

Introduzione

Questo volume, frutto di un'attività di ricerca pluriennale sul tema, cerca di abbracciare e condensare, secondo una logica *value-based*, i principali temi rilevanti per un'attenta e consapevole gestione strategica e operativa delle aziende e dei sistemi sanitari. Partendo, infatti, dal concetto di valore si cerca nel testo di enucleare i principali modelli concettuali, attività primarie e secondarie e strumenti pratici necessari per governare l'azienda sanitaria, oggi sempre più costretta a gestire una pluralità di crescenti complessità interne e cambiamenti esterni, tra cui la riduzione dei budget, la difficoltà di reperire personale sanitario, la crescente specificità dei percorsi clinici, il crescente bisogno di centralità del paziente, la normativa di settore in continua evoluzione, l'integrazione ospedale-territorio e l'avvento della sanità digitale.

È proprio l'insieme di queste odierne sfide tecnologiche, organizzative e sistemiche vissute dal Servizio Sanitario Nazionale (SSN) a imporre l'esigenza di un ripensamento del tradizionale significato di management in sanità. Un SSN in fase di ridefinizione, sempre meno orientato agli esiti e più attento alla creazione di valore, deve far propria la cultura manageriale e applicarla il più possibile. Il management in sanità non può essere considerato un semplice elemento a corredo della pratica clinica, ma rappresenta un tassello centrale per incrementare il funzionamento, l'efficienza e la qualità dei percorsi, dei processi e delle relazioni dell'intero sistema sanitario, a livello nazionale e globale. Ricco di esempi e riferimenti concreti al *real world* italiano e internazionale, questo testo rappresenta una lettura consigliabile per studenti universitari, professionisti sanitari con aspirazioni manageriali e, in generale, per chiunque voglia comprendere la gestione strategica e operativa delle principali leve di creazione di valore in sanità.

L'opera è costituita da otto capitoli e si struttura idealmente in tre sezioni. Nella prima si offre un excursus generale della sanità italiana e del SSN, intesi come sistemi multilivello il cui obiettivo centrale deve essere la creazione di valore per i suoi vari stakeholder. Nella seconda sezione si ripercorrono le principali strategie, processi e attività aziendali per la creazione di valore in sanità. Nella terza e ultima sezione, infine, si approfondiscono una serie di sfide trasversali per il management sanitario di oggi, tra cui la leadership e la governance, la misurazione della performance e la sanità digitale. Ovviamente, questo lavoro non è immune da sviste, limitazioni o omissioni per le quali chiedo al lettore venia. Tuttavia, tali mancanze rappresenteranno i miglioramenti delle versioni future che, auspicabilmente, seguiranno alla presente prima edizione. D'altronde, solo tramite un periodico *check* di quanto realizzato nella pratica si può tendere verso il faticoso e faticoso miglioramento continuo di cui oggi tanto si parla in sanità.

È doveroso terminare questa introduzione citando tutti coloro i quali negli anni hanno consentito al sottoscritto una crescita professionale in questo ambito di ricerca appassionante e in continua evoluzione. In particolare, non posso esimermi dal ringraziare Attilio Bianchi, Maurizio Di Mauro e Sandro Pignata, ovvero la Direzione Strategica passata e presente dell'IRCCS Pascale di Napoli e della Rete Oncologica Campana (ROC), entrambi partner strategici vitali del laboratorio di ricerca VIMASS dell'Università degli Studi di Napoli Parthenope che mi fregio di dirigere dal 2020. Un sentito ringraziamento va anche ai colleghi del laboratorio e dello spin-off universitario TESEO, con cui quotidianamente lavoriamo per innovare e conoscere meglio la sanità italiana: Giorgia Riviaccio, Marco Ferretti, Daniele Leone, Michele Simoni, Francesco Calza. Altro team di ricerca che mi sento di dover ringraziare è quello del laboratorio MeS della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, guidato dalle Professoressa Sabina Nuti e Milena Vainieri, le quali negli anni hanno creduto e contribuito alle nostre idee, ricerche ed attività.

Una menzione particolare, infine, va a coloro che rappresentano il cuore pulsante del laboratorio, ovvero i miei collaboratori, giovani studiosi per cui già si intravedono soddisfazioni future nel mondo della ricerca: Anna Bastone, Claudia Perillo, Federica Zeuli, Annaluce Mandiello, Ilaria Tufano, Raffaele Storti, Giuseppina Marotta e Andrea Gargiulo. Il loro contributo è stato essenziale per la realizzazione del presente lavoro e a loro vanno la mia massima stima e ringraziamento.

Napoli, aprile 2026

Francesco Schiavone

Università degli Studi di Napoli Parthenope

Il SSN: passato, presente e (quale) futuro?*

In questo primo capitolo saranno forniti tutti gli strumenti necessari per comprendere il perimetro all'interno del quale ci muoveremo durante tutta la trattazione di questo manuale. Partendo dalla General System Theory, approfondiremo i concetti di struttura e di sistema, necessari alla comprensione delle aziende e delle organizzazioni. Grazie a questi concetti sarà possibile definire il Sistema Salute, inteso come il complesso di stakeholder che partecipano al processo di creazione di valore orientato a garantire la salute dei cittadini. Questo permetterà di approfondire l'evoluzione dalla logica sistemica a quella ecosistemica, che rispecchia la sempre maggiore complessità caratteristica della sanità. Gli strumenti di analisi strategica proposti saranno l'analisi SWOT, la PESTEL, l'Health Technology Assessment e il Process Mapping.

