



Workshop

Milano, 3 Maggio 2018
ore 14.30

*Le leve del management
culturale in contesti
di forte cambiamento*

Aula 110
Università Cattolica del Sacro Cuore
Via Nirone 15
Milano



CERISMAS

Centro di Ricerche e Studi
in Management Sanitario

Tra il dire e il fare. Esperienze di navigazione

Giuseppe Calicchio

UniCATT Milano - 3 maggio 2018

...quale rotta?

Direzioni Sociosanitarie dell'Agencia di Tutela della Salute (ATS) e delle Aziende Socio Sanitarie Territoriali (ASST) di Bergamo.

e

Legge 23/2015 - *segnatamente ai principi generali di cui all'art.2 e alla disciplina specifica di cui agli artt. 6, 7, 7bis e 13 -*

Quale tipologia di governance?

Tra le possibili si è percorsa la **rotta di una “Comunità di prassi”**, quale strumento più funzionale alle scelte strategiche delle singole Direzioni Generali e del Collegio dei Direttori Generali.



...quale rotta??

Perché la scelta di questa rotta?

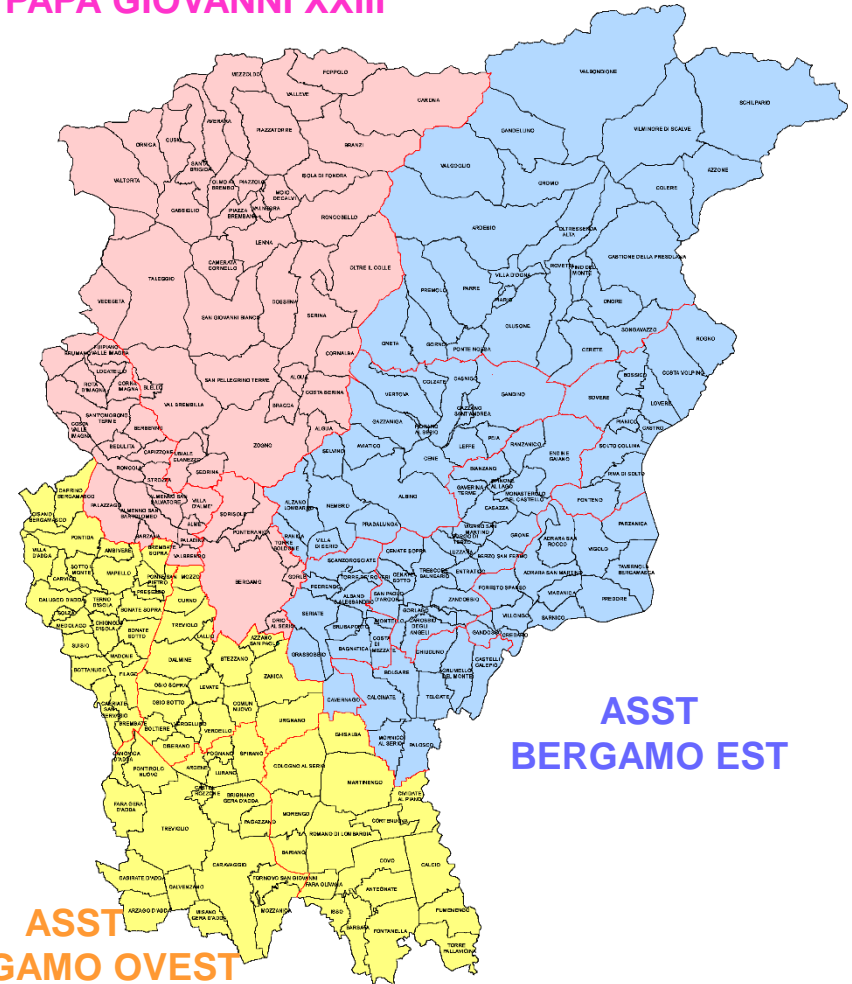
Prossimità geografica
e obiettivi convergenti,

geneticamente consegnati **dall'assetto esistente** del sistema sanitario e socio-sanitario ex L.R.31/1998 **alla vision sistemica evolutiva** della L.R. 23/2015,

ponevano la **necessità/opportunità di CARTOGRAFARE un network di management strategico inter-organizzativo**

per individuare, attraverso la **programmazione integrata sanitaria e sociosanitaria, spazi interaziendali aperti ma stabili** entro cui garantire uniformità, omogeneità, equi accessibilità ed efficacia degli interventi.

