

Integrità, trasparenza e prevenzione della corruzione
**Approcci innovativi in una prospettiva di valorizzazione del
potenziale di integrità**

*“Nessuno può insegnarvi nulla, se non ciò che già
sonnecchia nell'albeggiare della vostra coscienza.*

Khalil Gibran

*“L'etica deve essere la base della nostra professione, delle
nostre scelte, delle nostre realtà,
dei nostri contesti.”*

Luigi Ciotti

Sommario

1. Condividere un approccio basato sui valori
2. Promuovere l'integrità: le risposte ai problemi sono (già) dentro di noi
3. Senso di appartenenza e reputazione sociale
4. Una prospettiva di valorizzazione del potenziale di integrità
5. La ricerca delle mele marce: si può fare di più ...
6. Abbiamo sufficiente energia e autorevolezza?
7. Condizioni ed elementi chiave per una applicazione pilota
8. Condizioni favorevoli e possibili ostacoli
9. L'importanza delle parole

Febbraio 2017

1. Condividere un approccio basato sui valori

Il progetto “**Illuminiamo la salute**”, promosso nel 2012 da Gruppo Abele, Libera, Coripe Piemonte e Avviso Pubblico, sta realizzando una serie di esperienze sui temi dell’integrità e della legalità in ambito sanitario.

Le iniziative sono realizzate attraverso interventi sia nel contesto operativo (momenti di confronto con professionisti, manager, responsabili per la trasparenza e l’anticorruzione delle Aziende Sanitarie, cittadini, associazioni di operatori e di pazienti, ecc.) sia sul piano tecnico-scientifico (realizzazione di ricerche, monitoraggio, articoli scientifici, seminari e convegni tematici¹).

In questi primi anni di lavoro è emerso con chiarezza che non si tratta solo di offrire strumenti utili per adempiere alle richieste (burocratico-amministrative) della normativa, bensì di *illuminare* le potenzialità che vedono nei riferimenti valoriali dei singoli professionisti il fulcro della Sanità pubblica. Si tratta cioè di dar voce, sostenere e diffondere quella *linfa* che ha consentito al nostro servizio sanitario di proteggere e promuovere la salute di tutti i cittadini, portandola ai migliori livelli nel mondo. E’ una linfa costituita da capacità professionali, aggiornamento continuo, ricerca scientifica e che, per divenire “vitale”, necessita di quel bagaglio culturale e di valori che rende l’intervento professionale un percorso di cura, di presa in carico, di rispetto della persona, di orientamento indipendente, di ascolto e stimolo all’assunzione di comportamenti integri e di stili di vita sani.

L’incontro con i professionisti del mondo sanitario ha permesso di identificare il cuore del fabbisogno formativo: in questo delicato momento storico, in cui soffia il vento culturale gelido della insostenibilità del servizio sanitario, gli operano sentono il bisogno di condividere e consolidare un impegno culturale, capace di tradurre gli adempimenti burocratico-amministrativi in strumenti utili a rendere le Aziende sanitarie luoghi sempre più connotati di valori etici e a sostenere il cambiamento e l’innovazione.

E’ chiaro infatti che anche la formazione richiesta dalla normativa per la prevenzione della corruzione può assumere significati molto alti e pieni di senso. Il dovere dei “formatori” non è solo quello di offrire strumenti che aiutino gli operatori nel loro compito quotidiano, ma soprattutto quello di trasformare ogni momento formativo in occasione di scambio, confronto, ascolto rispettoso, in cui discente e docente si pongono allo stesso livello. E’ questo il presupposto per una formazione efficace: come è ben dimostrato in ambito medico, dove risultano più efficaci le strategie di promozione della salute che puntano su attività pianificate di coinvolgimento e persuasione piuttosto che su imposizioni e divieti², così l’evidenza empirica ci ha mostrato che è solo dalla partecipazione attiva in gruppi di studio, in discussioni aperte, in momenti di riflessione comune che possono emergere soluzioni nuove (spesso non chiare a priori né al discente né al docente).

**Condividere e
consolidare un
sistema di valori**

2. Promuovere l’integrità: le risposte ai problemi sono (già) dentro di noi

¹ Gruppo lavoro Illuminiamo la salute, *Come prevenire illegalità e corruzione nel sistema sanitario e sociale*, In Pratica, Il Pensiero Scientifico Editore, 2015.

