

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

A tre anni dalla precedente edizione, con una pandemia ormai alle spalle ma molte «scorie» ancora in circolo, con le opportunità date dai finanziamenti straordinari arrivati e in arrivo, con l'aggravarsi di una situazione strutturale complicata e complessa del SSN e infine con numerose «accelerazioni» nell'evoluzione delle dinamiche competitive del settore salute sembrava necessario integrare questo testo non solo per aggiornarne dati e riferimenti, come opportuno, ma anche e soprattutto per intercettare e dare conto degli ulteriori cambiamenti in atto.

Un testo con l'ambizione di offrire spunti manageriali utili ai nuovi e «navigati» professionisti della sanità non può non essere contemporaneo nei contenuti. Molte sono le dinamiche emergenti di cui occorre prendere atto e con cui i professionisti si misurano quotidianamente.

Il post pandemia vede un SSN in grave difficoltà nel reclutare personale, una curva tecnologica ancora più accentuata (e una vera rivoluzione alle porte che ridisegnerà in profondità i modelli di servizio), un assetto di governance fluido con una rinnovata centralità di AGENAS e diversi provvedimenti normativi che stanno promuovendo le trasformazioni necessarie (DM 77, LEA, sistema HTA, progetto PONGOV, codice appalti ecc.), una evoluzione del settore *life science* e delle relazioni industria-SSN senza precedenti.

Da un lato quindi possiamo dire che vi è in atto un consolidamento di quella che nella precedente edizione abbiamo definito la «nuova normalità», un insieme di sfide (e opportunità) senza precedenti che richiedono nuove competenze, visioni, collaborazioni e volontà.

Dall'altro lato registriamo anche la meravigliosa capacità nel SSN, nelle Aziende Sanitarie e nei suoi straordinari professionisti, in tutto il settore salute e *lifescience* di rigenerarsi continuativamente, di trovare nuove soluzioni e di evolvere aprendo nuovi orizzonti. Mentre cerchiamo ancora di risolvere annosi problemi di organizzazione e funzionamento, ecco che nuove attenzioni vengono date al *service design*, alla costruzione di ecosistemi digitali, a forma evoluta di co-produzione e di medicina di iniziativa, all'innovazione di processo, allo sviluppo dei nuovi setting di cura, e molto altro ancora.

Ecco quindi il perché di questa terza edizione. Con l'auspicio possa contribuire a dare *food for thought* utile ai professionisti protagonisti di questa «rigenerazione» in corso nel settore della salute italiano con la quale affrontare più efficacemente la nuova sfidante normalità e coglierne le opportunità.

Introduzione e istruzioni per la lettura del testo. Perché un compendio per i professionisti?

Le prime due edizioni di questo testo si rivolgevano principalmente agli studenti universitari delle facoltà di medicina e delle professioni sanitarie, quale gemmazione di un precedente testo del 2016 più esteso e dedicato a chi era già in posizione di leadership nelle Aziende Sanitarie. L'ambizione era produrre un compendio che fosse sufficientemente agile e appassionante per attrarre l'attenzione di studenti molto focalizzati su un percorso «clinico-professionale» e che di management, politica o economia sanitaria e di leadership non hanno generalmente sentito o discusso nulla.

Tuttavia, il successo che ha riscontrato nel suo utilizzo come riferimento nei programmi formativi executive, quali i corsi per direzione aziendale o per i direttori di struttura complessa, con gli apprezzamenti, i commenti e riflessioni che ne sono scaturiti, ha portato a una maggiore consapevolezza della sua utilità sia per chi si avvicina per la prima volta al mondo delle Aziende Sanitarie, sia per chi già ricopre posizioni di responsabilità ai vari livelli aziendali e di sistema. Da qui, e per le ragioni richiamate nella «piccola Prefazione», questa terza edizione che segue quelle del 2018 e 2020. Una edizione più ricca nei contenuti, contemporanea nelle questioni affrontate, «su misura» per tutti i professionisti.

