

Equità e Sostenibilità. Un percorso di cambiamento per affrontare le criticità delle organizzazioni di cura

Franco Iurlaro - Consulente e formatore in organizzazione sociosanitaria

Abstract:

Il periodo di crisi pandemica e le successive problematiche energetiche ed economiche, assumendo tra le persone e nelle organizzazioni elementi di inadeguatezza, incertezza, fallimento, paura e rabbia, ha messo anche in campo la necessità di reagire, ai diversi livelli, a partire dalle relazioni interpersonali sino ai modelli organizzativi, utilizzando la crisi in atto come opportunità per “rinascere” (come l’Araba Fenice dalle proprie ceneri), con creatività e seguendo percorsi innovativi.

Quando perdi, non perdere la lezione¹

Dopo le pesanti conseguenze - derivanti dalla crisi pandemica - su ogni piano (*individuale ed istituzionale; psicologico e fisico; economico, organizzativo e legale*), il tempo successivo è stato quello della riflessione sul vissuto di quei mesi, da completare gradualmente in un **percorso culturale, formativo** ma anche di iniziative per modificare un sistema che non potrà più essere lo stesso in futuro. Le lezioni apprese, nel percorso dall’emergenza alle prospettive future per i gestori dei servizi, hanno evidenziato **opportunità di innovazione e cambiamento²** (Rotolo, 2020).

Le sfide aperte a livello di settore e di sistema sono rappresentate dalla sostenibilità economica delle aziende e delle strutture, attuando i necessari raccordi tra la rete residenziale e gli altri servizi per anziani (coordinamento tra RSA e gli altri servizi della filiera, pubblici o privati); tra la rete sociosanitaria e sanitaria (ospedaliera e territoriale, intesa come coordinamento tra ospedale, MMG e gli altri servizi della filiera sanitaria e sociosanitaria); tra la rete pubblica e il mercato privato. La missione della rete sociosanitaria va valorizzata, così come la gestione del personale in termini di politiche aziendali e di costruzione di competenze. È necessaria la revisione degli standard assistenziali dei servizi e dei sistemi informativi esistenti, sia aziendali che nel raccordo inter istituzionale per attività di programmazione, monitoraggio e valutazione.

¹ Cit. Dalai Lama

² Rotolo, A. (2020). Webinar: *Gestire la complessità, l’incertezza e l’emergenza*. Milano: Cergas/Sda Bocconi, 4/11/2020.

Allo stesso tempo, le sfide aperte a livello di singolo servizio e di rapporto con le famiglie riguardano l'offerta complessiva dei servizi e l'adattamento della strategia (intesa come esigenza di modificare il proprio posizionamento strategico); la modalità di lettura dei bisogni delle famiglie (intesa come la capacità di leggere e comprendere i fabbisogni e le richieste di anziani e loro famiglie); la rapidità di risposta e adattamento ai bisogni delle famiglie (intesa come la capacità di adattare i servizi in base ai bisogni e di farlo in modo abbastanza flessibile e pronto). Non ultima, la gestione del rapporto con le famiglie (comunicazione e fiducia), ovvero la necessità di modificare il modo in cui ci si rapporta ai familiari, anche attraverso il potenziamento dell'utilizzo della tecnologia.

Un possibile modello per uscire dalla crisi

Con un gruppo di professionisti del settore³ abbiamo ideato e sperimentato un modello esportabile e replicabile, finalizzato ad adottare un **piano risolutivo** per uscire, anche finanziariamente ma non solo, dalle criticità del periodo e guardare, come organizzazione di cura alla persona, ad un futuro possibile e soprattutto sostenibile, adottando **percorsi di cambiamento**. Un possibile strumento gestionale da adottare all'interno dei centri servizi alla persona a gestione pubblica, profit e no profit, per consentire processi di *spending review*, nonché di differenziazione e promozione dei servizi erogati, nell'attuazione di politiche di *value based pricing*. Strumento il cui sviluppo andrà supportato in futuro con un software applicativo, da progettare e predisporre all'uso.