Rivoiro C. e Brunetti M., *L’efficacia della formazione nella prevenzione della corruzione*, La Rivista delle Politiche Sociali, n. 2, 2016.

² Sunstein CR, *On interesting policymakers*, Persp Psychol Science 2015;10(6):764-7.

Così come accade in ambito scolastico, anche nell'ambito della formazione rivolta agli operatori sanitari è necessario una innovazione metodologica. Si tratta di adottare una metodologia che presupponga, al di là del riconoscimento delle specifiche competenze di ciascuno, un atteggiamento mentale che valorizzi il dialogo, il confronto, la ricerca condivisa di domande utili e di risposte plausibili, in contesti ove spesso una risposta definitiva, valida per tutte le realtà non esiste³.

Il modello formativo, sperimentato all'interno delle iniziative promosse da *Illuminiamo la salute*, diviene in tal modo un modello di accompagnamento alla ricerca di quesiti e soluzioni che sono (già) all'interno di una rete di collaborazione fattiva.

Michelangelo diceva che "ogni blocco di pietra ha una statua nascosta dentro di sé".

Anche le risposte ai problemi sono (per lo più) già dentro di noi. Bisogna solo togliere le incrostazioni, il superfluo, i timori, le inerzie che ne impediscono l'individuazione.

Gli ingredienti della metodologia formativa che *Illuminiamo la salute* può iniziare a delineare grazie all'esperienza sin qui compiuta possono essere descritti come segue.

1. **Valori:** la metodologia formativa qui proposta adotta come riferimento principale il sistema di valori che ciascun operatore traduce quotidianamente nei comportamenti e nelle pratiche di lavoro. Si tratta di adottare metodologie che facciano leva non solo su conoscenze/competenze, ma soprattutto su *principi e fondamenti* dei singoli professionisti e dell'intera comunità assistenziale. E il primo e principale valore è il rispetto della dignità umana. Occorre ripartire da qui per recuperare il senso di un agire integro anche nei comportamenti più banali o in quelli che apparentemente nulla hanno a che fare con la dignità. La mancanza di trasparenza e la presenza di illegalità finiscono sempre per produrre una ferita alla dignità, sia di colui che commette l'illecito sia, e soprattutto, di chi ne sopporta le conseguenze.
2. **Partecipazione attiva:** occorre che tutti i soggetti interessati alla formazione, docenti e discenti, siano pronti a *mettersi in gioco*, a confrontarsi, a dialogare e riflettere evitando atteggiamenti di ascolto passivo e di mera trasmissione orale delle conoscenze.
3. **Consapevolezza:** la soluzione dei problemi ai quali poniamo attenzione deve essere ricercata *all'interno* dell'ambiente in cui i problemi stessi si sono prodotti o possono prodursi (siano essi visibili o offuscati); ancora una volta, sarà dall'interazione tra i soggetti coinvolti nel momento formativo che verrà la consapevolezza di avere strumenti a disposizione per ritrovare soluzioni originali, adatte al proprio contesto, sostenibili poiché emerse dai protagonisti e non calate dall'alto o dall'esterno.
4. **Destutturazione:** valorizzare le competenze dei professionisti significa anche procedere ad azioni di *destrutturazione* di quegli elementi consolidati che ingabbiano le potenzialità individuali (sempre preziose) e impediscono la visione di nuove soluzioni. Si tratta di guardare la complessità di tutte le questioni tecniche e di dettaglio provando a cambiare prospettiva. E' solo su questa base, che esige confronto, scontro e conciliazione, che si può partire con azioni di *ricomposizione delle potenzialità* e dei fondamenti dell'agire all'interno dei sistemi che si occupano di salute. Solo rimettendo a fuoco le finalità di un agire integro (per-

³ Una interessante narrazione di come la formazione può essere presa sul serio è in Buzzetti R., *Un certo modo di fare didattica*, R&P 2016; 32: 26-29.

ché non posso restare indifferente? da dove devo cominciare? ...) ciascuno di noi potrà riconoscere le possibilità di rispondere concretamente alle esigenze di volta in volta emergenti.

