

Public-private partnerships for health care infrastructure and services: policy considerations for middle-income countries in Europe

Who, Regional Office for Europe 2023

Questo report descrive i modelli di partnership pubblico-privato (Ppp) e i loro ambiti di applicazione nei sistemi sanitari dei paesi a reddito medio. Tali partnership adottano diversi modelli di collaborazione.

Il primo modello riguarda i servizi clinici e diagnostici specializzati, in cui le entità private forniscono attrezzature e servizi specifici. Questo modello può migliorare l'accesso a servizi di alta qualità, ma comporta spesso costi di transazione più elevati rispetto ad altre modalità di contrattazione.

Il secondo modello coinvolge la gestione delle strutture sanitarie da parte di operatori privati, che si occupano di progettazione, costruzione, finanziamento e operazioni non cliniche, mentre i servizi clinici restano sotto il controllo del settore pubblico. Questo approccio può aiutare a distribuire i costi nel tempo, ma presenta il rischio di un eccessivo impegno finanziario futuro da parte delle autorità pubbliche.

Il terzo modello, le Ppp integrate, prevede che l'operatore privato gestisca sia le strutture che i servizi clinici per periodi prolungati. Sebbene questo modello possa potenziare la fornitura di servizi, comporta rischi per l'accesso equo ai servizi e per la sostenibilità finanziaria del sistema sanitario, soprattutto quando le tariffe per gli utenti costituiscono una parte significativa dei ricavi degli operatori privati.

Sebbene le Ppp possano apportare benefici in termini di certezza dei costi e miglioramenti nella manutenzione, è essenziale che i governi rafforzino le capacità istituzionali per gestire questi contratti in modo efficace. Un'accurata pianificazione finanziaria, con una chiara distinzione tra decisioni di investimento e modalità di approvvigionamento, è fondamentale per evitare rischi futuri e garantire il massimo vantaggio economico e sociale.

Public-private partnerships in primary health care: a scoping review

Joudyian N, Doshmangir L, Mahdavi M et al
BMC Health Serv Res 2021; 21: 4

Questo paper riporta i risultati di una revisione approfondita delle partnership pubblico-privato (Ppp) nell'ambito dell'assistenza sanitaria primaria, con particolare attenzione ai servizi sanitari offerti tramite Ppp nei vari paesi, inclusi servizi di prevenzione, promozione e cura per malattie come tubercolosi (Tb), Hiv/Aids e malaria. La revisione è stata condotta utilizzando sei database accademici e analizzando sia letteratura scientifica che grigia.

Le Ppp in sanità rappresentano accordi cooperativi tra settori pubblici e privati, finalizzati a migliorare

l'efficacia e l'efficienza nella fornitura di servizi sanitari. Nel contesto dell'assistenza sanitaria primaria, tali partnership mirano a colmare le lacune create dalle limitazioni strutturali, dalla mancanza di risorse umane e finanziarie e dalla qualità insufficiente dei servizi forniti dal solo settore pubblico. In particolare, le Ppp sono utilizzate per aumentare l'accesso ai servizi sanitari, migliorare la copertura e la qualità delle cure e facilitare la gestione delle malattie trasmissibili come la Tb e l'Hiv/Aids, nonché la promozione della salute e dell'educazione.

Tra i principali modelli di Ppp descritti vi sono: 1) Ppp per servizi sanitari di base, che includono prevenzione, promozione e cura, spesso destinati a gruppi vulnerabili come bambini, donne incinte e popolazioni rurali; 2) Ppp per la promozione della salute e l'educazione sanitaria, come programmi di prevenzione delle malattie orali o campagne per la salute sessuale; 3) Ppp per la gestione di malattie infettive, con particolare successo nella gestione di Tb, Hiv/Aids e malaria in paesi in via di sviluppo.

I risultati mostrano che, sebbene le Ppp abbiano portato a miglioramenti nell'accesso e nella qualità dei servizi, ci sono stati numerosi ostacoli, specialmente nelle fasi iniziali di implementazione. Le sfide principali si concentrano su educazione e formazione del personale, gestione delle risorse umane, carenze finanziarie e difficoltà nei sistemi informativi e tecnologici. Tra le raccomandazioni per affrontare queste sfide vi è il rafforzamento dei meccanismi di supervisione e controllo, una maggiore chiarezza nei ruoli e responsabilità di ciascun partner, e il miglioramento delle capacità di monitoraggio e valutazione dei risultati.

Nonostante le difficoltà, le Ppp si sono dimostrate un modello efficace per aumentare l'accesso ai servizi sanitari in aree remote e per migliorare la risposta a malattie trasmissibili, a condizione che vi siano politiche sostenibili e impegni a lungo termine da parte dei governi e delle istituzioni coinvolte.

Reaping the benefits of digital transformation through public-private partnership: a service ecosystem view applied to healthcare

Casprini E, Palumbo R
Global Public Policy and Governance 2022; 2 (4): 453-476

Questo documento esplora come le partnership pubblico-privato (Ppp) possano facilitare la trasformazione digitale nelle organizzazioni sanitarie pubbliche, concentrandosi su un caso di studio italiano. Il progetto Lab@AOR, una collaborazione tra l'Ospedale universitario delle Marche e l'azienda Loccioni, viene infatti analizzato per dimostrare l'efficacia delle Ppp nel superare le resistenze al cambiamento, innescare l'innovazione e creare un ecosistema di servizi sostenibile.

