

Prefazione

di *Giovanni Fosti**

Il settore sociosanitario si trova oggi al centro di una trasformazione profonda, chiamato a rispondere a sfide complesse che mettono alla prova la sua sostenibilità. Tra queste, emergono con forza le difficoltà legate alla gestione del personale, l'evoluzione dei modelli di servizio e le condizioni economiche che ne influenzano il funzionamento. I tradizionali modelli di gestione del personale sono messi in discussione dall'esigenza di attrarre e trattenere profili professionali competenti e motivati. I professionisti scarseggiano, l'immagine del settore, dei gestori e dell'attività professionale che vi viene svolta diventano un elemento cruciale per riuscire a dotare le organizzazioni delle competenze necessarie. Le risorse disponibili per il settore non crescono in modo proporzionale all'incremento dei costi, tantomeno all'incremento del fabbisogno. A fronte di quasi 4 milioni di persone anziane non autosufficienti, la capacità di offerta del settore riesce ad avvicinarsi a meno del 30% della popolazione non autosufficiente, considerando anche servizi il cui impatto è rilevante ma non tale da assolvere, da soli, la funzione di rispondere ai bisogni di assistenza. Sostenibilità economica, gestione del personale, evoluzione dei modelli di servizio, sono tre dimensioni del settore sempre più intrecciate tra loro. Il differenziale tra la capacità di offerta e il fabbisogno evidenziano che il perseguimento dei massimi livelli di efficienza permane necessario, ma non può essere considerato sufficiente per rappresentare il punto di svolta nel rapporto tra fabbisogno e capacità di offerta. Si rende necessario più che mai promuovere e sviluppare nuovi modelli di servizio, in grado di migliorare la capacità di risposta ad esigenze che nel corso degli anni sono evolute, e che richiedono modelli di intervento in grado di riconoscere le esigenze di flessibilità e di supporto di cui le persone non autosufficienti e le loro famiglie sono portatrici. Tuttavia, innovare i modelli di servizio non è affatto semplice, e la

* Direttore scientifico dell'Osservatorio Long Term Care del CeRGAS - SDA Bocconi. Già responsabile dell'Area Servizi Sociali e Sociosanitari del CeRGAS Bocconi dal 2011 al 2018. Già Presidente di Fondazione Cariplo dal 2019 al 2023.

difficoltà nell'attrarre nuove professionalità non favorisce questo percorso di cambiamento e innovazione dei modelli di offerta.

In questo contesto, i provider si trovano sotto una pressione crescente, spesso incaricati di guidare il cambiamento senza un adeguato supporto sistemico. La centralità del loro ruolo diventa evidente, soprattutto in un panorama caratterizzato da modelli di policy regionali molto più spinti allo sviluppo della regolazione dei modelli esistenti che alla promozione dell'innovazione nei modelli di offerta.

Mauro Pradella offre in questo testo un'analisi approfondita e una proposta concreta per i gestori che operano nel sistema sociosanitario. La lettura del sistema, e le proposte che ne emergono, si fondano su una solida esperienza professionale nel settore arricchita da una costante attenzione al mondo della ricerca. Il master EMMAS ha rappresentato, nel percorso di Pradella, uno spazio di approfondimento e messa a fuoco del proprio investimento professionale e delle proprie competenze, che si sono tradotte in un testo agile, profondo, concreto.

L'autore intende rivolgersi soprattutto alle organizzazioni caratterizzate da dimensioni più ridotte, frutto di esperienze locali, meno abituate a confrontarsi in modo strutturato con i temi di governance, di organizzazione e di gestione che Pradella ritiene invece necessario saper affrontare. Il testo, tuttavia, è interessante anche per organizzazioni più grandi e strutturate.

I temi trattati affrontano infatti le questioni cruciali per i gestori del settore. Il testo propone un duplice livello di approccio alle sfide attuali. Il primo livello è focalizzato sull'adeguamento delle strutture organizzative, dei processi interni, dei modelli di compliance. L'obiettivo è quello di aiutare i gestori a focalizzarsi sulle questioni nodali di funzionamento, preliminari per poter affrontare le questioni strategiche fondando la propria azione su basi sufficientemente solide. Il secondo livello è invece orientato alle priorità strategiche, alle relazioni tra le aziende del sociosanitario e il proprio ambiente di riferimento. Centrale in questa analisi emerge la gestione delle interdipendenze che caratterizzano il settore.

