

Bocconi

Con il contributo incondizionato di



Bristol-Myers Squibb

CONVEGNO OASI 2018

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano

IL SSN E LA SANITÀ ITALIANA: LE PROPOSTE PER IL FUTURO



**CERGAS & SSN
40 ANNI INSIEME**

Francesco Longo

CERGAS, SDA Bocconi

29 novembre 2018



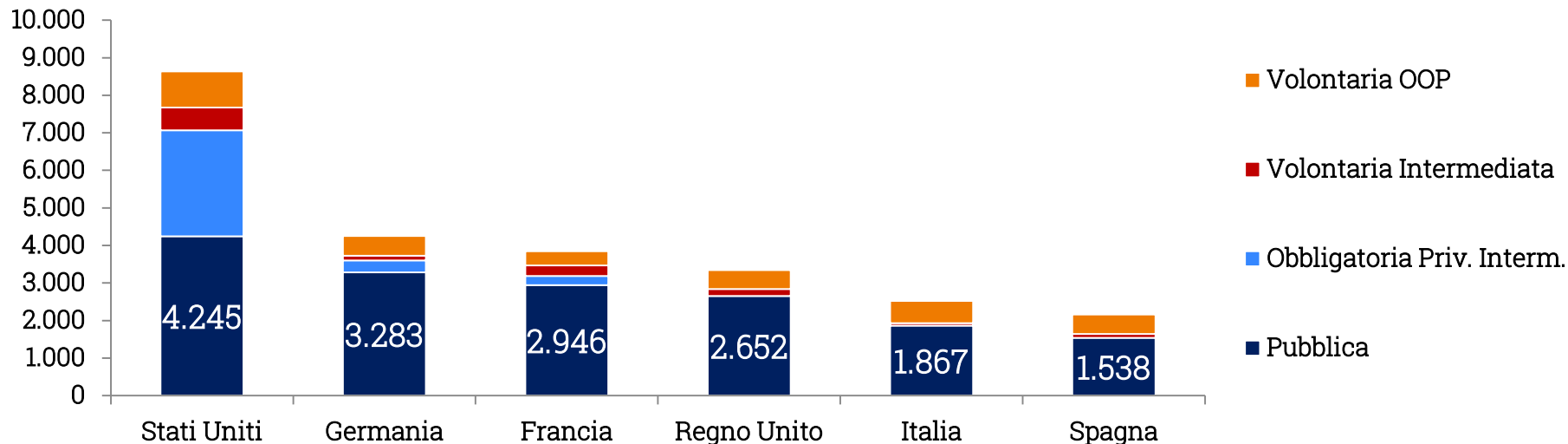
Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
School of Management

Un contesto di risorse insufficienti...

Spesa sanitaria pro-capite, per tipologia (2016)