5. **Visione complessiva:** una formazione così impostata si basa su una *visione complessiva* della realtà e delle relazioni fra le sue diverse componenti, rifiutando ogni frammentazione dei problemi e ogni separazioni delle responsabilità. I problemi devono essere analizzati nel *contesto culturale e organizzativo* (vincoli, aspettative, potenzialità, ecc.) in cui si collocano e devono essere affrontati in una *prospettiva di ampio respiro*, mettendo in campo la capacità di guardare lontano, nel tempo e nello spazio, con occhi nuovi, utilizzando i dettagli per capire l'insieme, per segnalare dove si annida l'integrità perduta e dove si nascondono le opacità.
6. **Obiettivi:** il modello di formazione proposto si pone quale obiettivo principale il sostegno a *cambiamenti culturali e organizzativi* caratterizzati da *fattibilità* e *condivisione*. Tali cambiamenti, per poter avvenire, devono originare dai protagonisti, da coloro che quotidianamente proveranno a metterli in atto, e devono far respirare agli stessi protagonisti "aria pulita", di speranza; occorre riconsegnare a tutti gli operatori il senso del proprio impegno per l'integrità e la prevenzione della corruzione: la *protezione della salute* ed il benessere della collettività da un lato e la *credibilità/fiducia* nel sistema di tutela della salute, dall'altro. Altro obiettivo primario è la *creazione di reti*: una esigenza espressa dalla quasi totalità degli operatori, al di là del profilo professionale di ciascuno, è quella di poter lavorare insieme, di creare reti, collaborazioni che consentano un confronto costante, una possibilità di testimoniare modalità alternative di approccio alle problematiche.
7. **Organizzazione e cambiamento:** il momento formativo va vissuto come occasione di cambiamento e di miglioramento dei percorsi e delle procedure in essere all'interno delle singole unità operative. Questo con il pieno coinvolgimento degli operatori che possono vedere la normativa anticorruzione anche come occasione per migliorare il proprio agire quotidiano e il clima all'interno dei singoli servizi.
8. **Interconnessione.** In questi quattro anni di esperienza formativa ci è apparso chiaro come la complessità del tema richieda una stretta collaborazione fra i diversi attori. Solo lo scambio concreto fra realtà diverse può portare ad ottenere risultati soddisfacenti. Accanto alle aziende sanitarie, è fondamentale il contributo, ad esempio, degli Ordini e dei Collegi professionali, delle organizzazioni sindacali, delle comunità scientifiche, fino alle associazioni di pazienti e cittadini (spesso nel mirino di chi pone l'interesse dei pochi, prima dell'interesse collettivo). Per fare un esempio concreto, momenti come le *giornate della trasparenza* delle singole pubbliche amministrazioni rischiano spesso di essere puri esercizi formali, incapaci di sfruttare appieno il potenziale di scambio e di crescita che potrebbero produrre. Anche in questo caso bisogna riuscire a ideare soluzioni innovative che valorizzino il percorso e gli sforzi verso la trasparenza di tutti gli attori in gioco.

Imparare a fare rete

Il confronto con i professionisti ha messo in luce l'esigenza di trovare in questi momenti "formativi" condivisione di vedute e proposte da portare avanti in modo *risoluto* (senza timidezze e incertezze), *robusto* (sistematico e

argomentato) e *chiaro* nelle azioni quotidiane, nell'ambito delle proprie attività e nell'immagine che i professionisti e le organizzazioni danno di sé verso l'esterno.

Far in modo che le occasioni formative siano coerenti con tali principi è motivo di impegno per tutti i partecipanti al progetto che *Illuminiamo la salute* intende realizzare con AOUC.

3. Senso di appartenenza e reputazione sociale

La formazione per l'integrità non può rischiare di diventare un noioso e inutile adempimento normativo.

Una formazione efficace, come quella che *Illuminiamo la salute* cerca di realizzare, ha bisogno di condivisione: la capacità di potenziare e valorizzare le energie e le attitudini di cui dispongono i professionisti può essere sviluppata in primo luogo recuperando il *senso di appartenenza* degli operatori e contribuendo allo sviluppo della *reputazione sociale* della comunità di cui fanno parte.

Sperimentare momenti di lavoro in piccoli gruppi può essere l'avvio di una collaborazione, di uno scambio che, anche quando nato al di fuori dell'azienda di appartenenza, diviene operativo e proficuo nel luogo di lavoro quotidiano.

Un noto filosofo francese, Edgar Morin⁴, sostiene che uno dei problemi dei professionisti che lavorano nel sistema sanitario è quello di affrontare i singoli organi e non la persona nella sua interezza e complessità.

