

Indice

Piccola ma importante prefazione. Le ragioni di una nuova edizione. La sanità italiana tra post-pandemia, crisi strutturale del SSN e riconfigurazione del settore salute	XI
Introduzione e istruzioni per la lettura del testo. Perché un compendio per i professionisti?	XIII
Ringraziamenti	XVII
Hall of Fame	XIX
Non le solite premesse. Prospettive e angolature. Il punto di vista dei protagonisti della stagione di «nuova normalità» della sanità italiana	XXI
<i>Domenico Mantoan</i>	
<i>Silvio Brusaferrò</i>	
<i>Francesco Ripa di Meana</i>	
<i>Tiziana Frittelli</i>	
<i>Barbara Mangiacavalli</i>	
<i>Massimo Annicchiarico</i>	
<i>Luigi Cajazzo</i>	
<i>Cristian Ferraris</i>	
<i>Felice Lopane</i>	
<i>Gianluca Vago</i>	
1 Il settore della salute in Italia: rilevanza e dinamiche	1
1.1 Settore, sistema e Servizio Sanitario Nazionale: dai risultati alle sfide	1
1.2 Garanzie e (in)sostenibilità del SSN: quali prospettive oltre LEA e Piani di Rientro per un universalismo selettivo ma sostanziale?	6
1.3 Cronicità e fragilità non sono mestieri per il singolo professionista	16
1.4 Da utente a cliente: consumi privati e nuovi modelli di business	21

1.5	La questione etica non è più un optional: come gestire l'innovazione? Quali nuovi rapporti con l'industria per una vera value-based healthcare?	27
1.6	La co-creation e co-production: riconfigurare i legami con cittadini, Comuni, terzo settore, industria	29
1.7	Scenari e prospettive (health futures): perché lavorare in sanità sarà ancora più entusiasmante	31
2	Il SSN: struttura e governance	33
2.1	Le riforme degli anni Novanta: aziendalizzazione e regionalizzazione	34
2.1.1	La regionalizzazione	34
2.1.2	I quasi-mercati	35
2.1.3	L'aziendalizzazione	36
2.2	Il SSN nella prospettiva internazionale: i principali modelli di sistema sanitario	39
2.3	L'attuale configurazione del SSN	45
2.3.1	Le strutture di erogazione pubbliche	47
2.3.2	Le strutture di erogazione private	50
2.3.3	Il Medico di Medicina Generale e il Pediatra di Libera Scelta	51
2.4	Gli archetipi di sistema sanitario regionale	53
2.5	I meccanismi base di finanziamento in sanità	56
3	Specificità e complessità dei sistemi e delle Aziende Sanitarie: la straordinaria bellezza...	61
3.1	La complessità specifica dei sistemi	62
3.1.1	Riflessioni conclusive. Il valore dell'intervento pubblico	67
3.2	La complessità tipica delle Aziende Sanitarie	68
3.2.1	Le origini: il professionalismo e la iatrocrazia	71
3.2.2	L'evoluzione in burocrazia professionale, il carattere missionario e la natura da arena politica	72
3.2.3	Uniformità e differenze dell'Azienda Sanitaria privata e pubblica	84
4	La managerializzazione (e aziendalizzazione) del SSN vista con gli occhi del professionista...	91
4.1	Evidenze: dal proto-managerialismo all'engagement dei clinici. L'aziendalizzazione dalla prospettiva dei protagonisti	91
4.1.1	La difficile amministrazione tra politica e iatrocrazia (1970-1990)	93
4.1.2	Proto-managerialismo e contropotere giusburocratico (1991-1996)	95

