

Note per il processo di unificazione

Pietro Pellegrini¹

Le ragioni dell'unificazione

1) Definire l'ambito territoriale

Il processo di unificazione delle Aziende sanitarie (Ausl e Az Ospedaliero Universitaria) ha come base il riferimento al territorio provinciale, come dimensione baricentrica tra la prossimità (interventi presso la casa della persona come primo luogo di cura) e l'alta specializzazione (interventi ultra specialistici, che possono essere di ambito aziendale, area vasta, regionale, nazionale, internazionale).

Infatti, in una sanità a "geometrie variabili", è fondamentale l'individuazione di un riferimento sufficientemente ampio ma che, al contempo, permetta la personalizzazione delle relazioni, nelle quali gli interlocutori sono sempre individuabili e incarnati; ciò previene gli effetti negativi della distanza, della dematerializzazione spersonalizzante e l'anomia ("effetto call center").

Trovare il punto di equilibrio tra queste dimensioni e unirle insieme evita da un lato la frammentazione e l'abbandono specie dei territori periferici e delle persone più fragili e dall'altro la creazioni di servizi isolati, specie di torri d'avorio, autoreferenziali e separate.

In ogni ambito territoriale le "presenze" diventano molto significative, se hanno voce, possibilità, capability.

La tendenza all'urbanizzazione della popolazione, implica una grande attenzione all'ambiente (sia per la sicurezza, sia per la salute) nelle zone a rischio abbandono (dissesto idrogeologico) e nelle aree urbane (inquinamento atmosferico, creazione di aree di degrado, ambiti di marginalità, devianza, ecc.). La modifica della composizione della popolazione, in misura crescente anziana, le dimensioni sempre più ridotte delle famiglie (oltre il 40% di una persona, e il 30% di due) richiede di porre attenzione alla fragilità, solitudine e ai crescenti rischi di dipendenza istituzionale o viceversa di emarginazione e abbandono.

L'ambito provinciale, sostenuto dal protagonismo dei Comuni e delle Articolazioni distrettuali, dalla Conferenza Territoriale Sociale Sanitaria rappresenta il riferimento politico istituzionale sia per l'organizzazione sociosanitaria che per i cittadini. Un fondamentale punto di incontro tra bisogni e risorse, aspettative e potenzialità. La sfida è coniugare territorialità e competenze, mediante modelli di integrazione multidisciplinare e multi professionali partecipati. L'azione di governo e gestione vede nell'articolazione tra il livello aziendale e distrettuali, gli snodi fondamentali.

Una popolazione di riferimento di 450mila abitanti² costituisce un significativo bacino per la rilevazione dei bisogni, programmazione e l'attività dei servizi, di prossimità, domiciliari, di ambito distrettuale, aziendale e sovrazionali.

¹ Direttore Dipartimento Assistenziale Integrato Salute Mentale Dipendenze Patologiche, Subcommissario sanitario f.f. Ausl di Parma

² La distribuzione della popolazione vede 200 mila a Parma e circa 50 mila Fidenza Salsomaggiore e molti piccoli comuni

L'azienda unica permette la creazione di una comunità professionale sufficientemente ampia (8mila prof. dipendenti, più tutto il privato) per andare a sviluppare le alte competenze specialistiche che come sappiamo richiedono n. di interventi minimi, casistiche ecc. e approcci interdisciplinari.

2) Connettanza

Unificazione deve essere non solo a “somma positiva” di ciò che esiste ma un “prodotto positivo”, incrementale perché crea le condizioni per lo sviluppo e ciò fa sì che le risorse possono aumentare nel tempo, in quanto vanno oltre il recupero di possibili inefficienze gestionali, ma modificano l'appropriatezza e l'efficacia, attraverso una migliore definizione dei tempi, l'attivazione di più risorse e l'attenzione agli esiti dell'intero percorso di cura. Questo avviene connettendo nella reciprocità i diversi ambiti mantenendo sempre il riferimento alla persona nella comunità. In altri termini ogni intervento è sempre collegato all'altro, sociale e sanitario sono sempre presenti, ci si prende cura della persona e al contempo della comunità. Creare le condizioni per restare a domicilio, nella propria casa, è utile alla persona ma anche alla comunità di riferimento. L'istituzionalizzazione degli anziani ecc. comporta l'abbandono delle case e dei quartieri.

