

La cooperazione nell'ambito della Medicina Generale

Coerentemente col processo di cambiamento in atto e di passaggio da medico singolo a medici in gruppo, a medici in gruppo multiprofessionali, con obiettivi complessi da raggiungere, la Medicina Generale ha intrapreso vie nuove nella gestione dei fattori produttivi; ha fondato e sta gestendo una forma societaria propria

Giuseppe Turrini

Responsabile Cooperativa Salute e Territorio - Verona

Da qualche anno svolgo il ruolo di direttore della cooperativa di servizio Salute e Territorio, società di medici di famiglia veronesi nata nel 2015 da una trentina di soci fondatori e che vanta oggi oltre 200 medici soci. Questo incarico, in accordo con il CdA, lo interpreto cercando di posizionare la cooperativa non solamente in un'ottica di "semplice" erogazione di servizi ma di attore protagonista nel territorio veronese per lo sviluppo di una medicina di famiglia moderna, progettuale e innovativa.

Questa impostazione professionale si è consolidata nella mia precedente esperienza di socio fondatore non che presidente, per un decennio, di una importante cooperativa sociale veronese. Esperienza durata 24 anni. L'esperienza alla cooperazione sociale mi ha permesso di sperimentare la forza e la ricchezza di progetti e appartenenze di rete sia a carattere regionale sia nazionale ad esempio il progetto salute di Legacoop nazionale.

► Complessità e interdipendenza

Le mutazioni economico-demografiche-sociali-tecnologiche degli ultimi decenni hanno reso evidente

come il nostro mondo sia sempre più stretto e interdipendente.

Un mondo sempre più complesso, connesso e mutevole è anche molto più difficile e insicuro. Le sfide che propone non sono solo quelle del cambiamento, dell'innovazione e dell'efficienza ma anche quelle di una comunità umana che possa vivere in modo sostenibile, sano, rispettoso e socialmente equo.

In questo contesto ad ogni persona e ad ogni organizzazione è richiesto uno sforzo di analisi ed un contributo progettuale e operativo nella costruzione di un futuro possibilmente migliore.

La Medicina Generale non solo non è esente da questo compito ma anzi quasi più di altri settori ne ha la responsabilità.

► Caratteristiche di una riprogettazione

Complicato o complesso? l'approccio complicato è più di tipo analitico: il fenomeno-problema si suddivide in parti, che vengono spiegate, studiate, analizzate e ricomposte. Mentre l'approccio complesso, è di tipo relazionale e integrato con lo scopo di fornire una visione del fenomeno-problema nella sua unitarietà ed interezza (approccio bio-psico-sociale).

La riprogettazione di una medicina del territorio moderna deve tener conto delle seguenti necessità:

- 1.** sviluppare la capacità di restituire una lettura complessa della realtà con cui si opera, resistendo al riduzionismo e alla semplificazione;
- 2.** saper interpretare i bisogni di salute delle persone volendo comprenderne interamente la loro esperienza fatta di relazioni, di condizioni economiche e sociali, di competenze e risorse, di sentimenti;
- 3.** cogliere come sia l'interazione stessa tra i singoli elementi (medico di famiglia, care giver, familiari, vicini, comunità, specialisti, badante, infermieri...) che determina il risultato finale di un processo di cura.

A. Promuovere processi di consapevolezza sul ruolo centrale che i pazienti possono/debbono avere nella gestione efficace del proprio stato di salute (*empowerment*) in quanto la salute individuale è sempre più un bene comune. Infatti dopo alcuni decenni in cui tutto è stato pensato e organizzato a partire dall'individuo competitor, credo si debba oggi orientare il cambiamento verso una comunità umana maggiormente capace di affrontare e risolvere problemi complessi utiliz-

zando logiche collettive di collaborazione e cooperazione.

B. Promuovere modelli organizzativi di rete in cui il territorio diventa centrale, diventa necessaria una nuova organizzazione di accesso alle cure (domiciliarità in particolare) e un sistema informativo/tecnologico sicuro e condiviso.

Credo che il successo dell'assistenza di base dovrebbe passare dalle esigenze dal singolo a tutti i cittadini che abitano un certo contesto. L'assistenza non si dovrebbe più considerare solo come fatto individuale (il paziente diabetico, quello iperteso, ecc.) ma come una dimensione da progettare dentro una rete di relazioni (medicina di iniziativa in senso ampio). Un modello assistenziale che superi gli interventi solo sull'emergenza/contingenza, e passi ad una presa in carico della vita delle persone, compresa la loro morte, nella comunità e con la comunità.

