

PRESENTAZIONE RAPPORTO OASI

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano

Un'agenda realistica per sostenere il SSN

Elio Borgonovi
CERGAS, SDA Bocconi



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

Logica del cambiamento 1

Credo appropriato iniziare le conclusioni ricordando la preghiera di Thomas Moore:

«Signore, dammi la forza di accettare le cose che non posso cambiare, il coraggio di cambiare le cose che posso cambiare, la saggezza per conoscere la differenza».

Tradotto in termini di management significa saper **individuare e distinguere le variabili controllabili da quelle non controllabili**: distinzione che dipende da funzione, ruolo, posizione organizzativa, istituzionale, politica, sociale di ogni persona.



Logica del cambiamento 2

Avere chiara questa distinzione consente di utilizzare le conoscenze, l'analisi dei fatti e delle proiezioni/previsioni per:

- **individuare soluzioni** che, sottoposte alla verifica di fattibilità, appaiono **realizzabili**;
- evitare la sindrome di «**paralisi da analisi**»;
- **proporre soluzioni generiche** quali «il sistema/il Paese/la società deve decidere le priorità...» oppure «dobbiamo, è necessario decidere le priorità, aumentare le risorse...» (quali sono i soggetti che dovrebbero fare?).



Logica del cambiamento 3

Per uscire dall'indeterminatezza di chi deve fare che cosa, ognuno di noi può avere diversi ruoli:

- come **cittadino** sostenere i partiti, i movimenti che hanno proposte finalizzate a difendere il SSN;
- come appartenente a **partiti**, movimenti, coalizioni di governo contribuire a elaborare proposte finalizzate a difendere il SSN;
- come **dirigente/tecnico/esperto** di organi del SSN (a livello nazionale o regionale) elaborare proposte di leggi/piani/DGR/regole coerenti con la difesa dei principi del SSN (in particolare semplificazione);
- come **dirigente** (top o middle management) di aziende sanitarie adeguare l'organizzazione per produrre migliori risultati di salute;
- come **professionista** tenersi aggiornato e operare con etica e professionalità.



Interventi specifici

1. Periodica **revisione e semplificazione delle procedure interne** che appaiono obsolete e non generano valore per i pazienti.
2. Progettare una organizzazione (a livello regionale di ASL, AO, dipartimento, unità organizzative complesse o semplici, distretto) che abbia le seguenti caratteristiche:
 - **plasticità**, nel senso che deve adattarsi velocemente alle nuove conoscenze, tecnologie, modelli assistenziali;
 - **focalizzata sui processi** e non su competenze tecniche, professionali, amministrative rigide e formali;
 - fondate su **responsabilità per outcome** (risposta a bisogni reali) e impatto (modificazione dei bisogni) e non per prestazioni;
 - In grado di **valorizzare e motivare le persone**.



Innovazione e cambiamento

1. Le **innovazioni «disruptive» vengono dall'esterno**, dal mondo della ricerca, non di rado da settori diversi dal SSN ad esempio:
 - tecnologie di imaging (TAC, PET, ecc.);
 - robotica;
 - materiali per organi artificiali;
 - intelligenza artificiale;
 - piattaforme che offriranno servizi di salute.
2. La vera **innovazione interna «disruptive»** è quella collegata a:
 - investimento nelle persone «capitale umano» che passa attraverso la capacità di proporre visioni motivanti per il futuro;
 - individuazione e valorizzazione delle potenzialità (talenti) di ognuno;
 - superamento della specializzazione verticale e lavoro in team interdisciplinari e interprofessionali (collaborazione);
 - promozione di reti interni alle ASL e AO, con soggetti esterni (per es. comuni, enti del terzo settore, associazioni di volontariato, imprese della filiera).



Condizioni per il cambiamento

- 1. Il cambiamento è possibile** se si tiene conto che:
 - non tutto ciò che è razionale è condiviso;
 - non tutto ciò che è condiviso è fattibile;
 - non tutto ciò che è fattibile è utile;
 - non tutto ciò che è utile è opportuno;
- 2. L'innovazione disruptive di cui abbiamo bisogno è quella del pensiero pratico** che è composto da:
 - capacità analitiche;
 - emozioni;
 - generatività, creatività, intuito;
 - attenzione alle relazioni;
 - etica.
- 3.** Occorre **investire in cultura** perché, oggi molti si credono giganti dimenticando che come dice un proverbio arabo, *«quando il sole della cultura è basso, i nani appaiono come giganti»*.
- 4.** Infine, le organizzazioni, le ASL, le AO, il SSN sarebbe migliore se chi ha posizioni di responsabilità applicasse una delle indicazioni di Michele Ferrero per i propri dirigenti: *«un buon capo aiuta persone normali a diventare giganti, un cattivo capo trasforma giganti i nani»*.





Elio Borgonovi

GRAZIE PER L'ATTENZIONE
elio.borgonovi@unibocconi.it

CERGAS Bocconi
Via Sarfatti 10 | 20136 Milano – Italia |
| www.cergas.unibocconi.it



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT