Massimo⁴, Magris Francesco⁵, Ferrari Aurelio⁶, De Pol Loretta⁶, Piani Tommaso⁷, Paroni Roberto⁸, Marin Meri⁹, Ciaravella Francesco¹⁰, Miceli Stefano¹¹, Groppo Roberto¹², Bressan Adriana¹³, Mesaglio Maura¹

1 SOC Servizio Professionale Assistenza Infermieristica e Ostetrica[#]; 2 Direzione Generale[#]; 3 Direzione Sanitaria[#]; 4 Direzione Socio-Sanitaria[#]; 5 Direzione Amministrativa[#]; 6 SOSD Formazione e Aggiornamento[#]; 7 SOSD Professioni Infermieristiche e Ostetriche Ospedaliere[#]; 8 SOSD Governo degli standard clinico assistenziali[#]; 9 SOSD Professioni Sanitarie del Territorio[#]; 10 SOSD Professioni Tecnico Diagnostiche e Tecnico Assistenziali Ospedaliere[#]; 11 Servizio delle Professioni tecniche della Prevenzione[#]; 12 SOSD Professioni Riabilitative Ospedaliere[#]; 13 Servizio Professionale Sociale[#]

[#]Azienda Sanitaria Universitaria Friuli Centrale

*giovanni.napoli@asufc.sanita.fvg.it

INTRODUZIONE

L'evoluzione dei sistemi sanitari impone modelli di *governance* capaci di garantire sicurezza delle cure, qualità dei processi e sostenibilità organizzativa. In tale prospettiva, l'ASUFC ha avviato un percorso di riprogettazione della governance delle Professioni Sanitarie finalizzato a rafforzare l'integrazione tra livelli decisionali e operativi, assicurando coerenza tra strategia aziendale, pianificazione e modelli assistenziali regionali.

Le evidenze mostrano che la formazione manageriale in sanità è ancora insufficiente e spesso affidata all'esperienza¹.

I Middle Manager (MM) rappresentano il livello organizzativo strategico per presidiare sicurezza e qualità delle cure: collocati tra direzione ed area operativa, sono responsabili del coordinamento delle risorse, dell'implementazione delle *policy* e della traduzione degli obiettivi strategici in pratiche operative sicure ed efficaci^{2,3}.

OBIETTIVI

Obiettivo generale

Rafforzare le competenze manageriali dei Middle Manager per garantire governo clinico, sicurezza organizzativa e miglioramento continuo della qualità.

Obiettivi specifici

- Sviluppare leadership orientata alla sicurezza delle cure;
- Potenziare le competenze decisionali nei processi ad alta complessità;
- Promuovere una cultura organizzativa basata su *accountability* e gestione dei processi;
- Migliorare la qualità dei processi assistenziali, tecnici, riabilitativi, della prevenzione e dell'area sociale;
- Favorire l'adozione di strumenti di monitoraggio e valutazione delle performance.

METODO

Il percorso è stato strutturato secondo un *framework* orientato alla qualità organizzativa (Figura 1).

Destinatari:

- Middle Manager: Incarichi di Funzione Organizzativa di Piattaforma e Area, Incarichi di Funzione Professionale;
- Professioni sanitarie e sociali: Area Infermieristica e Ostetrica, Area Tecnico assistenziale e Tecnico diagnostica, Area della Riabilitazione, Area della Prevenzione, Area Sociale.

Fasi:

- Fase 1: Revisione della letteratura,
- Fase 2: Definizione del percorso di formazione in coerenza al profilo di ruolo ed ai risultati delle procedure selettive di assegnazione degli incarichi,
- Fase 3: *Self-assessment* delle competenze previste dalle aree del profilo di ruolo,
- Fase 4: Progettazione formativa,
- Fase 5: Definizione di un *brand* identificativo dei MM,
- Fase 6: Progettazione di Piattaforma e-learning HTL.

Approccio metodologico:

Didattica frontale; formazione esperienziale; laboratori e *role playing*; apprendimento basato su casi e buone pratiche; "messa a sistema" dei risultati; autoapprendimento/studio individuale.

