

**TWENTY TWENTY-ONE  
L'INNOVAZIONE DIROMPENTE  
NELL'ANNO 2021**

**15 E 16 MARZO 2021**



**Claudio Zanon**  
Direttore Scientifico Motore Sanità



# Innovazione Dirompente in medicina

Criteria di selezione e applicazione





# Che cos'è la disruptive innovation

## Definizione

La disruptive innovation descrive un processo attraverso il quale un prodotto o un servizio alimentato da un abilitatore tecnologico si radica inizialmente in semplici applicazioni nella fascia bassa di un mercato, dato che, in genere, è meno costoso e più accessibile, per poi muoversi inesorabilmente verso il mercato di fascia alta, sostituendo infine i concorrenti consolidati.

*(Clayton Christensen nell'ultima intervista rilasciata prima della sua morte alla MIT Sloan Management Review.)*

Alla base ci sono le teorie dell'austriaco Joseph Schumpeter, che nel 1934 coniò una delle definizioni più riuscite di innovazione **“Non è imprenditore [...] chi compie operazioni economiche, intendendo lucrare profitto, bensì colui che introduce atti innovativi”**.

Nel 1942 Schumpeter formulò la teoria della creative destruction, o distruzione creativa o distruzione creatrice, anche nota come burrasca di Schumpeter. **Si tratta del “processo di mutazione industriale che rivoluziona incessantemente la struttura economica dall'interno, distruggendo senza sosta quella vecchia e creando sempre una nuova”**.

# Distruzione Creativa

## Scopo della Disruption Innovation (DI)

Scopo principale della distruzione creativa è offrire una sostituzione, migliore e spesso più economica rispetto a quella attuale, di un prodotto esistente.

La sostituzione può presentarsi principalmente in due forme diverse:

**la prima è la versione migliorata di un prodotto esistente,**

**la seconda inizia il suo percorso in una forma piuttosto primitiva, spesso intorno a un nucleo tecnologico di innovazione, per poi crescere e diventare di fatto sostitutiva.**

Questa è la formula applicabile all'innovazione in campo medico sia di tipo terapeutico, diagnostico, logistico ed organizzativo in qualunque articolazione



# Disruptive Innovation

## Come ottenere vantaggi competitivi

Nel 1980 Michael Porter, uno dei maggiori esperti mondiali di teoria della strategia manageriale, elaborò alcune strategie generiche che descrivono il modo in cui un'azienda persegue un vantaggio competitivo nell'ambito di un mercato prescelto:

**Prodotti migliori e più costosi**

**Prodotti meno costosi e sufficientemente buoni**

**Prodotti che ti soddisfano così tanto che vuoi proprio quelli**

**La customer intimacy (che di fatto vuol dire stare vicini al cliente)**

**La tecnologia consente di portare disruption se si è i migliori in tutte le tre dimensioni citate sopra.**

**È cioè possibile essere migliori dei competitor, e al contempo più economici, e contestualmente più vicini al consumatore.**





# Disruptive Innovations nel campo della Salute secondo la UE

## DI in Medicina

Nell'Opinione su "Disruptive innovations" l'Expert Panel on investing in health della Commissione Europea (EXPH), ha definito "l'innovazione dirompente nel settore sanitario" come **“un tipo di innovazione che crea nuove reti e nuove organizzazioni sulla base di una nuova serie di valori, coinvolgendo nuovi attori, che consente di migliorare la salute e di raggiungere altri obiettivi preziosi, come equità ed efficienza.”**

Oltre alla definizione "europea" di innovazione dirompente il Panel ha elaborato anche una nuova tassonomia delle innovazioni dirompenti basata sui "campi di applicazione" e sulle loro categorie.

Le categorie principali identificate sono quattro:

- **tecnologica (tecnologie a bassa ed alta complessità)**
- **organizzativa (modelli, strutture, processi)**
- **prodotti e servizi**
- **risorse umane (personale sanitario, pazienti, cittadini e comunità).**

# Innovazione dirompente in Medicina

## Esempi

**Gli esempi fatti dall'Expert Panel per chiarire la tassonomia sono i seguenti:**

### **Innovazioni dirompenti in ambito tecnologico**

#### **Sviluppo di antibiotici:**

gli antibiotici hanno rivoluzionato la medicina nel XX secolo e, insieme alle vaccinazioni e allo sviluppo socio-economico, hanno portato alla quasi eradicazione di malattie come la tubercolosi nei paesi sviluppati.

#### **Farmaci antiulcera:**

hanno fornito ai medici di base una nuova ed efficace tecnologia a basso costo che ha sostituito le tecnologie precedenti.

#### **Chirurgia minimamente invasiva:**

sostituendo la chirurgia classica aperta ha comportato una riduzione della durata della degenza ospedaliera e una riduzione della morbilità e dei costi per il sistema sanitario.

#### **Nuovo e più efficace trattamento per l'HCV:**

questi nuovi trattamenti possono cambiare completamente il decorso dell'infezione da epatite C, con la possibilità di ridurre drasticamente sia le conseguenze che l'incidenza della malattia.