Fondamentale quindi, secondo Pradella, fare un passo avanti nella direzione di una gestione più robusta, più efficace, che consenta di guardare senza timori e senza «pesi» alle sfide che sono emerse negli ultimi anni. Altrettanto fondamentale, fatto questo passo, è porsi l'obiettivo di costruire fuori dalle singole aziende, nel presidio delle interdipendenze che caratterizzano il settore nel suo insieme, le ragioni di sostenibilità dei gestori e, nel loro insieme, del settore medesimo.

Per la presenza di questa duplice attenzione, agli aspetti più routinari di gestione operativa, e agli aspetti strategici di promozione di network e integrazione con altri soggetti del settore, questo lavoro rappresenta un contributo significativo per coloro che operano nel settore sociosanitario, offrendo strumenti e riflessioni utili per affrontare le sfide presenti e future con competenza, concretezza e visione strategica.

1 Introduzione: management nelle strutture sociosanitarie

1.1 Il contesto delle strutture sociosanitarie territoriali e le sfide manageriali

Negli ultimi decenni, l'invecchiamento della popolazione e il progressivo aumento delle condizioni di non autosufficienza hanno trasformato radicalmente il panorama del welfare italiano. L'assistenza a lungo termine, o Long Term Care¹, che include una vasta gamma di servizi residenziali, semiresidenziali e domiciliari, rappresenta oggi una delle sfide più complesse per il sistema sociosanitario. Le strutture sociosanitarie residenziali territoriali, in particolare le RSA² e le RSD³, alle quali saranno dedicati gli approfondimenti di questo volume, sono chiamate a garantire risposte adeguate a una domanda crescente, affrontando al contempo sfide normative, economiche e gestionali che mettono a dura prova la loro sostenibilità economica di medio e lungo periodo.

Oltre a rispondere ai bisogni individuali degli utenti, queste strutture sociosanitarie rivestono un ruolo centrale per l'intero sistema di welfare e rappresentano un anello indispensabile per il coordinamento tra sanità, sociale e territorio e, per superare efficacemente le sfide che il settore Long Term Care sarà chiamato ad affrontare nei prossimi anni, è necessario inquadrarne da subito le principali criticità strutturali. Tra queste, emergono con forza le difficoltà legate alla Governance, da cui dipendono la definizione delle strategie e il controllo organizzativo, e al Mana-

¹ Nel testo, il termine Long Term Care verrà frequentemente indicato con la sigla LTC.

² RSA – Residenze Sanitarie Assistenziali, strutture residenziali destinate ad accogliere persone anziane non autosufficienti, alle quali garantiscono interventi destinati a migliorarne i livelli di autonomia, a promuoverne il benessere, a prevenire e curare le malattie croniche.

³ RSD – Residenze Sanitarie Assistenziali per Disabili, strutture residenziali dedicate all'accoglienza di persone con disabilità grave, alle quali garantiscono interventi finalizzati a favorirne il massimo livello di autonomia possibile, a migliorarne la qualità della vita e a fornire assistenza sanitaria, riabilitativa ed educativa in un contesto protetto.

gement, che deve garantire modelli operativi capaci di affrontare un contesto sempre più complesso. Entrambi gli aspetti rappresentano i cardini su cui si giocherà il futuro delle strutture sociosanitarie territoriali, la cui sostenibilità⁴ e capacità di adattamento saranno determinanti per rispondere in maniera efficace alle esigenze di una popolazione sempre più fragile, ma anche per mantenere l'equilibrio dell'intero sistema sociosanitario.