La base sicura crea poi le migliori condizioni per le collaborazioni di Area Vasta e regionale, nazionali e internazionali e quindi per la formazione e la ricerca.

Non si tratta di giustapporre dipartimenti evitando le inutili sovrapposizioni, in un'opera di mera razionalizzazione, quanto di definire percorsi nuovi e sviluppare competenze più elevate o meglio articolate nel territorio mantenendo sempre riferimenti “personalizzati”. Quindi la redistribuzione del lavoro, la sua diversa strutturazione, deve essere realizzato mediante la partecipazione dei professionisti, iniziative di formazione e supervisione volte a valorizzare le competenze professionali. In questo quadro si possono sviluppare nuove funzioni, nuove posizioni di responsabilità, di alta specializzazione accompagnate ad un ripensamento di quanto appare ridondante. Un percorso che non deve solo salvaguardare ma consentire ogni accomodamento ragionevole mirando alla costruzione di soluzioni di miglior favore.

La visione unitaria e il raggiungimento di una dimensione critica anche dal punto di vista economico finanziario, può consentire economie di scala ed un migliore utilizzo delle risorse.

3) One health e Planetary health

L'Istituto Superiore di Sanità definisce la visione olistica One Health, “un modello sanitario basato (..) sul riconoscimento che la salute umana, la salute animale e la salute dell'ecosistema siano legate indissolubilmente.”

Una concezione olistica della salute dove i fattori biopsicosociali, culturali e ambientali sono tutti presi in considerazione in sé e nella loro costante reciproca interazione.

Il concetto di “planetaryhealth”, letteralmente “salute planetaria”, è stato introdotto da Lancet per indicare “il più elevato livello di salute, benessere ed equità raggiungibile in tutto il mondo, attraverso una equilibrata governance dei sistemi – politici umani, economici e sociali – determinanti per il futuro dell'umanità, e dei sistemi naturali terrestri che definiscono i confini ambientali entro i quali l'umanità può svilupparsi”.

Alla luce di questi concetti, emerge la necessità di letture multidisciplinari e transdisciplinari, se si vuole evitare che prevalgano letture settoriali, fondate su separazioni e frammentazioni. Una funzione di integrazione può portare ad una visione di insieme, unitaria dalla quale possano

discendere politiche applicative, organizzazioni e risorse. L'attenzione ai processi, deve essere sempre più integrata con uno studio degli esiti in termini di salute della persona e di benessere della comunità.

In termini di esiti appare sempre più evidente la necessità di coniugare programma di cura e progetto di vita della persona. L'alta specializzazione, da perseguire con studio e ricerca, deve coniugarsi con un'alta integrazione sociosanitaria che consentano alla persona di essere membro partecipe della comunità.

L'invecchiamento e la fragilità delle famiglie, fanno sì che aumenti il rischio di inserimento in strutture per anziani. Scelta spesso subita dalla persona, onerosa e che porta allo spopolamento di quartieri e paesi. Quindi come prevede il DM 77/2022 si tratta di

-Alta specializzazione

-Un nuovo scenario per la didattica e la ricerca

4) Partecipazione, protagonismo, comunicazione

Personale (Ascolto, Motivazione, Protagonismo)

Utenti, stakeholders, shareholder, Utenti Esperti, associazioni (corsi)

Politica

5) Persone nella comunità

Percorsi EU

Dalla "specialistica" alla presa in cura, ai PDTA della persona

Sociosanitario: attuare la deistituzionalizzazione

Conoscenza della comunità e coinvolgimento di tutti gli attori

Partire sempre dalla persona e non dall'organizzazione

Casa come primo luogo di cura (Chronic care model)

Budget di Salute come unione di programma di cura, progetto di vita, welfare generativo di comunità.

Determinanti sociali della salute

§

Il processo di unificazione deve vedere come protagonisti i professionisti.