Allo stesso modo anche chi si occupa della parte amministrativa e gestionale spesso dimentica che dietro le carte e le procedure, vi sono le vite delle persone, dei pazienti e dei professionisti.

In concreto, uno strumento adottato in ambito formativo da *Illuminiamo la salute* è il lavoro a partire da *casi concreti* della vita professionale degli operatori e dell'esperienza dei cittadini e da questi porre in essere riflessioni sui valori in discussione, sulle cause dei fenomeni, sui fattori di rischio e di protezione, sui possibili miglioramenti che possono essere messi in atto. Tale meccanismo formativo è stato realizzato all'interno di progetti che hanno coinvolto aziende sanitarie, ordini e collegi professionali (veterinari, medici, infermieri, tecnici di radiologia, ecc.), responsabili amministrativi e organizzativi, associazioni di fornitori, ecc.

4. Una prospettiva di valorizzazione del potenziale di integrità

Il progetto che l'AOUC intende realizzare in collaborazione con *Illuminiamo la salute* è volto a favorire la conoscenza in profondità di alcuni temi della integrità, compresa l'analisi e, ove risultasse necessario, la promozione di un cambiamento culturale e organizzativo, affinché tutti coloro che operano al servizio della tutela della salute siano un corpo sempre più integro, resistente alle infiltrazioni di interessi conflittuali, formato e competente rispetto ai possibili rischi di opacità propri del contesto lavorativo.

⁴ Morin E., *La via. Per l'avvenire dell'umanità*, 2012, Cortina Editore.

Obiettivo principale è sviluppare una metodologia che non si limiti ad adempiere alla normativa, concentrandosi ad esempio sulla sola mappatura dei processi o sulla gestione dei rischi, ma prenda in esplicita considerazione il **potenziale di integrità** presente all'interno dell'AOUC e si proponga di riconoscerlo e valorizzarlo.

Il punto di partenza è il patrimonio di integrità, il sistema di valori, le qualità umane e professionali di cui dispone l'AOUC (e tutto il servizio sanitario), elementi che riteniamo debbano essere considerati *costitutivi* dell'azienda (e del sistema di tutela della salute) e che risultano fondamentali proprio perché operanti in un settore per sua natura intriso di incertezze e fragilità.

La proposta parte dall'analisi dei *limiti dell'approccio prevalente*, volto a identificare e disciplinare i comportamenti, le circostanze e le situazioni che possono generare il mancato rispetto delle regole vigenti (eventi sfavorevoli) e giunge alla individuazione di un approccio complementare, volto ad approfondire anche le condizioni e i comportamenti che possono favorire il verificarsi degli eventi positivi (favorevoli) ovvero che possono contribuire al perseguimento degli obiettivi di integrità del sistema. In altri termini, oggetto del percorso è la *ricerca di ciò che funziona* (e dei fattori che lo determinano), e non solo di ciò che non funziona (e delle regole necessarie per impedirne l'accadimento).

L'idea di fondo è che l'integrità possa essere perseguita adottando una ricetta che indichi gli ingredienti che possono essere utilizzati (e dove possono essere rintracciati) e non solo gli ingredienti che devono essere evitati (e come individuarli). La sfida è indicare ciò che serve (liste positive) e non solo ciò che non serve (liste negative).

Sul piano operativo, la proposta mira al disegno e alla sperimentazione di un percorso innovativo, da realizzare in uno o più ambiti selezionati, nei quali sia possibile seguirne lo sviluppo e valutarne le ricadute in termini di clima aziendale, di motivazione del personale e di partecipazione attiva alle iniziative per l'integrità.

5. La ricerca delle mele marce: si può fare di più ...

In generale, i sistemi di gestione dei rischi tendono a concentrarsi solo sugli imprevisti che possono produrre effetti sfavorevoli. L'attenzione agli imprevisti *positivi*, alle opportunità, è spesso residuale. L'obiettivo sembra essere la minimizzazione dei danni (delle perdite) e non anche la massimizzazione dei benefici (dei guadagni). Ma molto spesso la crescita di una organizzazione/amministrazione non dipende solo dalla sua capacità di evitare il *male* ma anche dalla sua capacità di favorire il *bene*.

