

Commento

a cura di Mara Bergamaschi*

Il contributo di FIASO ben evidenzia alcune delle principali sfide a livello di sistema in tema di personale e risorse umane in sanità.

La fuga del personale sanitario dalle aziende del settore pubblico, anche legata alla prospettiva di una maggiore retribuzione in contesti privati, unita alla difficoltà nel reclutare individui con competenze adeguate alla complessità in continua evoluzione del settore, rappresenta una delle sfide più significative. Questo fenomeno si è accentuato soprattutto nel post-pandemia, periodo in cui valori, motivazione, leadership e capacità individuali avevano sopperito ai meccanismi formali di governo aziendale, ma che ha riportato a livelli di stress e burnout forse mai visti prima. Il livello di anzianità del personale sanitario, con una media più alta rispetto agli altri Paesi dell'Unione Europea, le politiche di riduzione della spesa pubblica e una programmazione inadeguata degli accessi alle specialità contribuiscono ulteriormente a rendere il problema particolarmente complesso. Gli effetti della variabilità normativa, con provvedimenti che si sovrappongono nel tempo, la presenza di sistemi organizzativi rigidi e contratti di lavoro poco adeguati alle necessità aziendali aggiungono ulteriori complicazioni.

Per affrontare efficacemente le criticità legate alle risorse umane nel settore sanitario è essenziale agire sia a livello istituzionale sia aziendale. Il contributo di FIASO pone forte attenzione alle modifiche che risultano necessarie a livello istituzionale e che riguardano la normativa concorsuale e le correlate modifiche nei sistemi di reclutamento, di valutazione e di graduazione delle posizioni, la necessità di introdurre incentivi economici o altre forme di riconoscimento per i professionisti che garantiscano un accesso adeguato e una distribuzione equa delle risorse. Una semplificazione delle norme e l'introduzione di meccanismi più efficaci possono quindi aiutare a risolvere una situazione di crisi di risorse umane. Per potere affrontare tali sfide è però necessario agire anche a livello aziendale. Il management si confronta quotidianamente con l'inadeguatezza della normativa di riferimento; tuttavia, si possono trovare le leve per migliorare il sistema all'interno dell'organizzazione, attraverso un approccio integrato e un impegno costante per migliorare le condizioni di lavoro e attrarre professionisti qualificati.

La valorizzazione del capitale umano, attraverso strumenti quali lo sviluppo di competenze anche trasversali, la gestione del passaggio di competenze tra generazioni, l'attenzione al benessere organizzativo e alla motivazione del personale, lo sviluppo di forme di leadership efficaci, la gestione delle emozioni e lo sviluppo di un'identità organizzativa, di forme di *employment branding*, nonché l'implementazione di forme di intelligenza artificiale e di telemedicina e teleassistenza, rappresentano i fondamenti su cui costruire ogni politica di gestione delle risorse umane con l'obiettivo di supportare la qualità e la sostenibilità del SSN.

Valorizzare il capitale umano significa riconoscere il valore intrinseco delle competenze, delle conoscenze e delle abilità del personale sanitario. Gli studi dimostrano infatti che un investimento mirato nello sviluppo delle competenze non solo porta a una maggiore efficienza e qualità nell'erogazione delle cure, ma influenza positivamente il clima organizzativo e il benessere dei dipendenti. Il coinvolgimento del personale in programmi di formazione continua e lo sviluppo di competenze trasversali come leadership, comunicazione efficace e problem solving possono contribuire a creare un ambiente di lavoro più soddisfacente e collaborativo. Le

* Mara Bergamaschi, Professore Ordinario di Management presso l'Università degli Studi di Bergamo.

competenze trasversali, con particolare enfasi sulla leadership efficace, sono state ampiamente riconosciute come fattori critici nell'ottimizzazione delle risorse umane nel settore sanitario. Una leadership efficace si traduce in una migliore gestione dei collaboratori, facilitando la motivazione, l'adattabilità e la coesione del team. Questo tipo di leadership promuove la comunicazione efficace, incoraggia a sua volta lo sviluppo di competenze e favorisce un ambiente di lavoro positivo, un maggiore benessere del personale sanitario, una riduzione dello stress, un aumento del senso di appartenenza e realizzazione professionale tra gli operatori sanitari e una diminuzione del turnover. Investire nel benessere dei dipendenti, anche attraverso iniziative di supporto psicologico e di gestione dello stress, è essenziale per mantenere un ambiente lavorativo sano e promuovere la retention del personale.

Inoltre, il trasferimento di competenze tra il personale sanitario di diverse generazioni è cruciale per garantire la continuità operativa, l'innovazione e la qualità dell'assistenza. Gli studi evidenziano che le diverse generazioni di operatori sanitari possiedono conoscenze, competenze e prospettive uniche che possono arricchire l'ambiente lavorativo. Facilitare il trasferimento di conoscenze attraverso programmi strutturati di mentoring e tramite l'implementazione di strategie di knowledge management, anche con l'utilizzo di tecnologie digitali, può favorire lo sviluppo professionale dei giovani e consentire loro di apprendere dagli esperti più anziani. Ma può anche rappresentare un'opportunità di riconoscimento e di motivazione per il personale più esperto, nonché un'occasione per acquisire a sua volta nuove conoscenze. Inoltre, promuovere un clima collaborativo e aperto al dialogo può migliorare la capacità complessiva dell'organizzazione sanitaria di affrontare sfide future. Dunque, il passaggio generazionale e il trasferimento di competenze rappresentano un investimento fondamentale per garantire la continuità e l'eccellenza nell'assistenza sanitaria.