# DI in ambito organizzativo

## Esempi

### **Innovazioni dirompenti in ambito organizzativo**

#### **Salute mentale basata sulla comunità:**

un'innovazione organizzativa che ha sconvolto il vecchio modo di guardare e curare le persone affette da gravi disturbi mentali.

#### **Organizzazioni responsabili (accountable) basate sulla popolazione:**

organizzazioni che massimizzano il valore e l'equità concentrandosi non su istituzioni, specialità o tecnologie, ma sulle popolazioni.

#### **Assistenza integrata:**

un nuovo assetto organizzativo che si concentra su forme più coordinate ed integrate di prestazioni assistenziali rispetto alla precedente erogazione frammentata di servizi sanitari e sociali.





# DI prodotti, servizi, risorse umane

## Esempi

### **Innovazioni dirompenti in ambito di prodotti e servizi**

#### **Sviluppo delle cure palliative:**

ha spostato il paradigma dalla cura alle cure e ha migliorato l'aspettativa di vita e la qualità della vita nei pazienti con condizioni limitanti la vita.

#### **Assistenza centrata sul paziente:**

ha determinato un'inversione completa della visione tradizionale in cui era centrale il servizio sanitario

### **Innovazioni dirompenti in ambito di risorse umane**

#### **Autogestione del diabete da parte del paziente:**

la somministrazione di insulina ha trasformato la cura del diabete dando ai pazienti la responsabilità dell'autogestione, ha creato nuove aree di pratica per coloro che erano destinati a sviluppare complicanze (retinopatia, nefropatia, piede diabetico, ecc.), alla fine ha portato alla cronicizzazione della cura.

# DI-aree strategiche future

## Alcuni campi DI del futuro

- **Ricerca Traslazionale:** Le innovazioni, comprese le innovazioni dirompenti, possono verificarsi in uno qualsiasi dei momenti del continuum della ricerca traslazionale: “scoperta di base; prova concettuale sull'uomo; sviluppo clinico; medicina basata sull'evidenza; adozione pratica; valutazione di sanità pubblica; stato di salute della comunità; servizio sanitario globale”
- **Tecnologie innovative**
- **Medicina di precisione:** La medicina di precisione è definita come l'assistenza sanitaria basata su informazioni personalizzate sul rischio genomico (biomarcatori) confrontato con dati genomici di popolazione (biobanca) e utilizzata per prevenire, diagnosticare e curare le malattie.
- **L'Unione Europea sta già finanziando alcuni progetti per esplorare questo problema in numerosi Stati membri spingendo a valutare i costi e i benefici delle attività di:**
  - diagnostica molecolare per identificare le persone che potrebbero beneficiare di particolari attività di prevenzione;
  - diagnostica molecolare per identificare alcuni gruppi che dovrebbero ricevere o meno un trattamento particolare;
  - identificazione di gruppi di pazienti che potrebbero trarre beneficio da un particolare tipo di trattamento specifico per quel sottogruppo.



# Evoluzione della Medicina in rapporto alle tecnologie

## Verso la teoria di Christensen

Thomas ha classificato l'evoluzione della medicina in rapporto alle tecnologie secondo tre livelli:

- **il primo quando si verifica una situazione in cui non c'è molto da fare per cambiare il decorso della malattia, tuttavia, si può fare molto per aiutare i pazienti durante l'episodio di malattia.** Un esempio è la terapia di supporto e i progressi tecnici che facilitano il processo di cura per i caregivers
- **il secondo quando è possibile influenzare il decorso della malattia e migliorare i risultati. La tecnologia viene spesso utilizzata in ospedali ed è costosa.** Esempi possono essere la radioterapia o la chirurgia oncologica, il trattamento delle vittime della polio nel polmone d'acciaio, la dialisi e il trapianto per insufficienza renale cronica
- **il terzo si basa sulla piena comprensione della malattia. La tecnologia potrebbe così offrire e cura a basso costo.** Un esempio potrebbe essere la scoperta del ruolo dell'*Helicobacter pylori* come principale causa di sanguinamento delle ulcere allo stomaco negli anni Ottanta che ha rivoluzionato il processo di trattamento e ha eliminato la necessità di un intervento chirurgico per la malattia dell'ulcera. Una vera comprensione della malattia facilita la possibilità di rendere la cura disponibile a tutti, senza sprechi e determina un significativo miglioramento del risultato.

# Quesiti per il panel

## Che fare e dove andare

- Vi riconoscete in questi esempi?
- Ritenete ognuno nel vostro campo che l'innovazione portata sia realmente dirompente?
- Quali sono gli ostacoli alla Disruption Innovation nel vostro settore? (Persone, operatori, istituzioni, situazione economica, assenza di sistemi di valutazioni, corporazioni)
- Come realizzarla nei vostri specifici settori?
- Misurare il valore terapeutico e come?
- Rivedere il SSN e le decisioni di spesa ed organizzative?
- Altro..?

