

Il testo che segue è stato elaborato dalla segreteria scientifica di ANMDO, per conto delle quattro associazioni che compongono il Forum per l'Innovazione in Sanità e sottoposto al confronto al Tavolo delle Imprese del Forum

Manifesto Forum Innovazione in Sanità

Il fine ultimo di qualsiasi organizzazione è la creazione di ricchezza in modo continuo e crescente nel tempo. Ricchezza intesa come valore complessivo - economico, politico e sociale - e non come semplice valore monetario.

La creazione continua del valore garantisce lo sviluppo, assicurando la possibilità di soddisfare, secondo modalità diverse, le esigenze sia degli shareholders, ovvero degli azionisti, sia degli stakeholders, ovvero di tutti i soggetti, fisici e giuridici, che hanno un interesse o sono coinvolti dalle attività dell'organizzazione stessa.

Un'azienda intesa come organizzazione, non importa se sia o meno a fine di lucro, crea valore quando ha come obiettivo strategico primario la crescita continua nel tempo intesa come la capacità di continuare a svolgere indefinitamente le attività dettate dai valori e caratteristiche della propria visione e missione, tenendo in debito conto il loro impatto sul capitale sociale e umano. Questi concetti valgono anche per le organizzazioni sanitarie e tutti i sistemi sanitari dei Paesi sviluppati sono consapevoli sia della necessità della sostenibilità, sia dell'incombere di grandi criticità sulla tenuta economica e operativa delle proprie organizzazioni. I due aspetti non possono essere separati. I fattori di criticità esistenti si ripercuotono sulla sostenibilità del sistema. Il sistema economico dell'assistenza sanitaria sta cambiando in modo sempre più evidente e accelerato. Sono presenti forze nuove, intense, chiaramente identificabili.

La tecnologia è una benedizione e una maledizione allo stesso tempo. Ha consentito straordinari progressi in medicina. Al contempo, però, si assiste al fenomeno del "paradosso tecnologico sanitario" per cui mentre si è soliti considerare all'interno di un omogeneo comparto produttivo la corrispondenza tra innovazione tecnologica e riduzione dei costi diretti e indiretti, in ambito sanitario avviene esattamente il contrario. Assistiamo a una pressante domanda di prestazioni che nessuna politica sanitaria e nessuna critica teorica è in grado di arrestare. Il grande sviluppo delle tecnologie strutturali, diagnostiche, farmacologiche e della tecnica terapeutica, iniziato negli anni '50 dello scorso secolo non è affatto concluso e ha tuttora importanti margini di crescita.

Ciò che si affaccia all'orizzonte è un nuovo e radicale salto di qualità nella medicina di portata pari, se non superiore, all'introduzione degli antibiotici o dell'anestesia, avvenute nel secolo XX°. La prospettiva della medicina riparativa e personalizzata, che oggi intravediamo nella genomica, nell'ingegneria tissutale, nella biologia molecolare più avanzata, modificherà fra qualche decennio il nostro stesso modo di concepire la realtà. Si parla già e si parlerà sempre più in futuro di medicina predittiva il cui obiettivo è quello d'individuare dei tracciatori biologici che consentano di evidenziare i soggetti ad alto rischio di malattia. Se la ricerca avrà successo, di certo si potrà migliorare la vita di molti pazienti, tenendo in debito conto i problemi etici e di privacy che dovranno essere risolti. Occorre però tenere anche in considerazione l'impatto economico di tale medicina ai diversi orizzonti temporali. Prevedere eventuali patologie significa ricorrere in modo molto più intensivo e frequente a controlli, test e analisi. La medicina predittiva ha tutte le caratteristiche per accentuare nei fatti il problema della distanza crescente fra ricavi e costi della medicina. Si assiste alla crescita continua della competizione fra attori del sistema dell'assistenza sanitaria. Una competizione che supera i confini nazionali. I costi non coincidono con i rimborsi. La distanza fra i due continua a crescere nel tempo mentre non diminuiscono le attese nei confronti della qualità dell'assistenza sanitaria, della riduzione, o meglio eliminazione, degli errori e della sicurezza dei pazienti. Anche se non viene annoverata in modo immediato nell'insieme delle forze economiche, la crescente complessità dei protocolli di diagnosi e cura ha un impatto forte sulla struttura e sul volume dei costi. Si fa un gran parlare della necessità di operare "cambiamenti con soluzione di continuità". Grandi proclami sono stati fatti perché "le istituzioni di pubblico servizio... gli ospedali... hanno necessità di essere imprenditoriali e totalmente innovativi come devono essere tutti i business". In molti conoscono la famosa citazione dal libro di Peter Drucker "Innovazione e Imprenditorialità: Principi e Pratiche": "I rapidi cambiamenti in atto nella società, tecnologia ed economia avvengono in modo simultaneo e sono allo stesso tempo un grande pericolo e una ancora maggiore opportunità". A parte le grandi dichiarazioni e le dotte citazioni, il rischio di non essere più in grado di mantenere un'offerta di prestazioni sanitarie adeguate a un paese sviluppato è concreto. Cosa si può e si deve fare?

