



Le sfide del nuovo assetto del Sistema Sanitario Nazionale

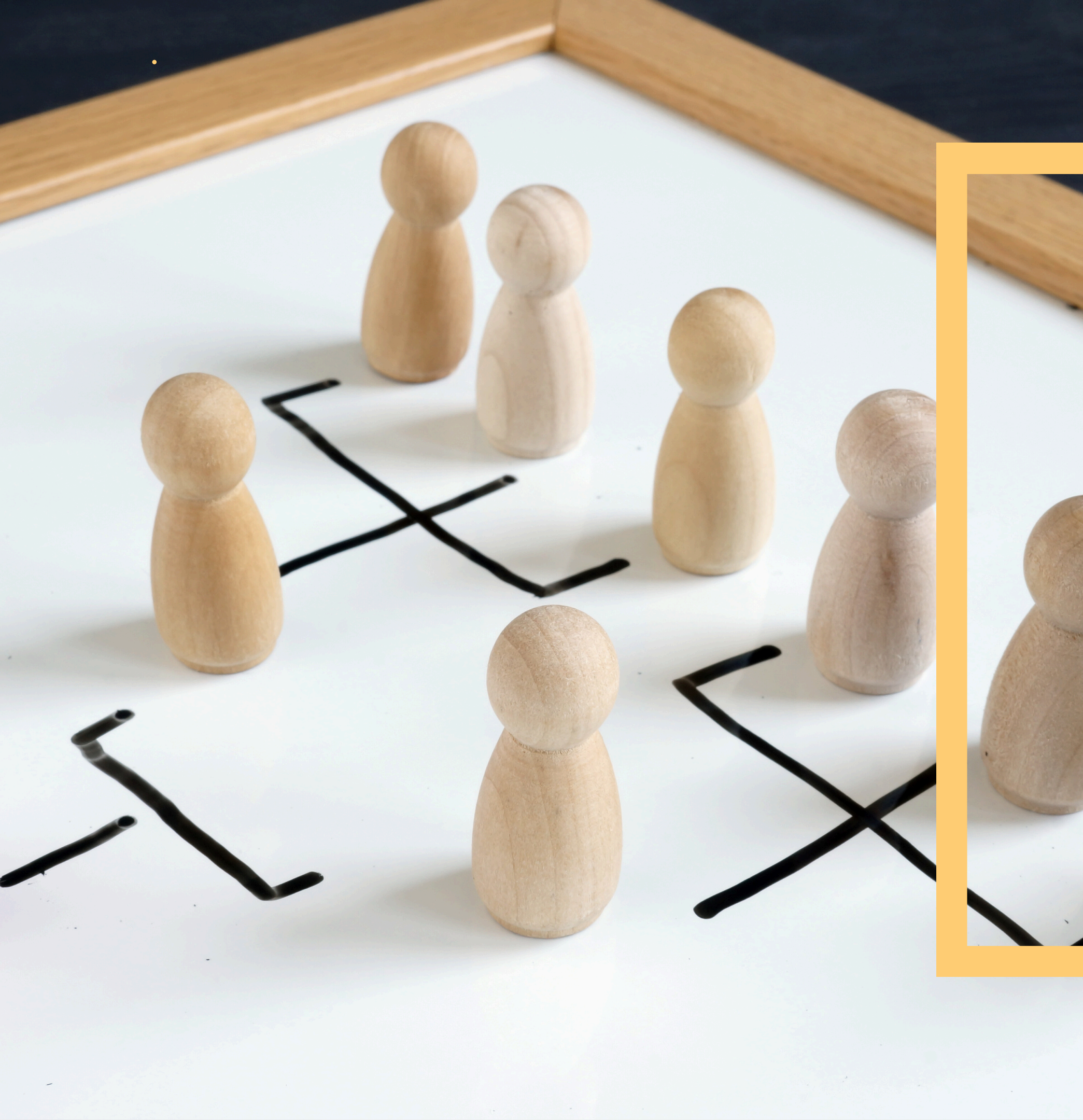
Luca Giorgio, Ph.D.





