

# Lo sguardo dei cittadini sui cambiamenti in sanità

Dall'empowerment dei pazienti agli strumenti decisionali delle aziende sanitarie

## Cosa chiedono i cittadini riguardo le innovazioni da introdurre in sanità?

In Italia il tasso di accesso degli utenti di internet, sul totale della popolazione, è del 60,2%. Stiamo assistendo a un radicale cambiamento dell'ethos del cittadino che accede alle cure e che non è più disposto a sottostare alle regole del sistema sanitario perché, da un lato, ha implementato la coscienza del proprio corpo e sviluppato una maggiore attenzione ai propri bisogni di salute, diventati sempre più individuali e, quindi, scarsamente standardizzabili, dall'altro ha preso coscienza dei propri diritti. Tanto la sofferenza individuale quanto la ricerca di cure a propria misura, spesso effettuata nel mare magnum e incontrollato della rete, hanno di fatto costruito un cittadino molto più esigente – anche se non propriamente esperto.

Ci troviamo, inoltre, davanti a un mutato quadro demografico con un aumento del tasso di dipendenza e dell'indice di vecchiaia della popolazione e un'esplosione della incidenza e prevalenza delle malattie croniche.

Queste nuove istanze, indotte dalla rete e implementate dall'aumento dell'età e dalle patologie croniche, trovano numerose possibili risposte tecnologiche e/o organizzative, comportando così un aumento delle attese dei cittadini rispetto alle nuove tecnologie e ai nuovi farmaci, spesso ancora in fase sperimentale.

## Quale attenzione speciale riserva il direttore generale di un'azienda sanitaria alla domanda di innovazione dei pazienti?

L'attenzione di un direttore generale è massima per costruire un sistema di cure basato sulla centralità del cittadino. Per poterlo realizzare deve dotarsi di un'organizzazione in grado di saper ascoltare i bisogni espressi, ricercare i bisogni inespressi, misurare i bisogni di salute della popolazione.

Tuttavia il compito di un direttore generale è anche quello di governare la spesa e di progettare l'erogazione di cure appropriate e sicure. Questo compito comporta il dover definire, in una logica di costo-beneficio, a quale istanza dare priorità e come renderla operativa, affinché possa diventare concreta risposta di salute.

Se la rete rende infatti sempre più individuale il bisogno di salute e la relativa modalità di soddisfazione, un'azienda a cui affluiscono più cittadini, a volte anche più di un milione, deve superare l'individualità delle cure per poter invece rispondere al maggior numero di attese, nel pieno rispetto della centralità del paziente attorno al quale si deve costruire il percorso di cure.

Il ricondurre i percorsi di cure, progettati sulle attese dei cittadini, ai principi di appropriatezza è sicuramente un compito fondamentale per un direttore generale che è chiamato a massimizzare le risorse, oltre che a soddisfare i bisogni di salute della popolazione. Questo, spesso, può stridere con le at-



Intervista a  
**Flori Degrossi**  
Direttore generale  
Asl Rm2, Roma

tese dei cittadini stessi, incentrati sul proprio bisogno individuale, nonché sulla loro educazione alla fruizione delle cure e all'accesso dei servizi. L'empowerment del cittadino diventa pertanto uno strumento necessario alla gestione delle attese e dei bisogni di salute espressi e inespressi della popolazione da coniugare con l'implementazione dell'innovazione.

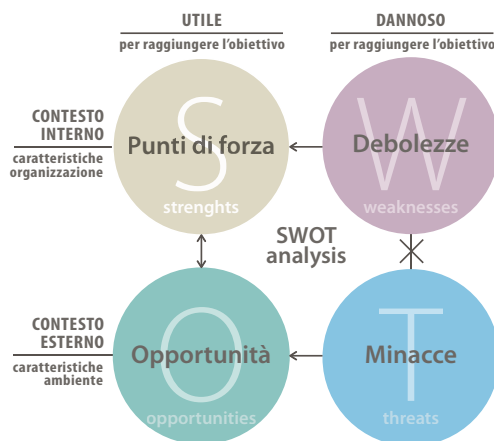
## Come raccogliere le evidenze utili a prendere decisione sull'innovazione?

L'health technology assessment (hta) è uno degli strumenti a supporto delle decisioni strategiche che aiuta sicuramente la direzione anche in tema di innovazione. L'hta rappresenta, infatti, un approccio multidisciplinare che consente di effettuare un'analisi rispetto all'efficacia, alla sicurezza, ai costi, all'impatto sociale e organizzativo, e anche agli effetti reali o potenziali che una nuova tecnologia o modello innovativo comportano a livello sia

di sistema sia di tipologia di pazienti. Indaga, quindi, sulle potenzialità concrete introdotte dalle innovazioni e sulle evidenze attese e la loro relativa sostenibilità, al fine di poter esprimere un giudizio di efficacia ed efficienza e di costi/benefici di quanto, eventualmente, introdotto.

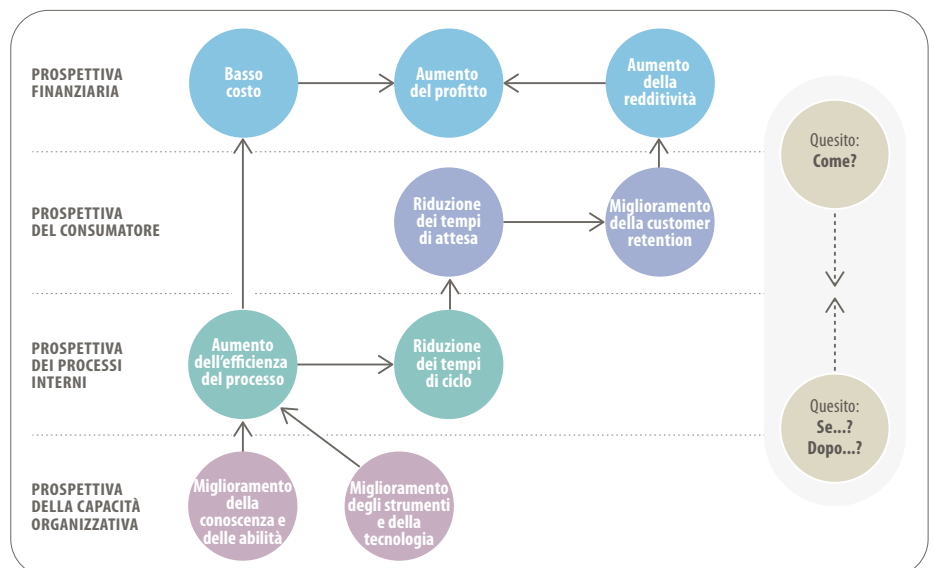
Anche la *balanced scorecard* è un utile strumento che permette di prendere decisioni sulla innovazione in termini di mutamento organizzativo e performance aziendali, permettendo di implementare indicatori che misurano l'efficacia delle innovazioni introdotte nel sistema al fine di assicurare la massima trasparenza a tutti gli stakeholder [scheda di valutazione bilanciata è uno strumento di supporto per tradurre la missione e la strategia dell'impresa in un insieme coerente di misure di performance, facilitandone la misurabilità, ndr].

In ultimo, ma non per ultimo, credo che la *swot analysis* rappresenti un ottimo strumento decisionale sulla innovazione, in quanto consente di analizzare il contesto aziendale sia interno sia esterno, al fine di misurare i fattori che influenzano il successo dell'introduzione dell'innovazione, nonché le criticità di contesto e l'eventuale individuazione di strategie alternative o facilitanti. Possiamo quindi utilizzare gli strumenti gestionali classici che, opportunamente usati, permettono un trasparente e misurabile supporto decisionale. ▣



**La swot analysis** è uno strumento di pianificazione strategica per il raggiungimento di un obiettivo messo a punto fra gli anni Sessanta e Settanta all'università di Stanford dal gruppo di ricerca di Albert Humphrey. Analizza la valutazione dei fattori positivi e negativi, sia interni sia esterni, che caratterizzano un'organizzazione o un'azienda. Il termine "swot" è l'acronimo di punti di forza (strengths), punti di debolezza (weaknesses), opportunità (opportunities) e minacce (threats).

Fonte: Wikipedia, l'enciclopedia libera.



Schema della mappa per impostare le strategie di azienda in maniera efficiente sulla base della *balanced scorecard*, con le quattro diverse prospettive di valutazione delle performance e i relativi obiettivi da raggiungere. Per ciascuna prospettiva vanno valutati le azioni chiave da attuare al fine del raggiungimento degli obiettivi e gli strumenti da utilizzare per quantificare il raggiungimento di ciascun obiettivo e la performance.

Fonte: *Balanced scorecard institute*.