L'attuale fase vede difficoltà di reclutamento per carenze (medici, infermieri) ma anche stanchezza e disaffezione verso il servizio pubblico. Pandemia, crisi economica e sociale aggravata dalla guerra agiscono su un sistema che già prima aveva elementi significativi: ricambio generazionale, maggioranza di personale femminile e un allungamento della vita professionale che ha una durata tale da dover prevedere un'elevata rilevanza anche degli eventi di vita.

Vi è bisogno di (ri)creare le condizioni culturali e politiche che sono alla base del welfare pubblico e universale. Valori che devono essere incarnati e vissuti quotidianamente nell'identità e ruoli professionali e sociali.

Ridare valore al ruolo intellettuale e culturale del tecnico, nell'ambito di una visione etica condivisa di una comunità professionale. Quella che si viene a creare con l'unificazione è di circa 8mila prof. una dimensione importante per attività sociosanitarie, didattica, ricerca, cultura ma anche della capacità di innovazione, proposta, creatività.

Occorre affrontare l'insoddisfazione, trovare modalità per il riconoscimento degli sforzi e delle disponibilità, personalizzando il tempo e la concezione del lavoro. Se questo viene ritenuto scarsamente appagante gli sforzi e quindi è svalorizzato (autosvalorizzato) alimenta disimpegno, depressione o risentimento e conflittualità/rivendicativa.

Il burn out, la perdita di senso vanno quindi portati al centro dell'ascolto e va migliorato uno stile fondato su accoglienza, dialogo, gentilezza in ogni articolazione gestionale da parte di dirigente o coordinatore del gruppo di lavoro. I diritti/doveri sono assicurati nella reciprocità, nelle dinamiche gruppalì e in un'ottica solidale e incrementale, quindi in un equilibrio tra personalizzazione e organizzazione

Va affrontata la questione dei Fondi contrattuali e dell'incentivazione economica

Rispettare la storia e le diversità significa avere la consapevolezza che nel tempo si è creata una organizzazione e questo richiede una nuova mappa nell'ambito di una "fase di visione unitaria" e di proiezione verso il futuro ("il cammino si fa camminando") sostenuta dall'idea dell'unificazione professionale, organizzative e gestionale deve vedere i lavoratori come protagonisti.

Un positivo rapporto con le OO.SS. è fondamentale per l'unificazione e richiede un grande ascolto e approfondimento mediante un percorso di ascolto, consultazione e condivisione per la definizione di obiettivi precisi e di aspetti organizzativi chiari e innovativi (in relazione ai bisogni ma anche alle risorse effettive a disposizione) e di percorsi da sviluppare nell'unificazione con forte attenzione ai dettagli operativi, alle condizioni di lavoro, formazione.

Per punti

a) Curare la motivazione e il benessere dell'operatore: coniugare tempo professionale e di vita

Rappresenta uno dei compiti fondamentali dell'azienda: unire, nella loro azione alte competenze tecnico-professionali, capacità empatiche e relazionali ed un profondo senso etico-deontologico connesso sia all'essere operatore sia al mandato del welfare pubblico.

Il senso etico deontologico affonda le radici nell'ambiente socio culturale educativo del territorio e per quanto attiene alla nostra realtà esso appare ancora molto elevato con livelli significativi di disponibilità, abnegazione, accettazione dei sacrifici in ragione di un mandato avvertito come importante (perché lo è effettivamente) non prestazionale, ma di presenza significativa per il

contesto e significativo per la persona (l'essere medico, infermiere...) ("volontarismo etico" dell'Emilia Romagna).

In questo quadro, sommariamente delineato si possono schematizzare quali possono i capitoli di incentivazione non economica che sempre più deve rispondere ai nuovi bisogni determinati dai cambiamenti operativi, tecnologici, culturali e dell'operatività delle aziende nel processo di unificazione.

Conciliazione dei Tempi

I dipendenti oltre ad essere apprezzati per il lavoro svolto devono vedere accolta dall'organizzazione il loro desiderio, spesso non espresso, di ricevere attenzione e sostegno (possibile) per affrontare i problemi personali/familiari. Ciò si può realizzare favorendo in ogni ambito le forme di flessibilità organizzativa, la personalizzazione dei tempi, lo smart working.