Si approfondirà la storia del SSN e i suoi momenti cruciali di evoluzione, partendo dalla sua istituzione, passando per l'aziendalizzazione della sanità e i suoi momenti di crisi (nel 2007 e con la pandemia del 2019), fino ad arrivare al nuovo modello di sanità territoriale definito dal DM 77.

Saranno trattati i principi fondamentali e organizzativi del SSN, i livelli essenziali di assistenza e i criteri di finanziamento della spesa sanitaria.

Il quadro così delineato porterà all'analisi degli stakeholder e delle loro interazioni a tre livelli (macro, meso e micro). Sarà, poi, fornito un confronto dei principali benchmark europei (best practices).

Il capitolo propone un percorso che parte dagli approcci strategici alla sanità, mostrando come la visione One Health e la medicina delle 5P spostino il focus dalla sola cura alla prevenzione, alla personalizzazione e alla responsabilizzazione congiunta di cittadini e professionisti. Viene così messo in luce il passaggio da un sistema reattivo, centrato sull'episodio di cura, a un sistema proattivo orientato al benessere lungo tutto l'arco della vita.

* Il capitolo è stato curato dal Prof. Francesco Schiavone, dalle dottoresse Claudia Perillo e Federica Zeuli

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- Il concetto di Sistema: un inquadramento teorico;
- Il sistema salute;
- Dal sistema all'ecosistema salute e le sue sfide;
- Strumenti per l'analisi strategica dell'ecosistema salute;
- Il Sistema Nazionale italiano, i principi e i livelli essenziali di assistenza;
- Struttura organizzativa del SSN;
- Una visione ampliata di ecosistema salute: riflessioni di filiera;
- Criteri di finanziamento e spesa sanitaria;
- Confronto Internazionale tra Sistemi Sanitari;
- Sfide future del SSN;
- La (necessaria) riforma del SSN.

1.1 Il concetto di Sistema: un inquadramento teorico

Gli studiosi e gli esperti di economia e gestione delle imprese propongono una serie di concetti funzionali alla comprensione delle aziende, quali i concetti di struttura e di sistema.

Per struttura si intendono gli elementi che sono interconnessi, destinati a durare più o meno a lungo nel tempo, non solo in termini materiali (strutture fisiche quali stabilimenti ed uffici, nel caso di questo volume strutture ospedaliere, ambulatori, e così via), ma anche in termini immateriali (tra cui le informazioni e le conoscenze, la struttura organizzativa e la governance, l'azienda) (Panati & Golinelli, 1994).

A questo concetto si aggiunge la moderna teoria dei sistemi che ha visto le sue fondamenta nel pensiero di Ludwig Von Bertalanffy (1968) e Kenneth Boulding (1956). La teoria dei sistemi (General System Theory) si basa sul concetto fondamentale di sistema, inteso come un insieme organizzato e complesso, una combinazione di parti che formano un complesso o un intero unitario. La teoria dei sistemi permette di osservare i fenomeni analizzando i fattori interni ed esterni all'organizzazione e rappresenta uno

strumento per comprendere i fenomeni complessi. La definizione copre un ampio spettro di concetti. Nel caso specifico dell'economia e gestione delle imprese, un sistema è un complesso interrelato di parti per il raggiungimento di un fine comune. Queste parti sono definite sottosistemi e, pur essendo autonome, sono legate tra di loro dall'interdipendenza rispetto all'obiettivo finale.

Secondo la teoria dei sistemi, il sistema ha una sua struttura fisica, che esprime la capacità potenziale di raggiungere l'obiettivo (o gli obiettivi) che il sistema si è prefissato.

Questi due concetti, quello di struttura e quello di sistema, sono alla base dell'economia e gestione delle imprese e rappresentano gli strumenti fondamentali per la comprensione delle aziende.

Il sistema oggetto dello studio del management è l'azienda, un sistema complesso, che opera in collegamento con altri sistemi, che possono essere più o meno ampi. Nel caso specifico di questo libro, il sistema oggetto di analisi è il sistema sanitario, i suoi sottosistemi e i suprasistemi con cui interagisce. Per suprasistema si intende l'ambiente esterno o il contesto più ampio in cui un sistema è inserito e con il quale interagisce, composto dal contesto economico, politico, sociale, tecnologico e culturale. Per subsistema (o sottosistema) si intende una parte del sistema (azienda) dotata di sue regole e funzioni e che partecipa al funzionamento complessivo del sistema (i.e. subsistema organizzativo, subsistema gestionale, subsistema informativo - ICT).

1.2 Il sistema salute

L'attenzione di questo manuale è rivolta al Servizio Sanitario Nazionale (SSN), il cui fine ultimo è la tutela della salute dei cittadini, così come definito dall'articolo 32 della Costituzione italiana².

I termini *salute* e *sanità* potrebbero sembrare sovrapponibili e spesso vengono utilizzati nel gergo comune quali sinonimi. Tuttavia, hanno significati profondamente differenti. Con salute ci si riferisce alle condizioni dell'individuo o di una popolazione in un determinato periodo in termini di benessere fisico, mentale e sociale (Van Druten et al., 2022). Mentre con il termine sanità si intende l'insieme delle regole, delle risorse umane, strutturali e tecnologiche organizzate per tutelare la salute delle persone. In questa prospettiva, la salute è il fine ultimo (ossia l'*outcome*) che il Sistema

² "La Repubblica tutela la salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività", Costituzione della Repubblica Italiana, Articolo 32, comma 1.