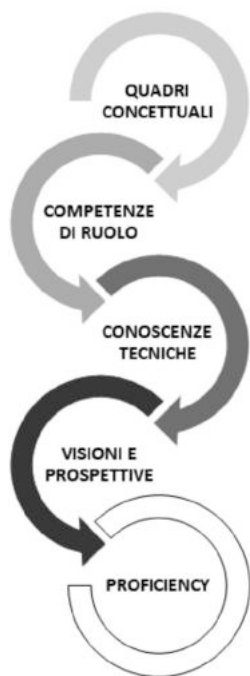
Se quindi scrivere un libro di politica, economia e management sanitario dedicato principalmente agli studenti universitari era già opera molto complessa per la vastità dei temi riconducibili all'organizzazione e gestione dei sistemi sanitari e delle aziende, ancora di più lo è diventato dare una chiave di lettura che fosse utile sia ai nuovi che ai professionisti con esperienza lavorativa e responsabilità significative.

Oltre all'ampiezza dei possibili contenuti, va tenuto presente la loro continua evoluzione, dettata sia dall'innovazione tecnologica e professionale che dalle necessità «politiche» e istituzionali. La sanità è materia fortemente intrisa di ideologia e visioni ideali. E allo stato attuale non vi sono «soluzioni» e scelte che mostrino una superiorità incontrovertibile rispetto agli obiettivi di garantire universalità, equità di accesso, qualità delle cure, stabilità e sostenibilità economica. Il dibattito è quindi molto acceso, spesso partitico, e le posizioni possono essere profondamente diverse, a partire dalla concezione della salute come bene collettivo o come bene individuale.

In tale prospettiva questo volume vuole essere prima di tutto incoraggiante, una sintesi ragionata che rappresenti la complessità della sanità e appassioni il lettore già esperto così come lo studente universitario che potrà essere un futuro leader, manager e professionista del settore della salute.

È anche un atto d'amore verso un ambito in cui ho lavorato per tutta la mia vita professionale e per il quale nutro un interesse e una passione smisurata.

Stante il successo delle precedenti edizioni, restando fermo l'obiettivo, ma mutando in parte i destinatari, si è deciso quindi di mantenere la medesima scelta di campo nel definire i contenuti oggetto di trattazione andando però di volta in volta ad arricchire e integrare i singoli contenuti. Sono stati quindi approfonditi i tratti caratterizzanti il funzionamento del settore, del sistema e delle Aziende Sanitarie, assieme ai «traccianti» principali che oggi caratterizzano l'evoluzione delle funzioni manageriali e delle problematiche organizzative nell'Azienda Sanitaria e del sistema-settore¹.



L'impianto logico del libro è strutturato attorno a quattro grandi aree di contenuto.

Primo, i quadri concettuali, per comprendere il settore della salute, l'architettura del SSN e i fondamenti di economia e politica sanitaria. I capitoli dall'uno al tre sono dedicati a ciò, incluse le riflessioni sulle innovazioni che stanno guidando le trasformazioni e che produrranno il futuro del settore della salute. In effetti, niente sarà più come prima. Robotica, intelligenze artificiali, nanotecnologie, farmaci intelligenti, manipolazioni genetiche ecc. La lista del menu è lunga e piuttosto *disruptive*...

Questa prima area di contenuti è stata oggetto in questa terza edizione di aggiornamenti e integrazioni importanti.

Seconda area, le competenze di ruolo, per riflettere e condividere il «metodo» per dirigere e le sfide manageriali nella sanità: capitoli quattro e cinque. Qui sono stati introdotti ulteriori casi ed esempi, particolarmente importanti per l'apprendimento proprio da *reflective practitioner* di chi è già esperto e lavora da tempo nel settore.

Terza area, le conoscenze tecniche, per approfondire i cambiamenti in atto nell'area ospedaliera, nei servizi del territorio, nelle cure primarie, e nell'ambito socio-sanitario: capitoli sei e sette. Entrambi i capitoli sono stati perfezionati per tenere conto delle evoluzioni normative e delle trasformazioni organizzative in atto.

