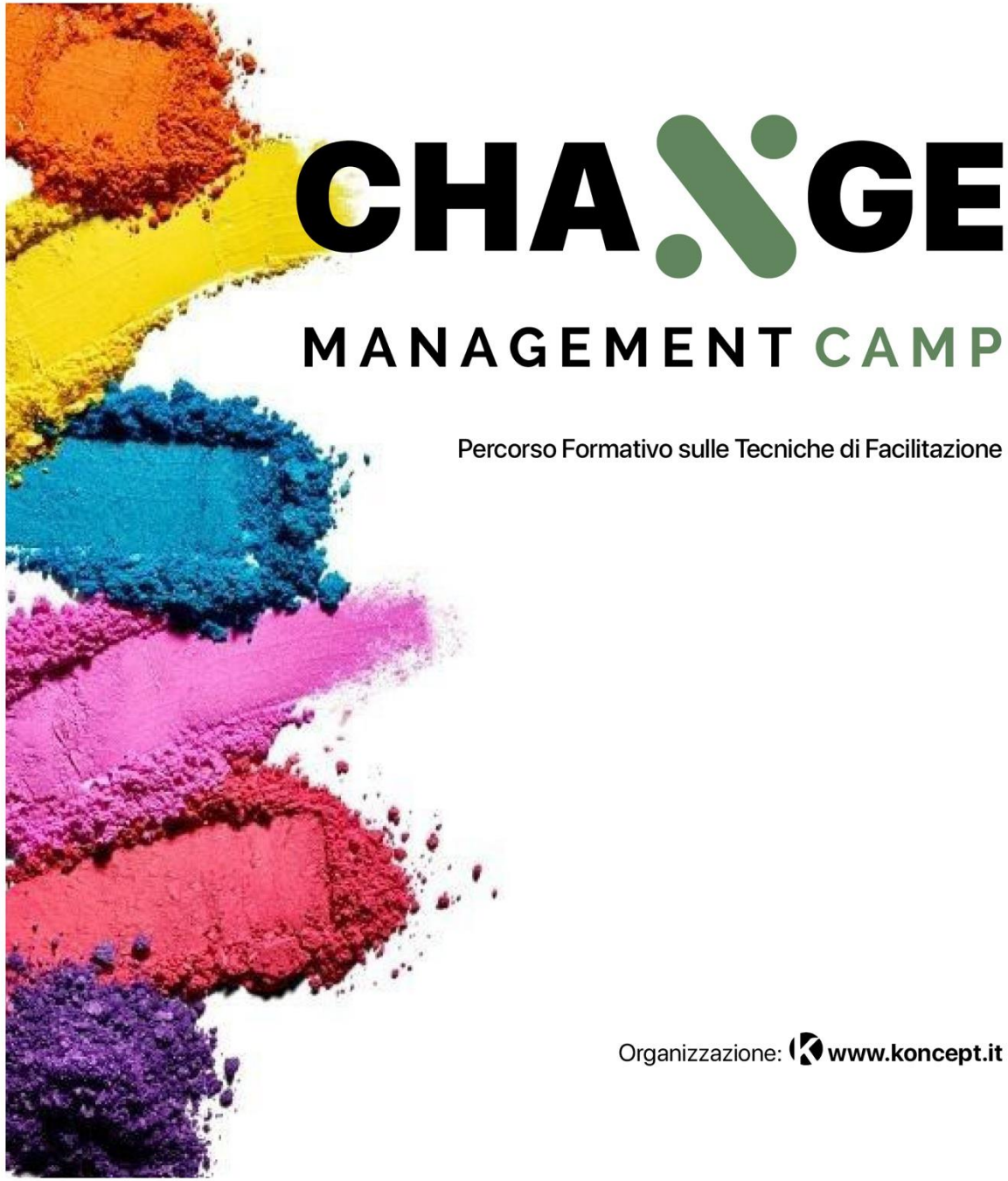


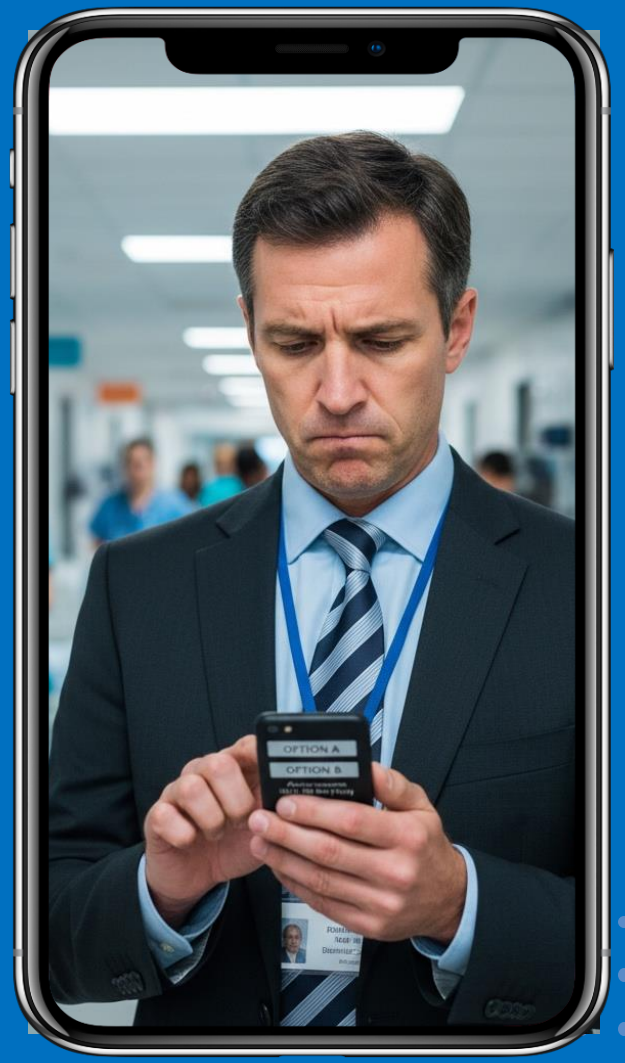
AI-DRIVEN HUMAN CENTERED GOVERNANCE

Lorenzo Sciadini

AI-DRIVEN HUMAN CENTERED GOVERNANCE

Lorenzo Sciadini

AI-DRIVEN HUMAN CENTERED GOVERNANCE



Capire bene le cose è già una decisione.

USA IL TUO TELEFONO

Sfide, soluzioni, decisioni e problemi.

Proviamo a capire meglio

Collegatevi a menti.com | ed utilizzate il codice 5232 2335

MarketingCamp

PROVIAMO A CAPIRE

Le principali sfide nel governare un ospedale.

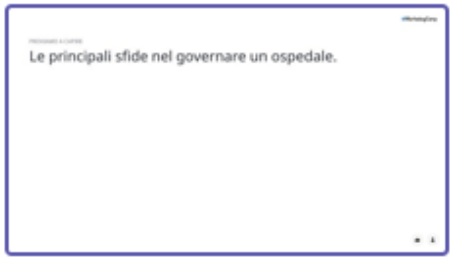
fast transpiration inspiration creative bold leader focus

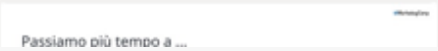
LS

Menti

CHANGE CAMP

Choose a slide to present





Non tutti i problemi sono uguali.

COMPLESSO
SONDARE ! PERCEPIRE | RISPONDERE