La necessità di investire non solo in competenze degli individui, ma anche e soprattutto in competenze strutturali o organizzative richiede un importante cambiamento nell'approccio alla gestione delle risorse umane in ambito sanitario. Se le competenze umane sono tradizionalmente considerate le abilità individuali e professionali degli operatori sanitari, le competenze organizzative si riferiscono alla capacità dell'organizzazione sanitaria di integrare, sviluppare, ottimizzare e mettere a sistema le competenze individuali per raggiungere gli obiettivi aziendali. Questo spostamento di prospettiva implica un'attenzione non solo alle qualifiche e alle abilità degli operatori sanitari, ma anche alla cultura organizzativa, alla leadership, alla gestione del cambiamento e alla creazione di un ambiente di lavoro che ancora una volta favorisca lo sviluppo e il benessere del personale. Pertanto, il passaggio da competenze umane a competenze organizzative rappresenta una trasformazione chiave nell'ottimizzazione delle risorse umane per migliorare l'efficacia e l'efficienza delle organizzazioni sanitarie.

Anche investire sulla costruzione di un'identità organizzativa, basata sui valori condivisi e sull'adesione alla missione dell'azienda, può favorire un clima lavorativo positivo e un maggiore coinvolgimento del personale. Lo sviluppo di una forte identità organizzativa nel personale medico e sanitario è un processo complesso che richiede strategie mirate. L'identificazione dei professionisti con i valori e la missione dell'organizzazione sanitaria è cruciale per promuovere un impegno profondo e una maggiore soddisfazione lavorativa. Ciò può essere favorito attraverso la creazione di una cultura organizzativa che valorizzi il ruolo dei medici come partner strategici nella gestione clinica e nei processi decisionali aziendali. Il coinvolgimento dei professionisti nelle decisioni riguardanti la pianificazione strategica e l'implementazione delle politiche aziendali può contribuire a rafforzare il senso di appartenenza e di identità con l'organizzazione.

Nell'attrarre e fidelizzare il personale sanitario, l'*employment branding* riveste un ruolo cruciale, influenzando la percezione dei professionisti sulla reputazione e sulla cultura organizzativa. Attraverso una solida strategia di *employment branding*, le organizzazioni sanitarie possono distinguersi sul mercato del lavoro, comunicando in modo efficace i valori, la missione e le opportunità di sviluppo professionale offerte. Ciò include l'implementazione di politiche di welfare aziendale, la promozione di un ambiente di lavoro inclusivo e l'utilizzo di

canali di comunicazione appropriati per raggiungere il proprio target di reclutamento. Inoltre, sviluppare l'*employment branding* in sanità implica anche un costante monitoraggio dei feedback dei dipendenti e un adattamento alle esigenze emergenti del mercato del lavoro nel settore sanitario.

Da ultimo, ma non meno importante, l'introduzione della telemedicina e dell'intelligenza artificiale possono supportare la sostenibilità del settore sanitario nel lungo periodo e produrre effetti positivi sul personale e le risorse umane. Rivoluzionando il panorama sanitario, offrendo soluzioni innovative per migliorare l'accessibilità e l'efficienza delle cure, telemedicina e teleassistenza possono ridurre i tempi di attesa e ottimizzare le risorse. Tuttavia, l'implementazione di queste pratiche richiede un adattamento delle competenze del personale che deve essere formato per utilizzare le nuove tecnologie e gestire efficacemente le interazioni a distanza. Allo stesso tempo, la telemedicina e la teleassistenza possono permettere ai professionisti sanitari di svolgere le proprie attività in modo più flessibile e integrato, contribuendo così a ottimizzare l'utilizzo delle risorse umane nel settore sanitario. L'implementazione dell'intelligenza artificiale (AI) può rivoluzionare il modo in cui vengono gestiti i dati clinici e viene erogata l'assistenza sanitaria. Gli algoritmi di AI consentono di analizzare grandi quantità di dati in tempi molto più brevi rispetto agli esseri umani, permettendo una diagnosi più accurata e tempestiva delle malattie. Tuttavia, questo progresso tecnologico ha generato discussioni sul suo impatto sulle risorse umane nel settore sanitario. Da un lato, l'AI può migliorare l'efficienza delle operazioni e liberare il personale sanitario da compiti ripetitivi, consentendo loro di concentrarsi su attività ad alto valore aggiunto. Dall'altro lato, sorge il timore che la stessa possa sostituire alcune figure professionali o ridurre la domanda di personale sanitario. Pertanto, è cruciale che vengano sviluppate politiche e programmi di formazione per adattare le competenze del personale alle nuove tecnologie e garantire un'integrazione efficace. In sintesi, se risolvere le criticità legate alle risorse umane in sanità è tutt'altro che semplice, quello che è chiaro è che il cambiamento non può avvenire solo dall'alto, attraverso interventi normativi e di sistema, ma richiede un cambiamento di approccio a livello aziendale e alla base delle stesse organizzazioni sanitarie.