Un approccio che consideri esclusivamente i rischi negativi tende inevitabilmente ad essere esso stesso negativo, poggia su pilastri pessimistici: privilegia l'analisi dei fattori e dei comportamenti che possono *pregiudicare* (anziché favorire) il raggiungimento di determinati obiettivi; adotta sistemi di controllo volti a identificare i *casi anomali o devianti* (anziché le buone esperienze); si concentra sulla produzione di *liste negative* (ovvero di comportamenti da considerarsi vietati) e di misure sanzionatorie (a carico di chi non rispetta le regole, comprese quelle puramente formali); costruisce un *complesso sistema di prescrizioni e adempimenti*



che disciplinano per quanto possibile tutte le possibilità di incorrere in eventi o comportamenti sfavorevoli (favorendo di fatto un atteggiamento burocratico).

Un tale approccio va inevitabilmente alla ricerca degli *errori* commessi (o che potrebbero essere commessi) dagli operatori, anziché andare alla ricerca delle qualità (magari nascoste o represses) presenti in ogni persona. Esso promuove un atteggiamento di *recepimento passivo* delle indicazioni emanate, anziché favorire un processo di riconoscimento del valore delle persone e di rafforzamento del senso di responsabilità dei professionisti. Quando poi tale approccio assume dimensioni rilevanti, tanto da far apparire superflua ogni altra iniziativa di gestione dei rischi di integrità, finisce col diventare sempre meno efficace, fino al punto da indurre i professionisti più scrupolosi ad astenersi dall'intraprendere azioni utili per timore di commettere errori, magari anche solo nella compilazione della modulistica prevista per il singolo caso.

Imporre di evitare ogni situazione di rischio può essere dannoso (perché alcuni rischi devono essere necessariamente affrontati, a meno che non si rinunci a svolgere alcune funzioni) e controproducente (perché si favoriscono atteggiamenti volti ad aggirare la norma o a sfruttare opportunisticamente le sue smagliature). Più fecondo è delineare percorsi volti a educare gli operatori alla gestione del rischio, accompagnandoli ad imparare a distinguere ciò che è negativo da ciò che è positivo, incoraggiandoli a fare ciò che deve essere fatto (anziché rinunciare ad agire), spingendoli a impegnarsi a testimoniare in ogni piccola e grande azione quotidiana i valori dell'integrità.

Si può fare qualcosa di più della semplice ricerca dei rischi di danni:

si può dedicare attenzione alle opportunità!

Si può fare qualcosa di più della semplice ricerca delle mele marce:

si può dedicare attenzione ai tanti che svolgono quotidianamente il loro dovere!

6. Abbiamo sufficiente energia e autorevolezza?

In presenza di determinate condizioni, sicuramente osservabili nel settore sanitario, è ragionevole affermare che l'efficacia di un sistema di gestione dei rischi dipende dalla capacità delle amministrazioni di considerare sia gli imprevisti sfavorevoli (da evitare) sia quelli favorevoli (da sostenere). Ciò anche al fine di scongiurare demotivazioni, colpevolizzazioni, rinunce e atteggiamenti passivi da parte di professionisti che, al contrario, sono normalmente abituati a operare in condizioni di incertezza e ad affrontare rischi di varia natura, pena la rinuncia a svolgere il proprio lavoro.

Non si tratta di mettere in discussione l'approccio prevalente, basato sulla gestione dei rischi negativi e al quale vanno riconosciute specifiche potenzialità.

Si tratta di tentare di affiancargli percorsi che si sviluppano su binari paralleli, che esplorano terreni in parte incolti, percorsi che possono costituire applicazioni pilota di una metodologia che operi nella *prospettiva della valorizzazione di ciò che svolge funzioni protettive nei confronti dei rischi di integrità*.

Tale prospettiva richiede tuttavia un approfondimento preliminare che possiamo riassumere in una serie di quesiti che dobbiamo porci senza esitazioni:

- possiamo pensare di avere sufficiente *energia* ed *autorevolezza* per tentare di sperimentare qualche strumento di gestione dei rischi che rinunci alla logica impositiva (sottesa a convincimenti del tipo "gli operatori tendono a inciampare in eventi negativi e vanno perciò guidati, controllati e sanzionati") e al contrario ab-

bracci una visione *ottimistica* e *formativa*, partendo dalla consapevolezza che il potenziale di integrità degli operatori è molto elevato, anche se esercitato solo in parte, e che esso rischia di andare sprecato se non viene adeguatamente valorizzato?