EMERGENT PRACTICE
CAUSA EFFETTO RETROANALISI
PROCESSO NON RIPETIBILE
CENTRALE DEBOLE
NETWORKS FORTE

COMPLICATO
PERCEPIRE | ANALIZZARE | RISPONDERE

GOOD PRACTICE
CAUSA EFFETTO SEPARATI
SYSTEM THINKING
SCENARIO PLANNIG
CENTRALE FORTE
NETWORKS DEBOLE

DISORDINE
NON È CHIARO IL PROBBLEMA

CAOTICO
AGIRE | PERCEPIRE | RISPONDERE

NEW PRACTICE
NO CAUSA EFFETTO
CRISI
STABILIZZAZIONE
DURANTE COMANDO RAPIDO
DOPO INTELLIGENZA DISTRIBUITA

SEMPLICE
PERCEPIRE | CATEGORIZZARE | RISPONDERE

BEST PRACTICE
CAUSA EFFETTO
PROCESSO RIPETIBILE
RISULTATO PREVEDIBILE
CENTRALE FORTE
NETWORK DEBOLE

Non tutti i problemi sono uguali.

Forniture ospedaliere.

Semplice
Riordino periodico di materiali di consumo.

RUOLO AI
strumento di automazione (es. riordino automatico, alert di stock).

