

# **Dalla gestione amministrativa al governo strategico delle risorse umane**

## **il ruolo della leadership**

Un viaggio verso la trasformazione organizzativa

---

**Relatore:**

Dott.ssa Civello Tamara

Direttore Amministrativo ASP Catania



# LA LEADERSHIP PER RIORGANIZZARE I SISTEMI SANITARI IN CHIAVE MODERNA

L'obiettivo di ogni sistema sanitario, indipendentemente da come esso sia organizzato, è quello di migliorare e garantire la salute della popolazione su cui insiste. Per far ciò, è necessario esercitare alcune funzioni

come la produzione di servizi sanitari, lo sviluppo di risorse professionali e non (farmaci e prodotti tecnologici), la mobilitazione e l'allocazione dei finanziamenti, e l'esercizio di leadership e governance nel presiedere i processi di un'organizzazione così tanto complessa.

# **IL RUOLO DELLA LEADERSHIP NELL'AFFRONTARE LE SFIDE DEI SISTEMI SANITARI A LIVELLO GLOBALE**

I sistemi sanitari europei stanno affrontando sfide comuni: la transizione demografica ed epidemiologica, i fenomeni migratori interni ed esterni alle nazioni, la crescente urbanizzazione, il ritorno di malattie infettive troppo presto considerate sconfitte, la comparsa di organismi antibiotico-resistenti, l'aumento dei costi dell'assistenza sanitaria, la debolezza dei sistemi di prevenzione e di cure primarie rappresentano problemi a cui nessun Paese europeo può dirsi immune.

Questi cambiamenti nel loro complesso stanno avvenendo contemporaneamente e rapidamente, rappresentando gli elementi di quella che può essere definita come una “tempesta perfetta” per la sopravvivenza dei sistemi sanitari.

**IN ITALIA:  
DM 77/2022  
PNRR**

# Dal Governo Amministrativo a Quello Strategico



## Governo Amministrativo

Focus su norme, adempimenti, scadenze, budget e bilanci

Approccio reattivo e burocratico



## Governo Strategico

Visione chiara del futuro, investimento sulle persone

Approccio proattivo e innovativo

## Le Sfide Attuali



### Riformi Territoriali

Decreto interministeriale del 23 maggio 2022 che definisce nuovi modelli e standard per lo sviluppo dell'assistenza territoriale



### PNRR Missione 6

Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza con oltre 20 miliardi di euro per rafforzare il Servizio Sanitario Nazionale



### Aumento dei Costi

Spesa sanitaria che cresce più velocemente della crescita economica in tutti i paesi OCSE negli ultimi 20 anni



### Carenza di Personale

Persistente carenza di infermieri, medici specialisti e medici di medicina generale, aggravata dalla pandemia

## Contesto di riferimento

Aspettativa media di vita degli italiani a 83,2 anni, con un aumento di 3,4 anni.

L'età media di manifestazione delle malattie croniche è scesa da 56,5 a 53,5 anni

Le malattie croniche nei Paesi occidentali rappresentano l'80-85% dei costi sanitari e provocano circa l'86% dei morti

- Si riducono gli anni di vita in buona salute (UE)
- 4,1 milioni di disabili (Censis 2016)

La sostenibilità o insostenibilità del SSN dipenderà quindi da come sarà gestita il bisogno derivante da queste condizioni e in particolare la cronicità e la fragilità

# **IL RUOLO DELLA LEADERSHIP NELL'AFFRONTARE LE SFIDE DEI SISTEMI SANITARI A LIVELLO GLOBALE**

Sistemi sanitari efficaci ed efficienti dovranno pertanto:

- Essere proattivi, prevenendo e trattando tempestivamente le malattie;
- Erogare i trattamenti in modo personalizzato;
- Garantire un incisivo supporto al *decision-making* clinico;
- Favorire il coordinamento e l'integrazione dell'assistenza;
- Valutare l'efficacia degli interventi sanitari nel mondo reale;
- Disporre di un sistema efficace di reportistica e monitoraggio degli errori medici;
- Involgere i pazienti nel processo di cura.

