

## Una formazione al passo con l'innovazione in sanità

a cura di **Elio Borgonovi**  
Past President ASFOR

Negli ultimi 10 anni la formazione manageriale per il SSN è stata condizionata da tre principali fenomeni. Innanzitutto un eccessivo focus sul contenimento della spesa che ha indotto a porre l'attenzione sui temi dell'efficienza, della produttività, dell'analisi dei costi. In secondo luogo un focus sul tema delle performance visto in termini evolutivi dalle performance sugli input a quelle sugli output, a quelle sugli outcome-esiti di salute, a quelli di impatto sui bisogni. In effetti un'evoluzione spesso più "auspicata" che concretamente realizzata perché è noto che le valutazioni dei risultati di outcome e impatto sono complesse e non hanno ancora trovato metriche di misurazione condivise. Spesso si è ripiegato su performance di qualità dei servizi o di soddisfazione dei pazienti, valutazioni che sono richieste anche dalle direttive ANAC. In terzo luogo l'attenzione sull'efficienza è stata declinata facendo riferimento a messaggi quali "fare più (in termini di quantità e qualità di prestazioni e servizi) con meno (risorse)", oppure "ridurre i costi della non-qualità", oppure "semplificare i processi tramite approcci di "lean organization" finalizzata ad eliminare attività che non producono valore per il paziente.

Un'evoluzione peraltro caratterizzata da una divaricazione tra iniziative molto avanzate su temi mirati iniziative che invece hanno riproposto contenuti di management di base nelle realtà regionali o nelle aziende sanitarie, nelle quali per vari motivi non vi era stata una diffusione di questi contenuti. Per quanto riguarda le iniziative di formazione che possono essere considerate "punte di diamante" per la loro innovatività, si segnalano la costituzione di "comunità di pratica" o "comunità professionali" fondate principalmente sul continuo scambio tra esigenze del mondo reale ed enti/istituzioni di formazione. Un virtuoso processo di apprendimento a due vie che è ormai una frontiera obbligata in un mondo che cambia con una rapidità impensabile solo dieci o quindici anni fa. Le più recenti e significative evoluzioni su questo fronte sono costituite da corsi "blended", ossia con periodi di aula seguiti da webinar tramite i quali i docenti interagiscono con i partecipanti senza richiedere il loro spostamento fisico dalle sedi di lavoro.

Per quanto riguarda le iniziative di formazione manageriale su temi di base, gli evergreen, vanno segnalate le iniziative formative organizzate dalle regioni sia per garantire una "alfabetizzazione" diffusa e generalizzata, anche tra i professionisti (medici, infermieri, etc.) sia a supporto dei processi di cambiamento istituzionale, in quanto molte regioni negli ultimi cinque anni hanno approvato leggi di riorganizzazione. Su questa linea si collocano le iniziative degli organismi, enti, accademie regionali di Lombardia, Veneto, Toscana, Emilia Romagna, Marche, recentemente Campania. Sono stati poi attivati programmi di formazione manageriale regionale rivolti a direttori di strutture organizzative complesse o a direttori generali, direttori amministrativi, direttori sanitari, questi ultimi in attuazione del d.lgs. 229/99 considerati come prerequisito per l'ammissione all'albo nazionale.

Se questa è stata l'evoluzione, necessariamente sintetizzata in termini un po' draconiani per ragioni di spazio, si può dire che ora è giunto il tempo di "cambiare passo" per tre ordini di motivi. Il primo perché le politiche di contenimento della spesa sanitaria non possono continuare a penalizzare l'aggiornamento e la qualificazione del personale. È vero che le poche risorse devono essere destinate a migliorare la qualità dell'assistenza, ma nessuno può negare che senza persone di elevata qualità professionale e umana non è possibile avere servizi di qualità e una tutela della salute coerente con i livelli essenziali di assistenza, in secondo luogo perché l'innovazione nel campo di modelli assistenziali, farmaci, tecnologie per la salute, tecnologie dell'informazione, non può essere affrontata secondo la logica di "apprendimento sul campo". Passare da una assistenza focalizzata principalmente su patologie acute in ospedale ad una assistenza sul territorio per pazienti con una o più cronicità richiede un cambiamento di cultura e non semplicemente di conoscenze, capacità, competenze.

È inutile sostenere in leggi, provvedimenti e decreti di altro tipo che "il 30% dei pazienti cronici assorbe il 70-75% delle risorse", propugnare e magari deliberare l'adozione di nuovi modelli assistenziali se poi non si attuano estesi processi di formazione su un piano gestionale, organizzativo, manageriale, oltre che sul piano professionale. È difficile affrontare una realtà nella quale si hanno farmaci sempre più mirati e costosi, ad esempio in campo oncologico o di alcune malattie rare, anche se non rarissime, senza fare una formazione che mette in grado i clinici, i direttori di unità organizzative, i responsabili del controllo di gestione, le direzioni generali di valutare l'interdipendenza tra effetti sulla salute, costi unitari dei trattamenti, spesa complessiva e sua sostenibilità. Le nuove tecnologie, per essere efficaci, richiedono anche profondi cambiamenti organizzativi che non possono essere realizzati da chi non ha conoscenze adeguate sul piano della "gestione del cambiamento".

In terzo luogo sembra quasi superfluo sottolineare che l'impatto delle nuove conoscenze (robotica, intelligenze artificiali per la diagnosi e cura, genomica e terapie geniche, nanotecnologie, rigenerazione dei tessuti, etc.) è già attualmente dirompente e lo sarà in modo sempre più accentuato nel prossimo futuro. Ritardi nella formazione professionale e manageriale potrebbero riflettersi pesantemente sulla "sostenibilità" del SSN che finora è stata analizzata prevalentemente su un piano economico, ma che va valutata anche sul piano della capacità di garantire "recupero, mantenimento, promozione del benessere fisico, psichico, sociale e qualcuno aggiunge spirituale in senso laico o religioso". Si può concludere affermando che la sfida attuale per la formazione manageriale, come quella della formazione professionale, può essere riassunta nei seguenti termini: recuperare i ritardi del passato, gestire il presente, preparare al futuro. Questa è la sfida che i soci ASFOR intendono affrontare, auspicabilmente con successo, soprattutto se ci sarà una volontà politica e una sufficiente disponibilità di risorse finanziarie.