COMPLESSO
SONDARE ! PERCEPIRE | RISPONDERE

EMERGENT PRACTICE
CAUSA EFFETTO RETROANALISI
PROCESSO NON RIPETIBILE
CENTRALE DEBOLE
NETWORKS FORTE

COMPLICATO
PERCEPIRE | ANALIZZARE | RISPONDERE

GOOD PRACTICE
CAUSA EFFETTO SEPARATI
SYSTEM THINKING
SCENARIO PLANNIG
CENTRALE FORTE
NETWORKS DEBOLE

DISORDINE
NON È CHIARO IL PROBBLEMA

CAOTICO
AGIRE | PERCEPIRE | RISPONDERE

NEW PRACTICE
NO CAUSA EFFETTO
CRISI
STABILIZZAZIONE
DURANTE COMANDO RAPIDO
DOPO INTELLIGENZA DISTRIBUITA

SEMPLICE
PERCEPIRE | CATEGORIZZARE | RISPONDERE

BEST PRACTICE
CAUSA EFFETTO
PROCESSO RIPETIBILE
RISULTATO PREVEDIBILE
CENTRALE FORTE
NETWORK DEBOLE

Non tutti i problemi sono uguali.

Forniture ospedaliere.

Complicato
Valutazione di un nuovo dispositivo chirurgico o di un software diagnostico da acquistare e introdurre.

.

RUOLO AI
Strumento di supporto decisionale (HTA, analisi costi-benefici).

COMPLESSO
SONDARE ! PERCEPIRE | RISPONDERE

EMERGENT PRACTICE
CAUSA EFFETTO RETROANALISI
PROCESSO NON RIPETIBILE
CENTRALE DEBOLE
NETWORKS FORTE

COMPLICATO
PERCEPIRE | ANALIZZARE | RISPONDERE

GOOD PRACTICE
CAUSA EFFETTO SEPARATI
SYSTEM THINKING
SCENARIO PLANNIG
CENTRALE FORTE
NETWORKS DEBOLE

DISORDINE
NON È CHIARO IL PROBBLEMA

CAOTICO
AGIRE | PERCEPIRE | RISPONDERE

NEW PRACTICE
NO CAUSA EFFETTO
CRISI
STABILIZZAZIONE
DURANTE COMANDO RAPIDO
DOPO INTELLIGENZA DISTRIBUITA

SEMPLICE
PERCEPIRE | CATEGORIZZARE | RISPONDERE

BEST PRACTICE
CAUSA EFFETTO
PROCESSO RIPETIBILE
RISULTATO PREVEDIBILE
CENTRALE FORTE
NETWORK DEBOLE

Non tutti i problemi sono uguali.

Forniture ospedaliere.

Complesso
integrazione tra ospedale, farmacie e territorio per la gestione condivisa dei materiali o introduzione di un modello di procurement sostenibile.

RUOLO AI
Agente collaborativo, che analizza pattern e suggerisce scenari.

COMPLESSO
SONDARE ! PERCEPIRE | RISPONDERE

EMERGENT PRACTICE
CAUSA EFFETTO RETROANALISI
PROCESSO NON RIPETIBILE
CENTRALE DEBOLE
NETWORKS FORTE

COMPLICATO
PERCEPIRE | ANALIZZARE | RISPONDERE

GOOD PRACTICE
CAUSA EFFETTO SEPARATI
SYSTEM THINKING
SCENARIO PLANNIG
CENTRALE FORTE
NETWORKS DEBOLE

DISORDINE
NON È CHIARO IL PROBBLEMA

CAOTICO
AGIRE | PERCEPIRE | RISPONDERE

NEW PRACTICE
NO CAUSA EFFETTO
CRISI
STABILIZZAZIONE
DURANTE COMANDO RAPIDO
DOPO INTELLIGENZA DISTRIBUITA

SEMPLICE
PERCEPIRE | CATEGORIZZARE | RISPONDERE

BEST PRACTICE
CAUSA EFFETTO
PROCESSO RIPETIBILE
RISULTATO PREVEDIBILE
CENTRALE FORTE
NETWORK DEBOLE

Non tutti i problemi sono uguali.

Forniture ospedaliere.

Caotico
Blocco di un fornitore chiave, esaurimento improvviso di farmaci salvavita o attacco informatico ai sistemi.

RUOLO AI

Agente autonomo per simulare scenari, ripensare l'intera catena di fornitura.