**Esercitare leadership in questo contesto dovrà pertanto corrispondere alla capacità di traslare questa visione nella realtà, avendo presente che la forza di un leader è immaginare, pianificare e costruire il futuro proprio e del Paese.**

# L'evoluzione della funzione HR

Negli ultimi decenni, la funzione delle risorse umane ha vissuto un'evoluzione profonda, trasformandosi da ruolo meramente amministrativo ad attore strategico per lo sviluppo organizzativo e la competitività.



**Amministrativo**

Adempimenti normativi, gestione contrattuale



**Transizione**

Prima parte strategica, focus sulle persone



**Strategico**

Competitività, innovazione, sviluppo organizzativo



**Leadership**

Governo strategico, valore aggiunto



*La leadership è il fattore determinante di questa trasformazione*

# HR tradizionale vs HR strategico

Confronto tra le funzioni amministrative del passato e le nuove responsabilità strategiche delle risorse umane.



## HR Tradizionale

- ✓ **Amministrazione:** adempimenti normativi, gestione delle presenze, elaborazione delle retribuzioni
- ✓ **Controllo:** conformità contrattuale, processo selettivo limitato
- ✓ **Ruolo:** funzione secondaria rispetto ad altri reparti
- ✓ **Orientamento:** al personale come risorsa da amministrare



## HR Strategico

- ✓ **Strategia:** attrarre e trattenere i talenti, sviluppare competenze e percorsi di carriera
- ✓ **Valore:** promuovere cultura aziendale, etica e benessere
- ✓ **Innovazione:** supportare l'innovazione digitale e la sostenibilità
- ✓ **Ruolo:** attore chiave nello sviluppo organizzativo e competitività

*"L'employee non è più una risorsa da amministrare, ma un valore da sviluppare."*



La leadership è il fattore determinante di questa trasformazione

# Le nuove funzioni strategiche dell'HR

Oggi, l'impresa richiede al settore HR funzioni ad alto impatto strategico, tra cui:



## Attrarre e trattenere i talenti

Strategie innovative per identificare, selezionare e mantenere i migliori profili



## Sviluppare competenze e percorsi

Piani di formazione e career development mirati al potenziamento delle capacità



## Promuovere cultura aziendale

Etica, benessere e valori che guidano il comportamento organizzativo



## Supportare l'innovazione digitale

Adattamento alle tecnologie emergenti e promozione di una cultura digitale



## Governare il cambiamento

Strategie efficaci per guidare e gestire i processi di trasformazione

# HR come abilitatore di leadership diffusa

In questo scenario, l'HR diventa un "abilitatore di leadership diffusa", promuovendo modelli collaborativi e non più gerarchici.



## Modello Gerarchico

- ✗ Comunicazione top-down
- ✗ Decisioni centralizzate
- ✗ Ruoli ben definiti e statici
- ✗ Pochi punti di vista



## Modello Collaborativo

- ✓ Comunicazione bidirezionale
- ✓ Decisioni condivise
- ✓ Ruoli flessibili e dinamici
- ✓ Punti di vista diversi

### Il ruolo di HR nell'abilitazione della leadership diffusa:

⌚ Costruisce senso e visione comune

🤝 Promuove la collaborazione

👤 Sviluppa leader in tutte le gerarchie

# **C' E' UNA RICETTA PERFETTA PER LA LEADERSHIP?**

*“Una qualità fondamentale del grande leader è l'intelligenza fulminea che gli consente di identificare subito il punto essenziale del problema, mentre gli altri si perdono su particolari irrilevanti. Inoltre, di solito, ha una grande sensibilità sociale, accoglie le emozioni della gente che si sente amata da lui e che lo ama” (F. Alberoni).*

# Introduzione alla Leadership INCLUSIVA - Gentile

La leadership gentile emerge come un approccio trasformativo nel contesto sanitario, superando la percezione tradizionale di un sistema puramente amministrativo. Non implica una rinuncia alla performance, ma la ricerca del successo attraverso il **rispetto, la fiducia e la responsabilità condivisa.**

MOTORE, CREDERCI IN QUELLO CHE SI FA, DARE ESEMPIO, CAPIRE IL BISOGNO DELL'ALTRO, SI FANNO CONTAGGIARE DALL'ESEMPIO DEL LEADER, SENTIRSI SQUADRA TUTTI LAVORIAMO PER UN PROGETTO COMUNE

## Competenza Tecnica

Solida conoscenza delle area clinica e operativa, fondamentale per prendere decisioni informate e ispirare il rispetto degli altri.

