

# Indice

## **Prefazione**

*di Elio Borgonovi e Aleksandra Torbica* XV

## **1 Il sistema sanitario italiano: un sistema in equilibrio che ha appreso la meccanica dell'innovazione, incerto sul senso di marcia**

<i>di Francesco Longo e Alberto Ricci</i>	1
1.1 Introduzione	1
1.2 Uno sguardo al sistema sanitario e al SSN: traiettorie recenti, criticità e assi di stabilità da cui (ri)partire	2
1.3 Uno sguardo alle aziende: accelera la meccanica dell'innovazione, ma verso quale direzione strategica?	6
1.4 Uno sguardo al management: quali spazi tra istantaneità della comunicazione politico-mediatica, tempi amministrativi e irrigidimento dei meccanismi di accesso?	10
1.5 La struttura e i principali contenuti del Rapporto OASI 2018	12
1.5.1 Il quadro di riferimento: il sistema sanitario e sociosanitario	12
1.5.2 L'evoluzione dei sistemi operativi e le innovazioni gestionali	17
1.5.3 Le innovazioni organizzative	20
1.5.4 Le innovazioni nelle politiche sanitarie	22
1.6 Riferimenti esterni	25

## **PARTE PRIMA**

### **QUADRO DI SISTEMA**

## **2 La struttura e le attività del SSN**

<i>di Elisabetta Barzan, Ludovica Borsoi, Attilio Gugliatti e Francesco Petracca</i>	29
2.1 Premessa	29

2.2	Gli assetti istituzionali dei SSR	30
2.2.1	Le aziende del «gruppo sanitario pubblico regionale»	32
2.2.2	La mobilità dei Direttori Generali delle aziende sanitarie pubbliche	38
2.3	Le risorse strutturali delle aziende sanitarie	43
2.3.1	La capacità di offerta delle strutture ospedaliere	44
2.3.2	La capacità di offerta delle strutture territoriali	52
2.3.3	Il personale del SSN	53
2.4	Le attività del SSN	55
2.4.1	Le attività di ricovero	55
2.4.2	Le attività territoriali	70
2.4.3	Alcuni indicatori di efficacia gestionale per le aziende sanitarie	76
2.5	Struttura dell'offerta, personale e attività dei sistemi sanitari: un confronto internazionale	80
2.6	Le caratteristiche dei bisogni e della domanda espressa dagli utenti	93
	Appendice I. Quadro delle principali modifiche nell'assetto istituzionale dei SSR	100
	Appendice II. Principali norme regionali in materia di Sanità (aggiornamento: settembre 2018)	108
	Bibliografia	114
<b>3</b>	<b>La spesa sanitaria: composizione ed evoluzione</b> <i>di Patrizio Armeni, Arianna Bertolani, Ludovica Borsoi, Francesco Costa</i>	119
3.1	Premessa	119
3.2	La spesa sanitaria: un confronto internazionale	120
3.3	I dati nazionali di finanziamento e spesa del SSN	130
3.3.1	Il finanziamento del SSN	130
3.3.2	La spesa sanitaria	138
3.4	I dati di spesa regionali	153
3.5	I disavanzi regionali e le relative modalità di copertura	165
3.6	Conclusioni	176
	Bibliografia	177
<b>4</b>	<b>Gli erogatori privati accreditati: inquadramento ed evoluzione dei grandi player ospedalieri</b> <i>di Federico Lega, Francesco Petracca e Alberto Ricci</i>	179
4.1	Introduzione, obiettivi e metodi	179
4.2	Gli attori della sanità privata accreditata	181
4.3	La spesa SSN per l'assistenza sanitaria privata accreditata	182