COMPLESSO
SONDARE ! PERCEPIRE | RISPONDERE

EMERGENT PRACTICE
CAUSA EFFETTO RETROANALISI
PROCESSO NON RIPETIBILE
CENTRALE DEBOLE
NETWORKS FORTE

COMPLICATO
PERCEPIRE | ANALIZZARE | RISPONDERE

GOOD PRACTICE
CAUSA EFFETTO SEPARATI
SYSTEM THINKING
SCENARIO PLANNIG
CENTRALE FORTE
NETWORKS DEBOLE

DISORDINE
NON È CHIARO IL PROBBLEMA

CAOTICO
AGIRE | PERCEPIRE | RISPONDERE

NEW PRACTICE
NO CAUSA EFFETTO
CRISI
STABILIZZAZIONE
DURANTE COMANDO RAPIDO
DOPO INTELLIGENZA DISTRIBUITA

SEMPLICE
PERCEPIRE | CATEGORIZZARE | RISPONDERE

BEST PRACTICE
CAUSA EFFETTO
PROCESSO RIPETIBILE
RISULTATO PREVEDIBILE
CENTRALE FORTE
NETWORK DEBOLE

Problemi diversi, intelligenze diverse.

Un esercizio da leadership: non trovare soluzioni, ma classificare contesti.

Immaginate situazioni tipiche del vostro quotidiano e posizionarle nel quadrante che vi sembra più adatto.

COMPLESSO
SONDARE ! PERCEPIRE | RISPONDERE

EMERGENT PRACTICE
CAUSA EFFETTO RETROANALISI
PROCESSO NON RIPETIBILE
CENTRALE DEBOLE
NETWORKS FORTE

COMPLICATO
PERCEPIRE | ANALIZZARE | RISPONDERE

GOOD PRACTICE
CAUSA EFFETTO SEPARATI
SYSTEM THINKING
SCENARIO PLANNIG
CENTRALE FORTE
NETWORKS DEBOLE

DISORDINE
NON È CHIARO IL PROBBLEMA

CAOTICO
AGIRE | PERCEPIRE | RISPONDERE

NEW PRACTICE
NO CAUSA EFFETTO
CRISI
STABILIZZAZIONE
DURANTE COMANDO RAPIDO
DOPO INTELLIGENZA DISTRIBUITA

SEMPLICE
PERCEPIRE | CATEGORIZZARE | RISPONDERE

BEST PRACTICE
CAUSA EFFETTO
PROCESSO RIPETIBILE
RISULTATO PREVEDIBILE
CENTRALE FORTE
NETWORK DEBOLE

Innamorati del problema,
non della soluzione.

OPZIONE 01

AI COME STRUMENTO

Supporta le attività cognitive

OPZIONE 02

AI COME SISTEMA

Apprende, collega e aggiorna la conoscenza.

OPZIONE 03

AI COME ISTITUENTE

Genera nuovi modi di fare, vivere e lavorare, nuove pratiche e forme di valore.

A voi la scelta.

STRUMENTO, AGENTE, ISTITUENTE.

Il ruolo
dei punti critici.

Poniamo che tu debba insegnare a una scimmia a recitare Shakespeare stando su un piedistallo di marmo.

Di cosa ti occuperesti per primo?

#PERSONEALCENTRO

Il ruolo
dei punti critici.

In ogni progetto complesso, c'è una parte difficile (scimmia) e una parte facile (circo). Spesso iniziamo dal circo, perché ci fa sentire produttivi.

Ma è una trappola.

#PERSONEALCENTRO

Il ruolo
dei punti critici.

Nella Human Centered Care, il monkey è quasi sempre ascoltare davvero e ridisegnare intorno alle persone, e non intorno a ciò che è più semplice da gestire.

#PERSONEALCENTRO

Il ruolo
dei punti critici.

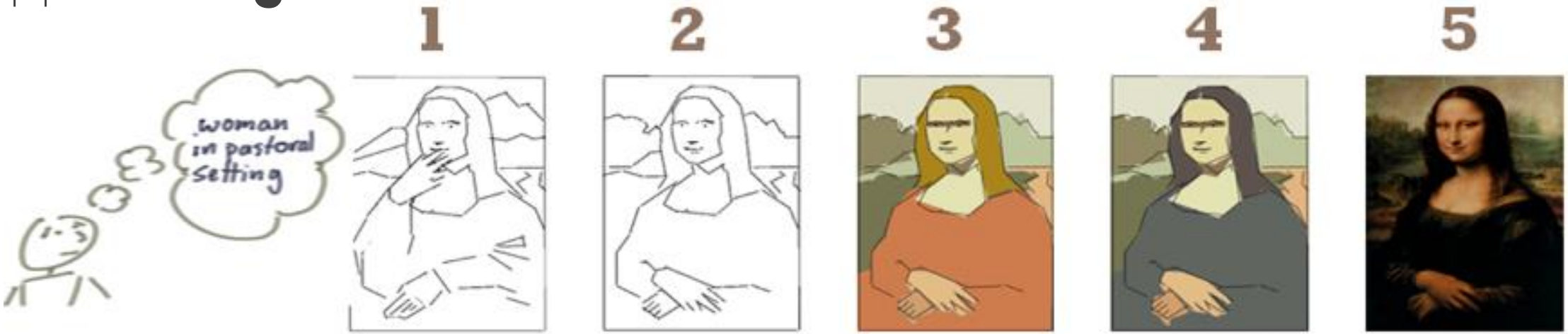
Qual è la scimmia del tuo servizio?

