

Cosa serve per una ricerca vincente per la sanità

Dall'influenza del contesto al riconoscimento delle competenze

Tradizionalmente la ricerca viene riconosciuta come un importante motore di sviluppo economico e sociale. Ogni anno aziende private, organizzazioni filantropiche e governi investono somme ingenti nelle università per ricavare valore dalla expertise che queste possono offrire. In Inghilterra, il Department of health finanzia oltre un miliardo di sterline in ricerca attraverso il National institute for health research il cui documento fondante, *Best research for best health*, identifica nella ricerca di qualità un fattore fondamentale per offrire i migliori servizi sanitari ai cittadini e, allo stesso tempo, ricchezza per il paese. Con toni molto simili, il programma europeo Horizon 2020 viene presentato quale strumento per generare crescita economica e occupazionale attraverso l'eccellenza scientifica.

Tuttavia, la produzione di valore con l'acquisizione di nuove conoscenze e tecnologie è un percorso spesso non lineare che viene fortemente influenzato dal contesto. In ambito sanitario, per esempio, la disponibilità di fondi, le dinamiche tra le diverse competenze professionali, gli andamenti demografici, gli avanzamenti tecnologici, l'evoluzione dei requisiti regolatori, le politiche sanitarie e la partecipazione dei pazienti sono tutti fattori in grado di influire sul processo di innovazione.

È il contesto che determina quale output della ricerca sia importante e per chi.

La natura contestuale del valore dell'innovazione può essere spiegata attraverso un caso giudiziario quasi paradossale. Nel 2013 la corte londinese aveva condannato a dieci anni di prigione l'imprenditore James McCormick per aver venduto oltre 7mila falsi detector di mine antiuomo alle forze armate irachene, per un totale di 55 milioni di sterline. Questo triste episodio di cronaca dimostra come il successo di nuove tecnologie non dipende necessariamente dalle loro performance. L'innovazione non può essere ridotta soltanto a proprietà tecniche, meccaniche o metodologiche, anche se queste possono essere essenziali al successo.

La ricerca che sviluppa innovazione è un bene comune, espressione di un agire collettivo.

Un modo alternativo di riflettere sull'innovazione è considerarla l'espressione di un agire collettivo che emerge da una coalizione di bisogni e obiettivi diversi, cristallizzati attorno a un interesse condiviso. La vita quotidiana è ricca di esempi di agire collettivo, come i pendolari che ogni mattina prendono la stessa linea ferroviaria per arrivare alla stessa destinazione. In modo simile il prodotto della ricerca che si traduce in pratica si co-



Mario Moroso
Assistant director Research programmes, Grant management group, Lcg Limited
Responsabile Nihri Policy research programme, Nihri Central commissioning facility

stituisce come un interesse condiviso che, in quanto tale, viene sostenuto dall'agire delle persone quale manifestazione collettiva di un bene comune.

Questo modo di intendere l'innovazione ha importanti conseguenze pratiche per il management della ricerca. L'allineamento di obiettivi diversi attorno al prodotto della ricerca emerge, talvolta, in modo spontaneo. Tale allineamento può essere tuttavia stimolato dalla capacità di un'organizzazione di comprendere e padroneggiare il (o perlomeno di adattarsi al) contesto nel quale essa opera. E in una società che sempre più deve affrontare sfide a livello globale, con una ricerca sempre più interdisciplinare e finanziariamente impegnativa, requisiti regolatori progressivamente più complessi e cittadini più istruiti ed esigenti, la capacità di interpretare il contesto dell'innovazione – superando i confini tra organizzazioni, stati e professionalità – diventa fondamentale per generare valore e promuovere prosperità economica e sociale.

Definire una strategia per tradurre la ricerca in innovazione è un esercizio disciplinato.

Dal punto di vista manageriale, un passo necessario per tradurre la ricerca in innovazione è la definizione di una strategia. Questa permette a un'organizzazione di dare un senso al contesto in cui opera, aiutandola a comprendere dove si celi il valore per sé e per i suoi stakeholder e a definire un percorso per realizzare tale valore. Sviluppare una strategia è un esercizio disciplinato che punta a:

1. raccogliere un insieme apparentemente casuale di input, investendoli di significato. Questo può voler dire identificare un problema da risolvere, un bisogno da soddisfare o un'opportunità da sfruttare, ma anche determinare il valore aggiunto da poter offrire;
2. incanalare l'interazione con gli stakeholder in modo che tale significato sia condiviso e perfezionato nel tempo, offrendo una piattaforma per costruire relazioni robuste basate sulla fiducia reciproca e su una consapevolezza condivisa di quali siano i bisogni da soddisfare e i potenziali benefici del collaborare;
3. assimilare questa conoscenza e tradurla in una miscela coerente di politiche, metodi e pratiche al fine di realizzare tale valore e sostenerlo nel tempo, in modo efficace ed efficiente.

Un esempio a questo punto può aiutare a illustrare il concetto. Il Policy research programme è uno dei programmi del National institute for health research. Con un budget di oltre 30 milioni di sterline, commissiona ricerca sanitaria attraverso bandi di gara che articolano le priorità identificate direttamente dal Department of health, con l'obiettivo

di informare la formulazione e l'implementazione delle politiche per la sanità o l'assistenza sociale in Inghilterra. Fino al 2013, il Policy research programme rappresentava una delle funzioni del Department of health, che accorpava tutta una serie di responsabilità per la gestione del sistema sanitario. Con le riforme introdotte nel 2013 dal governo di coalizione queste responsabilità sono state decentrate e distribuite su una molteplicità di organizzazioni indipendenti aventi funzioni diverse. Sono così aumentati in mondo considerevole gli stakeholder coinvolti nella definizione delle politiche sanitarie, ponendo dunque la necessità di costituire nuovi meccanismi per riconoscere priorità condivise dai diversi attori coinvolti. Per tale ragione, all'interno del Department of health, è stata creata una commissione formata dagli alti esponenti dei nuovi partner del ministero che ha il compito di identificare e discutere le priorità condivise. Alle tematiche che raggiungono un livello di consenso adeguato, e il cui impatto potenziale risulta convincente, viene assegnato un budget per finanziare ricerca pertinente.

Per sostenere l'innovazione serve investire in competenze professionali manageriali e tecniche.

In questo sistema, oltre a meccanismi specifici per facilitare la raccolta di input dagli stakeholder, si richiedono competenze più vicine al mondo del business che al mondo accademico (business development, business and data analysis, stakeholder management, comunicazione istituzionale, marketing), così come professionalità tecniche legate alla gestione di reti informatiche, della proprietà intellettuale e dei contratti. La somma di queste competenze si rende necessaria affinché la ricerca finanziata rimanga attuale nel tempo in un contesto estremamente mutevole e soggetto a pressioni elettorali, oltre che tecniche. Forzare i ricercatori a ricoprire tali funzioni in un'ottica di risparmio significherebbe rinunciare a nuove opportunità, rallentare il processo di innovazione e compromettere gli investimenti in ricerca e sviluppo, sia correnti sia futuri. ▣