In Italia, il CERGAS⁵ dell'Università Bocconi, SDA Bocconi School of Management, fondato nel 1978, è considerato un punto di riferimento per la ricerca applicata e di base nel campo del management sanitario. Con oltre 40 anni di esperienza, il CERGAS ha contribuito in modo determinante a plasmare il pensiero e le pratiche in ambito sanitario, diventando un centro di ricerca multidisciplinare di rilevanza internazionale. Le sue cinque aree di ricerca – che spaziano dal management sanitario alla politica sanitaria, dai servizi di assistenza sociale al management delle imprese sociali e non profit – sono il motore che alimenta l'innovazione, promuovendo l'avanzamento delle conoscenze empiriche e analitiche nel settore.

All'interno del CERGAS è stato costituito, nel 2018, l'Osservatorio Long Term Care⁶, che ha assunto un ruolo di leadership nel monitoraggio e nello studio del settore dell'assistenza a lungo termine, con un focus particolare sull'assistenza agli anziani non autosufficienti. L'OLTC è diventato il principale centro di ricerca italiano per il Long Term Care, stimolando il dibattito pubblico e fornendo dati ed evidenze per il policy-making⁷. Ogni anno, l'Osservatorio raccoglie dati, sviluppa politiche, e analizza la disponibilità e la spesa dei servizi pubblici e privati nel settore LTC.

L'Osservatorio Long Term Care, attraverso la sua attività di ricerca e le sue iniziative di networking, ha contribuito a definire le linee guida per un management più efficiente e strategico delle strutture LTC. Il monitoraggio continuo delle innovazioni, delle pratiche manageriali e dei cambiamenti tecnologici ha permesso all'Osservatorio di proporre soluzioni concrete per il miglioramento della sostenibilità e della

⁴ Il termine «sostenibilità» è inteso in senso ampio e multidimensionale, riferendosi alla capacità delle strutture sociosanitarie di garantire continuità operativa ed efficienza gestionale nel tempo, rispondendo in modo adeguato alle esigenze di una popolazione sempre più fragile. Questo concetto comprende la sostenibilità economica, intesa come l'equilibrio tra costi e ricavi per mantenere servizi di qualità senza compromettere la stabilità finanziaria; la sostenibilità organizzativa, legata all'adozione di modelli gestionali efficaci per affrontare la crescente complessità del settore; e la sostenibilità sociale, che implica l'integrazione con il sistema sanitario e il territorio per assicurare un'assistenza coordinata e accessibile.

⁵ CERGAS – Centre for Research on Health and Social Care Management.

⁶ Nel testo, l'Osservatorio Long Term Care del CERGAS Bocconi berrà frequentemente indicato con la sigla OLTC.

⁷ Con il termine *policy-making* ci si riferisce al processo attraverso cui vengono elaborate, definite e attuate le politiche pubbliche. Comprende tutte le fasi che portano alla formulazione di decisioni strategiche da parte di Governo, Regioni, istituzioni o enti regolatori. Nel contesto dell'Osservatorio Long Term Care (OLTC), il policy-making si riferisce alla produzione di studi e ricerche che supportano le autorità pubbliche nel prendere decisioni informate per migliorare il settore dell'assistenza a lungo termine, ottimizzando risorse, servizi e regolamentazioni.

qualità dei servizi, facendo emergere la necessità di una Governance più solida e di modelli organizzativi più innovativi e resiliente.

I rapporti annuali dell'Osservatorio Long Term Care hanno fornito una base scientifica solida per la redazione di questa pubblicazione, che si avvale delle evidenze e delle riflessioni emerse nell'ambito di ricerche accademiche. Questi rapporti offrono una visione critica e dettagliata delle principali sfide che il settore sociosanitario territoriale è chiamato ad affrontare, fornendo spunti fondamentali per orientare le soluzioni operative in tema di Governance e Management. Sebbene l'analisi si basi su una solida ricerca scientifica, essa si arricchisce anche di contributi derivanti da esperienze professionali nel settore, che hanno contribuito a modellare e rafforzare le ipotesi e le proposte contenute nel volume. La sinergia tra conoscenze accademiche e manageriali ha consentito di sviluppare risposte adeguate alla crescente domanda di servizi di qualità, mirando a garantire la sostenibilità e l'efficacia delle strutture sociosanitarie territoriali in un contesto in continua evoluzione.