Henry Mintzberg, 2017

*“Myths impede the effective management of health care, for example that the system is failing (indeed, that is a system), and can be fixed by detached social engineering and heroic leadership, or treating it more like a business. This field needs to reframe its **management**, as distributed beyond the “top”; its strategy as venturing, not planning; its organizing as collaboration beyond control, and especially itself, as a system beyond its parts”*



**Perché il modello
organizzativo gioca un ruolo
cruciale nelle organizzazioni?**



*«Una volta eravamo cowboy ora dobbiamo essere una squadra corse»
Atul Gawande, 2012*

L'ambiente interno

- progressiva **specializzazione** e **frammentazione** delle **conoscenze**;
- **interdipendenza intensa** (intra e inter-organizzativa);
- **differenziazione** nei **processi** interni;
- **autonomia professionale** e il **policentrismo decisionale**;
- la natura della **conoscenza**.



L'ambiente esterno

- Popolazione;
- Epidemiologia;
- Risorse;
- Tecnologie.

Popolazione

- **Popolazione in diminuzione** (-350 mila residenti tra 2014 e il 2023) con trend negativo (-478mila individui entro il 2030) [Istat 2024];
- **Poche nascite** (369 mila nascite (-2,6% rispetto al 2023). Nel 2008 le nascite erano state oltre 576 mila [Istat 2025];
- **Più anziani** (34,6% over 65 nel 2050) [Istat 2025];
- **Il rapporto tra individui in età lavorativa** (15-64 anni) **e non** (0-14 e 65 anni e più) passerà da circa tre a due nel 2022 a circa uno a uno nel 2050;
- **Dinamica eterogenea sul territorio:** - 3,6 milioni di residenti nel Mezzogiorno entro il 2050 (82% della quota della popolazione persa); [Svimez 2023;2024]
- **Il Mezzogiorno**, da area più giovane diventerà l'area più vecchia del Paese nel 2080, con un'età media di 51,9 anni rispetto ai 50,2 del Nord e ai 50,8 del Centro [Svimez 2023;2024]





Epidemiologia

- **24 milioni** della popolazione affetto da **almeno una patologia cronica**;
- le persone affette da **almeno due patologie croniche** sono **12,2 milioni**;
- Dopo i **75 anni** le persone che convivono con almeno una patologia cronica salgono all'**85%**, mentre il **64,3%** sono quelle **con due o più patologie**;
- In base ai dati la tendenza è che nel **2028** i malati cronici saliranno a **25 milioni**, mentre i multi-cronici saranno **14 milioni**;
- 66,7 miliardi stimati per la cronicità; , nel **2028** spenderemo **70,7 miliardi di Euro** (**136,5 miliardi FSN 2025**) [Cittadinanzattiva, 2024]





Risorse

- **Finanziamento**

in crescita ma tra i più bassi in rapporto al PIL tra i “big” Europei (6,7% PIL);