4.4	L'assistenza ospedaliera	184
4.4.1	Dotazione strutturale, dati dimensionali e servizi di emergenza-urgenza	185
4.4.2	L'attività ospedaliera degli erogatori privati accreditati	189
4.5	Integrazione verticale e orizzontale dei grandi player ospedalieri privati accreditati	192
4.5.1	Integrazione orizzontale: mappatura nazionale dei grandi player ospedalieri privati accreditati	192
4.5.2	Integrazione verticale: strategie di presidio della filiera dei grandi gruppi ospedalieri	196
4.5.3	Traiettorie strategiche emergenti dei gruppi ospedalieri italiani	196
4.6	Conclusioni	203
	Bibliografia	206
<b>5</b>	<b>Il sistema sociosanitario e sociale e i suoi gap: la rete di offerta, il fabbisogno potenziale e i percorsi assistenziali dei grandi anziani</b> <i>di Giovanni Fosti, Francesco Longo, Elisabetta Notarnicola, Eleonora Perobelli, Andrea Rotolo</i>	209
5.1	Introduzione	209
5.2	Il sistema sociosanitario e sociale italiano: anziani e disabili	210
5.2.1	L'analisi dei due target di intervento: metodo di lavoro	210
5.2.2	La definizione dei target di bisogno	212
5.2.3	Stima del bisogno potenziale per i due target	212
5.2.4	La capacità produttiva del sistema di offerta	214
5.2.5	Gli utenti in carico ai servizi	216
5.2.6	Stima della copertura del fabbisogno	219
5.2.7	Il supporto alla permanenza presso il domicilio e i contributi economici comunali	220
5.2.8	Considerazioni sul livello di presa in carico dei due target analizzati	221
5.3	Il ricorso al ricovero ospedaliero da parte dei grandi anziani	222
5.3.1	Metodologia di analisi	224
5.3.2	I grandi anziani e i ricoveri ospedalieri: descrizione del fenomeno	225
5.3.3	I grandi anziani e il ricorso a ricoveri ripetuti, dati 2015	228
5.3.4	Il percorso di ricovero dei grandi anziani	231
5.4	Alcune considerazioni sui ricoveri dei grandi anziani e sul tasso di copertura del bisogno della rete sociale e sociosanitaria	233
	Bibliografia	235

<b>6</b>	<b>I consumi privati in sanità</b>	
	<i>di Mario Del Vecchio, Lorenzo Fenech, Valeria Rappini</i>	237
6.1.	Introduzione	237
6.2	Perimetri, fonti e aggregati di spesa sanitaria privata	239
6.2.1	Il ruolo dello Stato nella spesa sanitaria privata e della spesa sanitaria privata nell'offerta pubblica	244
6.2.2	La spesa sanitaria privata nei confronti internazionali	248
6.3	Le dinamiche della spesa sanitaria privata: relazione tra spesa sanitaria pubblica, privata, PIL e spesa generale delle famiglie	250
6.4	La struttura dei consumi sanitari privati (CPS)	255
6.4.1	I CPS per funzione di spesa	255
6.4.2	I CPS per canale di finanziamento	258
6.4.3	I CPS per direzione dei flussi monetari	261
6.5	Dai consumi ai consumatori: determinanti, caratteristiche e intenzioni di spesa sanitaria	262
6.5.1	La spesa sanitaria delle famiglie per regione	262
6.5.2	La spesa sanitaria delle famiglie per caratteristiche socio-demografiche	264
6.5.3	La spesa sanitaria delle famiglie per classi socioeconomiche	265
6.6	Note conclusive	271
	Bibliografia	274
<b>7</b>	<b>Gli esiti di salute del Servizio Sanitario Nazionale</b>	
	<i>di Oriana Ciani, Carlo Federici, Alessandro Furnari, Rosanna Tarricone</i>	277
7.1	Introduzione	277
7.2	Lo stato di salute della popolazione: una prospettiva internazionale	278
7.2.1	Aspettativa di vita e mortalità a confronto	278
7.2.2	Lo stato di salute percepito e i bisogni non soddisfatti	287
7.2.3	Il confronto internazionale in sintesi	291
7.3	Lo stato di salute della popolazione: il contesto nazionale	294
7.3.1	La speranza di vita	295
7.3.2	Fattori di rischio	298
7.3.3	Mortalità evitabile	302
7.3.4	Mortalità per principali cause di morte	304
7.3.5	Relazione con i principali indicatori socio-economici	308
7.4	Discussioni e conclusioni	313
	Bibliografia	314