Dall'analisi del 6° Rapporto dell'Osservatorio Long Term Care, curato da Giovanni Fosti, Elisabetta Notarnicola ed Eleonora Perobelli e pubblicato nel 2024⁸, emergono diversi spunti di riflessione sulle criticità che caratterizzano la Governance e il Management delle strutture LTC. Il rapporto fornisce un quadro aggiornato dello stato del settore dell'assistenza a lungo termine e consente di cogliere come la qualità della Governance possa rappresentare un elemento determinante per garantire una direzione strategica efficace e un controllo adeguato delle organizzazioni. Inoltre, si può dedurre che, in un contesto in continua evoluzione, sia necessario adottare modelli gestionali più dinamici, evitando rigidità che possano limitare la capacità delle strutture di adattarsi alle sfide normative e operative del settore.

Altre riflessioni che emergono dal 6° Rapporto riguardano la necessità di rafforzare la Governance⁹ delle strutture LTC. La qualità della Governance, infatti, viene individuata come un elemento fondamentale per affrontare le crescenti sfide normative ed economiche del settore, e ciò potrebbe suggerire l'opportunità di valorizzare criteri di selezione che favoriscano un maggiore apporto di competenze strategiche e gestionali nei CdA. Questa dinamica, se non opportunamente bilanciata da strumenti di supporto e controllo adeguati, potrebbe influire sulla tempestività e sull'efficacia dei processi decisionali, rendendo più complesso affrontare le sfide culturali, economiche e normative che caratterizzano questo delicato settore. Da queste considerazioni si può inferire la necessità di valorizzare competenze specifiche in ambito gestionale e strategico, al fine di supportare l'evoluzione e la sostenibilità delle strutture LTC.

⁸ 6° Rapporto OLTC – Fosti G., Notarnicola E., Perobelli E., *La sostenibilità del settore Long Term Care: criticità e opportunità per il futuro*, 2024.

⁹ Con il termine *Governance* si intende, in questo contesto, la composizione dei Consigli di Amministrazione delle strutture LTC e il loro ruolo nella definizione delle strategie, nel controllo organizzativo e nella gestione delle risorse.

L'analisi del rapporto consente, inoltre, di riflettere sul tema del Management e sulla necessità di adottare modelli organizzativi più flessibili ma, al contempo, meglio strutturati e articolati, in grado di mantenere un valido equilibrio tra adattabilità e solidità gestionale. Per esempio, le difficoltà emerse durante la pandemia da Covid-19 hanno messo in evidenza come le strutture LTC abbiano dovuto affrontare sfide non solo in termini di risorse disponibili, ma anche sul piano della pianificazione strategica e operativa. Si può osservare come, in alcuni contesti, la gestione delle emergenze abbia incontrato ostacoli legati alla complessità dei processi decisionali e alla necessità di rafforzare il coordinamento tra i diversi livelli dirigenziali.

Un altro aspetto che emerge dall'analisi riguarda la necessità di ripensare le strategie manageriali, promuovendo l'adozione di strumenti di controllo più efficaci, il rafforzamento della formazione continua del personale e l'introduzione di modelli volti a monitorare e migliorare le performance organizzative. Tali interventi potrebbero risultare particolarmente rilevanti per garantire un'evoluzione del settore orientata alla qualità e alla sostenibilità nel lungo periodo.

In conclusione, il 6° Rapporto OLTC offre parecchi spunti di riflessione sulla necessità di una Governance capace di affrontare con strumenti adeguati la crescente complessità del settore e di un Management orientato all'innovazione e alla sostenibilità. Come verrà approfondito in questo volume, questi elementi, se adeguatamente potenziati, possono rappresentare leve fondamentali per migliorare l'efficienza e la qualità delle strutture LTC, contribuendo a rispondere in modo più efficace ai bisogni di una popolazione sempre più fragile e bisognosa di assistenza qualificata.

I temi della Governance e del Management sono affrontati con particolare attenzione anche nel 5° Rapporto dell'OLTC, pubblicato nel 2023¹⁰, seppur siano analizzati da una prospettiva diversa, con un focus specifico sulle difficoltà strutturali legate alla gestione delle risorse umane. Il rapporto mette in luce come la crisi del personale rappresenti non solo una problematica operativa, ma anche una questione manageriale, in quanto direttamente connessa alla capacità delle strutture LTC di pianificare, attrarre e trattenere competenze adeguate per affrontare le sfide del settore.