- possiamo pensare di disegnare interventi volti ad *arricchire il senso di responsabilità* degli operatori, a incoraggiarli ad adottare comportamenti in grado di influire in senso positivo sull'integrità del sistema, a spronarli a esprimere al meglio tutte le potenzialità positive di cui sono portatori?
- possiamo lavorare sui *fattori che possono proteggere* l'integrità del sistema anziché su quelli che possono ostacolarla?
- e possiamo pensare di farlo *senza allentare la percezione dei rischi* che comunque sono costantemente presenti in un settore così intrinsecamente complesso come quello sanitario?
- possiamo pensare di avere sufficiente *fermezza e determinazione* per affrontare in chiave positiva una realtà così suadente e sfrontata da costituire - in alcune situazioni - un abbraccio mortale per l'integrità di parti del sistema?

I quesiti di cui sopra possono costituire una prima guida rispetto alle condizioni che possono rendere fertile l'approccio proposto.

7. Condizioni ed elementi chiave per una applicazione pilota

La proposta di una metodologia volta a valorizzare il patrimonio di integrità di un'azienda sanitaria richiede la verifica delle condizioni di contesto che possono favorire una applicazione pilota.

In prima approssimazione si ritiene che le condizioni possano essere così individuate:

- forte *commitment* dei vertici politici e manageriali nel promuovere una politica per l'integrità all'interno dell'azienda,
- diffusa condivisione della cultura dell'integrità, andando oltre le mere enunciazioni di principio o i più frequenti luoghi comuni,
- chiara e condivisa definizione degli obiettivi da perseguire (nello specifico: integrare le strategie prevalenti di mappatura dei processi e di analisi dei rischi con percorsi di approfondimento in grado di aumentare l'efficacia degli interventi messi in atto, superando i limiti degli approcci formali burocratici)
- adeguati livelli di trasparenza e informatizzazione, in grado di supportare le decisioni che necessitano di tale supporto,
- consuetudine al lavoro di gruppo, in presenza di tutti i profili utili per favorire coinvolgimento e apertura al confronto.

Si ritiene che tali condizioni siano in larga parte presenti presso l'AOUC.

Le condizioni potranno comunque essere verificate dai gruppi di lavoro nel corso delle attività.

In particolare, *Illuminiamo la Salute* e AOUC concordano sui seguenti elementi caratterizzanti il progetto:

obiettivo finale

valorizzazione e potenziamento del patrimonio di integrità

obiettivo intermedio	adempimenti normativi in materia di mappatura dei rischi di corruzione/mala amministrazione
metodologia	approccio culturale/partecipato e adozione di priorità (per gli ambiti affrontati)
strumenti	percorsi tecnico-qualitativi (e non solo ingegneristico-informatici)
prodotti attesi	report finale e documentazione esperienza; descrizione/analisi dei processi finalizzata alla integrità; individuazione fattori di rischio (con indicizzazione) e fattori di promozione dell'integrità; indicatori e fenomeni da monitorare all'interno dell'azienda; proposta di misure di miglioramento la cui efficacia è da monitorare; presentazione del lavoro, dei risultati e delle proposte alla direzione aziendale.
valutazione	questionario di ingresso e finale

8. Condizioni favorevoli e possibili ostacoli

La realizzazione e il successo di un approccio innovativo dipende in larga misura dalla presenza di alcune condizioni in grado di agevolare concretamente l'attuazione:

- una genuina volontà di promuovere un *approccio culturale* (e non solo fiscale) all'integrità,
- una disponibilità a sperimentare *modalità innovative* di sostegno all'integrità,
- un approccio normativo/regolamentare già sufficientemente *collaudato e integrato* da elementi di originalità,
- la volontà di *evitare, per quanto possibile, strategie centrate prevalentemente sulla produzione di un'enorme quantità di procedure*, regolamenti, mappature, disciplinari, autorizzazioni, verifiche, ispezioni, sanzioni, ecc.,
- la consapevolezza che *non esiste un confine netto tra integrità e illegalità*,
- la convinzione che esiste un'ampia area grigia, attorno al confine tra legalità e illegalità, dove un *uso accorto della discrezionalità* può essere fecondo e non solo rischioso,
- la conseguente intuizione della necessità di lavorare sui *fattori protettivi* della integrità,
- la crescente sensazione che i *professionisti* siano stanchi di essere percepiti come fonti di problemi e non come opportunità,
- la volontà/necessità di tentare di *disegnare percorsi* volti a rendere forte il senso di appartenenza, la condivisione degli obiettivi, il recupero di margini di responsabilità, la partecipazione costruttiva,
- la volontà di migliorare il *benessere organizzativo* all'interno di una azienda complessa e problematica,
- l'intenzione di mettere in campo azioni volte a *stimolare gli operatori* a rendersi responsabili volontariamente della promozione della propria integrità e di quella della propria azienda,