Parallelamente abbiamo condiviso la progettualità di un percorso che possa essere utile a valorizzare le figure professionali che si trovano a fare "da cuscinetto" tra la dirigenza e gli operatori socio assistenziali in quanto sono proprio questi professionisti che possono far propria e sviluppare una cultura della qualità della vita anche nelle residenze per anziani. Lo sviluppo di un progetto che prenda in esame lo sviluppo di un team coeso, con una visione comune rispetto al miglioramento della qualità, con origine dalla consapevolezza che le figure professionali presenti nell'organico dei centri servizi alla persona possono essere il motore e lo stimolo per il personale di linea e supporto per il management, se il loro apporto di conoscenze e competenze viene messo a disposizione dell'organizzazione in una dimensione collettiva (di squadra). In sintesi, uno strumento di miglioramento dei servizi, che possa essere utilizzato a partire dalla realtà di appartenenza, con i suoi bisogni e potenzialità, fatto salvo un itinerario condiviso di formazione e lavoro d'equipe. Da ciò

³ Il modello descritto in questo testo è nato ed è stato inizialmente redatto all'interno di due Project Work presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, Altis, Alta Scuola Impresa e Società, Executive master in Management e Innovazione delle Pubbliche Amministrazioni (MIPA), nella sua prima concreta applicazione a un ente pubblico e una fondazione, gestori di centri servizi alla persona anziana non autosufficiente nella Regione Veneto. Canton E. (2022), *Percorso per lo sviluppo di un modello di team di professionisti con una visione comune del miglioramento della qualità dei servizi di cura*; Iurlaro F. (2022), *Appropriatezza gestionale e value-based pricing, un possibile modello per i centri servizi alla persona pubblici*.

nasce anche la capacità di apprezzare, pur nei limiti del proprio agire in uno scenario complesso ed articolato, la sfida di riuscire a creare valore per la propria organizzazione.

Le azioni innovative che risultano al “*servizio*” del piano generale di riorganizzazione dell’Ente, lo completano ed offrono nuove opportunità; essendo la crisi generale e nazionale, anche le possibili soluzioni, nascendo da una matrice comune, sono condivisibili. La ri-nascita deve innanzitutto essere culturale, attraverso alcuni passaggi che questo nuovo modello, denominato “**Equità e Sostenibilità®**” offre a livello sperimentale, e quindi con lo stile di un laboratorio, aperto ed in rete, rispetto il quale, nel tempo, dovranno essere validati i risultati. La base di contenuti di carattere analitico e congiuntamente teorico, espressi in questo testo anche secondo i principi dell’organizzazione economico aziendale, ha infatti trovato ipotesi e/o proposte applicative nei **due casi di studio** dove sono stati sperimentati.

I passaggi principali oggetto dello studio e delle sue applicazioni sono all’interno dei concetti di **appropriatezza gestionale** (intesa nello specifico socio-assistenziale come una dimensione della qualità e, data la sua complessità e multidimensionalità, in correlazione con termini quali efficacia⁴, efficienza⁵, equità, necessità rispetto reali bisogni ed esigenze, variabilità geografica, ecc.) e di **value-based pricing** (in generale, da un punto di vista economico-aziendale, il VBP è un metodo di determinazione del prezzo di un prodotto/servizio di matrice americana, fissato principalmente sulla base dell’analisi della domanda e del valore percepito dal cliente, piuttosto che sul costo dei fattori produttivi, il *c.d. Cost Based Pricing*, o della concorrenza, il *c.d. Reference Based Pricing*, di recente esteso all’ambito sanitario) (Raftery, 2020).

Alla base di tutto il processo che il modello presenta, vi è un’accurata **analisi organizzativa** dell’Ente e dello “*stato dell’arte*” delle attività e dei servizi nelle fasi pre e post pandemica, cui si unisce l’**analisi del contesto** dello specifico settore dei servizi alla persona interessati. Si va altresì a individuare le “*lezioni apprese*” dall’emergenza pandemica, per evidenziarne gli aspetti su cui operare per un nuovo sviluppo sostenibile dell’Ente gestore, attraverso **opportunità di innovazione e cambiamento**. L’accompagnamento di ogni Ente viene completato con la conseguente scelta dei contenuti e del modello operativo da adottare, l’individuazione degli indicatori necessari a monitorare il processo e la definizione dei piani applicativi di azione, unitamente alla costruzione e formazione del **Team di Direzione** e progetto.