**PARTE SECONDA**  
**EVOLUZIONE DEI SISTEMI OPERATIVI E INNOVAZIONI**  
**GESTIONALI**

<b>8</b>	<b>La certificabilità dei bilanci delle aziende sanitarie: modelli, stato dell'arte e implicazioni dei PAC regionali</b>	
	<i>di Elisabetta Barzan, Elisabetta Notarnicola, Silvia Rota</i>	321
8.1	Introduzione	321
8.2	I Percorsi di Certificabilità dei bilanci nelle aziende sanitarie	322
8.2.1	Origine e obiettivi del percorso	322
8.2.2	Dal livello nazionale alla ricezione da parte delle regioni	324
8.3	I Percorsi di Certificabilità e i sistemi di controllo nella governance dell'SSN	325
8.4	Metodo di analisi	327
8.5	Le regioni italiane e i PAC: profili di percorsi di certificabilità	329
8.5.1	A che punto sono le regioni	329
8.5.2	Confronto tra i processi PAC regionali	333
8.5.3	Modelli regionali di PAC: 2 opzioni	337
8.6	Il PAC come strumento di gestione dei rapporti tra regione e aziende	338
8.6.1	Il PAC di Regione Lazio	338
8.6.2	Il PAC di Regione Liguria	340
8.6.3	Il PAC di Regione Umbria	342
8.6.4	Osservazioni sui casi studio	344
8.7	Conclusioni	346
	Appendice: Principali norme regionali (aggiornamento: maggio 2018)	348
	Bibliografia	354
<b>9</b>	<b>I sistemi di programmazione e controllo alla luce delle accresciute dimensioni aziendali: stato dell'arte e prospettive</b>	
	<i>di Alessandro Furnari, Francesca Lecci, Alberto Ricci e Andrea Rotolo</i>	357
9.1	Introduzione e obiettivi di ricerca	357
9.2	Richiami alla letteratura di riferimento	358
9.3	Metodologia	362
9.4	I casi aziendali/I risultati dell'analisi	365
9.4.1	L'ASST Fatebenefratelli-Sacco	365
9.4.2	L'AUSL di Reggio Emilia	371
9.4.3	L'AUSL Toscana Centro	375
9.4.4	L'ATS Sardegna	382

9.5	Confronto dei casi studio	387
9.6	Conclusioni	388
	Bibliografia	391
<b>10</b>	<b>L'Operations Management nelle aziende pubbliche del SSN: da work in progress a work on process</b>	
	<i>di Lorenzo Fenech, Federico Lega, Anna Prenestini</i>	395
10.1	Razionale e sviluppo dell'Operations Management nel SSN	395
10.2	Obiettivi e metodologia della ricerca	400
10.3	Analisi dei casi	401
	10.3.1 L'ASST Bergamo Ovest	401
	10.3.2 L'ASST di Cremona	408
	10.3.3 L'ASST di Monza	414
	10.3.4 L'AUSL di Reggio Emilia	419
10.4	Confronto sinottico e discussione dei casi	428
10.5	Conclusioni	433
	Bibliografia	436
<b>11</b>	<b>Le aziende sanitarie diventano «social»</b>	
	<i>di Greta Nasi, Andrea Rotolo e Valeria D. Tozzi</i>	439
11.1	Premessa: perché una domanda di ricerca sulle aziende «social»	439
11.2	Discutere del tema: il contributo della letteratura	440
11.3	Obiettivi e metodologia della ricerca	444
11.4	I risultati della survey	445
11.5	I casi aziendali	449
	11.5.1 La selezione dei casi dell'Ausl di Modena e dell'Asl di BT	449
	11.5.2 La comparazione dei casi aziendali: Ausl di Modena e Asl di BT	454
11.6	La messa in discussione del modello burocratico: riflessioni e conclusioni	457
	Bibliografia	463
 <b>PARTE TERZA</b>		
<b>INNOVAZIONI ORGANIZZATIVE</b>		
<b>12</b>	<b>Skill mix change tra medici, infermieri e operatori di supporto: un'analisi retrospettiva e prospettica a livello italiano</b>	
	<i>di Mario Del Vecchio, Roberta Montanelli, Elisabetta Trincherò</i>	469
12.1	Premessa	469

12.1.1	Obiettivi del progetto di ricerca	471
12.1.2	Metodi di ricerca	472
12.2	L'approccio prevalente alla gestione delle diverse famiglie professionali: la macro dimensione quantitativa	473
12.3	Skill mix change e politiche del personale: l'analisi qualitativa	481
12.3.1	La survey	481
12.3.2	I casi aziendali	483
12.4	Conclusioni	488
	Bibliografia	492
<b>13</b>	<b>Mappatura e valutazione delle competenze cliniche dei professionisti nelle aziende sanitarie: sistemi e strumenti a confronto</b>	
	<i>di Mario Del Vecchio, Federico Lega, Anna Prenestini, Marco Sartirana</i>	495
13.1	Premessa ed obiettivi di ricerca: perché e come governare le competenze cliniche nelle aziende?	495
13.2	Metodologia della ricerca	499
13.3	Il governo dell'attività clinica dei professionisti	500
13.4	I quattro casi studio aziendali	503
13.4.1	Azienda Ospedaliero Universitaria "Maggiore della Carità" di Novara	503
13.4.2	Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari (APSS) di Trento	508
13.4.3	Istituto Clinico Humanitas	514
13.4.4	Istituto Europeo di Oncologia	519
13.4.5	Il confronto tra i casi studio	523
13.5	Discussione e conclusioni	527
	Bibliografia	531
<b>14</b>	<b>I profili under 35 di ruolo amministrativo nei servizi non sanitari: un'analisi esplorativa</b>	
	<i>di Elisabetta Barzan, Ludovica Borsoi, Alessandro Furnari, Eleonora Perobelli, Francesco Petracca</i>	533
14.1	Introduzione e obiettivi di ricerca	533
14.2	Metodologia	538
14.3	Risultati	540
14.3.1	Analisi degli organigrammi aziendali delle aziende sanitarie pubbliche italiane	540
14.3.2	Survey sui profili professionali under 35 nei servizi non sanitari	545
14.4	Discussione e conclusioni	558
	Bibliografia	562