4.1.3	Pre-aziendalizzazione e medico <i>oeconomicus</i> (1997-2000)	97
4.1.4	Ipertrofia gestionale e ipotrofia dell'azienda (2000-2010)	99
4.1.5	L'Azienda Sanitaria... e oltre (dal 2010 a oggi)	100
4.2	Analisi: significato e ruolo del management e dell' <i>engagement</i> dei clinici nell'Azienda Sanitaria	102
4.2.1	Quindi il management «does matter» in sanità? Ma quale management?	104
4.3	Diagnosi principale. Riflessioni sull'aziendalizzazione e sul ruolo delle direzioni generali/aziendali (a margine della crisi e del post Covid-19)	106
4.3.1	Dalla retorica alla sostanza	107
4.3.2	Alcuni necessari chiarimenti	110
4.3.3	Dove concentrare l'attenzione	112
4.3.4	I veri fallimenti del SSN	116
4.4	Diagnosi secondaria. Non c'è futuro senza vero <i>engagement</i> dei professionisti con responsabilità organizzativa	116
5	Dirigere l'Azienda Sanitaria	121
5.1	Funzioni e sistemi di management nell'Azienda Sanitaria: una questione di metodo	123
5.1.1	Evitare il disorientamento: la pianificazione strategica	123
5.1.2	Gestire l'ipertensione: fisiologia e patologia nel cambiamento strategico e <i>change management</i>	131
5.1.3	Combattere la malnutrizione: budgeting e <i>performance management</i>	135
5.1.4	Curare la depressione: la gestione strategica delle risorse umane	150
5.1.5	Fare il check-up: la gestione operativa	171
5.1.6	Migliorare il comportamento: dalla qualità alla <i>clinical governance</i>	176
5.1.7	Resistere ai <i>cognitive bias</i> : l'HTA (e le valutazioni economiche)	180
5.1.8	Vincere l'afasia: il marketing e la comunicazione	184
5.1.9	Dalla libera professione allo sviluppo dell'area a pagamento	187
5.1.9.1	La formula di servizio e il service design in sanità	190
5.1.9.2	Due esempi di formula di servizio	193
5.2	L'evoluzione manageriale e il consolidamento in chiave interaziendale delle funzioni amministrative	196
5.3	Il ruolo delle direzioni tecniche	207

5.4	Annotazione finale. Sviluppare l'apprendimento: la vera lezione della crisi Covid-19 e una responsabilità della leadership aziendale	210
6	L'ospedale e il settore ospedaliero	215
6.1	<i>Re-designing</i> : tre direttrici per ri-configurare l'ospedale del XXI secolo	217
6.1.1	L'asset management	219
6.1.2	Il knowledge management	226
6.1.3	Il disease management	228
6.2	<i>Bridging</i> : da monadi a sistemi reticolari	231
6.2.1	Reti orizzontali tra ospedali	231
6.2.2	Le reti verticali	239
6.2.3	Le reti cliniche	240
6.3	Il modello di <i>value-based hospital</i> del Nya Karolinska Solna	249
6.3.1	Il progetto rivoluzionario del NKS	250
7	Cure primarie e servizi territoriali	257
7.1	I nuovi paradigmi dei servizi sanitari territoriali: dalle prestazioni al population health management	257
7.1.1	Storia recente e sfide presenti della sanità territoriale	264
7.1.2	Il DM 77, le indicazioni normative vigenti e «l'effetto anabolizzante» del PNRR	268
7.1.2.1	Il PNRR tra retorica e realtà	276
7.1.3	I (possibili) ruoli emergenti	278
7.1.4	Il finanziamento «bundle» delle patologie territoriali	284
7.2	L'integrazione socio-sanitaria	285
7.2.1	La questione del finanziamento nel settore socio-sanitario	288
7.2.2	Superare la complessità della governance del settore socio-sanitario	289
8	Epilogo. Le questioni fondamentali per rilanciare il SSN	293
8.1	Interventi strutturali su dinamiche, meccanismi e configurazione del SSN	295
8.2	Le opportunità da cogliere per il SSN: riflessioni e stimoli dalle sfide dell'emergenza Covid	301
8.3	Un'agenda regionale per una sanità <i>value-based</i>	302
8.4	Primum vivere, deinde philophari	306
	Bibliografia	311