⁴ Efficacia: capacità di raggiungere l’obiettivo prefissato.

⁵ Efficienza: capacità di raggiungere l’obiettivo impiegando le risorse minime indispensabili.

Il percorso per affrontare e risolvere le criticità organizzative è definito come **selettivo**, in quanto non possono essere possibili azioni drastiche, generali e complete che tralascino ogni aspetto della realtà aziendale e anche delle sue potenzialità e risorse. L'impegno diventa quello di comprendere quali siano le aree e specificità organizzative da valorizzare e quali invece necessitino di un intervento.

Nei casi di studio presentati come oggetto di studio e laboratorio, le attività hanno riguardato solo alcuni degli aspetti gestionali aziendali, ovvero quelli evidenziati come prioritari dalla fase di analisi strutturata; è una scelta che evidenzia un'altra caratteristica del modello, ovvero la sua **personalizzazione** che ne rende di volta in volta diverso un nuovo percorso strettamente legato alla situazione e al caso oggetto di osservazione e valutazione.

Il modello, attraverso percorsi condivisi di analisi, approfondimento, formazione e aggiornamento professionale rivolti allo staff dell'Ente gestore, intende proporre una modalità di **auto riorganizzazione** all'interno dell'ente coinvolto, non "*etero diretta*" ma accompagnata e supportata dagli esperti stessi di Equità e Sostenibilità®.

Ogni struttura organizzativa contiene potenzialmente gli elementi per poter fare il salto in avanti verso un miglioramento, verso un cambiamento culturale necessario affinché si possano mantenere dei livelli di qualità nei servizi di cura alla persona, nonostante le pandemie e nonostante le difficoltà economiche; si tratta di attuare con metodo e regolarità dei progetti riorganizzativi, aggiungendo i necessari aspetti innovativi, anche per motivare i professionisti coinvolti.

Ogni progetto che viene proposto ha un filo conduttore, connesso al ruolo di chi ha la responsabilità organizzativa di coordinare un gruppo: non si possono realizzare cambiamenti se non si hanno le risorse e il coraggio di proporle agli altri. Chi coordina deve mettersi in gioco, creare delle relazioni con i colleghi, avere chiaro l'obiettivo e giocare tutte le carte possibili affinché "*l'equipaggio*" possa dare il massimo nella crescita dell'ente gestore.

L'analisi sistemica

Il modello teorico utilizzato nella redazione di questo report si basa **sull'analisi sistemica**, secondo lo schema⁶ adottato, il quale suddivide l'organizzazione in **tre macroaree**, ovvero la struttura di base, i sistemi operativi ed i processi sociali.

⁶ Proprio di P. R. Lawrence e J. W. Lorsch.

La **struttura di base** è di fatto la parte centrale, elemento di base di tutta l'organizzazione, che ha la prioritaria funzione di garantirne la stabilità funzionale. Ove i prodotti (*beni/servizi*) sono standardizzabili, maggiore deve essere la stabilità di questa struttura; dove, invece, i prodotti (*ed è il caso dei servizi alla persona, con i Piani Assistenziali Individuali - P.A.I.*) sono mutabili, personalizzabili e, quindi, non standardizzabili, la struttura di base deve essere costantemente attenta e pronta al cambiamento in base al prodotto da fornire. A questa componente organizzativa si riferiscono gli elementi quali l'organigramma e il funzionigramma, l'allocazione qualitativa e quantitativa delle risorse umane, il dimensionamento dei tempi lavorativi e di attività nonché l'attribuzione ragionata ed adeguata degli spazi fisici, delle risorse impiantistiche, tecnologiche ed economiche.

I **sistemi operativi** rappresentano tutte quelle attività e funzioni specifiche di un'organizzazione, che la identificano e ne fanno comprendere le regole. Ne sono esempi la Carta dei Servizi, i regolamenti, le procedure e protocolli assistenziali, socio sanitari ed amministrativi, i sistemi di controllo qualità, le procedure per la selezione, gestione e sviluppo delle risorse umane.