## Controllo Processi

Capacità di monitorare e ottimizzare i processi operativi, garantendo efficacia ed efficienza nell'erogazione dei servizi sanitari.

## Abilità Relazionale

Profonda capacità di ascolto, comunicazione empatica e costruzione di relazioni basate su fiducia e rispetto reciproco.



Si distingue per la sua capacità di integrare armoniosamente competenza, controllo e relazioni, ponendo al centro il valore della persona.

# Competenze chiave per la leadership strategica

Per garantire coerenza tra visione e azioni, la leadership deve possedere competenze essenziali per guidare organizzazioni complesse e digitalizzate:



## Intelligenza emotiva

Capacità di riconoscere e gestire le emozioni personali e interpersonali



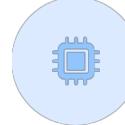
## Gestione del cambiamento

Abilità per pianificare, implementare e gestire trasformazioni organizzative



## Visione strategica

Orientamento ai risultati e capacità di definire direzioni di lungo termine



## Competenze digitali

Ethica dei dati HR e capacità di integrare tecnologia e processi organizzativi



## Sostenibilità sociale

Focus sul benessere interno e sulla creazione di valore condiviso



Queste competenze sono indispensabili per guidare organizzazioni complesse, multigenerazionali e digitalizzate

# Benefici Misurabili della Leadership Inclusiva

 Dati OMS (Organizzazione Mondiale della Sanità, 2022)

## Turnover e Assenteismo



**-27%**

Riduzione significativa del personale che abbandona l'organizzazione sanitaria

## Performance Organizzativa



**+15%**

Aumento della produttività e dell'efficacia nell'erogazione dei servizi

## Sicurezza e Soddisfazione



Maggiore senso di sicurezza e maggiore soddisfazione per pazienti ed operatori



La leadership inclusiva dimostra che mettere al centro il valore della persona porta a risultati misurabili che beneficiano l'intera organizzazione sanitaria.

# Le Componenti della Gentilezza Manageriale

La leadership gentile si manifesta attraverso cinque componenti chiave che la rendono un approccio potente e trasformativo nel contesto sanitario:



## Ascolto

Capacità di ascoltare attivamente, con empatia e senza giudizio, valorizzando le opinioni altrui.



## Chiarezza nei ruoli

Definire chiaramente aspettative, responsabilità e processi, riducendo ambiguità e stress.



## Feedback costruttivo

Fornire retroazioni utili, tempestive e basate su fatti, con focus sul miglioramento.



## Memoria delle persone

Ricordare contributi passati e presenti, valorizzando la storia e il percorso di ciascun team.



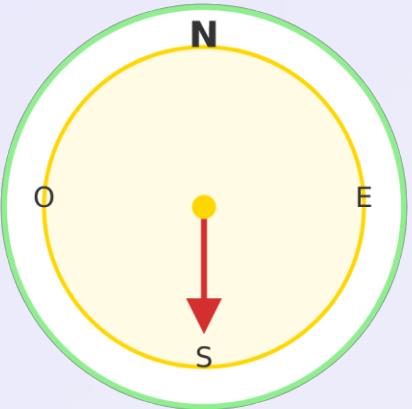
## Dare senso al lavoro

Aiutare ogni persona a comprendere il significato e l'impatto del proprio lavoro nell'organizzazione.



Queste componenti insieme creano un ambiente di lavoro basato su fiducia, rispetto e responsabilità condivisa, fondamentale per la performance sostenibile delle organizzazioni sanitarie.

# Il Ruolo Strategico del Controllo di Gestione



"Il controllo di gestione è la bussola che orienta l'organizzazione sanitaria verso gli obiettivi"

## Misurazione e Valutazione



Misura risorse, costi, risultati e qualità dei servizi erogati, fornendo una base oggettiva per le decisioni.

## Supporto Decisionale



Fornisce informazioni accurate per scelte consapevoli, promuovendo il "data-driven health management".

## Tutela e Sostenibilità



Garantisce equità e sostenibilità del sistema sanitario, promuovendo un uso responsabile delle risorse.