L'opinione pubblica espone i sistemi sanitari dei paesi evoluti a sollecitazioni e tensioni crescenti, tali da porre seri problemi

di sostenibilità. In particolare attraverso due modalità.

La prima è rappresentata dall'evidente e crescente duplicità nelle aspettative generali in materia di welfare. Da un lato, infatti, l'opinione pubblica dei paesi occidentali reclama una riduzione della pressione fiscale e dall'altro ha interiorizzato l'esistenza di un diritto assoluto, o quasi, alla salute. Il secondo aspetto riguarda l'enorme dilatazione della conflittualità fra la popolazione da un lato e il mondo medico e il sistema sanitario dall'altro.

La ricerca di modi per ridurre il costo dell'assistenza sanitaria passa attraverso il miglioramento drastico nell'erogazione dei servizi. Gli errori implicano conseguenze spesso gravi per la salute del paziente e un costo, diretto ed indiretto, comunque non accettabile e giustificabile. La sicurezza, la riduzione degli errori e la qualità sono assurti ad un ruolo fondamentale nel dibattito in corso sulle modalità e sviluppo dell'assistenza sanitaria. Bisogna però fare attenzione a non lasciarsi suggestionare dalle sirene del business che tendono a indirizzare gli sforzi esclusivamente nella direzione di nuove acquisizioni tecnologiche.

La medicina traslazionale, altro approccio innovativo, può fornire un contributo importante alla creazione del valore. La medicina traslazionale è la branca della ricerca medica che si prefigge di connettere in modo diretto la ricerca di base con l'assistenza al paziente. Di particolare interesse le possibili ricadute e cambiamenti nell'industria del farmaco dove per traslazione tipicamente s'intende lo "spostamento" dei risultati della ricerca di base in protocolli di trattamento e cura e in terapie efficaci. L'enfasi è data al legame diretto fra letto del paziente e bancone del laboratorio. Esiste anche una definizione a spettro molto più ampio che fa riferimento allo sviluppo e applicazione di nuove tecnologie in un ambiente pilotato dal paziente. Una medicina dove la ricerca è guidata dalla clinica con benefici certi per il paziente e per la gestione ospedaliera. Una volta, fino a non molto tempo fa, fino ad oggi forse, era possibile considerare Clinica, Ricerca e Ricaduta industriale come tre fasi separate, sequenziali, afferenti al settore della Salute, capaci di comunicare, ma non di dialogare fra di loro.

Tutto questo è stato e non sarà più. Il contesto è cambiato, le opportunità e i rischi sono molto diversi rispetto a quelli del recente passato. Non c'è più tempo per i ritardi. Se ieri si poteva pensare a un approccio sequenziale fra ricerca, clinica e industria perché c'era il tempo per trasferire la conoscenza da un settore all'altro, oggi questo tempo non c'è più. Da un lato il progresso scientifico e la pratica clinica evolvono in modo continuo, dall'altra l'industria non può più essere reattiva, ma deve assumere un ruolo pro-attivo, investendo essa stessa in ricerca, cercando di ottenere il prima possibile i risultati della sperimentazione clinica, ma in maniera appropriata stando molto attenti a non cadere nelle trappole del fast-track. Mai come oggi e ancora di più domani, è vero che il tempo è denaro. Lo sviluppo e la diffusione di nuove tecnologie riveste un ruolo centrale per la crescita di output e produttività. L'innovazione è il perno dei cambiamenti economici.

L'approccio sistemico all'innovazione focalizza l'attenzione sull'interlocuzione con i decisori politici attraverso un processo interattivo di creazione di conoscenza e di diffusione della stessa.

Il forum dell'innovazione si propone di favorire l'interazione tra industria e istituzioni. Le Associazioni che fanno parte del Forum contribuiscono, ciascuna per quanto di propria competenza, a valutare l'innovazione e a certificare che tale innovazione si traduca effettivamente in miglioramento della qualità e in ottimizzazione delle risorse tenendo conto di tutti gli aspetti che possono facilitare l'innovazione o frenarla (comportamenti; tassazioni; regolamentazioni; standard sanitari; controlli di qualità; diritti di proprietà; overlapping...).