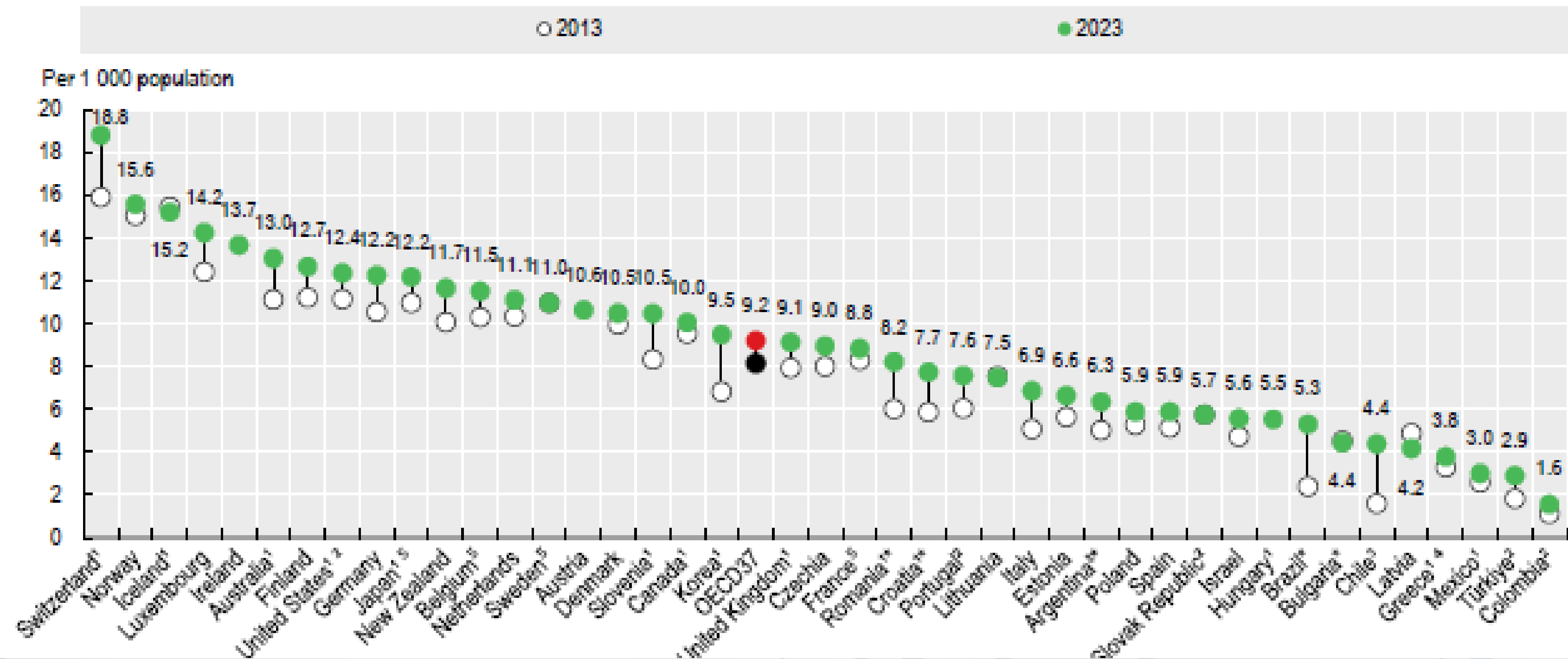
- **Personale**

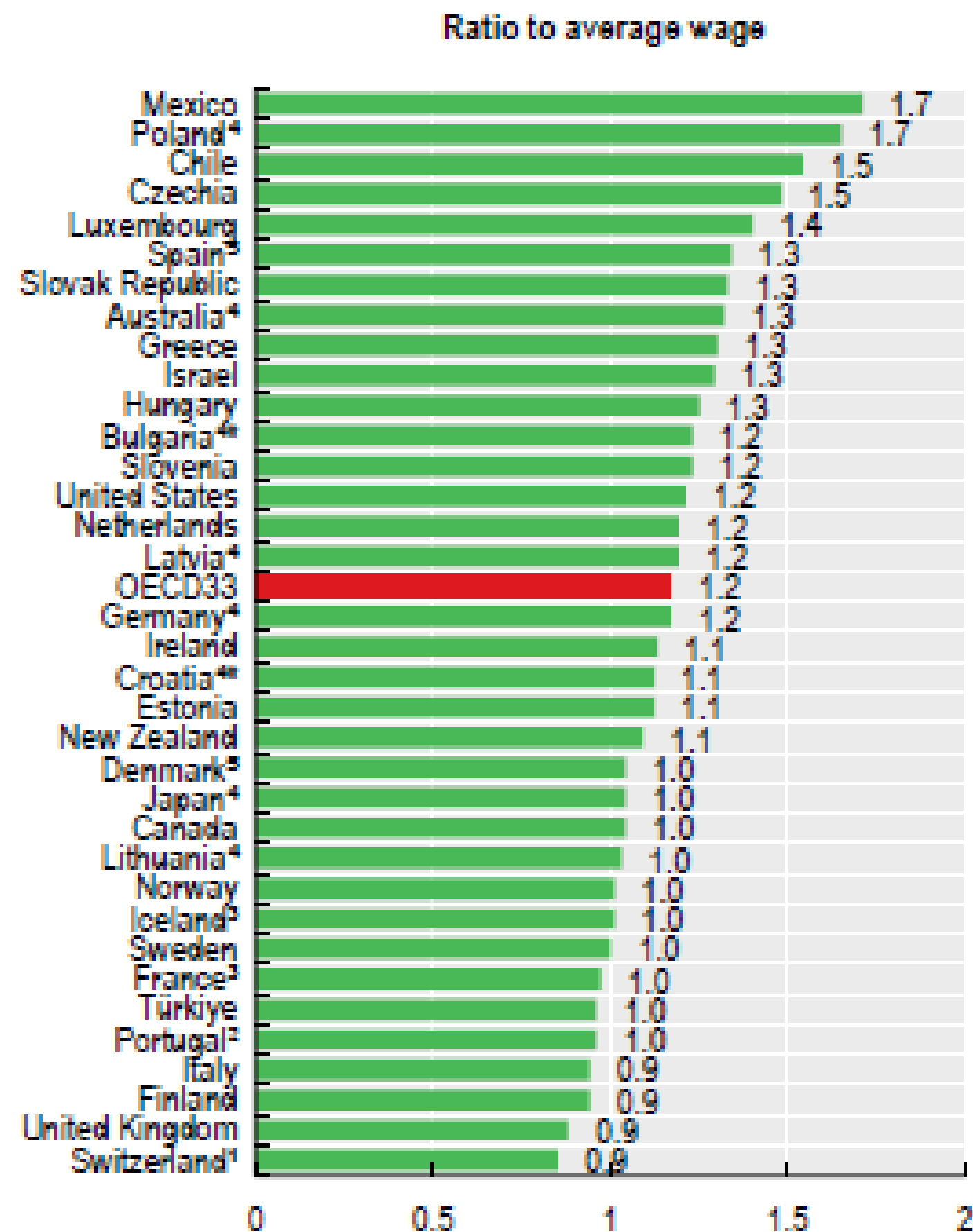
Anzianità di servizio

Calo di interesse verso la professione infermieristica

Motivazione e “Great Resignation”

Infermieri in servizio per 1.000 abitanti, 2023 e 2013 (o anno più vicino disponibile) OECD Health Statistics 2025





Retribuzione degli infermieri ospedalieri, 2023 (o anno più vicino disponibile) OECD Health Statistics 2025

