

L'equilibrio tra risorse, aspettative e bisogni di salute:
esperienze e sfide per il management

PRESENTAZIONE RAPPORTO OASI

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano



UNA VISIONE PER IL SSN

ELIO BORGONOV
CERGAS, SDA Bocconi

Milano, 3 dicembre 2024



Università
Bocconi

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

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

PASSATO, PRESENTE E FUTURO

- Il SSN ha un grande passato, oggi è in crisi di credibilità, siamo qui per impegnarci a costruire **un grande futuro sostenibile** sul piano della salute, sociale ed economico.
- La razionalizzazione e il recupero di efficienza hanno un grande passato, oggi hanno un'efficacia limitata, la **creatività e il coraggio** di cambiamenti strutturali/radicali contribuiscono a costruire un grande futuro.
- La critica distruttiva ha un passato (non si può definire grande perché è sempre negativa), oggi è esaltata dai media, la **critica costruttiva** di chi conosce le difficoltà del sistema e si impegna per superarle ha un grande futuro.



PASSATO, PRESENTE E FUTURO

- Chi crede che la spending review sia la soluzione ha un passato (non grande perché è stata lineare e poco efficace), chi crede nella lotta agli sprechi (seppur doverosa) ha un presente, chi crede che la spesa per la salute sia un **investimento** e un **motore per un nuovo modello di economia e società basata sull'equità** ha un grande futuro.
- Chi ha una concezione ideal/ideologica del SSN ha un grande passato, chi crede che i sistemi sanitari siano in crisi ha un presente, chi crede che **le difficoltà dei sistemi sanitari siano la conseguenza del loro successo** (allungamento della vita, lotta a malattie in passato inguaribili, presa in carico delle persone con cronicità, terapie ad elevato costo, efficace contrasto alle disabilità) ha un grande futuro.



PASSATO, PRESENTE E FUTURO

- Chi crede nella distinzione tra spesa corrente e spesa di investimento ha un passato, chi crede nel contenimento della spesa corrente e aumento degli investimenti ha un presente, chi crede nella distinzione tra **buona spesa** (senza distinzione tra spesa corrente e investimenti) che migliora la salute e “**cattiva**” **spesa** che alimenta prestazioni inutili, superflue, inappropriate ha un grande futuro.
- Chi crede nella competizione privato-pubblico o pubblico-pubblico ha un passato, chi crede nella separazione tra pubblico e privato ha un presente, chi crede nella **collaborazione, co-programmazione, partnership** pubblico-privato ha un grande futuro.
- Chi crede solo all’efficienza organizzativa ha un passato, chi ripone fiducia incondizionata nelle tecnologie (specialmente digitali e di intelligenza artificiale) ha un presente, chi crede che le **tecnologie possono/devono essere governate e adattate** alle specifiche esigenze delle persone e del contesto in cui esse si trovano ha un grande futuro.



CARATTERISTICHE DEGLI INNOVATORI

Per rendere possibile un grande futuro servono persone che hanno queste caratteristiche:

- Condividono con Einstein che “le cose non cambieranno se non cambieremo il modo di vedere le cose”.
- Condividono l’aforisma arabo che recita “chi vuol fare qualcosa trova sempre un mezzo, chi non vuol fare nulla trova sempre una scusa”.
- Condividono l’affermazione di Don Milani secondo cui “se sai (ad esempio conosci potenzialità e limiti delle intelligenze artificiali) sei (padrone delle tue scelte), se non sai sei di un altro (di chi realizza e vende tecnologie e sistemi di intelligenza artificiale senza tener conto dei bisogni e contesti reali)”.



CARATTERISTICHE DEGLI INNOVATORI

- Non si sentono eroi o persone che compiono gesti estremi per una nobile causa, ma si considerano persone disposte a vivere umilmente tutta la vita (non di rado in solitudine e criticate) per una nobile causa (il miglioramento della salute di centinaia e migliaia di pazienti).
- Le teorie sul cambiamento individuano quattro motivazioni principali:
 - Necessità,
 - Convenienza,
 - Convinzione,
 - Emulazione.

Il SSN del futuro ha bisogno di innovatori che promuovano il cambiamento per convinzione e che propongano soluzioni «convenienti e convincenti» a chi resiste al cambiamento.