La funzione sociale dell'ambiente di lavoro va ripresa perché occorre tenere conto della debolezza e fragilità delle famiglie, dell'allungamento dell'attività professionale che sempre più s'intreccia con la vita tout court e le sue componenti (educazione dei figli, malattie, morte ecc.) in un corpo professionale che vede maggioritaria la componente femminile.

Così la possibilità di mettere in un virtuoso "equilibrio" le necessità dell'azienda e i bisogni degli operatori costituisce un potenziale incentivo, che diviene metodo e valore aggiunto (capitale) se inserisce flessibilità, fiducia, senso di sicurezza, appartenenza e solidarietà nei gruppi di lavoro. In questo processo, in parte già praticato in azienda il ruolo dei direttori di UO e dei coordinatori è fondamentale per creare il clima dell'ambiente di lavoro (orari, che possono essere rigidi o flessibili, turni, relazioni ecc.)

Asilo nido

Servizi per i minori

Migliorare le forme di aiuto negli spostamenti casa lavoro (i trasporti, messa a disposizione di parcheggi a tariffe agevolate, abbonamenti);

Sostenere gli spostamenti intraziendali

Servizi convenzionati (assicurazioni, negozi, domicilio della spesa, espletamento di pratiche ecc.

b) Cura del benessere e del futuro

Diversi motivi (ritmi, rientri, E-U, confronto con la sofferenza e la morte, conflittualità, ecc.) determinano un aumento dello stress e difficoltà a gestirlo. Ne possono conseguire condotte difensive, di evitamento che vanno affrontate con una pluralità di azioni che l'azienda unica potrebbe darsi come strategia.

Sicurezza delle cure

Carico di lavoro e gestione dei rischi

Gestione delle relazioni e conflitti

Individuare in ogni ambito una classe dirigente più giovane, favorirne la formazione e la capacità di gestire le dinamiche gruppali oltre ai compiti più strettamente manageriali.

Sviluppi di carriera professionali e gestionali. Cercare di pianificare lo sviluppo professionale e la carriera prendendo in considerazione le opportunità di lavoro. Non solo ma si potrebbe individuare nella formazione dei più giovani una funzione essenziale della dirigenza più matura.

Compito dei dirigenti e dei coordinatori deve essere quello di sviluppare la **cultura collaborativa e partecipativa** (modello qualità totale) all'interno dei team in quanto può migliorare le performance, il clima, aprire a nuove idee e ridurre lo stress individuale e dei gruppi.

Incentivazione collegate alla condivisione di nuove idee e progetti, favorendo lo scambio di esperienze e best practice (nell'ambito del governo clinico, miglioramento qualità) all'interno delle varie articolazioni e dip aziendali. Questo può consentire la crescita delle competenze e delle alte specializzazioni.

Curare gli esiti e la loro narrazione non solo come numeri ma come esperienze umane.

Si sa che le insoddisfazioni, i disagi, la disinformazione e la scarsa valorizzazione delle competenze individuali incidono profondamente sul benessere, la motivazione e, in ultima analisi, sulla produttività e sulle modalità relazionali (anche con l'utenza) dei lavoratori.

Utilizzare **approcci psicologici** alla motivazione delle risorse umane e al tempo stesso curare il benessere organizzativo (specie per chi è allo sportello ecc.) . Molti strumenti sono già definiti nell'operatività quotidiana (riunioni, informazione, comitati ecc.) e occorre verificare quanto e come vengono praticati.

Tuttavia quando, in determinato contesto si riducono i livelli di motivazione e coinvolgimento e aumentano quelli di ansia, di stress, di impotenza, di alienazione, conflitto può essere opportuno un intervento specifico (del direttore, magari con l'ausilio di professionisti specificamente formati, facilitatori, supervisori) che favorisca il dialogo tra l'organizzazione e le sue risorse interne. Questo tipo di intervento può essere richiesto anche laddove l'organizzazione viva profondi cambiamenti organizzativi o tecnologiche.

Misurare il benessere organizzativo e trovare poi le azioni di miglioramento.