Turnover pensionistico infermieri

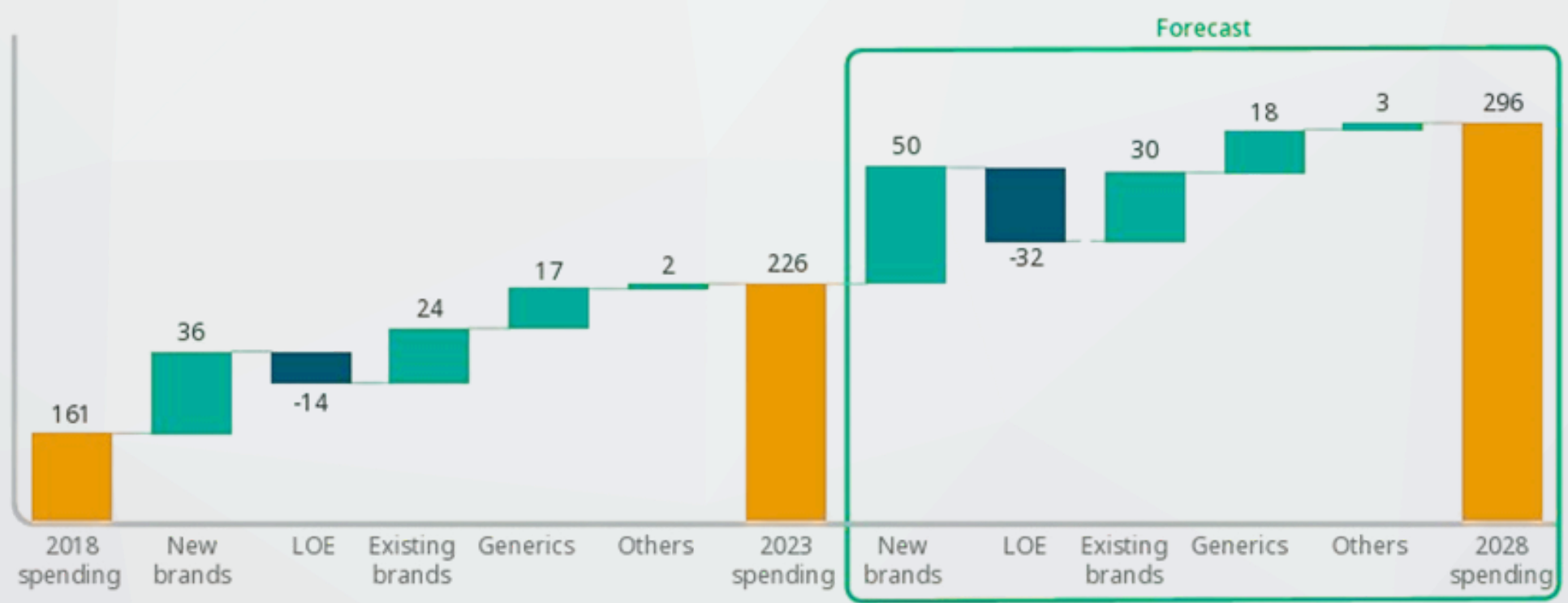
La fascia di età più popolata per gli infermieri risulta quella tra 50 e 54 anni con una presenza importante di “over 50”: nei prossimi 10 anni circa **78 mila** infermieri lasceranno il SSN per raggiunti limiti di età.

La proiezione dei nuovi laureati infermieri e infermieri pediatrici disponibili entro il 2029 sarà di circa **73mila unità**

(IL PERSONALE DEL SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE
DATI 2023- AGENAS 2025)

Spending in Europe is expected to increase by \$70Bn through 2028, driven by new brands

Exhibit 28: Spending and growth drivers in France, Germany, Italy, Spain, and UK 2018–2028 const US\$Bn



Source: IQVIA Market Prognosis, Sep 2023; IQVIA Institute, Nov 2023.