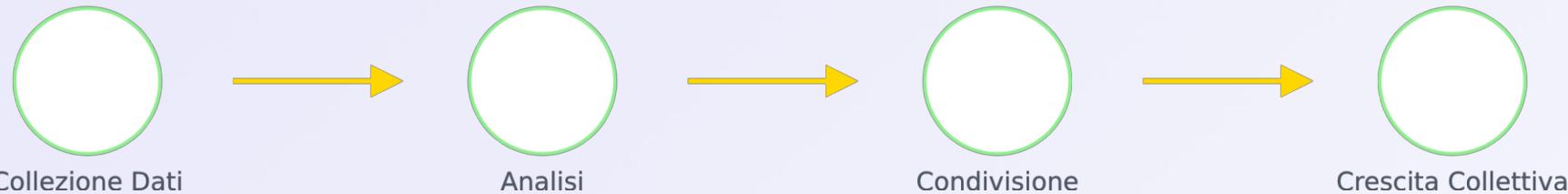
## Accountability e Trasparenza



Garantisce trasparenza verso i cittadini, in linea con normative come il D.lgs. 33/2013 (Anticorruzione e Trasparenza).

# Leadership Gentile e Data-Driven Management

La leadership gentile si integra profondamente con il controllo di gestione. Un leader gentile non solo valorizza i dati, ma li condivide attivamente, li spiega in modo chiaro e li trasforma in strumenti di crescita collettiva.



## Condivisione Aperta

I dati non sono oggetto di segretezza, ma di condivisione aperta per promuovere la trasparenza e la partecipazione.

## Spiegazione Chiara

I leader gentili spiegano i dati in modo accessibile, garantendo che tutti possano comprenderne il significato e l'importanza.

## Responsabilità Condivisa

I dati vengono utilizzati per stimolare il miglioramento continuo e la responsabilità condivisa, non per attribuire colpe.

**“In questo approccio, i dati non sono usati per attribuire colpe, ma per stimolare il miglioramento continuo e la responsabilità condivisa all'interno dell'organizzazione.”**

# Conclusioni: L'Innovazione Umanistica

La vera innovazione nel contesto sanitario non si limita al progresso tecnologico o digitale, ma risiede in un approccio profondamente umanistico.



## La Rivoluzione Cordiale

La leadership gentile rappresenta una rivoluzione che mette al centro il valore della persona, promuovendo un ambiente di lavoro basato su rispetto e fiducia.



## Strategia e Controllo

La leadership gentile incarna un approccio rigoroso e misurabile, che combina competenza tecnica con sensibilità umana per affrontare le complessità sanitarie.

“

*"La leadership gentile è una competenza manageriale essenziale. Oggi più che mai il settore sanitario ha bisogno di leader che sappiano amministrare e ispirare, conoscere le norme e le persone."*

Grazie

# LE 30 REGOLE PER LA LEADERSHIP IN SANITA'

Sanjay Saint  
Vineet Chopra



■ Le 30 regole  
per la leadership  
in sanità

- # 1 Scegli bene i collaboratori
- #2 Crea un gruppo di collaboratori: sarà il terreno della tua leadership
- #3 Se ti serve un anti-stress...
- #4 Occhio al rapporto parlo/ascolto (P/A)
- #5 Sviluppa il tuo quoziente emotivo (QE)
- #6 Sappi quando essere rigido e quando flessibile
- #7 Perdonare e ricordare
- #8 Ricordati che stai dando l'esempio
- #9 Ricordati che più la scimmia sale...
- #10 Contrasta i costipatori organizzativi
- #11 Coltiva bravi mentori
- #12 Lascia che gli allievi brillino
- #13 Evita il mentore tossico
- #14 Prendi nota

- # 15 Fatti amici gli altri prima di averne bisogno
- #16 Sorridi fin da subito e fallo spesso
- #17 Sostieni il cambiamento dall'interno
- #18 Guarda l'orologio
- #19 Lascia che i dati ti tolgano dall'impiccio
- #20 Le conversazioni difficili vanno affrontate
- #21 Promuovi il confronto, scoraggia il conflitto
- #22 La devianza positiva è tua alleata
- #23 Usare lo stress per migliorare il rendimento
- #24 Crea cultura
- #25 Cerca la semplicità essenziale
- #26 Conoscere quando e dove tracciare il confine
- #27 La pazienza è una virtù
- #28 Contrattare tenendo a mente l'obiettivo
- #29 Non trascurare la famiglia
- #30 Sii una guida ispirata da gentilezza, compassione e amore