

IL VALORE della LEADERSHIP: fare la differenza nei processi di Alto Management in sanità

Inserra Anna^{1*}, Napoli Giovanni¹, Ferrari Aurelio², De Pol Loretta², Caporale Denis³, Turello David⁴, Di Giusto Massimo⁵, Magris Francesco⁶, Mesaglio Maura¹

1 SOC Servizio Professionale Assistenza Infermieristica e Ostetrica, Azienda Sanitaria Universitaria Friuli Centrale – anna.inserra@asufc.sanita.fvg.it;

2 SOSD Formazione e Aggiornamento;

3 Direzione Generale, Azienda Sanitaria Universitaria Friuli Centrale;

4 Direzione Sanitaria, Azienda Sanitaria Universitaria Friuli Centrale;

5 Direzione Socio-Sanitaria, Azienda Sanitaria Universitaria Friuli Centrale;

6 Direzione Amministrativa, Azienda Sanitaria Universitaria Friuli Centrale.

Introduzione

L'Azienda Sanitaria Universitaria Friuli Centrale (ASUFC) investe sulle persone riconoscendo che la qualità dei servizi e l'innovazione organizzativa dipendono dalle competenze e dalle relazioni dei professionisti che li guidano¹. La qualità e la sicurezza delle cure dipendono non solo da procedure e tecnologie, ma dalla capacità dei leader di orientare comportamenti, decisioni e cultura organizzativa.

Perché investire sui manager delle professioni sanitarie e sociali?

- Ruolo centrale nell'attrarre, trattenere e valorizzare il personale;
- Individuazione e sviluppo dei talenti e messa a disposizione di competenze;
- Creazione di un *network* di relazione e *peer support* tra manager;
- Sviluppo di un'identità professionale (*branding*);
- Trasferimento nel contesto sanitario di metodologie/strumenti innovativi di management dai settori produttivi/industriali;
- Adozione e diffusione di *best practice* per il governo delle risorse;
- Ristrutturazione e governo del flusso comunicativo *bottom-up* e *top-down*.

Perché investire sui programmi di formazione manageriale?

- Riduzione del *turnover* del personale;
- Maggiore motivazione ed engagement dei dipendenti;
- Miglior coordinamento e gestione delle risorse;
- Incremento della capacità di innovazione e miglioramento organizzativo.

La letteratura evidenzia come la formazione manageriale in sanità sia ancora spesso non strutturata², con potenziali ricadute su performance e sicurezza.

Metodi

Destinatari:

- Dirigenti delle Professioni Sanitarie e Sociali;
- Incarichi di Posizione delle Professioni Sanitarie.

Risorse:

- Team di progettazione pubblico/privato e sanitario/non sanitario;
- Partnership con aziende di settore non sanitario con forte propensione allo sviluppo dei quadri intermedi e manager che opera nella formazione per lo sviluppo di quadri intermedi/top management.

Fasi

- Fase 1 - Individuazione del fabbisogno formativo a partire da *survey* condotta sui middle manager di ASUFC e da studi di ambito manageriale;
- Fase 2 - Individuazione di partnership con azienda del settore non sanitario;
- Fase 3 - Definizione della progettazione formativa;
- Fase 4 - Definizione di un *brand* per i TM;
- Fase 5 - Strutturazione di Piattaforma formativa.

Discussione e Conclusioni

La leadership che cura è una leadership che:

- governa la complessità;
- orienta comportamenti sicuri;
- integra persone, processi e strategia.

Il progetto ha generato tre asset strategici — struttura formativa, *brand*, piattaforma digitale — configurando un modello di sviluppo manageriale replicabile orientato a qualità e sicurezza delle cure.



Figura 1: Piattaforma HTL

Obiettivi

Il percorso dedicato al Top Management (TM) delle professioni sanitarie di ASUFC, nasce per valorizzare la componente dirigenziale e rafforzare la capacità dei manager di agire il proprio ruolo con efficacia, consapevolezza e coerenza rispetto alla visione aziendale.

Il progetto si propone di costruire una comunità di leader in grado di collaborare, innovare e sostenersi reciprocamente, generando valore per l'intera organizzazione.

Obiettivi Formativi Generali

- Sviluppare una leadership autentica e consapevole, capace di orientare i team professionali verso obiettivi condivisi e sostenibili;
- Promuovere una cultura manageriale integrata, basata su fiducia, responsabilità e comunicazione efficace tra i diversi livelli organizzativi;
- Rafforzare le competenze gestionali e relazionali dei dirigenti e delle figure di elevata qualificazione per migliorare la qualità dei processi assistenziali, tecnici e organizzativi;
- Favorire l'evoluzione del ruolo manageriale come leva strategica per l'innovazione, la valorizzazione delle persone e la sostenibilità del sistema salute.

Risultati

Progettazione formativa

È stato progettato e formalizzato un percorso manageriale dedicato al TM di ASUFC (Tabella 1), caratterizzato da:

- 12 giornate formative
- 72 ore di formazione in presenza

Il percorso formativo proposto, integra momenti di apprendimento esperienziale, testimonianze di eccellenza a cura di *coach* motivazionali e sportivi, attività di laboratorio e di riflessione guidata.

Approccio metodologico:

- Formazione esperienziale;
- Laboratori e *role playing*;
- Apprendimento basato su casi e buone pratiche;
- Independent learning;
- Mentoring e coaching;
- «Messa a sistema» dei risultati.

Tabella 1 - Sviluppo del percorso formativo		
Tema	Giornate formative	Ore Erogate
Modello di Comunicazione	4	28
Testimonial	2	4
Leadership e gestione del team	4	28
Team Building	2	12
Totale		72

Piattaforma HTL e *Brand*:

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

- denominazione autentica 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.

È stata progettata e resa operativa la piattaforma Health Teaching & Learning (Figura 1), con funzioni di:

- consolidamento post-aula;
- approfondimento tematico;
- condivisione di materiali e strumenti;
- supporto alla comunità professionale.

La piattaforma rappresenta un'infrastruttura stabile per l'apprendimento continuo e la «messa a sistema» delle competenze acquisite.

Bibliografia

1. Azienda Sanitaria Universitaria Friuli Centrale. Atto Aziendale ASUFC. (2022).

2. 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).