Trova la cosa difficile che tutti evitano, ma che se affrontata cambierebbe davvero le cose..

#PERSONEALCENTRO

Approccio **a cascata**

Approccio **Agile**



Approccio **a cascata**

Esempio: progettazione di un nuovo ospedale digitale

- Si definisce un masterplan tecnologico dettagliato fin dall'inizio
- Si scelgono piattaforme e fornitori in modo rigido
- Tutto viene implementato e testato solo a lavori finiti
- La direzione e i clinici vedono i risultati solo alla fine

Rischio: quando il sistema entra in funzione può essere obsoleto, non integrato con i processi reali o troppo costoso da adattare.

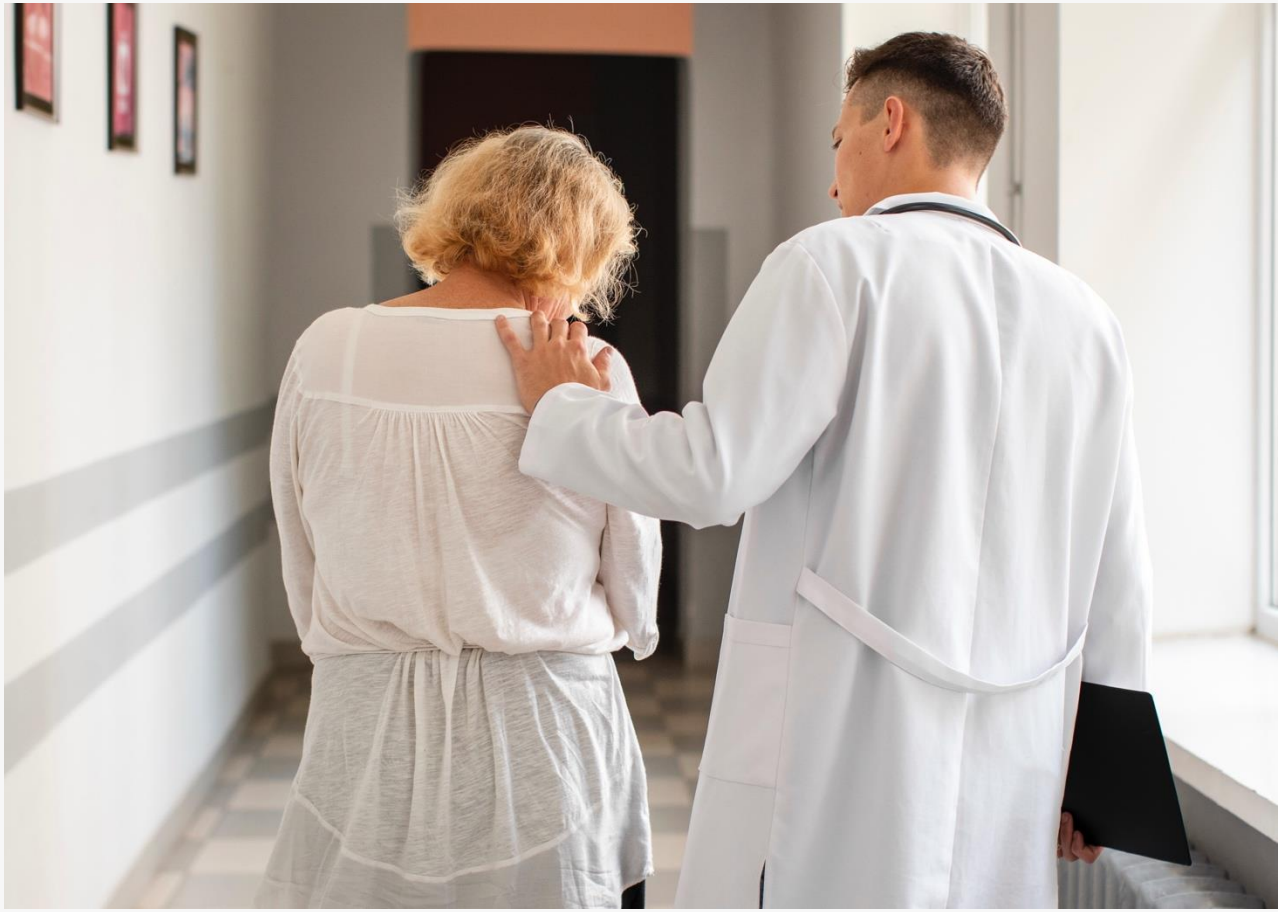
Approccio **Agile**

Esempio: evoluzione progressiva di un modello di telemedicina territoriale

- Si parte da un servizio minimo (es. follow-up remoto per una singola patologia)
- Si testa subito con un gruppo pilota di pazienti e professionisti
- Si raccolgono feedback da medici, infermieri, pazienti e caregiver
- Si ampliano progressivamente servizi e specialità, adattando il modello

Vantaggio: il sistema cresce in base ai bisogni reali del territorio e consente di prendere decisioni di investimento più sicure e sostenibili.

Ma allora, cosa significa mettere le persone al centro?



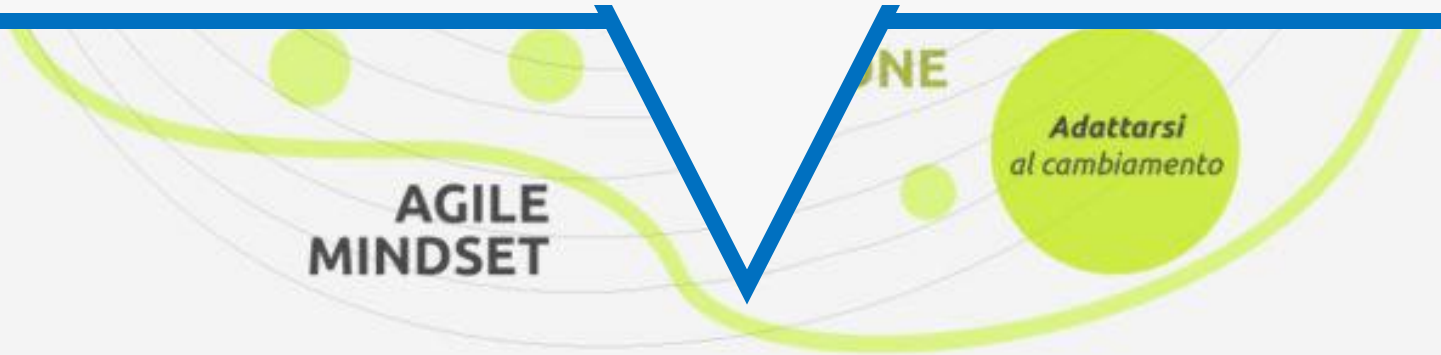
#PERSONEALCENTRO

LEAN MINDSET
Allinearsi all'obiettivo
ORGANIZZAZIONE
Impostare un percorso
Definire una strategia attuabile
STRATEGIA
Esplorare i problemi e le opportunità
VISIONE
DESIGN THINKING