► La cooperativa di servizio

La Medicina Generale ha intrapreso vie nuove nella gestione dei fattori produttivi; ha fondato e sta gestendo una forma societaria propria. Innanzitutto va sottolineato che vi è stato un lungo e approfondito percorso per scegliere la forma societaria adeguata. Diverse erano le opzioni: l'associazione tra professionisti, la cooperativa sociale, la cooperativa di servizio. L'analisi dettagliata, sia dal punto di vista fiscale che dell'oggetto sociale, ci ha fatto scegliere la cooperativa di servizio. Infatti tale società fornisce servizi ai propri soci che sono i Mmg diversamente dalla cooperativa sociale che fornisce servizi a soggetti svantaggiati. Siamo una impresa (cioè un'attività economica professionalmente organizzata), una cooperativa (cioè strutturata con una forma societaria caratterizzata dalla mutualità tra so-

ci imprenditori), una cooperativa di soci medici (cioè un'attività economica di servizi di pubblica utilità legati al bene comune).

Le caratteristiche elencate introducono nel mondo della Medicina di Famiglia nuove frontiere culturali. La prima caratteristica è determinante perché dà l'opportunità al medico di apprendere un ruolo sicuramente diverso dalla sua specializzazione professionale, ma di altrettanta importanza: fare l'imprenditore. Fare l'imprenditore introduce aspetti quali: budget, bilanci, gestione delle risorse umane, applicazione delle normative, gestione contabile e fiscale, rischio d'impresa, investimenti, *governance*.

Questi pochi termini danno conto della crescita culturale e della competenza necessaria a raggiungere l'obiettivo di una buona gestione aziendale. Questa sfida metta il medico socio società di professionisti con i quali costruire un rapporto di fiducia e soprattutto di condivisione progettuale.

Il secondo aspetto è altrettanto determinante per il cambiamento richiesto dal futuro: la dimensione cooperativa. Il medico imprenditore non è più da solo, ma persegue uno scopo comune. Anche in questo caso è richiesto un notevole cambiamento culturale e professionale, passare dal proprio interesse ad un interesse collettivo, dal proprio punto di vista ad un punto di vista condiviso.

► Vantaggi e criticità della coop di servizio

I vantaggi dell'aver intrapreso la strada della cooperazione sono maggiormente evidenti quando si affrontano progettualità complesse. Due casi a titolo di esempio:

- ristrutturazione complessa di un centro medico
- organizzazione dei *MicroTeamCovid-19*. Nel primo caso la società

cooperativa, avendo una solidità finanziaria consolidata, è in grado di confrontarsi con il sistema bancario, accedendo al credito con conseguente capacità di sopportare un consistente investimento e chiedendo al socio una quota diluita negli anni.

Nel secondo caso la reputazione che la cooperativa si è costruita ha permesso, con grande spirito di collaborazione, di essere punto di riferimento nella realizzazione di *micro-team* per l'assistenza domiciliare a persone Covid-19 con quadro sintomatologico importante. Questi team, formati da un medico e un'infermiere, sono stati dotati di mezzo, Dpi e strumentazione adeguata al compito compreso ecografi portatili. Va sottolineato come importante ruolo la cooperativa lo ha avuto nel tessere cooperazione tra i diversi attori ed in particolare formazione e coordinamento con l'azienda ospedaliera.

Rispetto alle criticità va detto che il mondo della Medicina Generale, in questi anni, è caratterizzato un passaggio generazionale veloce e massivo.

Questo aspetto implica una diversità di atteggiamenti tra il distacco e l'investimento che condizionano i processi trasformativi.

Una difficoltà è la mancanza di un linguaggio comune nell'utilizzo di termini quali azienda, impresa, cooperativa, soci, dipendenti, imprenditori, azione commerciale, spesso prevalgono percezioni e interpretazioni che producono confusione, si passa spesso da malintesi a contrapposizioni.

Un ulteriore aspetto da approfondire è la necessità di un sforzo verso una progettualità comune "di sistema" non sottomessa o dipendente dalla programmazione regionale, che vada oltre le necessità rivendicative, ma che ponga il medico di famiglia come appartenente e responsabile di un *team* di cure primarie ampio, integrato e radicato nel territorio.