

AZIENDA SANITARIA PUBBLICA

Non ha senso leggere e cercare di comprendere separatamente il significato di queste tre parole. È il momento di valorizzare queste tre dimensioni nella loro irriducibile complementarità: ognuna delle tre parole ha connotazioni sue proprie, ma si regge e acquista significato solo insieme alle altre

di ANGELO TANESE

Il nostro Servizio Sanitario si avvale, a livello locale, di aziende sanitarie pubbliche. Mi direte che è una ovvietà, una cosa che sappiamo, eppure sono convinto che poco riflettiamo sulla portata straordinaria che hanno queste tre parole, se coniugate insieme. Tendiamo a leggerle separatamente, e questo comporta uno squilibrio. Mi spiego meglio. Partiamo dal termine "Azienda".

Il concetto di azienda associato alla gestione delle nostre strutture sanitarie è sempre stato vissuto, sin dai primi anni '90, in qualche modo come "spurio" e fuorviante rispetto alle finalità di tutela della salute del Ssn istituito con la Legge n. 833 del 1978. La "pancia" del sistema ha mal digerito una trasformazione che ha comportato, progressivamente, l'introduzione di logiche e strumenti di programma-

zione, controllo dei costi e razionalità tecnico-amministrative considerate più come vincoli che un supporto all'esercizio dell'attività clinica e, più in generale, di assistenza e cura delle persone. Eppure il concetto di azienda venne introdotto non già per mutare la finalità istituzionale delle Unità Sanitarie Locali, bensì per una gestione più responsabile della spesa sanitaria, che negli

anni '80 cresceva al tasso del 15% annuo. Nessuna organizzazione può permettersi di consumare risorse senza avvalersi di adeguati strumenti con cui indirizzare quel consumo al raggiungimento di obiettivi misurabili. Essere azienda non significa anteporre gli interessi economici ad altri, significar condurre ad unitarietà e a principi di responsabilità l'utilizzo e la combinazione dei fattori produttivi attraverso i quali erogare servizi e quindi produrre valore per qualcuno. In assenza di governo dei processi produttivi qualsiasi organizzazione rischia di essere inefficiente, favorire comportamenti opportunistici, alti livelli di conflittualità interna e anche di iniquità. **Essere azienda significa definire regole comuni che disciplinano l'organizzazione del lavoro, la definizione di obiettivi e la misurazione di risultati, i criteri di acquisizione, assegnazione e utilizzo delle risorse, la gestione del rischio e della sicurezza dei lavoratori, l'equilibrio economico-finanziario e la salvaguardia del patrimonio, e anche tanto altro.**

Il fatto che un'azienda sia "Sanitaria" implica però una cosa fondamentale: che tutte le risorse devo-

no essere finalizzate a generare valore per qualcuno che è portatore di una domanda di salute, che si tratti di persone fragili bisognose di assistenza, di pazienti inseriti in percorsi di diagnosi e cura, o di fasce di popolazione da proteggere dall'insorgenza di patologie. **Un servizio sanitario deve dotarsi di professionisti competenti, tecnologie innovative, sistemi informativi integrati, spazi e strutture adeguate, farmaci e dispositivi appropriati, processi e percorsi ben definiti.** Chi lavora per un'organizzazione sanitaria, di qualsiasi ruolo, qualifica, profilo e livello gerarchico, dovrebbe sentire il compito, la responsabilità, e direi il privilegio, di essere al servizio degli altri e di contribuire, con il proprio apporto, al benessere degli individui, delle famiglie e della comunità. E se poi quell'azienda sanitaria è "Pubblica", vuol dire anche che è stata istituita non per remunerare il capitale investito da un imprenditore, ma per garantire la tutela di un diritto sancito dalla nostra

Costituzione, e quindi per far sì che le risorse messe a disposizione dai cittadini e dalle imprese attraverso il prelievo fiscale siano restituite sotto forma di un servizio pubblico. È dunque un'azienda che risponde in ultima analisi ai cittadini, essendo parte di un sistema sanitario regionale, che è per l'appunto pubblico. Operare all'interno del variegato universo della Pubblica Amministrazione comporta inoltre il rispetto di una serie di norme procedurali, obblighi e responsabilità che talvolta appesantiscono la gestione. E, non da ultimo, proprio per la loro natura di servizio pubblico, a livello locale le aziende sanitarie sono oggetto di un'attenzione mediatica e politica costante, molto più di qualsiasi azienda privata. Ecco allora, il punto di arrivo del mio ragionamento: non ha senso leggere e cercare di comprendere separatamente il significato di queste tre parole. **Il nostro Servizio Sanitario ha concepito e realizzato, per dare una risposta ai bisogni di salute dei cit-**

tadini, delle aziende, sanitarie e pubbliche. Forse non è stato un disegno totalmente guidato e lineare. Ma il concetto di "Azienda Sanitaria Pubblica" a mio avviso racchiude una straordinaria potenzialità, che oggi va nuovamente rilanciata e reinterpretata. **È il momento di valorizzare queste tre dimensioni nella loro irriducibile complementarietà: ognuna delle tre parole ha connotazioni sue proprie, ma si regge e acquista significato solo insieme alle altre.**

Da questo punto di vista, credo che la gestione dell'emergenza Covid abbia solo anticipato una nuova sfida e una grande opportunità: quella di investire su un servizio sanitario pubblico che altri Paesi ci invidiano, e di riaffermare il ruolo e la mission delle aziende sanitarie pubbliche, quali interpreti di una domanda di tutela della salute a livello locale nella prospettiva della prossimità, dell'efficacia, dell'equità e della sostenibilità. Un compito importante e una sfida entusiasmante per tutti noi.

**“ CHI LAVORA PER UN'ORGANIZZAZIONE SANITARIA
DOVREBBE SENTIRE IL COMPITO
DI ESSERE AL SERVIZIO DEGLI ALTRI ”**