I **processi sociali** sono tutti i comportamenti personali, interpersonali e collettivi che i lavoratori mettono in atto all'interno di un'organizzazione. Si possono distinguere in tre macro-categorie: i processi sociali di accettazione (*i comportamenti che dimostrano nei fatti il consenso, l'identificazione e l'appartenenza dei lavoratori all'organizzazione*); i processi sociali di rifiuto (*i comportamenti che dimostrano dissenso e rifiuto di appartenenza*); i processi sociali di compensazione (*tutti quei comportamenti che, in assenza di precise indicazioni aziendali, intervengono comunque nell'organizzazione compensando mancanze o problematiche varie riscontrate, contando esclusivamente sul buon senso e la buona volontà di alcuni dipendenti, comportando però diversi rischi, tra i quali l'allontanamento dalla mission e vision aziendale*).

A livello scientifico, l'organizzazione viene assimilata al sistema biologico, nel quale le parti sono interconnesse e strettamente correlate tra loro; nello stesso, infatti, i sintomi che si manifestano nella persona affetta da un problema di salute possono essere molto lontani dalle cause principali. Questa metafora, unitamente al valore della **centralità della persona in cura, come del lavoratore**, e dei loro bisogni, evidenziano il fatto che il sistema deve poter contare principalmente sulle risorse umane disponibili; con le competenze, la professionalità e il comportamento sociale dei propri dipendenti.

Per poter identificare e comprendere l'identità di un'organizzazione e i fenomeni causa – effetto che ne fanno parte, è opportuno dotarsi di uno schema che agevoli l'analisi e permetta, ad esempio, a chi osserva la struttura di capire dove si è verificato il danno che ha portato ad un evento inatteso e negativo, o dove intervenire per avviare percorsi di innovazione, cambiamento, miglioramento. Al fine di definire i contenuti dei report di analisi organizzativa proposti come modello e nei casi di studio si sono utilizzati gli strumenti dell'analisi documentale e di bilancio; della valutazione e comparazione di indicatori di esito, processo, rischio, struttura, economici; dell'osservazione ambientale; i *Focus Group*⁷; l'analisi *S.W.O.T.*⁸; la somministrazione di questionari; le interviste con lavoratori ed amministratori.

Il modello Equità e Sostenibilità

In sintesi, il **Modello Equità e Sostenibilità®** è costruito su una base (*l'analisi organizzativa sistemica*) che costituisce la cornice fondamentale all'interno della quale **ogni organizzazione può costruire il suo percorso specifico**, adatto alla sua realtà. Il tutto attivando gradualmente una serie di “*pacchetti*” che ognuno può decidere di affrontare, e all'interno di essi, degli step che possono essere considerati e affrontati, valutando se proseguire con quelli successivi oppure stabilizzarsi su un determinato livello. Tale visione presuppone un cambiamento di focus di tipo gestionale e organizzativo per consentire processi di differenziazione e promozione dei servizi e soprattutto di comunicazione del valore verso gli stakeholder, anche attuando politiche di *value based pricing*. È altresì importante riuscire a mantenere una visione di medio-lungo periodo, senza lasciarsi travolgere dall'operatività quotidiana: i compiti da svolgere crescono esponenzialmente e le difficoltà si modificano con una tale velocità che spesso non si riescono a gestire, ma non è detto che non possano essere prese in carico e anche risolte senza sentirsi risucchiati dalla contingenza. L'obiettivo è quello di comprendere che non è possibile avere una visione limitata e individuale del lavoro quotidiano ma è necessario che ogni persona che compone l'organizzazione abbia fatto propria una visione complessiva del sistema produttivo, che comprende anche la responsabilità verso sé stessi e verso i colleghi.

I casi studio nell'applicazione del modello

⁷ Tecnica di ricerca che nasce negli Stati Uniti ad opera di due sociologi degli anni '40 del Novecento, K. Levin e R. Merton, al fine di focalizzare un argomento e far emergere le relazioni tra i partecipanti.