**PARTE QUARTA****INNOVAZIONI NELLE POLITICHE SANITARIE****15 Prezzi di riferimento per dispositivi medici: criticità, vantaggi e approcci**

<i>di Patrizio Armeni, Paola Roberta Boscolo, Giuditta Callea, Maria Caterina Cavallo, Oriana Ciani, Francesco Costa, Simone Ghislandi, Rosanna Tarricone, Aleksandra Torbica</i>	567
15.1 Introduzione	567
15.2 Il prezzo di riferimento: struttura dei processi e tipologie di applicazione	568
15.2.1 Dimensione e confine del mercato di riferimento	569
15.2.2 Definizione del prezzo di riferimento	570
15.2.3 Modalità di applicazione e tipologie di prezzi di riferimento	571
15.3 Prezzi di riferimento nei dispositivi medici	572
15.4 <i>Value-based framework</i> per dispositivi medici	576
15.4.1 American College of Cardiology e American Heart Association (ACC-AHA)	577
15.4.2 Institute for Clinical and Economic Review (ICER)	578
15.4.3 AdvaMed	580
15.4.4 Possibili sviluppi dei value-based framework per DM	581
15.5 Discussione	582
15.6 Conclusioni	583
Bibliografia	584

**16 La funzione acquisti nel SSN alla luce dei processi di aggregazione della domanda: attori e strumenti**

<i>di Fabio Amatucci, Giuditta Callea, Niccolò Cusumano, Francesco Longo, Veronica Vecchi</i>	587
16.1 Introduzione	587
16.2 Il processo di programmazione degli acquisti e la modalità di aggregazione della domanda	588
16.2.1 Metodi	589
16.2.2 Analisi dei risultati	590
16.2.3 Discussione	594
16.3 L'eterogeneità organizzativa delle funzioni acquisti nelle aziende sanitarie: il caso lombardo	596
16.3.1 Metodi	597
16.3.2 Analisi dei risultati	597
16.3.3 Discussione	599



16.4	Le modalità di acquisto delle centrali di committenza: procedure di affidamento e strumenti di negoziazione	600
16.4.1	Metodi	600
16.4.2	Analisi dei risultati	601
16.4.3	Discussione	604
16.5	Conclusioni	605
	Bibliografia	607
<b>17</b>	<b>L'acquisto di farmaci in Italia: l'effetto di approcci selettivi</b> <i>di Patrizio Armeni, Arianna Bertolani, Francesco Costa, Monica Otto, Claudio Jommi</i>	611
17.1	Introduzione	611
17.2	Le politiche di <i>procurement</i> nei principali Paesi Europei	615
17.3	L'effetto delle politiche sugli acquisti di farmaci in Italia	620
17.3.1	Analisi descrittive	621
17.3.2	Analisi di regressione	627
17.4	Discussione	638
	Bibliografia	645
<b>18</b>	<b>Governo della domanda e Population Health Management: Regioni a confronto nell'utilizzo dei database amministrativi e nelle scelte di policy e management</b> <i>di Giovanni Fattore, Verdiana Morando e Valeria D. Tozzi</i>	649
18.1	Premesse	649
18.2	L'evoluzione del dibattito sul Population Health Management	651
18.3	Le scelte di metodo	653
18.4	La survey: i risultati	655
18.5	I casi regionali	661
18.5.1	La Regione Lombardia	661
18.5.2	La Regione Veneto	666
18.6	Cosa sta accadendo: la discussione delle evidenze	670
18.7	Conclusioni e prospettive evolutive	676
	Bibliografia	679
	<b>Postfazione. Quarant'anni di SSN, 20 di aziende sanitarie</b> <i>di Francesco Ripa di Meana</i>	681
	<b>Gli Autori</b>	689