- la disponibilità a sviluppare metodologie di lavoro che prevedono *l'apprendimento fra pari* e a supportare strategie di collaborazione infra e inter-aziendale.

Si ritiene che l'AOUC risponda positivamente alla gran parte dei requisiti di cui sopra.

Le condizioni potranno comunque essere verificate dai gruppi di lavoro nel corso delle attività.

L'adozione di un approccio innovativo può incontrare anche condizioni avverse in grado di ostacolarne la realizzazione:

- *inerzia e diffidenza* nei confronti delle novità, soprattutto quando si presume che possano interferire sull'organizzazione del proprio lavoro e sulla intensità dell'impegno da elargire,
- *eccessive aspettative* nei confronti del cambiamento, in particolare da parte di operatori demotivati e quindi alla ricerca di soluzioni rigeneranti e salvifiche,
- diffusa *abitudine a operare sulla base di indicazioni precise*, rassicuranti, ma che lasciano poco spazio all'autonomia e alla partecipazione attiva,
- *ritmi di lavoro* regolarmente faticosi e stressanti, che favoriscono atteggiamenti di rifiuto di ogni sforzo ulteriore,
- tendenza a partecipare alle attività formative esclusivamente per *ragioni fiscali* (acquisire crediti ECM e adempiere un obiettivo).

Ulteriori ostacoli potranno essere verificati nel corso del progetto.

9. L'importanza delle parole

Abbiamo un pensiero fisso: dare valore alle parole.

Perché, come diceva Carlo Levi, "*le parole sono pietre*"⁵.

Le parole che pronunciamo dovrebbero poter restare scolpite nella mente di tutti noi e dovrebbero influenzare il modo in cui affrontiamo la sfida della promozione dell'integrità e della prevenzione della corruzione.

Le parole esprimono il nostro pensiero, i nostri valori, la nostra sensibilità. Dobbiamo impegnarci a evitare luoghi comuni, a non utilizzare parole che feriscono, demotivano, denigrano. Dobbiamo prestare attenzione alle parole che valorizzano, che danno fiducia, che generano disponibilità⁶

Per questo abbiamo l'abitudine di curare attentamente le parole che utilizziamo: ad esempio, chi si rivolge al servizio sanitario è bene che non sia definito un *cliente*, un *paziente*, un *utente*; è invece una *persona*, che esprime un bisogno e non si limita a consumare una prestazioni.

Per questo inseriamo fra le parole *chiave* che possono contribuire a costruire un sistema sanitario e sociale incontaminato la parola *diritti*: la prima forma di illegalità è infatti la negazione del *diritto* all'assistenza. Ciò accade purtroppo sempre più frequentemente, anche in realtà di buon livello⁷.

⁵ Levi C. *Le parole sono pietre. Tre giornate in Sicilia*. Torino, Einaudi 2010.

⁶ Spunti interessanti sono offerti dall'iniziativa "parole Ostili" (www.paroleostili.com).

L'auspicio è che alcune parole diventino pietre miliari del nostro agire quotidiano, punti fermi su cui poggiare il piede durante il nostro cammino. I contenuti di un intervento di formazione parte dalla scelta delle parole.

Parole da superare o qualificare	Parole da valorizzare
cliente, paziente, utente	persona
disabile	persona con disabilità
il costo della sanità	le risorse <i>destinate</i> alla sanità
la <i>domanda</i> del <i>mercato</i>	i <i>bisogni</i> della popolazione
<i>contrastare</i> la corruzione	<i>potenziare</i> l'integrità
<i>marketing</i> sanitario	<i>Promozione interventi di tutela</i> della salute appropriati ed efficaci
rischi	Opportunità

⁷ Gruppo lavoro Illuminiamo la salute, op cit.