Il documento pone l'accento su alcune delle sfide più rilevanti per il settore LTC, che saranno affrontate in un capitolo specifico di questo studio: la carenza di personale qualificato e l'elevato turnover, fattori che compromettono gravemente la capacità delle strutture di erogare servizi di qualità elevata. Questa problematica è attribuibile a una combinazione di fattori strutturali: in primo luogo, la scarsa attrattività del settore per i professionisti sanitari, che tendono a preferire ambiti percepiti come più prestigiosi¹¹. In secondo luogo, le condizioni di lavoro offerte nel settore

¹⁰ 5° Rapporto OLTC – Fosti G., Notarnicola E., Perobelli E., *Il personale come fattore critico di qualità nel settore Long Term Care*, 2023.

¹¹ Con il termine «prestigiosi» si fa riferimento principalmente alle strutture sanitarie in senso stretto, quali ospedali, cliniche e istituti di alta specializzazione, che tradizionalmente offrono percorsi di carriera più ambiti e un maggiore riconoscimento professionale rispetto al settore sociosanitario.

LTC, caratterizzate da retribuzioni non sempre competitive, carichi di lavoro elevati e limitate opportunità di crescita professionale, contribuiscono a un turnover elevato che indebolisce ulteriormente la stabilità organizzativa.

Dall'analisi del 5° Rapporto OLTC emerge come la qualità della Governance e del Management possano incidere significativamente sulla gestione delle risorse umane e sulla pianificazione strategica nelle strutture LTC. Il rapporto consente di osservare come, in diversi contesti, i Consigli di Amministrazione non sempre siano composti da membri con competenze specialistiche adeguate per affrontare in modo efficace le sfide gestionali e organizzative del settore. In particolare, si può dedurre che, in alcuni casi, la Governance sia più orientata alla gestione operativa che alla pianificazione strategica di lungo periodo. Tale impostazione potrebbe limitare l'adozione di modelli innovativi per attrarre, formare e trattenere personale qualificato, fattore determinante per garantire la sostenibilità e l'elevata qualità dei servizi erogati.

Un altro aspetto che si può cogliere dall'analisi del 5° Rapporto riguarda la formazione degli operatori impiegati nel settore LTC. Sebbene il personale rappresenti il fulcro dell'erogazione dei servizi sociosanitari, i percorsi formativi a disposizione non sempre sono pienamente allineati alle specificità e alle esigenze dell'assistenza a lungo termine. Inoltre, le difficoltà economiche e gestionali possono ostacolare la capacità delle strutture di investire in programmi di aggiornamento e sviluppo professionale. In questo volume verrà evidenziato come la formazione continua, invece, potrebbe costituire un fattore chiave non solo per l'acquisizione di competenze tecniche, ma anche per il miglioramento del clima organizzativo, incentivando e valorizzando il personale. Questo aspetto verrà approfondito in un capitolo specifico del presente lavoro, con un'analisi di come la formazione possa essere utilizzata strategicamente per migliorare la qualità dei servizi e il benessere degli operatori.

In conclusione, il 5° Rapporto OLTC fornisce diversi spunti di riflessione sulla necessità di rafforzare i modelli di Governance e Management nelle strutture LTC, con una maggiore attenzione alla pianificazione strategica e allo sviluppo delle competenze. Il miglioramento della qualità della Governance, l'inclusione di figure con competenze manageriali nei CdA e un investimento mirato nella formazione potrebbero rappresentare strumenti fondamentali per rispondere in modo più efficace alle sfide del settore, contribuendo alla sostenibilità e all'innovazione del sistema sociosanitario.