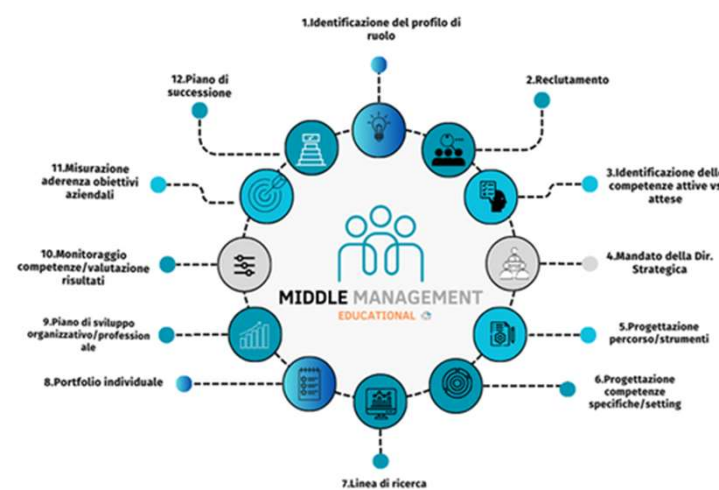


Figura 1: Framework di riferimento

RISULTATI

STRUTTURA FORMATIVA

È stato sviluppato un percorso modulare centrato sulle principali aree tematiche previste dal profilo di ruolo, introdotto a Luglio 2024 e attualmente in esecuzione (Tabella 1).

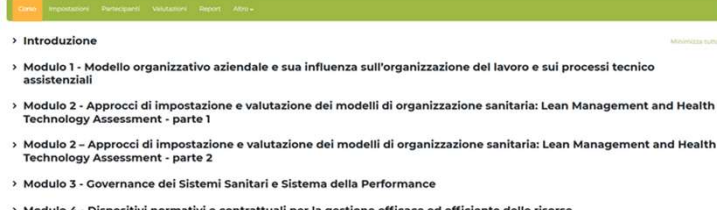
BRAND IDENTITARIO

È stata sviluppata un'identità progettuale riconoscibile, comprensiva di:

- denominazione formale del percorso,
- logo distintivo,
- linea comunicativa coerente con i valori aziendali.



Il *branding* ha contribuito a rafforzare il senso di appartenenza, fidelizzazione e la percezione del percorso come investimento strategico.



CONCLUSIONE

Garantire sicurezza e qualità nei servizi sanitari richiede una leadership competente e strutturata.

Investire nella formazione manageriale dei MM significa rafforzare il sistema di governo clinico e garantire elevati standard di sicurezza e qualità.

La combinazione di formazione esperienziale, strumenti operativi, identità progettuale e piattaforma digitale rappresenta un modello replicabile per lo sviluppo di una leadership aziendale orientata al miglioramento continuo.

Tabella 1 – Sviluppo del percorso formativo

Tema	Edizioni Previste	Ore Erogate
Struttura Organizzativa Professioni Sanitarie ASUFC	2	8
Lean Management	2	8
Lean Management e Health Technology Assessment	2	8
Governance e Dispositivi normativi e contrattuali	2	10
Competenze e Formazione Aziendale	2	8
Economia Sanitaria 1 e Controllo di gestione	2	12
Economia Sanitaria 2	2	8
Approvvigionamento beni e servizi (servizi outsourcing)	2	12
Metodologia della ricerca	2	11
Strumenti di metodologia della ricerca	2	5
Health Promoting Hospital	2	8
Continuità organizzativa	2	8
Continuità organizzativa	11	55
Totale		161

BIBLIOGRAFIA

- Moore, L. W., Sublett, C. & Leahy, C. Nurse managers' insights regarding their role highlight the need for practice changes. *Appl Nurs Res* 30, 98–103 (2016).
- FIASO. Gestione, sviluppo e valorizzazione delle competenze del middle management del SSN. (2021).
- Filomeno, L. et al. Definizione del ruolo del Middle Nurse Manager in Italia: Stato dell'arte e prospettive organizzative. (2023).