⁸ S.W.O.T. sta per *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*. È una tecnica utilizzata per identificare rispettivamente i punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce dell'azienda o anche di un progetto specifico, introducendo prospettive di miglioramento.

I professionisti e gli amministratori dei Centri Servizi alla persona identificati come casi studio, dopo la sperimentazione, hanno ricevuto il “*compito per casa*” di leggere, approfondire, discutere, integrare il documento di sintesi loro fornito, fino alla sua definitiva approvazione da parte dei competenti organismi istituzionali, affinché possa poi diventare un **itinerario progettuale, partecipato**, sui piani organizzativo e finanziario. Questo anche al fine di collaborare territorialmente – con questo ed altri contributi – alle fasi di programmazione socio-sanitaria, per la realizzazione di sistemi di interventi integrati in grado di fronteggiare una domanda, crescente e variegata, con un’offerta al pari differenziata come servizi e come logica dei prezzi praticati.

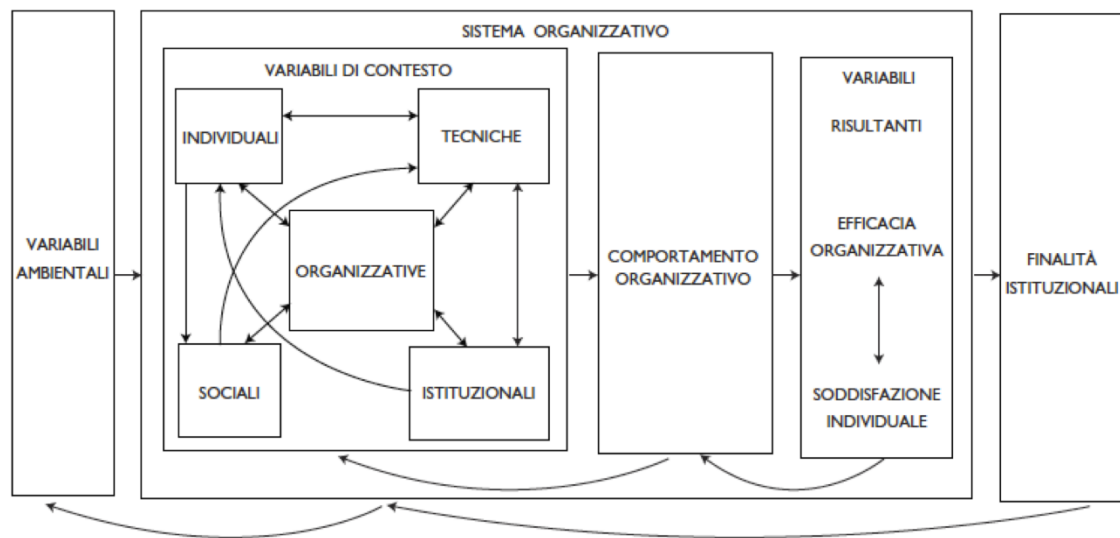
Il tutto attraverso:

- La **diversificazione** delle attività per fare dei centri servizi un motore propulsore delle cure a livello territoriale (riabilitazione, centro diurno, assistenza temporanea, ecc.);
- Un elevato livello di **professionalizzazione** e del raggiungimento di idonei requisiti strutturali, utilizzando in maniera coerente le nuove tecnologie disponibili per la persona e la persona fragile in particolare;
- La **riorganizzazione** anche con modalità di residenzialità più “*leggere*” (come il *senior housing ma non solo*), con il duplice obiettivo di mantenere e garantire un livello qualitativo di servizi adeguato;
- La **personalizzazione** dei servizi (*reale applicazione del Piano Assistenziale Individualizzato all’interno del Piano Assistenziale di Nucleo*);
- L’**umanizzazione** dei servizi e del coinvolgimento delle persone nelle scelte di cura che le riguardano.

“Le organizzazioni che erogano servizi professionali alla persona non potranno mai essere migliori degli individui che le compongono”⁹

⁹ Cit. Henry Mintzberg.

