

L'intervento

LA SANITÀ TERRITORIALE DECOLLERÀ SE SI LAVORA COME IN UNA ORCHESTRA

di **Federica Morandi**

Il Dm 77 del 2022 - il Decreto ministeriale del 23 maggio 2022 che definisce i modelli e gli standard per lo sviluppo dell'assistenza sanitaria territoriale nel Servizio sanitario nazionale - è da tempo al centro del dibattito sulla riorganizzazione dell'assistenza sanitaria. Ma, nonostante se ne parli molto, resta necessario accendere ancora una volta i riflettori su un aspetto cruciale: il ruolo delle persone e delle competenze in questo cambiamento.

Un curioso esperimento di qualche anno fa, in cui si tentarono di assemblare automobili utilizzando i "pezzi forti" delle più importanti case di produzione, dimostrò un principio fondamentale: in un sistema complesso, la somma delle eccellenze non genera automaticamente un risultato migliore. Le diverse componenti, pur perfette singolarmente, non riuscivano a funzionare insieme. Mancava l'integrazione.

La lezione è chiara e attuale. Anche nel caso del Dm 77, per quanto sofisticati siano i modelli organizzativi o le tecnologie, il rischio di fallimento cresce se le parti non sono coordinate o "progettate" per esserlo. In ogni sistema, sono le persone a fare la differenza: i professionisti che, con le loro competenze, sanno passare dal lavorare come elementi isolati al pensarsi come parte di un insieme. Senza una reale integrazione tra le diverse professionalità, il Dm 77 rischia di restare una cornice ambiziosa ma vuota di contenuti operativi. Le migliori strutture e i dispositivi più innovativi non bastano se chi li utilizza non condivide linguaggi, obiettivi e competenze comuni. Il decreto, che rappresenta la pietra angolare della riforma dell'assistenza territoriale, punta a costruire un Servizio sanitario nazionale più vicino ai cittadini e ai loro bisogni. Tuttavia, questo potenziale rischia di ridursi se non vengono riconosciute e valorizzate le competenze di integrazione e collaborazione che appartengono agli stessi attori del cambiamento. E restando in tema di orchestra, il "la" lo dà il decreto stesso: il personale sanitario è chiamato a operare in contesti sempre più complessi e multidimensionali, attraverso reti di assistenza capaci di integrare professionalità diverse, promuovendo modelli di lavoro interdisciplinari e forme di leadership condivisa.

La volontà di cooperare, nella maggior parte dei casi, già esiste e nasce spontaneamente "dal basso", per il bene del paziente. Ciò che serve, però, è un investimento strutturato sulle persone, sulla formazione continua, sulle competenze

relazionali, digitali e gestionali: leve indispensabili per rendere reale l'attuazione del Dm 77. L'efficacia della riforma, infatti, non dipende solo dalle risorse o dagli assetti organizzativi, ma dalla capacità delle persone di collaborare, comprendere il ruolo dell'altro e costruire una cultura professionale fondata sulla fiducia reciproca. Le nuove soluzioni introdotte dal decreto possono esprimere appieno il loro potenziale solo se accompagnate da un capitale umano preparato, motivato e valorizzato.

Il tema è ancora più urgente se si guarda alla trasformazione demografica ed epidemiologica in corso: i professionisti sono chiamati a gestire percorsi di cura sempre più complessi, in rete, superando quella logica a silos che ha segnato a lungo la storia della medicina e dell'organizzazione sanitaria.

Il Dm 77 rappresenta così un punto di svolta anche nella gestione del personale e dei modelli organizzativi. Ripensare la sanità di prossimità significa ridistribuire i carichi di lavoro, rafforzare la presenza di professionisti sul territorio e migliorare la qualità organizzativa, puntando a rendere attrattivo un sistema in cui sono le persone - e solo le persone - a fare la differenza. Un cambiamento di questa portata non può essere confinato alle singole realtà operative: deve coinvolgere l'intero ecosistema della sanità. Governance, università, aziende sanitarie, istituzioni territoriali e ordini professionali sono chiamati a collaborare per passare da un insieme di "pezzi d'autore" a una vera orchestra sinfonica.

Il Dm 77 potrà dirsi davvero attuato solo quando le eccellenze professionali smetteranno di suonare da soliste e troveranno, nell'orchestra della sanità territoriale, il luogo dove la competenza individuale si trasforma in valore collettivo. Solo allora la riforma potrà esprimere tutta la sua forza innovativa e rispondere ai bisogni di salute dei cittadini.

*Professore associato in Organizzazione Aziendale
Facoltà di Economia, Direttore programmi accademici
e ricerca Altems, Università Cattolica del Sacro Cuore*

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Peso: 20%