Ideare possibili soluzioni
Gestione del portfolio basata sul valore
Agire per capire
Design Evolutivo
SOLUZIONE
Adattarsi al cambiamento
AGILE MINDSET

AGILE MINDSET
Parole chiave: agire per capire, adattarsi al cambiamento
Quando serve:
- Quando hai un problema noto ma il contesto cambia velocemente
- Quando serve testare micro-soluzioni

Esempio in sanità:
- Gestione turni durante un picco influenzale
- Piccoli aggiustamenti nei percorsi di cura domiciliare

AI qui significa:
- come strumento: previsione della domanda e delle assenze, suggerimenti di turnazione, alert su sovraccarichi
- *come agente*: riassegnazione dinamica di risorse e slot, proposte di micro-modifiche giornaliere con vincoli clinici
- come istituente: rituali brevi di review quotidiana dei dati e decisioni data-informed nei team



LEAN MINDSET

LEAN MINDSET
Parole chiave: flusso di valore, eliminare sprechi, standard utili
Quando serve:
- quando i processi sono lenti o disallineati
- quando emergono colli di bottiglia, attese, rielaborazioni

Esempi in sanità:
- riduzione dei tempi di attesa in pronto soccorso
- semplificazione ricovero-dimissione e consegna farmaci

AI qui significa:
- come strumento: mappatura dei flussi con misure reali, rilevazione sprechi, automazione di task ripetitivi (rpa)
- come agente: orchestrazione dei passaggi tra reparti, allocazione letti e ottimizzazione degli slot ambulatoriali
- come istituente: kpi condivisi e dashboard interne, cicli di miglioramento continuo basati su evidenze

