

# Indice

---

<b>Prefazione</b>	<i>XI</i>
<b>Introduzione: 40 anni di management sanitario</b> <i>di Elio Borgonovi</i>	<i>XV</i>
<b>Prologo: «does management matter» in sanità?</b> La scelta di campo e la struttura del libro	<i>XXIII</i> <i>XXVII</i>
<b>Ringraziamenti e riconoscimenti</b>	<i>XXXI</i>
<b>1 Elementi generali di politica sanitaria</b>	<i>1</i>
1.1 L'importanza e le specificità del settore della salute	<i>1</i>
1.2 I principali modelli di sistema sanitario	<i>9</i>
1.2.1 I meccanismi base di finanziamento in sanità	<i>16</i>
<b>2 Il settore (socio-)sanitario italiano</b>	<i>21</i>
2.1 Una breve storia della sanità italiana	<i>21</i>
2.1.1 I primi anni del XX secolo <i>23</i> • 2.1.2 Gli anni del dopoguerra <i>24</i> • 2.1.3 Il Servizio Sanitario Nazionale <i>26</i> • 2.1.4 Le riforme degli anni Novanta <i>29</i> • 2.1.5 Un presente incerto <i>38</i>	
2.2 L'attuale configurazione del SSN	<i>51</i>
2.2.1 Le strutture di erogazione pubbliche <i>55</i> • 2.2.2 Le strutture di erogazione private <i>60</i> • 2.2.3 Il mix di finanziamento tra pubblico e privato <i>62</i>	
2.3 Gli archetipi di sistema sanitario regionale	<i>64</i>
2.4 L'aziendalizzazione vista dalla prospettiva del professionista	<i>72</i>
2.4.1 La difficile amministrazione tra politica e iatrocrazia (1970-90) <i>74</i> • 2.4.2 Il proto-managerialismo e il contropotere giusburocratico	

(1991-96) 77 • 2.4.3 La pre-aziendalizzazione e il medico oeconomicus (1997-2000) 79 • 2.4.4 L'ipertrofia gestionale e l'ipotrofia dell'azienda (2000-2004) 82 • 2.4.5 L'azienda sanitaria... e oltre (dal 2005 a oggi) 83

<b>3</b>	<b>L'azienda sanitaria</b>	<b>85</b>
3.1	L'azienda sanitaria come idealtipo di burocrazia professionale	85
3.1.1	Le origini: il professionalismo, la iatrocrazia, l'università 89 •	
3.1.2	Burocrazia professionale, carattere missionario e arena politica 92	
3.2	Uniformità e differenze dell'azienda brain-intensive (sanitaria) privata e pubblica	106
3.2.1	Le uniformità: le quattro caratteristiche di fondo 106 •	
3.2.2	Le differenze 113	
3.3	Il management dell'azienda sanitaria pubblica	119
<b>4</b>	<b>Governare l'azienda sanitaria</b>	<b>123</b>
4.1	La centralità delle funzioni gestionali e dei meccanismi operativi	123
4.2	Governance, strategia e rendicontazione	126
4.2.1	Lo strategy-making nell'azienda sanitaria 126 •	
4.2.2	Il piano strategico aziendale 132 •	
4.2.3	Il coordinamento strategico e la complessità dell'azienda sanitaria 137 •	
4.2.4	Il controllo strategico e la rendicontazione verso l'esterno 137 •	
4.2.5	Il cambiamento strategico (tra fisiologia e patologia organizzativa) 143	
4.3	Dalla programmazione e controllo al performance management	147
4.3.1	Il ciclo della programmazione e controllo e il sistema di budget 148 •	
4.3.2	La scheda di budget 156 •	
4.3.3	I tempi della programmazione 156 •	
4.3.4	La crescente importanza di sistemi multidimensionali di misura 163	
4.4	La gestione strategica delle risorse umane	167
4.4.1	L'impianto contrattuale dei medici dipendenti del sistema pubblico 171 •	
4.4.2	L'applicazione del contratto: il sistema di graduazione delle posizioni 175 •	
4.4.3	La gestione dello skill mix 181	
4.5	La gestione operativa	186
4.6	Dalla qualità alla clinical governance	189
4.6.1	La qualità 189 •	
4.6.2	I sistemi istituzionali di riconoscimento della qualità 192 •	
4.6.3	I sistemi per fare qualità (e produrre valore) sullo «shop floor»: il lean e gli approcci al miglioramento	

	continuo 193 • 4.6.4 Il governo clinico e il risk management in sanità 196 • 4.6.5 Percorsi e processi 199 • 4.6.6 L'HTA (e le valutazioni economiche) 202 • 4.6.7 Il ruolo delle direzioni tecniche 206	
4.7	Il marketing e la comunicazione	209
	4.7.1 La comunicazione 210 • 4.7.2 Il marketing 211	
4.8	L'e-health e l'azienda sanitaria digitale	217
4.9	Dalla libera professione allo sviluppo dell'area business	221
	4.9.1 Le nuove frontiere imprenditoriali dell'azienda sanitaria: low cost sociale e business ad alta redditività 224 • 4.9.2 L'importanza di avere una formula di servizio 226	
4.10	Il public-private partnership e la finanza innovativa	231
4.11	Riflessioni conclusive	236
<b>5</b>	<b>I principali sviluppi nell'organizzazione e gestione delle aziende e nei settori della salute</b>	<b>237</b>
5.1	Trend evolutivi generali	237
	5.1.1 L'organizzazione verso schemi divisionali e aree strategiche di affari 237 • 5.1.2 La creazione di reti 250 • 5.1.3 L'evoluzione manageriale e il consolidamento in chiave interaziendale delle funzioni amministrative 257	
5.2	Le linee di innovazione nel settore ospedaliero	261
	5.2.1 Tre direttrici per disegnare l'ospedale del XXI secolo 263 • 5.2.2 L'ospedale da «cattedrale nel deserto» a perno di un sistema a rete 275	
5.3	Le linee di innovazione nel settore dei servizi territoriali	279
	5.3.1 La cronicità: qualche dato di fatto 279 • 5.3.2 I nuovi paradigmi dei servizi sanitari territoriali 281 • 5.3.3 La questione organizzativa: committenza vs. produzione 286 • 5.3.4 La questione logistica: i nuovi modelli di offerta 289 • 5.3.5 I (possibili) ruoli emergenti 292 • 5.3.6 I CR eG e il finanziamento «bundle» delle patologie territoriali 294	
5.4	Le (necessarie) linee di innovazione nel settore socio-sanitario	297
	5.4.1 La questione del finanziamento nel settore socio-sanitario 298 • 5.4.2 Superare la complessità della governance del settore socio-sanitario 299	
	<b>Epilogo: le prospettive per il SSN</b>	<b>303</b>
	<b>Bibliografia</b>	<b>311</b>