

Bocconi

Con il contributo incondizionato di



CONVEGNO OASI 2021

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano

CONCLUSIONI OASI 2021

Elio Borgonovi

CERGAS, SDA Bocconi

18 novembre 2021



Università
Bocconi

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

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

Un'idea, un sentimento, un'immagine

— Il manuale del buon predicatore/relatore prevede 3 elementi: un'idea, un sentimento e un'immagine.



- **IMMAGINE:** proverbio africano “Ogni mattina in Africa, come sorge il sole, una gazzella si sveglia e sa che dovrà correre più del leone o verrà uccisa. Ogni mattina in Africa, come sorge il sole, un leone si sveglia e sa che dovrà correre più della gazzella o morirà di fame. Non importa che tu sia leone o gazzella, l'importante è che cominci a correre”



- **SENTIMENTO:** velocità



- **IDEA:** nulla potrà essere come prima solo se al cambiamento degli strumenti corrisponderà anche un cambiamento della cultura delle persone che utilizzano gli strumenti.



I bisogni del futuro (1/2)

- Una visione per il futuro è innovativa se ritorna alle origini in un contesto profondamente mutato.
- Per i sistemi di tutela della salute occorre:
 - Riflettere sui **bisogni** più che sulla domanda di prestazioni (origini)
 - La **digitalizzazione** come «nuovo modo di pensare, relazionarsi, agire» (contesto)



I bisogni del futuro (2/2)

I **trend relativi ai bisogni** possono essere **sintetizzati** nei seguenti termini:

1. Affrontare condizioni di **cronicità** e di **disabilità** con la **cultura** della **qualità** e non di semplice allungamento della vita
2. Possibilità di trattamento di **malattie rare**
3. Attrezzarsi per affrontare le **pandemie** che sono di diversa natura e origine:
 - Salto di specie di virus
 - Antimicrobico resistenza AMR
 - Disagio psichico correlato al compattamento dei ritmi della vita e alla società individualistica, atomizzata e liquida
 - Infodemia determinata dalle *fake news* sulla salute che minano la fiducia nella scienza e alimentano movimenti di opposizione ad interventi nel campo della salute
4. **Salute personalizzata, preventiva, predittiva, di precisione**



Rispondere ai bisogni

I trend dei bisogni richiedono un **ripensamento del sistema di offerta** nelle seguenti direzioni:

1. **Segmentazione dei destinatari** che si modifica in relazione ai progressi delle conoscenze
2. **Apprendimento, creatività, innovatività**
3. **Collaborazione e connettività** non solo tecnologica ma tra diversi soggetti che costituiscono **reti di assistenza**
4. **Equilibrio** tra attività **standardizzate/standardizzabili** e attività **personalizzate** con percorsi e piani assistenziali individuali e profilazione del paziente
5. Mantenimento di un **sistema universalistico, solidale ed equo** di fronte a rischi di disuguaglianze rispetto alla salute



Competenze manageriali

La gestione di un nuovo sistema di offerta richiede diverse **competenze manageriali**:

1. Agilità di pensiero e velocità di azione
2. Pensiero critico
3. Capacità di discernimento
4. Competenza digitale
5. Resilienza trasformativa
6. Influenza in organizzazioni sempre più orizzontali e sempre meno gerarchiche/verticali (nuovi modelli di *Leadership*)



Gli analfabeti del futuro non saranno quelli che non sanno leggere e scrivere, ma quelli incapaci di imparare, disimparare e reimparare velocemente (*Alvin Toffler*)



Implicazioni per il PNRR (1/2)

Il **PNRR** costituisce una **opportunità** (da molti definita storica) per un «**cambio di paradigma**» del SSN a condizione che:

1. Gli **investimenti in capitale materiale**, come ospedali e case di comunità, centrali operative territoriali e tecnologie, saranno considerati una **condizione facilitante** e non la soluzione del problema.
2. **Gli standard** (in particolare il DM71 in preparazione, la revisione del DM70/2015 ed altri) saranno considerati **strumenti di confronto** per il miglioramento e non rigidi vincoli da rispettare.
3. L'inserimento di **personale aggiuntivo** (medici, psicologi, infermieri, tecnici sanitari, OS, ASA, ecc.) sarà colto come **occasione per innovare i modelli assistenziali e organizzativi**.



Implicazioni per il PNRR (2/2)

4. La **carezza di professionisti** sarà affrontata con una **logica sistemica** per evitare il circolo vizioso dello *shortage* di professionisti:
 - Aumento del personale nelle strutture pubbliche
 - Mancanza di personale nelle strutture private
 - Diminuzione della capacità di strutture private di rispondere a bisogni insoddisfatti dal pubblico (riabilitazione, RSA, ecc.)
 - Aumento della domanda sulle strutture pubbliche con rischi di non risposta
5. La **telesalute**, o salute digitale, **non deve trasformarsi in perdita delle relazioni** tra i diversi soggetti del sistema: pazienti, professionisti, manager



Problemi etici

- Rischi di uso improprio di *Device* ad esempio chip che possono modificare i comportamenti
- Manipolazione genetica
- Discriminazione e disuguaglianze nella accessibilità alle cure
- Uso delle conoscenze sulla salute a fini di potere



Per il futuro



Un'idea moltiplicata x3

1

- Persone
- Conoscenze
- Organizzazione



Un sentimento moltiplicato x3

2

- Motivazione
- Impegno
- Coraggio

Un'immagine moltiplicata x3



3

- Proverbio spagnolo sulle strade della vita che non esistono ma si disegnano camminando
- Narrazione dei tagliatori di pietre che contribuisce a un grande progetto
- Proverbio africano: «Se vuoi andare veloce vai da solo, se vuoi andare lontano vai insieme»





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