

10 Alcuni suggerimenti

Le aziende sanitarie hanno bisogno per sviluppare i loro progetti di un quadro regionale che disciplini dovutamente la materia, di un supporto consulenziale nella fase di studio del progetto, della possibilità di rapportarsi con chi sta vivendo o ha vissuto esperienze analoghe.

Di norma, le aziende non hanno all'interno professionalità in grado di approntare studi nel mercato sanitario, di impostare business plan credibili, di gestire la complessa fase "civiltistica" della costituzione di una società, patti parasociali, tutte materie nuove per ASL ancora nella fase iniziale del processo di aziendalizzazione. È utile, pertanto, che nelle regioni prima ancora che nelle aziende, vengano fatte crescere figure nuove che, in collaborazione con il mondo dell'università e delle professioni, possano fornire delle linee guida, dei percorsi, degli strumenti in grado di aiutare le ASL nei processi di innovazione.

Nell'affrontare progetti di sperimentazioni gestionali è bene che le aziende, attivino dei team di progetto con la presenza delle diverse figure professionali in grado di valutare, con una nuova visione polivalente, i diversi aspetti del problema: da quello economico-finanziario, a quello strutturale, di mercato, giuridico, ecc. e ricerchino, in ogni caso, con la dovuta attenzione, la collaborazione di figure professionali esterne in grado di formare sul campo anche i dipendenti dell'azienda.

Il superamento della fase di avvio del progetto, fase sempre complessa e delicata, non elimina i problemi che il nuovo soggetto giuridico si trova ad affrontare. Infatti, esso deve saper gestire le difficoltà connesse con rischi di qualsiasi genere che appaiano nel mercato e con tutti gli imprevisti del caso, compresa la continua trasformazione del contesto politico istituzionale in cui opera.

È utile, quindi, come già sottolineato, che l'azienda possa contare su chi ben conosce la storia aziendale e sia in grado di effettuare con proprie risorse il monitoraggio dell'attività in termini di volumi, conto economico, risorse finanziarie, andamento dei processi produttivi, ecc.

Suggerimenti significativi possono emergere dalla creazione di network informativi delle esperienze in corso e già concluse, di forum, anche interregionali, per riflettere sulle varie esperienze e per mettere in collegamento i protagonisti delle stesse.

Con l'iniziativa intrapresa, l'ASSR ha voluto contribuire alla definizione dello stato dell'arte in termini di presenza e diffusione delle sperimentazioni ed innovazioni gestionali a livello nazionale. Questa prima indagine conoscitiva ha portato alla luce un numero rilevante di esperienze che potranno costituire un utile confronto per le aziende che si apprestano a introdurre nuovi modelli organizzativi e gestionali, evidenziando che, qualsiasi sia il contesto in cui nasce un progetto di sperimentazione deve avere le seguenti caratteristiche metodologiche fondamentali:

1. L'obiettivo della sperimentazione deve essere definito con chiarezza ed essere misurabile per verificarne l'effettivo raggiungimento
2. Il percorso verso l'obiettivo deve essere "progettato" con un opportuno studio di fattibilità che consenta di definire:
 - il modello organizzativo da adottare;
 - le eventuali deroghe necessarie;
 - la metodologia di misura dei risultati attesi nelle fasi intermedie della sperimentazione;
 - le previsioni economiche;

- la reversibilità della scelta, nel caso in cui la sperimentazione non raggiunga l'obiettivo nelle fasi intermedie od in quella finale;

3. l'attuazione della sperimentazione deve prevedere:

- la misurazione degli scostamenti tra gli obiettivi intermedi attesi e quelli effettivamente raggiunti;
- la ricerca delle cause di tali scostamenti, allo scopo di individuare i rimedi necessari;
- l'interruzione della sperimentazione, se dal caso, adottando i meccanismi di reversibilità previsti dalla fattibilità;

4. la misura dei risultati finali deve essere attuata con grande precisione per consentire di valutare con chiarezza il successo o l'insuccesso dell'iniziativa. Il modello concettuale di analisi è uno strumento che consente di valorizzare alcuni punti critici di tale misura.

Nel caso di successo sarà opportuno far conoscere l'iniziativa per verificarne l'applicabilità anche in altri contesti, considerando che la buona strutturazione metodologica è condizione indispensabile per la replicabilità dell'iniziativa.

Obiettivo dell'ASSR dovrà essere, in conformità agli indirizzi strategici della Conferenza Unificata, continuare il monitoraggio delle sperimentazioni ed innovazioni gestionali ottimizzando gli aspetti relativi a:

- gestione della banca dati (alimentazione, periodicità, strumenti di rilevazione);
- monitoraggio nel tempo delle iniziative più rilevanti;
- diffusione delle informazioni (Reportistica standard di utilità generale, Consultazione on-line).

Affinché i risultati del programma di lavoro avviato nel 2001 riportati in questa relazione possano costituire basi per contribuire a sviluppare nel nostro Servizio sanitario una cultura dell'innovazione fondata su un approccio validato sperimentalmente, sia riguardo alla metodologia, sia riguardo ai risultati, occorrerà individuare, insieme alle Regioni, le forme più idonee di promozione dei risultati attraverso la standardizzazione e condivisione dei criteri di valutazione per evidenziare le iniziative di maggiore successo e le criticità.