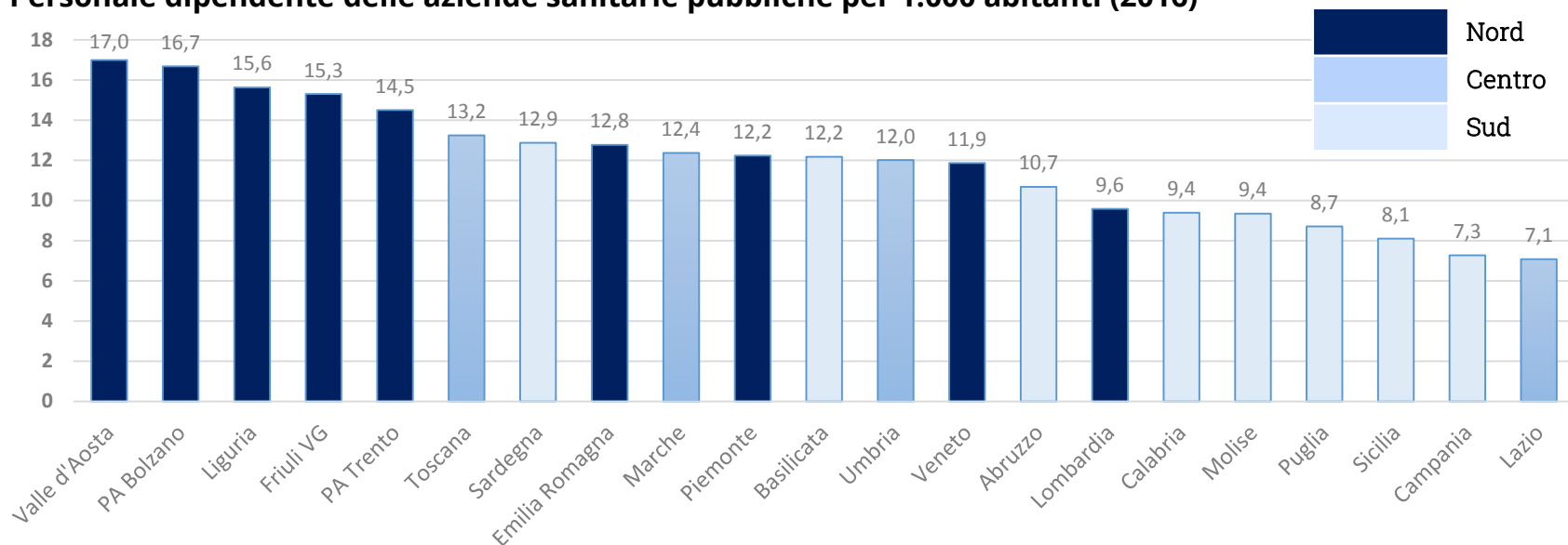


- In Italia **la spesa privata rappresenta il 26% della spesa sanitaria totale**, con potenziali impatti sull'equità del sistema;
- Gli **investimenti sanitari** ammontano a soli **60 euro pro capite (≈ 3% FSN)**, non adeguati al rinnovamento del capitale tecnologico e infrastrutturale del SSN



...e persistenti disuguaglianze territoriali

Personale dipendente delle aziende sanitarie pubbliche per 1.000 abitanti (2016)



Ulteriori differenze si osservano in termini di:



- **Aspettativa di vita in buona salute:** superiore di circa 4 anni al Nord (60,5) rispetto al Sud (56,6);
- **Cronici in buona salute,** pari al 46,9% al Nord, al 41,2% al Centro e al 36,6% al Sud.

Le tendenze attuali e future

- **Debole consapevolezza** collettiva sui risultati positivi e sulle criticità del SSN
- **Settore salute, «universo» in espansione**
- **Ruolo duale per SSN e aziende:** a) erogare servizi ottimizzando la produzione; b) accompagnare gli utenti nell'attraversamento del sistema e nella ricomposizione dei servizi
- Profonda **diversificazione delle vocazioni aziendali e delle istituzioni intermedie**, senza correlata diversificazione degli assetti di governance e delle competenze manageriali
- Diffusione del concetto di *value-based healthcare*
- **Fase politica frammentata** e polarizzata, con una generale tendenza alla sotto-valorizzazione delle competenze: improbabile governo DELLA complessità, necessario gestire NELLA complessità
- Sviluppo imponente di **conoscenze scientifiche** e di **nuove tecnologie** che modificano i modelli di consumo (platform economy) e i processi di decisione (intelligenza artificiale e clinical decision support systems).



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale



SDA Bocconi
School of Management

I principi alla base delle proposte

- 1 • L'azienda, se ben gestita, è lo **strumento istituzionale adatto a supportare la generazione di equità, efficacia ed efficienza** per il SSN
 - E' necessario dare nuova legittimazione culturale e sociale al modello manageriale
- 2 • Lo **sviluppo manageriale di tutte le funzioni** aziendali va pazientemente proseguito e completato
 - Anche le aree amministrative tradizionali (es. personale e front office) vanno esposte alla trasformazione manageriale,
 - Necessario rafforzare la capacità di ascolto delle componenti sempre più eterogenee della società



Le proposte del CERGAS per lo sviluppo del SSN

5 aree d'intervento



- LE AZIENDE
- IL MANAGEMENT DELLE AZIENDE
- IL FINANZIAMENTO E LA *MISSION* DEL SSN
- IL PERSONALE
- L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale



SDA Bocconi
School of Management

Le proposte del CERGAS

Le aziende



1. **Eliminare** i molti **oneri amministrativo-burocratici** che gravano sulle aziende senza contribuire al raggiungimento degli obiettivi sostanziali del SSN, o **uscire dal perimetro del diritto amministrativo**
2. **Superare** modelli di **finanziamento a silos** riferiti a *setting* erogativi o a fattori produttivi in quanto ostacolano l'evoluzione **verso l'organizzazione per processi, a rete e catene del valore**
3. **Creare una rete nazionale di aziende eccellenti** (*champions*), a partire da IRCCS e ospedali universitari pubblici e privati, per competere nel mercato globale e accrescere **brand e «autostima»** del SSN



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale



SDA Bocconi
School of Management

Le proposte del CERGAS

Il management



4. **Superare la solitudine politica e istituzionale del DG:** sviluppare una *governance* capace di sostenerlo e sospingerlo verso l'innovazione strategica. **Più manager, meno controllori**
5. **Valorizzare i top manager del SSN** correlando gli stipendi (oggi troppo bassi) alla complessità delle aziende e alle *performance* raggiunte, selezionando in base a **risultati e competenze**, non a titoli formali
6. **Investire** selettivamente sul *middle management*, essenziale per le grandi aziende, con la rivisitazione dei percorsi di selezione, formazione e carriera, istituendo un fondo dedicato



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale



SDA Bocconi
School of Management

Le proposte del CERGAS

Finanziamento e mission del SSN



7. Stanziare almeno 10 miliardi per la sopravvivenza del SSN e riportarlo a un livello di finanziamento che si avvicini alla media europea
8. Allargare la missione del SSN dal perimetro della salute “finanziata dal pubblico” alla tutela della salute a prescindere dal pagatore, valorizzando la *co-production* dei cittadini nell’universo sanitario in espansione



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell’Assistenza Sanitaria e Sociale



SDA Bocconi
School of Management

Le proposte del CERGAS

Finanziamento e mission del SSN



9. Ridurre il conflitto istituzionale e regolare meglio i confini tra Stato e Regioni:

- lo Stato decide i LEA (compresi i prontuari farmaceutici e i PDTA attesi), i finanziamenti e le metriche di monitoraggio;
- le regioni programmano l'offerta, organizzano e gestiscono i servizi tramite le aziende sanitarie.

Invertire l'onere della prova: le regioni devono dimostrare *ex ante* il rapporto costi-benefici del proprio assetto istituzionale, se divergente rispetto agli standard nazionali



Le proposte del CERGAS

Il personale del SSN



10. **Ri-equilibrare le dotazioni organiche delle regioni**, correlandole alla popolazione residente, all'epidemiologia e all'incidenza del privato accreditato
11. **Liberalizzare soluzioni contrattuali flessibili** (es. art. 15 *septies*) per **assunzioni mirate** ed entrate laterali nelle aziende del SSN, anche per competere in un mercato caratterizzato dallo *shortage* dei professionisti
12. **Ridefinire il mix e il ruolo di medici e professioni sanitarie** per fare *upgrading* delle competenze cliniche e rispondere al diffondersi di cronicità e LTC



Le proposte del CERGAS

Innovazione tecnologica



13. L'**innovazione tecnologica** è tra i maggiori determinanti della salute e la sua introduzione nel SSN e nelle aziende deve seguire **logiche value-based**
14. Le **sperimentazioni cliniche** rappresentano un elemento cruciale per il progresso scientifico, per migliorare i processi di cura e per lo sviluppo del brand del SSN: **passare dal controllo burocratico a logiche di incentivazione e promozione**



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale



SDA Bocconi
School of Management

GRAZIE PER L'ATTENZIONE
francesco.longo@unibocconi.it

CERGAS Bocconi

Via Röntgen 1 | 20136 Milano – Italia |
Tel +39 02 5836.2597 | www.cergas.unibocconi.it



**Università
Bocconi**

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale



SDA Bocconi
School of Management