

LTC, COMPRENDERE LE INTERDIPENDENZE DEL SISTEMA

di Beniamino Musto

L'ULTIMO RAPPORTO DELL'OSSERVATORIO LONG TERM CARE DEL CERGAS (UNIVERSITÀ BOCCONI) OFFRE UNA LETTURA APPROFONDITA DELLE DINAMICHE CHE LEGANO L'UNO ALL'ALTRO ATTORI, SERVIZI E REGOLAMENTI. QUESTI ELEMENTI, SPESSO SOTTOVALUTATI, SONO IN REALTÀ ESSENZIALI PER GARANTIRE RISPOSTE EFFICACI E SOSTENIBILI AI BISOGNI DELLE PERSONE ANZIANE E DELLE LORO FAMIGLIE: NESSUN SOGGETTO, DA SOLO, PUÒ INFATTI RISPONDERE IN MODO ESAUSTIVO ALLA SFIDA DELL'INVECCHIAMENTO DELLA POPOLAZIONE

L' invecchiamento della popolazione e la pressione crescente sui sistemi di welfare rappresentano una sfida epocale per il nostro paese. E quello che sta diventando sempre più evidente è che i diversi attori della filiera, siano essi pubblici o privati, devono necessariamente collaborare per fornire risposte condivise: nessun soggetto, infatti, ha da solo le leve e le capacità per fornire una risposta esaustiva a esigenze sempre più crescenti e diffuse.

Un aspetto fondamentale da cui partire per mettere in atto azioni davvero efficaci riguarda l'analisi delle interdipendenze nel settore socio-sanitario. Ecco perché a questo specifico tema è dedicato il settimo rapporto dell'**Osservatorio Long Term Care** (Oltc) realizzato da **Cergas-Università Bocconi** con il contributo di **Essity**, e curato da **Giovanni Festi, Elisabetta Notarnicola e Eleonora Perobelli**.

La multidimensionalità dei bisogni legati all'invecchiamento da una parte, dall'altra la classica struttura per silos e la frammentazione dei servizi esistenti, fanno sì che le aree di interdipendenza siano molteplici. La necessità di attivare modalità di raccordo e coordinamento è quindi, secondo gli autori del rapporto, "il presupposto per l'attivazione di risposte che generino valore per le famiglie". Diventa necessario, pertanto, riconoscere e valorizzare le interdipendenze tra settori, organizzazioni e servizi.

UN TASSO DI COPERTURA DEI BISOGNI MOLTO CONTENUTO

L'indagine, innanzitutto, aggiorna la fotografia del settore socio-sanitario, inquadrando dettagliatamente il tasso di copertura delle necessità di assistenza. Sebbene tra il 2021 e il 2023 la popolazione over65 non autosufficiente sia cresciuta dell'1,7%, il tasso di copertura dei bisogni garantito dalla rete socio-sanitaria pubblica è complessivamente molto contenuto, e il servizio più capillare risulta essere quello dell'assistenza domiciliare (Adi). I servizi semiresidenziali raggiungono una quota prossima allo zero del fabbisogno, rimanendo di gran lunga la modalità meno diffusa della rete, mentre la residenzialità raggiunge il 7,6% del bisogno sugli over65 non autosufficienti.

La copertura del bisogno sale invece al 9,9% se l'utenza in carico viene messa in relazione con la fascia di popolazione più in target per il servizio, gli over75 non autosufficienti. La copertura del bisogno tramite Rsa per questa fascia di popolazione nelle diverse regioni italiane registra un'ampia varianabilità che segue la geografia del Paese: nelle regioni del nord i tassi di copertura sono superiori al 10%, nel centro-sud sono compresi tra l'1% e il 4%.

Il numero di ore complessive di assistenza domiciliare ero-



gate è trainato dalla crescita del numero di casi di anziani in carico, probabilmente, rilevano gli autori dello studio, “in virtù del target Pnrr che impegna l’Italia a raggiungere il 10% degli over65 con una misura di assistenza domiciliare entro il 2026”. Tuttavia, a fronte di un aumento dei casi in carico, diminuiscono le ore medie erogate per singolo caso: 14, contro le 16 del 2021 e le 18 del 2019. Sebbene l’Adi rimanga il servizio più capillare sul territorio in termini di soggetti raggiunti, “rimane attuale la riflessione sull’effettiva capacità di un servizio così limitato e contingentato nel tempo di dare risposta ai bisogni assistenziali degli anziani”, si legge nel rapporto.

RICONOSCERE LE INTERCONNESSIONI PER GOVERNARLE

Il concetto di interdipendenza, spiega lo studio, si applica perfettamente al settore socio-sanitario e ai servizi per gli anziani, dove istituzioni, organizzazioni e servizi interagiscono a diversi livelli e fasi, e le regole che vengono stabilite e implementate da attori diversi sono intrecciate in relazioni reciproche, determinando il funzionamento complessivo del sistema. Lo stesso vale per il processo di presa in carico della persona anziana, che coinvolge una rete di procedure, operatori e meccanismi interconnessi, dalla valutazione del bisogno all’inserimento in lista d’attesa fino all’attivazione dei servizi specifici.

Riconoscere e governare queste interdipendenze diventa quindi un fattore strategico, e il tema dell’integrazione “non

si riduce a un semplice coordinamento tra soggetti e servizi, ma implica una gestione consapevole” di queste relazioni intrecciate. L’approccio manageriale proposto dalla ricerca si basa proprio su questa idea: chi gestisce i servizi socio-sanitari può intervenire su queste dinamiche per generare maggiore valore, sia per la propria organizzazione, sia per le persone anziane coinvolte.

Il lavoro di ricerca si è concentrato in modo particolare sui servizi residenziali, le Rsa, fulcro di interconnessioni e interdipendenze. Le domande di ricerca che hanno ispirato l’ultima edizione del report sono state tre. In primis, quali sono oggi le interdipendenze più rilevanti che caratterizzano il settore socio-sanitario nei suoi rapporti con altri e specialmente con la sanità; in secondo luogo, quanto e come sono gestite queste interdipendenze; infine, quali sono le innovazioni possibili per migliorare la gestione delle interdipendenze.

Su quest’ultimo aspetto, dallo studio emerge chiaramente che le iniziative di maggior successo nascono principalmente da spinte interne alle organizzazioni, piuttosto che da impostazioni normative esterne, e si sviluppano quando i gestori assumono un ruolo proattivo come promotori delle collaborazioni. Ecco perché il ruolo centrale dei provider dovrebbe essere imprescindibile e punto di partenza.

Il lavoro presentato nel rapporto del Cergas porta una chiave di lettura manageriale rispetto alle interdipendenze: “non è solo un’analisi del presente, ma uno stimolo per il futuro: un invito a ripensare il sistema di Long Term Care con uno sguardo più integrato, consapevole e orientato al valore”.