Figura 1 - Elementi di struttura nell'analisi sistemica



Quadro 2 - Il modello Equità e Sostenibilità®

L'equità è un obiettivo da perseguire nel contesto della sostenibilità.

Equità è il principio che permette di mettere in gioco tutte le potenzialità di chi opera e di chi è più fragile in una dimensione di responsabilità umana; intende garantire **la salute e il benessere per tutti**, in ogni fase della vita. Principio che si trasforma per **dare vita ad un nuovo concetto, quello della complementarità**.

Sostenibilità è la possibilità che le risorse messe in gioco non siano depauperate ma siano invece sempre disponibili nella giusta misura. *Sostenibilità intesa quindi come sviluppo sostenibile (post crisis) che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la capacità di garantire il futuro di un'organizzazione.*

Equità e sostenibilità possono svilupparsi in modo equilibrato tra le potenzialità presenti nelle persone e nell'organizzazione e la loro messa in circolo affinché rappresentino delle risorse non esauribili. Rappresentano le sfide per il management tra riorganizzazione dei processi e scelte di innovazione, verso l'economia del Benessere, **modello economico a vantaggio delle persone e del pianeta, che garantisce la dignità e l'equità umana**. Approccio che rafforza la resilienza offrendo un modo per misurare progressi e impatti, contribuendo nel contempo a definire priorità di spesa e decisioni regolamentari.

Il modello Equità e Sostenibilità® ha le caratteristiche di essere sperimentale, trasferibile e replicabile, quale possibile strumento gestionale da mantenere nel tempo.

Bibliografia

AA.VV. (1998). *La reingegnerizzazione dei processi nella Pubblica Amministrazione: Inquadramento e sintesi della metodologia*. Autorità per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione, 4-24.

Ambrosiano, M. F., Balduzzi, P. e Bordignon, M. (2015). Who should review public spending? *Economia Pubblica*, 1, 107-125.

Ambrosiano, M. F. e Balduzzi, P. (2014). Spending review all'italiana, *Aggiornamenti sociali*, 3 (65), 200-213.

- Andersen, N.A. e Pors, J.G. (2016). *Il welfare delle potenzialità: il management pubblico in transizione*. Milano: Mimesis.
- Argyris, C. (1994). *Superare le difese organizzative. Strategie vincenti per facilitare l'apprendimento nelle organizzazioni*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Avallone, F. e Bonaretti, M. (2003). *Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*. Dipartimento Funzione Pubblica, Presidenza del Consiglio dei Ministri: Rubbettino.
- Avallone, F. e Paplomatas, A. (2005). *Salute organizzativa*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Barbera, C., Guarini, E. e Steccolini, E. (2016). Resilienti o diversamente resilienti? Le strategie finanziarie dei comuni in risposta agli shock esterni. *Economia & Management*, 5-6, 141-159.
- Barberis, D. (a cura di) (2009). *Il prodotto del lavoro sociale. Un percorso per definirlo, valorizzarlo e valutarlo*, Milano: Franco Angeli.
- Berloto, S., Longo, F., Notarnicola, E., Perobelli, E. e Ruotolo, A. (2020). Il settore sociosanitario per gli anziani a un bivio dopo l'emergenza Covid-19: criticità consolidate e prospettive di cambiamento. In Cergas Bocconi (a cura di), *Rapporto Oasi 2020 – Osservatorio sulle aziende e sul sistema sanitario italiano*. Milano: Egea Editore.
- Berloto, S. e Notarnicola, E. (2019). La prospettiva dei policy makers: quali temi e innovazioni stanno promuovendo le regioni? In G. Fosti, E. Notarnicola (a cura di), *Il futuro del settore Long Term Care: prospettive dai servizi, dai gestori e dalle policy regionali. Secondo rapporto Osservatorio Long Term care*. Milano: Egea Editore.
- Bove, A. (2008). *Project management. La metodologia dei 12 step. Come applicarla in tempo reale per gestire con successo piccoli e grandi progetti*. Milano: Hoepli Editore.
- Brusati, L. (2014). Prezzi e tariffe nell'economia delle aziende pubbliche. In E. Laghi, G. Zanda (a cura di), *Scritti in onore di Pellegrino Capaldo*, Milano: Egea Editore, 979-1006.
- Canton, E. (2021). Governance e Qualità. In F. Iurlaro (a cura di), *Sarà un Paese per Vecchi*. Piacenza: Dapero, 155-160.
- Canton, E. (2021). La dimensione della Qualità: i protagonisti dello sviluppo. In F. Iurlaro (a cura di), *Sarà un Paese per Vecchi*. Piacenza: Dapero, 137-147.
- Cavanna, F. (2007). *Management e governance nelle RSA*. Milano: Edizioni Apogeo.
- Cavanna, F. (2017). *RSA: oltre la cura il benessere*. Piacenza: Dapero.
- Covey S.R., (2021) *Le 7 regole per avere successo. The 7 Habits of Highly Effective People*. Milano: Franco Angeli.