ASST
PAPA GIOVANNI XXIII



ASST
BERGAMO OVEST

ATS Bergamo: il territorio di riferimento

carta di navigazione - che modello?

Analisi dei dati di realtà raccolti nella prassi lavorativa – problematicità, best practice;

Condivisione e confronto per crea valore aggiunto sia in termini di **apprendimento individuale** sia di **welfare comunitario realizzabile**, in grado di porsi in relazione con l'evoluzione dei contesti.

Postulato principale

“silence transfert da Agenda individuale ad Agenda condivisa”:

professionalità dei singoli unita alla visione d'insieme,
acquisita all'interno delle Comunità,
consente di selezionare ed individuare le variabili più critiche,
di correlarle tra di loro e di esprimere ipotesi o valutazioni
per le policy future sostenibili politicamente,
attuabili sul piano organizzativo ed efficaci sul piano degli impianti.

carta di navigazione - che modello?

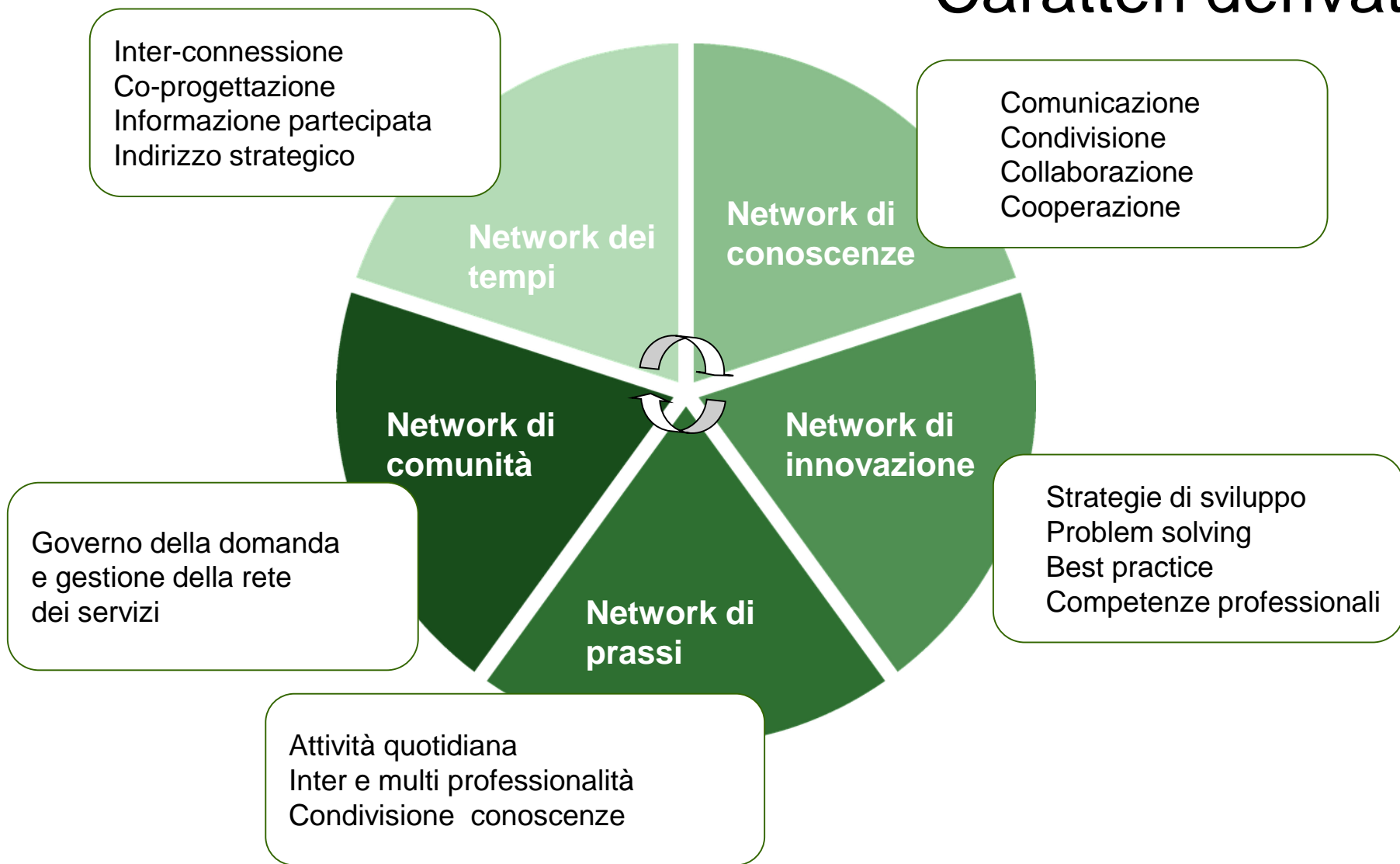
Tratti distintivi



PROCESSO CIRCOLARE per **comprendere e individuare** bisogni ancora insoddisfatti e **rispondere** alle esigenze raccolte con un'offerta di servizi adeguata e il più possibile unitaria, che interagisce e si modifichi continuamente sulla base delle esigenze del cittadino.

carta di navigazione - che modello?