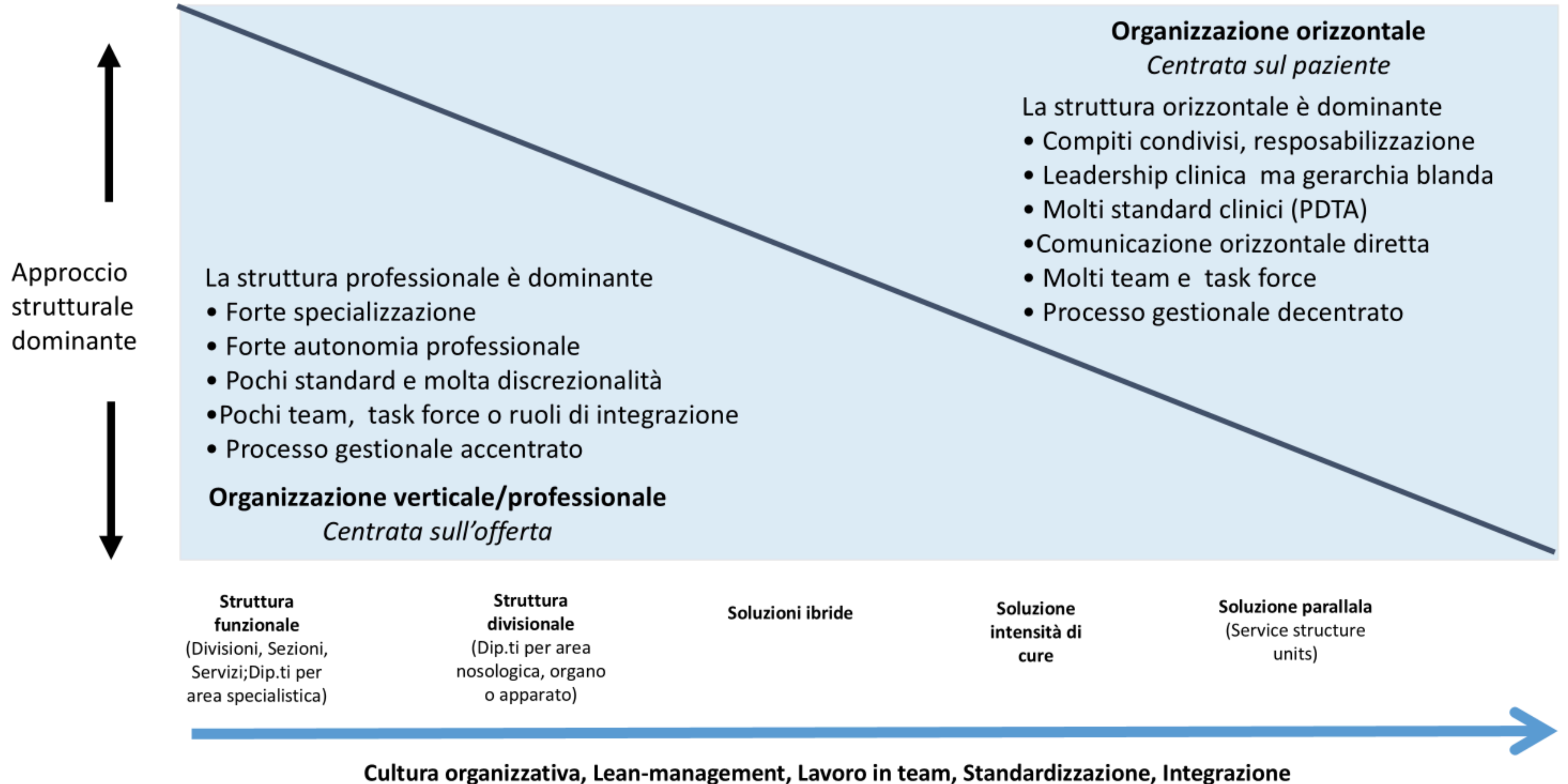
Tecnologie

Spesa farmaceutica + 2,8 (2024 vs 2023) circa 37 miliardi di euro;

il 68% degli assistiti con almeno una prescrizione di farmaci nel 2024

spesa pro capite circa 212 euro

[Rapporto OSMED 2025]





Take way Messagge

Not one best way, l'organizzazione aziendale offre una serie di principi, il miglior modello è quello progettato sulla base del contesto, della strategia e della specifica casistica;

Oggi il focus si sposta verso modello che risponde all'integrated care e alla presa in carico;

La vera sfida è garantire il **coordinamento tra i diversi erogatori e settori** (ospedale, MMG, Case della Comunità, Ospedali di comunità, servizi sociali), non solo riprogettando la struttura interna.

La governance e le capacità manageriale contano più dell'organigramma

Il successo dipende da:

1. ruoli e responsabilità chiari,
2. obiettivi, dati e incentivi condivisi,
3. leadership clinico- assistenziale e manageriale forte,
4. una cultura di lavoro multidisciplinare e di miglioramento continuo.

E' quindi necessario progettare tenendo conto di complessità e cambiamento

I modelli organizzativi devono rimanere flessibili e adattivi, in grado di evolvere con:

1. i trend demografici,
2. l'epidemiologia,
3. la tecnologia,
4. le aspettative dei pazienti.