SOLUZIONE

Adattarsi al cambiamento

AGILE MINDSET

DESIGN THINKING
- parole chiave: ascolto, co-progettazione, senso del servizio

Quando serve:
- quando il problema non è chiaro o è frainteso
- quando l'esperienza di pazienti e operatori è insoddisfacente

Esempi in sanità:
- ripensare l'accoglienza del paziente fragile
- progettare servizi territoriali integrati con i caregiver

AI qui significa:
- come strumento: analisi di reclami e feedback testuali, sintesi di interviste, journey map dai dati
- come agente: copilota di co-design che clusterizza bisogni e propone prototipi rapidi di servizio
- come istituente: parlamento vivi di self-twin con dialogo e deciioni che alimenta cicli di progettazione continua

STRATEGIA
Parole chiave: visione, allineamento, scalabilità sostenibile
Quando serve:
- quando occorre rendere sistemiche innovazioni locali
- quando si definisce la traiettoria digitale/esg aziendale
Esempi in sanità:
- modello unico di continuità assistenziale ospedale-territorio
- quadro strategico per ai e dati integrato con clinica e organizzazione
AI qui significa:
- come strumento: scenari "what-if", portfolio analytics, valutazioni hta di impatto
- *come agente*: monitoraggio di segnali deboli ed early warning con propos di riallineamento
- come istituente: processi decisionali data-informed, governance ai con ruoli/regole, cultura di prolessi e apprendimento istituzionale