Caratteri derivati



..la stella del mattino - KNOWLEDGE MANAGEMENT

(..ma quando SHARING??) per il cambiamento

METODOLOGIA: il “**sapere creato insieme**”, che fornisce nuove chiavi di lettura sui processi di apprendimento e di conoscenza nei contesti lavorativi.

OUTCOME: **assicurare** la sostenibilità del sistema territoriale e **garantire** l'erogazione dei Livelli Essenziali di Assistenza (LEA) in modo appropriato ed equo, omogeneo e sistemico

STRUMENTO: gestione per **processi orizzontali** a superamento della classica organizzazione basata su discipline, competenze o attività delle singole strutture, per garantire continuità di presa in carico, anche prescindendo da rigidi vincoli territoriali.



...quali punti di riferimento? -

alcuni “fattori critici” di successo e insuccesso

Propensione
all'*accountability*

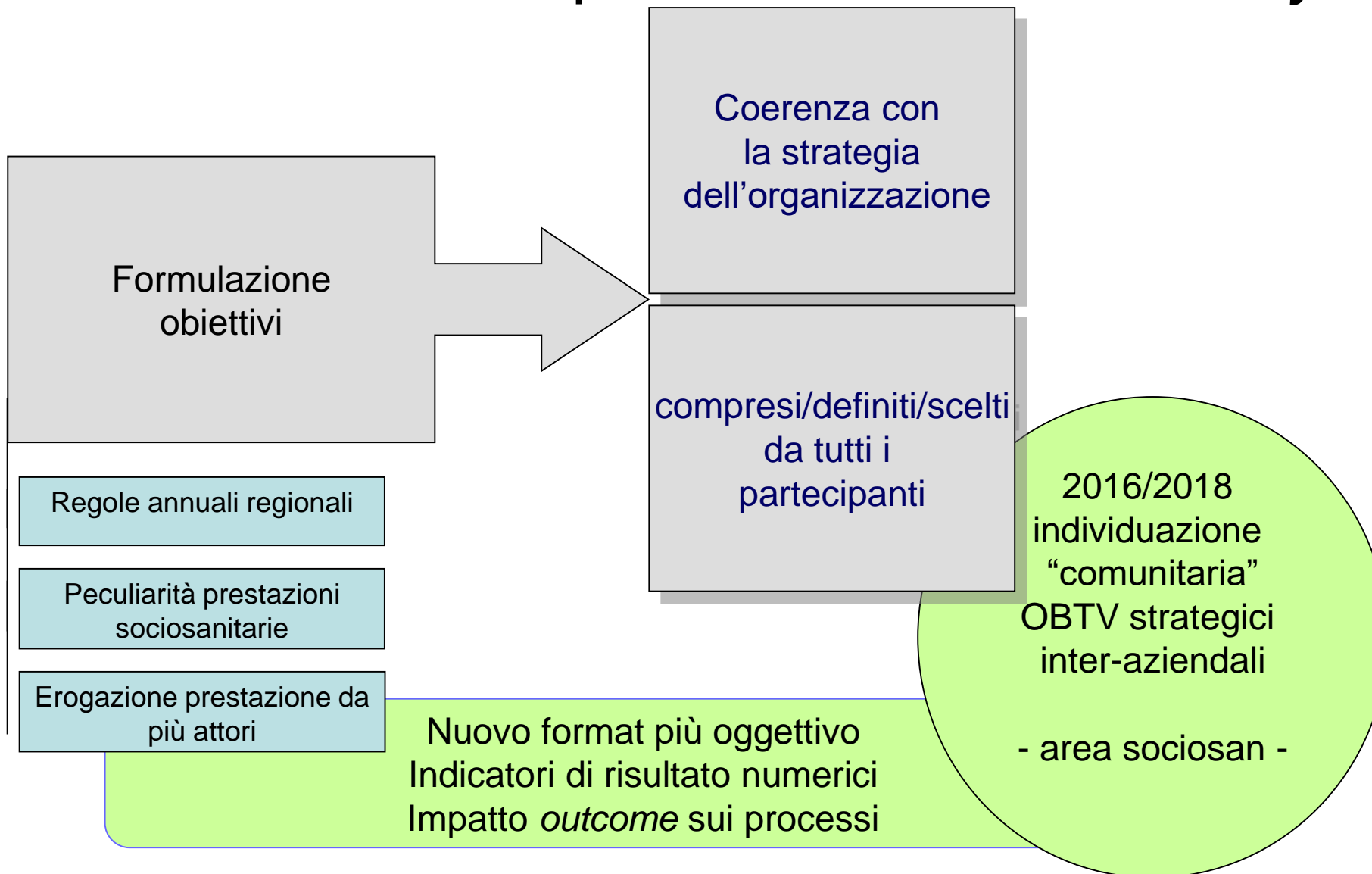
Identificazione
dei ruoli

Aspetti legati
alla conoscenza



...quali punti di riferimento?

Propensione all'*accountability*



...quali punti di riferimento?

Identificazione dei ruoli

Fattori critici per il successo

- 1 La comunità di prassi nasce in un contesto manageriale inter-organizzativo
- 2 Le organizzazioni non hanno posizione paritarie (LR23/2015)



Tutti e 4 i Direttori Sociosanitari convergono nel Tavolo Strategico
Il Direttore Sociosanitario ATS identificato come coordinatore (Orazio??)

- 3 La cultura insita nelle organizzazioni è di tipo formale-burocratico
- 4 La partecipazione non è spontanea ma segue la gerarchia interna “imposta” dai direttori



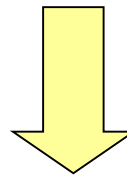
Coinvolgimento di ruoli formali (posizioni organizzative)
e non della reale propensione alla cooperazione e condivisione.