Favorire la salute e il benessere (la prevenzione o diagnosticare precocemente patologie, condotte di abuso di alcool, sostanze ecc., frequenza agevolata di centri benessere ecc. palestre) costruendo una rete di offerta dedicata ai lavoratori.

Favorire la cultura e la formazione e la fruizione di concerti, teatro, musica, letture ecc. (tramite sindacati e cral) all'esterno e sviluppare attività anche nei servizi. Ripensare la politica dei buoni pasto

c) Accoglienza e patto professionale

La sicurezza e la stabilità del posto di lavoro nel servizio pubblico sono meno attrattivi rispetto al passato ed emergono spinte verso il privato di cui vengono apprezzate non tanto le retribuzioni quanto la flessibilità, la sicurezza e la sensazione di avere meno responsabilità.

Dobbiamo superare l'approccio burocratico e il reclutamento "emergenziale" del Covid in favore di uno motivazionale fin dalle prime fasi dell'assunzione per sviluppare il patto professionale.

Prevedere accoglienza, accompagnamento, l'affidamento di mansioni/incarichi corrispondenti alle aspettative e alle aspirazioni del dipendente; inserimento in programmi precisi.

d) Il rapporto fra professionista, gruppo di lavoro e lo sviluppo dell'organizzazione rappresenta il punto cruciale da affrontare per l'unificazione e creare le condizioni per una nuova identità aziendale. I risultati dei 58 gruppi di lavoro devono diventare patrimonio comune, partecipato, diffuso a tutto il personale,

Ogni dipendente deve sapere, avvertire, vivere che è importante per l'azienda e il suo apporto è importante/essenziale. Facilitare l'attivazione e il protagonismo evita che l'unificazione sia subita come azione dall'alto, come una minaccia o perdita di sicurezza. Lo si può fare attraverso forme partecipative, l'incentivazione della produzione di idee, proposte, la strutturazione di gruppi, consultazioni, coordinamenti, dando evidenza dei risultati ecc.

I processi innovativi pongono l'attenzione su come programmare il futuro e quali siano i criteri e le modalità per acquisire ed eventualmente ridistribuire le risorse all'interno dell'azienda a seguito di valutazioni e definizioni di priorità. Le dotazioni storiche, l'acquisito per quanto resistente al cambiamento non può essere l'unico e principale elemento di riferimento.

Favorire con strumenti contrattuali (ed extra) la mobilità professionale dei professionisti, la possibilità di lavorare in ospedale e nel territorio.

Rinnovare i sistemi di valutazione e premio chiari, trasparenti e semplici (il che vale anche per l'incentivazione economica) inserendovi obiettivi dell'unificazione.

Coinvolgimento-appartenenza: "Tutti i dipendenti sono l'azienda" e "ciascuno operatore, nel suo lavoro, la rappresenta". Occorre diffondere la nozione che per lavorare in qualità, ottenere i risultati attesi e rispondere ai bisogni dei cittadini sono importanti i comportamenti di tutti i dipendenti, e tutti devono essere impegnati in vario modo.

Perciò nei programmi compresi quelli di incentivazione devono essere coinvolte figure appartenenti a tutte le funzioni aziendali.

Gruppi di discussione, prevenzione burn out ecc. in modo da creare la cultura dell'azienda unica.

Facilitatori, supervisori, visiting per migliorare la qualità relazionale.

Istituire la figura del Diversity manager

Nuove tecnologie: Favorire la diffusione degli strumenti informatici. L'utilizzo di internet (cura del sito, social network professionali) potrebbe essere estesa a molti più professionisti. Telemedicina e collegamenti

Formazione, innovazione, ricerca

La chiarezza nei compiti, nei ruoli e nelle responsabilità è decisiva per il processo di unificazione. La Formazione continua dà il senso dell'investimento sulle persone. La formazione e lo sviluppo (cioè un percorso chiaro di carriera) sono tra i più significativi fra gli incentivi "immateriali". Lo stesso la ricerca e la didattica con la possibilità di scambi con altre realtà operative di eccellenza che il nuovo assetto aziendale può favorire, anche mediante la presenza dell'Università.