Bisogna operare in modo parallelo. Per farlo occorrono figure professionali innovative. Attenzione. Innovative, non nuove. Non si tratta di trovare nuovi modi di estrarre valore da attività e pratiche esistenti. Si tratta d'innovare, di ricombinare in modo opportuno pratiche esistenti e da inventare, per trovare nuovi modi di generare valore, di creare ricchezza. Oggi il potere è in mano a coloro che, forti della conoscenza, sono capaci prima di progettare il futuro e, poi, d'imporlo a tutti gli altri. Non c'è scampo. O si progetta o si è progettati. Storicamente le politiche dell'assistenza sanitaria si sono concentrate sulle modalità della copertura assicurativa, sia essa pubblica o privata, e sugli standard di garanzia di tale copertura. Poco si è fatto per definire in modo ottimale la struttura dell'erogazione dell'assistenza sanitaria. Continua a essere utilizzato il modello antico, superato, delle grandi strutture ospedaliere multi specializzazione. Non vengono tenuti da conto le modifiche indotte da tecnologie altamente distruttive delle architetture preesistenti –basti pensare a cosa si può fare oggi in Day Hospital o con l'assistenza domiciliare-; non vengono considerati a sufficienza i miglioramenti e i cambiamenti possibili ricorrendo alle innovazioni di processo e infine non si pone sufficiente attenzione alla problematica della crescita del valore incrementale preoccupandosi troppo della semplice riduzione dei costi. Invece di cercare nuovi modi di generare valore, ci si limita a trovare nuovi modi per mungere la stessa, ormai anziana, mucca. Occorre rendersi conto che la sanità costituisce un importante motore di crescita dell'economia nazionale, è a tutti gli effetti una risorsa, un settore di sviluppo, innovazione e investimento da osservare e gestire con attenzione.

Il futuro è l'unica cosa che possiamo progettare e costruire. Le opportunità ci sono e ben chiare. Occorre dialogo continuo fra industria, settore pubblico e istituzioni al fine di perseguire politiche per la salute che abbiano come obiettivo la riduzione delle disuguaglianze e la ricerca di modelli di sistema per l'assistenza sanitaria in grado di realizzare i principi di solidarietà equità e accessibilità che devono essere garantiti in modo prioritario. Altrimenti non esiste possibilità di uno sviluppo efficiente in sanità. La ricerca, lo sviluppo e l'innovazione costituiscono il fulcro dell'evoluzione delle conoscenze. In Sanità, come d'altronde deve essere in qualsiasi settore, esiste innovazione se e solo se, vengono interessate tutte le componenti esistenti, dall'organizzativa alla gestionale, dalla tecnologica al governo delle risorse. Il processo di creazione del valore è sostanzialmente una dinamica di creazione, accumulo, riproduzione, incremento di risorse, di conoscenza e di fiducia.

Il Forum ritiene che si possano individuare le seguenti scelte e azioni inderogabili per assicurare la sostenibilità del sistema:

1. La ricerca dell'efficienza, intesa come capacità di produrre le prestazioni a minor costo. Solo se si riuscirà e in tempi rapidi, a ridurre gli sprechi, a concentrare le risorse sulla produzione di prestazioni e, ad azzerare i disavanzi (che nascono, prima di tutto, dalla aspettativa della loro copertura) si riuscirà a recuperare risorse preziose oggi, indispensabili domani, per non abbandonare il principio dell'universalità del servizio.

2. Trasparenza dell'amministrazione, che deve seguire regole chiare e non deve poter produrre deficit occulti, che emergono a distanza di tempo con effetto devastante. Per questo è indispensabile attuare una profonda riforma di sistema che realizzi davvero l'aziendalizzazione della componente pubblica del sistema sanitario, facendola uscire dall'attuale confusa collocazione a mezzo fra l'ente pubblico e l'operatore economico. Occorre definitivamente affermare che pubblico deve essere il servizio e non la natura giuridica dell'erogatore, promuovere la competitività fra gli attori e accettare il principio che la proprietà pubblica delle aziende sanitarie e ospedaliere, che può certamente rimanere tale, deve rispondere - così come deve essere per ogni azienda pubblica e privata- alle stesse regole di trasparenza, efficienza e managerialità.

3. Attivazione concreta di tutti i meccanismi capaci di premiare la qualità, la professionalità, la capacità manageriale.

La sfida della sostenibilità è la sfida delle competenze. Siamo in grado di vincerla.

Prof. Ugo Luigi Aparo

Segretario Scientifico Nazionale A.N.M.D.O.

Dida foto

Prof. Ugo Luigi Aparo - Segretario Scientifico Nazionale A.N.M.D.O.
