



Science For A Better Life



Bristol-Myers Squibb

CONVEGNO OASI 2017

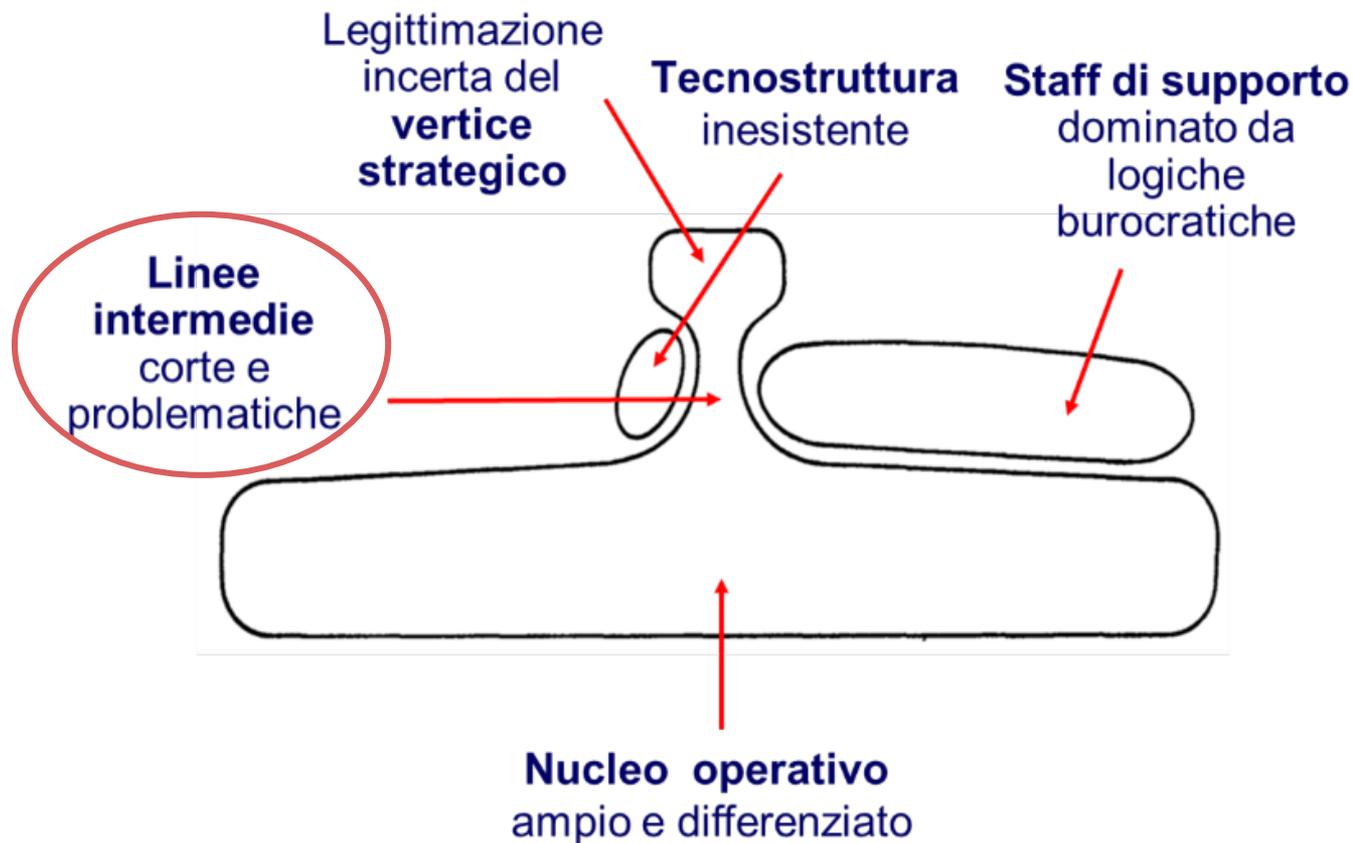
Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano



LO SVILUPPO DEL MIDDLE MANAGEMENT NELLE AZIENDE SANITARIE

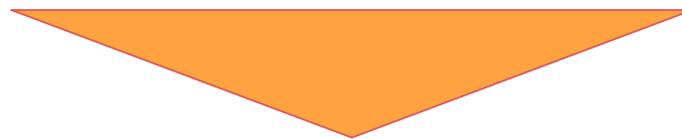
Anna Prenestini
CERGAS-SDA Bocconi
04 dicembre 2017

Le caratteristiche del modello organizzativo tradizionale delle Aziende Sanitarie



L'evoluzione delle aziende sanitarie

- Fusioni e accorpamenti aziendali
- Aziende di dimensioni maggiori



- **Aumento della complessità:**

- Elementi da governare (UO, prodotti, mercati, funzioni, tecnologie, professionalità)
- Caratteristiche (numerosità, disomogeneità, interdipendenze, variabilità)
- Pressioni esterne su vincoli e risultati
- Pressioni interne su risultati attesi

Quali risposte possibili?

— L'assetto organizzativo come strumento per fronteggiare:

- complessità aziendale
- fabbisogni manageriali diversificati

— La risposta è il rafforzamento del middle management?

“Manager che detengono l'autorità formale e che collegano il vertice strategico con il nucleo operativo”

Chi sono i middle manager nelle aziende sanitarie?

Quali strumenti organizzativi per valorizzarli?

Il middle management sanitario

— Tradizionale

- Un repertorio chiuso di posizioni disponibili:
 - territoriali (distretto)
 - cliniche (dipartimento)
 - strutturali (presidio ospedaliero)

— Nuovi ruoli

- Responsabilità trasversali:
 - processi/progetti
 - integrazione
 - coordinamento
 - piattaforme produttive



ASL
CITTÀ DI TORINO



*Azienda Provinciale
per i Servizi Sanitari
Provincia Autonoma di Trento*

B

Università
Bocconi

CERGAS
Centro di ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SISTEMA SANITARIO REGIONALE



**ASL
ROMA 1**

SDA Bocconi
School of Management

La valorizzazione del Middle Management

— Ragioni

- Grandi dimensioni aziendali
- Avvicinare le decisioni alle azioni
- Condividere responsabilità sui cambiamenti organizzativi

— Strumenti

- Delega formale (ASL Città di Torino)
- Mandati fiduciari DG (ASL Roma 1, APSS Trento)
- *Management by objectives* e responsabilizzazione sui risultati

— Aspettative

- Costruzione di progetti e percorsi di cambiamento
- Tradurre la strategia aziendale in azione

La risposta alla complessità



Dalla struttura organizzativa alle persone

—Il middle manager:

- si percepisce come parte del nucleo operativo, piuttosto che cinghia di trasmissione e parte del gruppo dirigente;
- quando non rappresenta, isola (*custodial strategy*);
- considera la lealtà prima verso il paziente e gli *stakeholder* piuttosto che verso l'organizzazione;
- assume con riluttanza il ruolo di leader.



Il tentativo di trasformare le culture professionali in “ibride manageriali” spesso genera spinte alla burocratizzazione formale e logiche di adempimento passivo

Riflessioni conclusive

Come strutturare il governo del middle management?

Tradizionale

- Andare oltre le “etichette” che accomunano per valutare le specificità e i diversi fabbisogni manageriali
- Arricchire le formule normative con meccanismi operativi, contenuti e responsabilità

Nuovi ruoli trasversali

- Come strutturalizzare le responsabilità trasversali su asset, processi, percorsi, ecc.
- Come garantire la convivenza con il middle management tradizionale



Come aumentare le capacità di governo dei middle manager?

- Creando le condizioni organizzative (ruoli di supporto)
- Rafforzando la capacità delle persone di esercitare le loro responsabilità

Team di Ricerca

Mario Del Vecchio, Federico Lega

GRAZIE PER L'ATTENZIONE
anna.prenestini@unibocconi.it

Università Commerciale Luigi Bocconi

Via Röntgen 1 | 20136 Milano – Italia |

Tel +39 02 5836.2597 | www.cergas.unibocconi.it