1. Consapevoli quindi che il testo non è completo ed esaustivo, né potrebbe esserlo stante la vastità dei temi e lo scopo di fornire un «compendio» ragionato, si rimanda per ulteriori approfondimenti a tutta la letteratura prodotta da WHO, dall'European Observatory on Health Systems, alle pubblicazioni della European Health Management Association (EHMA) e ai rapporti OASI che dal 2000 tracciano in modo rigoroso l'evoluzione in chiave aziendale della sanità italiana (e sono stati primaria fonte di ispirazione per l'autore), nonché agli altri rapporti annuali dedicati all'evoluzione del sistema sanitario italiano quali quelli prodotti dal CEIS di Tor Vergata, dalla Fondazione GIMBE, e l'Osservasalute dell'Università Cattolica sede di Roma.

Quarta area, le prospettive e le visioni per accompagnare il cambiamento sostenibile del SSN e del più ampio settore della salute italiano. Sezione che in questa terza edizione è stata significativamente ampliata.

Quattro grandi aree di contenuto che dovrebbero quindi consentire al lettore esperto e allo studente universitario di avvicinarsi alla sua professione con un livello migliore di *proficiency*, di efficienza nello svolgimento dei suoi compiti professionali in virtù della aumentata consapevolezza di contesto e padronanza delle fondamentali competenze manageriali. Perché ogni professionista sanitario con aspirazione a incidere o dirigere deve sviluppare la propria T, ovvero sia accompagnare a una competenza professionale verticale di natura tecnica (clinica o amministrativa) molto approfondita una conoscenza e padronanza ad ampio spettro orizzontale sul sistema, sul settore, sulle tecniche manageriali che lo renda più efficace nella sua attività di *leader*, *sense-maker* e magari dirigente con la D.

Perché arrivare a dirigere non è solo un traguardo, ma soprattutto l'inizio di un nuovo e diverso lavoro che richiede una crescente trasversalità di competenze e capacità.

Vorrei osservare infine che l'Italia è un Paese che potremmo definire «benchmark» a livello mondiale, avendo i migliori risultati se guardiamo alla salute, una propensione forte a ricercare nuove soluzioni istituzionali e organizzative per l'erogazione dei servizi, un sistema pubblico dominante e un settore privato in crescita. In altre parole, un terreno fertile per studiare la materia della sanità.

La successiva figura cerca di sintetizzare perché l'Italia ha molto da insegnare agli altri. L'ho usata con successo negli ultimi anni per promuovere il Master Internazionale in Health Management, Economics and Policy (MIHMEP) di SDA Bocconi School of Management che ho avuto l'onore di dirigere a lungo, ma anche in diverse occasioni di lavoro con WHO e con EHMA.



Per questo, e per molto altro, abbiamo il dovere, e il piacere, di essere orgogliosi della sanità del nostro Paese. Anche nella gestione della crisi Covid, il nostro SSN ha dato ancora una volta prova di quanto sia un Servizio (con la S maiuscola) fondamentale e straordinario. E ora più che mai, di fronte ai molti problemi strutturali del SSN, i professionisti che vi lavorano devono sentirsi apprezzati e riconosciuti per quanto continuano a fare in condizioni non semplici.

Mi auguro quindi che questo testo, costruito per un settore italiano della salute così ricco e vivace, sia un contributo all'altezza nel rappresentarne la complessità e la bellezza. E nell'ispirarne l'ulteriore sviluppo e miglioramento. Come si merita il SSN e l'Italia, per dare seguito concreto alle promesse e attese maturate durante la pandemia e soprattutto cinque anni addietro in quel 2018 in cui abbiamo festeggiato i primi quarant'anni del Servizio Sanitario Nazionale, i sessanta del Ministero della Salute e i settanta dell'Organizzazione Mondiale della Salute (WHO) a cui l'Italia ha enormemente contribuito con intelligenze e risorse.

Buona lettura.

Milano, 30 settembre 2023

A handwritten signature in black ink, reading "Federico Ligo". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke extending to the right.