Iniziale forte presenza dei Direttori Sociosanitari nei tavoli di miglioramento

...quali punti di riferimento?

Aspetti legati alla conoscenza

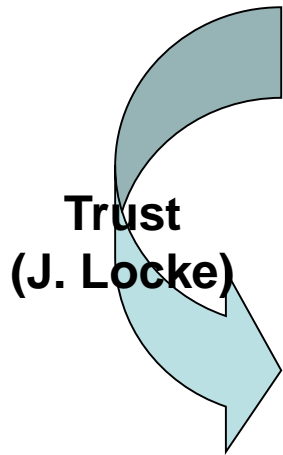
Fattori critici per il successo

- 1 Sostegno da parte di formatori esterni alla Comunità di Prassi
- 2 Promuovere e sostenere reti inter-organizzative che favoriscano *benchmark* evolutivo-partecipativo della conoscenza e la ricerca di *best practice*

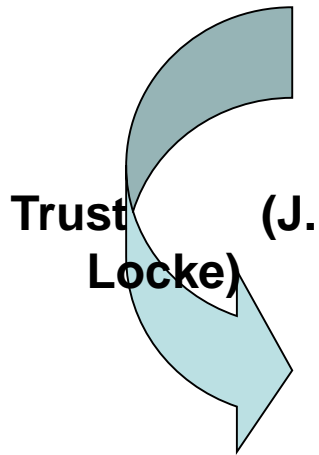


Proposta formativa strategica condivisa tra le quattro organizzazioni

In exitu...



- A. Interconnessione di tutti i principali problemi e di tutte le risorse attivabili (accountability);
 - B. Forza della ragione prima delle ragioni della forza, ovvero fiducia nel metodo del dialogo e del negoziato (ruoli);
 - C. Senza fiducia non c'è programmabilità e non c'è possibilità di cambiare *asset* e la matrice organizzativa (formazione)
- Precondizioni per costruire grandi cose in una organizzazione**



A. Interconnessione di tutti i principali problemi e di tutte le risorse attivabili (accountability);

B. Forza della ragione prima delle ragioni della forza, ovvero fiducia nel metodo del dialogo e del negoziato (ruoli);

C. Senza fiducia non c'è programmabilità e non c'è possibilità di cambiare *asset* e la matrice organizzativa

Precondizioni per costruire grandi cose in una organizzazione

Non fattibili solo se vi è un rapporto contrattuale

Possibili se c'è una continuità non passiva, basata su adesione forte, con un vincolo in qualche modo affettivo e morale

“(...) non è difficile comprare le braccia e l'intelligenza ordinaria di una persona, mentre è più difficile comprare i comparti migliori della sua mente e la sua passione profonda per il lavoro”