- Curto, A., Rancati, E., Duranti, S. e Garattini, L. (a cura di) (2014). Value Based Pricing: la nuova frontiera nella fissazione dei prezzi dei farmaci? In *Politica sanitaria I*, CESAV, centro di Economia Sanitaria.
- De Girolami, F. e Faggian, S. (2006). *La relazione nelle strutture residenziali. L'operatore, i familiari, l'utente*. Roma: Carocci.
- Donabedian, A. (1997). Special article: The quality of care: How can it be assessed? *Archives of Pathology & Laboratory Medicine*, 121, 11, 1145.
- Fosti, G. e Notarnicola, E. (2018). *L'innovazione e il cambiamento nel settore della Long Term Care*. Milano: Egea Editore.
- Fosti, G. e Notarnicola, E. (a cura di) (2019). *Il futuro del settore Long Term Care: prospettive dai servizi, dai gestori e dalle policy regionali. Secondo rapporto Osservatorio Long Term care*. Milano: Egea Editore.
- Fosti, G., Notarnicola, E. e Perobelli, E. (a cura di) (2021). *Le prospettive per il settore socio-sanitario oltre la pandemia. 3° Rapporto Osservatorio long-term care*. Milano: Egea Editore.
- Franchini, R. (2021) Organizzare e gestire il lavoro in ambito sociosanitario. In F. Iurlaro (a cura di), *Sarà un Paese per Vecchi*. Piacenza: Dapero, 47-62.
- Gioncada, M., Trebeschi, F. e Mirri, P.A. (2011). *Le rette nei servizi per persone con disabilità ed anziane*. Sant'Arcangelo di Romagna (RN): Maggioli Editore.
- Goleman, D. (2004). *Essere leader. Guidare gli altri grazie all'intelligenza emotiva*. Milano: BUR Rizzoli.
- Gori, C. (2021). Long-Term care e servizi. In F. Iurlaro (a cura di), *Sarà un Paese per Vecchi*. Piacenza: Dapero, 172-190.
- Gori, C. e Trabucchi, M. (2020). Che cosa abbiamo imparato dal Covid. In NNA (a cura di), *L'assistenza agli anziani non autosufficienti in Italia – 7° Rapporto*, Sant'Arcangelo di Romagna (RN): Maggioli Editore, 11-32.
- Grando, A. (a cura di) (2019). *Sergio Marchionne. Il coraggio di cambiare. Tre lezioni sulla leadership e la crescita*. Milano: BUR Rizzoli.
- Iurlaro, F. e Canton, E. (2021). La lezione imparata dalla crisi, la rinascita. L'organizzazione sociosanitaria che apprende dall'esperienza e dagli errori, *Cura per i servizi alla persona di oggi e domani*, 6, 2021, 29 – 31.
- Iurlaro, F. (a cura di) (2021). *Sarà un paese per vecchi. Idee per valorizzare l'età anziana, innovare le politiche di cura, costruire il futuro dei servizi*. Piacenza: Editrice Dapero.