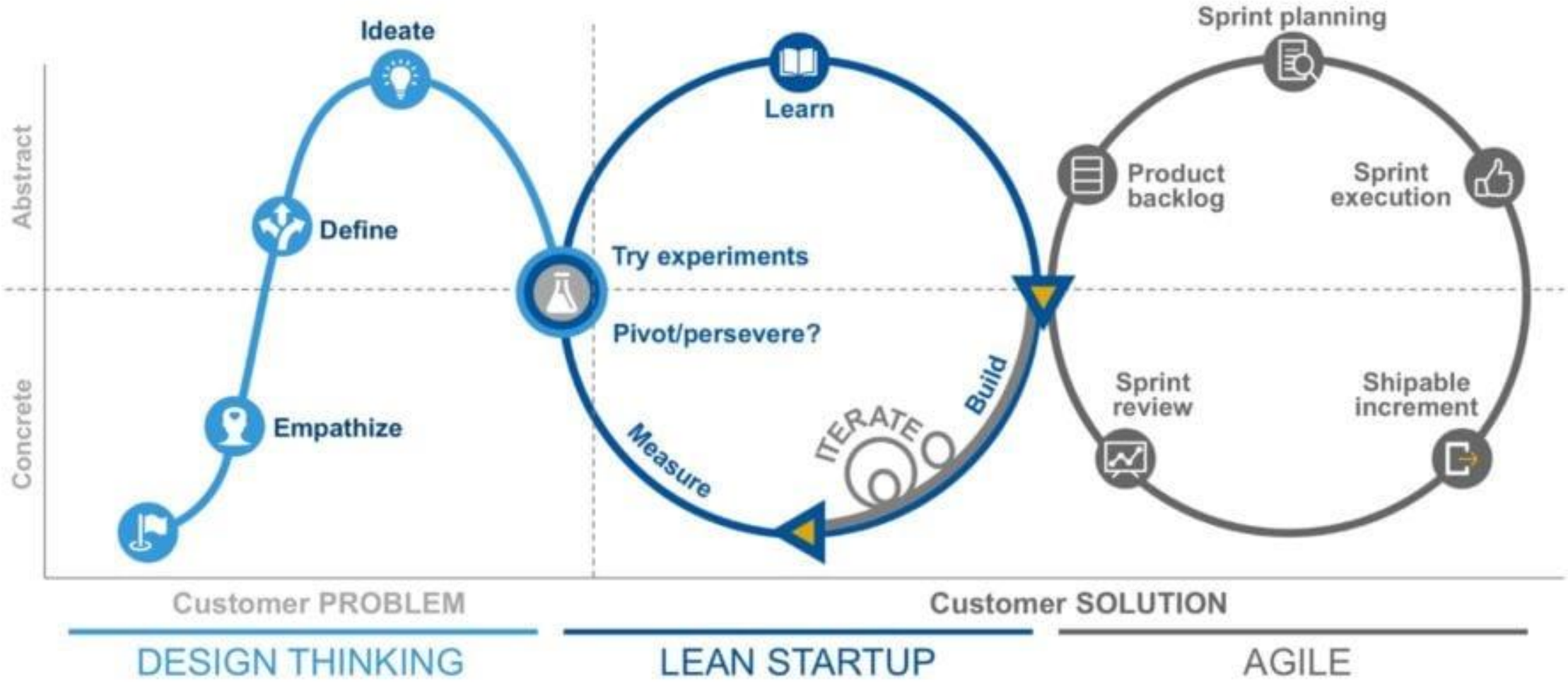
GN
KING

SOLUZIONE

Adattarsi
al cambiamento

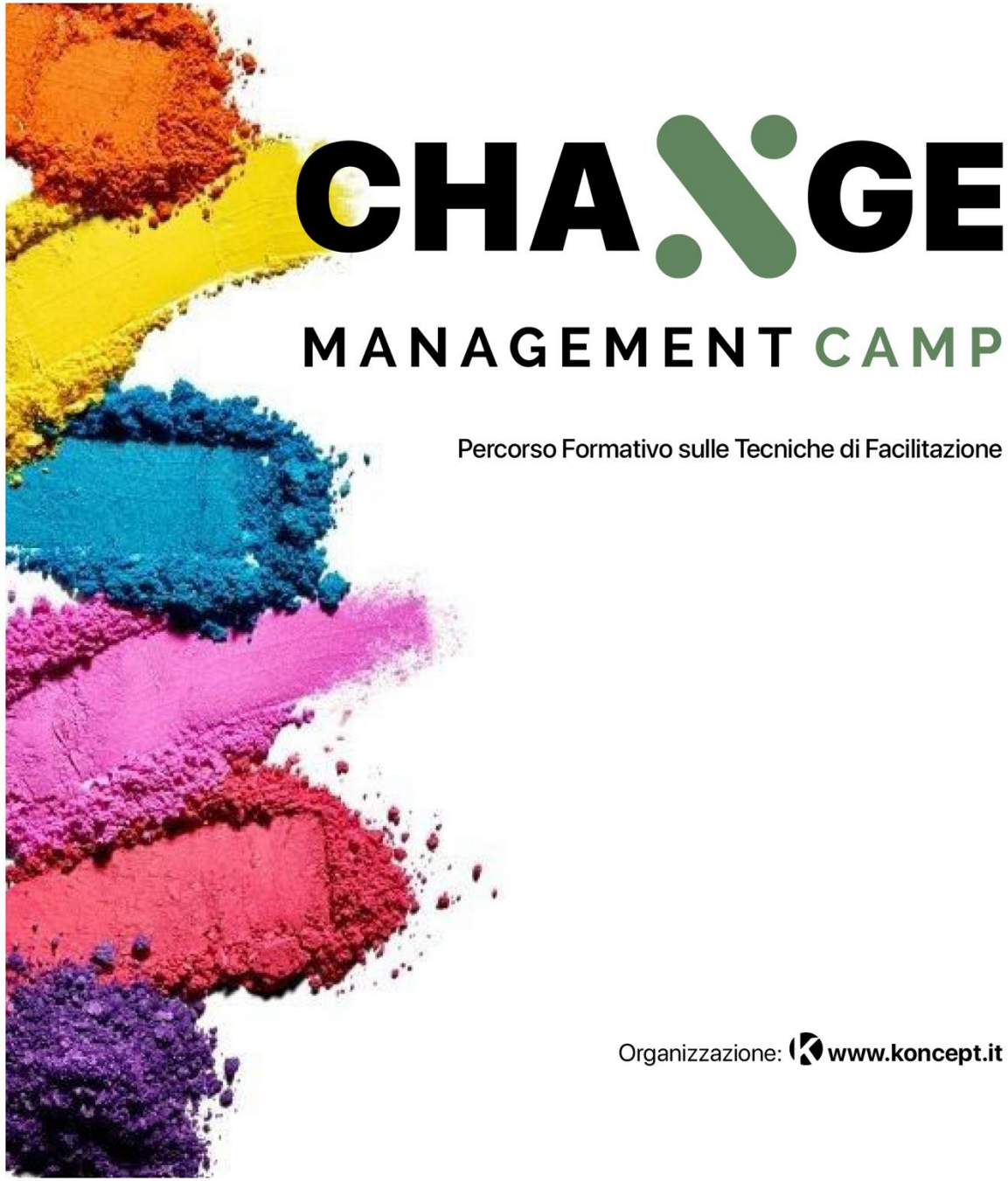
AGILE
MINDSET

Combine Design Thinking, Lean Startup and Agile



21 CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY | © 2016 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved. Gartner and IT\xpo are registered trademarks of Gartner, Inc. or its affiliates.

Gartner



GRAZIE!
LORENZO SCIADINI