Il 4° Rapporto dell'OLTC, pubblicato nel 2022¹², offre spunti di riflessione sulla Governance delle strutture LTC, con particolare attenzione alla composizione e al ruolo dei Consigli di Amministrazione. Del resto, in alcuni contesti, i CdA delle strutture LTC sono costituiti secondo criteri che privilegiano logiche di rappresentanza, con il coinvolgimento di figure espressione di enti locali o di altri stakeholder

¹² 4° Rapporto OLTC – Fosti G., Notarnicola E., Perobelli E., *Le dinamiche della Governance nelle strutture LTC: problematiche e soluzioni strategiche*, 2022.

istituzionali. Questo assetto, sebbene finalizzato a garantire trasparenza e partecipazione, potrebbe non sempre risultare pienamente efficace nel rispondere alle crescenti complessità normative, economiche e gestionali del settore.

Si può inoltre dedurre che, laddove non siano presenti nei CdA competenze manageriali specifiche, la capacità di elaborare strategie innovative e di adottare modelli organizzativi in grado di affrontare le sfide emergenti possa risultare limitata. In questo scenario, il 4° Rapporto OLTC richiama l'attenzione sulla necessità di potenziare la Governance attraverso modelli che favoriscano l'integrazione di competenze adeguate nella selezione dei componenti del CdA, con l'obiettivo di rafforzare la pianificazione strategica e la sostenibilità delle strutture LTC nel lungo periodo.

In sintesi, i rapporti annuali dell'Osservatorio Long Term Care del CERGAS Bocconi forniscono un quadro scientifico solido e ben documentato delle principali criticità che il settore dell'assistenza a lungo termine si trova ad affrontare. Le evidenze emerse da questi studi supportano le riflessioni e le proposte avanzate in questo lavoro, sottolineando la necessità di una Governance più professionale e di modelli di Management più dinamici. L'integrazione tra conoscenze teoriche e applicate, alimentata dalle ricerche dell'OLTC e dalle esperienze dirette nel settore, consente di sviluppare soluzioni concrete per affrontare le sfide strutturali del sistema, garantendo così servizi di qualità per una popolazione sempre più fragile e bisognosa di assistenza.

L'obiettivo di questo lavoro, quindi, è affrontare in modo approfondito le principali sfide di Governance e Management che il settore delle strutture sociosanitarie territoriali, in particolare le RSA e le RSD, si trova ad affrontare. Prendendo spunto dall'analisi delle criticità emerse dai rapporti dell'Osservatorio Long Term Care del CERGAS dell'Università Bocconi, questo volume si propone di esplorare e proporre soluzioni concrete per migliorare la Governance all'interno di queste strutture, promuovendo modelli di Management più innovativi e professionali, in grado di rispondere alle crescenti esigenze del settore. Un punto centrale riguarda anche l'adozione di adeguati assetti organizzativi, gestionali e contabili, che sono fondamentali per garantire l'efficienza e la sostenibilità delle strutture. In questo contesto, la compliance integrata e il risk management assumono un ruolo strategico, in quanto strumenti indispensabili per garantire la conformità alle normative e per gestire in modo proattivo i rischi operativi, finanziari e legali.

Altro obiettivo importante di questo lavoro è l'analisi della gestione delle risorse umane in sociosanità, settore fondamentale per il buon funzionamento e la qualità dei servizi offerti. In particolare, si intende esplorare come attrarre, formare e mantenere personale altamente qualificato, affrontando la carenza di figure manageriali con competenze elevate. La formazione continua, infatti, non solo contribuisce allo sviluppo delle competenze specifiche, ma diventa uno strumento strategico per incentivare, gratificare e coinvolgere il personale, migliorando il clima organizzativo e la qualità del servizio.

Infine, si affronterà il tema della Clinical Governance, essenziale per garantire la qualità clinica e l'efficacia dei trattamenti all'interno delle strutture sociosanitarie.

La Clinical Governance si integra perfettamente con le soluzioni proposte per un miglioramento complessivo delle strutture, poiché è in grado di promuovere una gestione integrata delle risorse, monitorare la performance e incentivare la continuità e la sicurezza delle cure.

In sintesi, l'obiettivo di questo lavoro è proporre soluzioni concrete per migliorare la gestione delle strutture sociosanitarie territoriali, assicurando la sostenibilità e l'efficacia dei servizi nel lungo periodo.