- Iurlaro, F. (2011). Come gestisco il personale in RSA. La valorizzazione del personale attraverso lo sviluppo delle risorse umane, il mantenimento delle abilità degli operatori e la formazione permanente: i fondamenti per la buona gestione, *Welfare Oggi*, 6, 65-69.
- Iurlaro, F. (2013). Essere manager dei servizi. Manager impegnati quotidianamente sul fronte dei servizi alla persona, per scoprire aspetti di vita e scelte in comune, *Welfare Oggi*, 6, 107 – 114.
- Iurlaro, F. (2012). Il lavoro di gruppo in RSA. Un percorso verso un patto per la qualità dei servizi ed il benessere degli operatori, *Welfare Oggi*, 2 – 3, 93-96.
- Iurlaro, F. (2010). *Il personale nelle RSA e nelle strutture per anziani – Organizzare, gestire e valorizzare il lavoro socio-sanitario*. Sant’Arcangelo di Romagna (RN): Maggioli Editore,
- Iurlaro, F. (2015). Quali strategie per un’effettiva governance. Nuovi modelli di gestione nei servizi alla persona, *Welfare Oggi*, 2, 66 – 70.
- Iurlaro, F. (2011). Servizi e outsourcing. Personale: riflessioni sul tema della gestione, *Assistenza Anziani*, 4, 73-77.
- Lang, H. (2015). *Il management del Titanic. Lezioni da un naufragio*. Milano: Tecniche Nuove.
- Lippi, E. (2015). *Prendersi cura della Terza età. Valutare e innovare i servizi per anziani fragili e non autosufficienti*. Milano: Franco Angeli.
- Longo, F. (2016). *Welfare futuro, scenari e strategie*. Milano: Egea Editore.
- Mintzberg, E. (2013). *Il lavoro manageriale in pratica - Quello che i manager fanno e quello che possono fare meglio*. Milano: Franco Angeli.
- Mizzau, M. (2002). *E tu allora? – Il conflitto nella comunicazione quotidiana*. Bologna: Il Mulino.
- Notarticola, E. (2019). *Tendenze in atto nel settore Long Term Care: innovazioni di policy e di servizi*, SDA. Milano: Cergas Bocconi.
- Perobelli, E., Berloto, S., Notarnicola, E. e Rotolo, A. (2021). *L’impatto di Covid-19 sul settore LTC e il ruolo delle policy: evidenze dall’Italia e dall’estero*. Milano: Egea Editore.
- Perobelli, E. e Notarnicola, E. (2018). *Il settore Long Term Care: bisogno, servizi, utenti e risorse tra pubblico e privato*. Milano: Egea Editore.
- Perobelli, E. e Notarnicola, E. (2021). *Il settore socio-sanitario: bisogno, utenza in carico e gestori dei servizi*. Milano: Egea Editore.
- Quaglino, G.P. e Ghilsieri, C. (2004). *Avere leadership*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Quaglino, G.P. (2004). *La vita organizzativa*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Quaglino, G.P. e Cortese, C.G. (2008). *Gioco di squadra. Come un gruppo di lavoro può diventare una squadra eccellente*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Raftery, J. (2013). Value based pricing: can it work? *BMJ*, 2013, 347.

Rehn, A. (2019). *Innovare davvero*. Milano: Roi Edizioni.

Saggin, A. (2003). *La disponibilità al cambiamento organizzativo*. Relazione presentata in occasione del Seminario “La valutazione nelle unità operative del dipartimento per le dipendenze: dal budget alla valutazione dell’outcome”, Verona.

Saggin, A. e Rotondi, P. (2011). Manager o leader? Come le teorie sul management e la leadership possono aiutare i dirigenti della PA. *RU Risorse Umane nella Pubblica Amministrazione*, 4-5/2011, 4-5, 15-52.

Sinibaldi, A. (2018). *La gestione dei processi in azienda. Introduzione al business process management*. Milano: Franco Angeli.

Tosi, L.H. e Pilati, M. (2008). *Comportamento Organizzativo, Attori - Relazioni - Organizzazioni – Management*. Milano: Egea.

Zatta, D. (2018). *Le basi del pricing. Strategie di prezzo per incrementare la redditività*. Milano: Hoepli.

Zuffada, E. (2011). *Le aziende di servizi. Caratteristiche dei processi, politiche di gestione ed economicità*. Torino: Giappichelli.