

PARLA IL SEGRETARIO DELL'ANAAO

## «Il cambiamento è frenato ma indietro non si torna»

*Le trasformazioni richiedono tempo e nuove generazioni professionali*

«**I**mporre un modello organizzativo senza che la cultura sia cambiata è difficilissimo, richiede tempo e fatica. Ma il dipartimento è una strada obbligata: basta guardare ai migliori ospedali del mondo per capirlo». Carlo Lusenti, segretario nazionale dell'Anaa, il maggior sindacato dei medici ospedalieri, commenta così il lentissimo decollo dei dipartimenti nella Sanità italiana.

**Tredici anni dalla legge e appena la metà delle Asl che accetta la sfida dei dipartimenti sono quasi un fallimento. Perché tanto penare?**

La ragione è semplice e pesante: l'organizzazione degli ospedali e dei servizi sanitari è figlia di una determinata cultura organizzativa. Imporre un nuovo modello senza che la cultura sia cambiata è molto difficile. Ma cambiare la cultura richiede tempo e nuove generazioni professionali.

**Quale tipo di cultura sostiene l'organizzazione dipartimentale?**

Quella che prevede integrazione, condivisione e messa in rete di competenze e risorse. E che comporta necessariamente l'abbandono dell'idea "proprietaria" tipica della vecchia cultura: i miei letti, i miei infermieri, le mie sale operatorie. L'idea che ciascuno governa un pezzetto d'ospedale è antica. Si pensi alle parole utilizzate: "divisione" per indicare il reparto. Il cambiamento è molto legato alle persone. È sicuramente più complicato convincere un primario chirurgo di sessant'anni a mettere in comune le sale operatorie con altri colleghi.

**Ecco, facciamo un po' di autocritica. Le resistenze maggiori vengono proprio dai medici...**

Nella nostra categoria ci sono posizioni diverse: alcuni hanno un ruolo trainante, vedono il cambiamento prima degli altri, rappresentano l'avanguardia. L'Anaa ha fatto dei dipartimenti un tema centrale da vent'anni. Abbiamo sostenuto sin dall'inizio questo modello organizzativo, e il Dlg 229/1999 che lo ha proposto in modo incisivo. Ma ci sono anche medici e professioni sanitarie abituati a lavorare, anche benissimo, in realtà caratterizzate dalla rigida separazione degli spazi e dei ruoli.

**Non si rischia l'impasse?**

No, perché indietro non si torna. Il processo può essere lento, perché si tratta di un raro caso in cui le norme sono andate più avanti rispetto alle posizioni diffuse. Ma il mondo è già andato in

quella direzione da decine d'anni: basta guardare i migliori ospedali statunitensi, tedeschi, svedesi, francesi e inglesi. I dipartimenti non possono essere eliminati dal dibattito: nella dimensione internazionale sono un tema già archiviato.

**C'è però il pericolo di un mero adempimento formale alle norme?**

Sicuramente. Spesso ai medici piacciono più le "finte" perché sono scappatoie per non cambiare mentalità. Tanto per fare un esempio concreto, un conto è il Dipartimento uro-nefrologico, un altro - più difficile - è quello chirurgico. Ma è quest'ultimo la sfida da raccogliere, anche "muriaria". Io sono convinto che occorre creare le condizioni anche fisiche per condividere le risorse.

**Pure gli strumenti di governance, come l'assemblea di dipartimento, sono al palo.**

Su questo tema si era avviata una discussione proficua in occasione del Ddl sull'ammodernamento del Ssn. A mio avviso il filo conduttore di tutta la questione è che il dipartimento vive soltanto se ha una convinta partecipazione dei professionisti. "Partecipazione" è la parola chiave, che non significa assemblea del popolo o bar sport. Vuol dire invece che, una volta condivisi modello e cultura, ognuno deve avere a disposizione tutti gli strumenti perché la sua partecipazione sia riconosciuta. Ben vengano allora il collegio di direzione organo dell'azienda (precisando su quali argomenti ha un parere vincolante), i Comitati di dipartimento in cui la componente elettiva sia almeno il 50%, l'informazione puntuale all'interno del dipartimento. Ma oltre all'assemblea possono sperimentarsi anche altre vie, più adeguate ai tempi: newsletter settimanali vanno benissimo.

**L'istituzione dei dipartimenti ripropone lo squilibrio tra Nord e Sud del Paese. Come lo legge?**

La fotografia dei servizi sanitari è identica a quella del Paese: dove c'è un alto livello di qualità amministrativa e partecipazione civile le cose funzionano meglio; dove sono più basse vince il meccanismo della delega e il cambiamento, che richiede il sostegno di un'intelligenza collettiva, è frenato. Io invito a uscire da visioni provinciali e anguste: la globalizzazione vale anche per gli ospedali. Bisogna allargare lo sguardo oltre la siepe.

M.Per.