La trasformazione digitale, che comprende l'automazione e la robotizzazione, sta ridisegnando le modalità di erogazione dei servizi sanitari. Tuttavia, questo processo comporta sfide significative, poiché le organizzazioni sanitarie spesso faticano a gestire tali cambiamenti. Le Ppp si rivelano uno strumento cruciale per affrontare queste sfide, coniugando le competenze tecniche e gestionali del settore privato con la missione pubblica di generare valore per la società.

Il caso del Lab@AOR rappresenta un esempio tangibile di come una Ppp possa sviluppare nuove tecnologie, come APOTECACHemo, un sistema robotizzato per la preparazione automatica di farmaci oncologici. La collaborazione ha permesso di testare e migliorare questa tecnologia, garantendo non solo un trattamento più sicuro per i pazienti, ma anche una riduzione dei rischi per il personale ospedaliero coinvolto nella preparazione dei farmaci pericolosi. La Ppp ha favorito uno scambio di conoscenze tra i partner, sviluppando una cultura interorganizzativa fondata sull'innovazione e sulla centralità del paziente.

Tre elementi chiave sono stati identificati come cruciali per il successo della Ppp: l'allineamento tra le esigenze del partner pubblico e le competenze del partner privato, lo scambio di conoscenze e l'adozione di una visione orientata al paziente. Questo approccio ha consentito non solo il miglioramento continuo delle tecnologie sviluppate, ma anche la creazione di un ecosistema di servizi che ha coinvolto più attori internazionali, ampliando l'impatto della partnership.

In sintesi, il documento evidenzia come le Ppp, se gestite correttamente, possano non solo facilitare la transizione verso la sanità digitale, ma anche contribuire alla creazione di un ecosistema sostenibile, dove l'innovazione tecnologica è guidata da una prospettiva umana e centrata sul paziente.

Cross-sector collaboration to reduce health inequalities

Alderwick H, Hutchings A, Mays N
BMC Public Health 2024; 24 (1): 2613

Questo articolo esamina i fattori che interferiscono con la capacità delle collaborazioni intersettoriali di agire efficacemente contro le disuguaglianze sanitarie nell'ambito del National Health Service (Nhs) inglese. Nonostante la forte volontà dei decisori di ridurre le disuguaglianze, vi è spesso una mancanza di chiarezza e di consenso sulle azioni prioritarie, che limita la capacità di coordinarsi in modo efficace, nell'ambito delle collaborazioni intersettoriali.

Anche la scarsità di finanziamenti e la mancanza di personale qualificato sono ostacoli importan-

ti. Nonostante l'aumento dei finanziamenti, la loro quantità è insufficiente e spesso vincolata al raggiungimento di specifici obiettivi a breve termine. Anche il personale risente dei cambiamenti: la riorganizzazione crea infatti discontinuità nelle competenze, costringendo i decisori a spendere tempo ed energie per costruire nuove squadre e sviluppare capacità altrimenti inadeguate.

Le collaborazioni intersettoriali sono strutture complesse che coinvolgono vari enti, come le autorità locali e il Nhs stesso, ma le loro strutture di governance non sono sempre chiare. I leader locali devono gestire sistemi di governance multipli che spesso competono per risorse e priorità, causando tensioni. Le decisioni strategiche sono difficili da prendere poiché gli enti di collaborazione devono rispondere a molteplici livelli di autorità e coordinare le azioni tra i diversi attori. Inoltre, le differenze culturali tra il Nhs, che segue una struttura gerarchica e centralizzata, e gli enti locali, che adottano un approccio più autonomo e flessibile, sono spesso fonte di conflitto. I leader dei servizi sociali e della sanità pubblica criticano l'approccio burocratico del Nhs, che limita la capacità di rispondere rapidamente ai bisogni locali. Inoltre, la mancanza di una conoscenza approfondita delle realtà locali e delle competenze dei servizi non sanitari (ad esempio, i servizi sociali e le organizzazioni di volontariato) porta a un'integrazione difficoltosa.

Infine, le politiche nazionali del Nhs influenzano fortemente la capacità dei sistemi di cura integrati (*integrated care systems*) di collaborare. Sebbene i politici promuovano la riduzione delle disuguaglianze sanitarie, le pressioni per migliorare le prestazioni del Nhs a breve termine compromettono l'impegno verso gli obiettivi di lungo periodo, come la riduzione delle disuguaglianze. L'instabilità politica, i cambi di leadership e la mancanza di una strategia nazionale coerente su salute e disuguaglianze aumentano la percezione di incertezza.

Public-private partnerships in health care services: do they outperform public hospitals regarding quality and access? Evidence from Portugal

Ferreira DC, Marques RC
Socio-Econ Plan Sci 2021; 73: 100798

Questo studio approfondisce l'uso delle partnership pubblico-privato (Ppp) nella sanità in Portogallo, illustrando i vantaggi e le criticità legate a questo modello. Le Ppp sono adottate per alleggerire il bilancio pubblico, trasferendo parte dei rischi e della gestione al settore privato, ma non senza complessità. In Portogallo, il modello delle Ppp ospedaliere include la gestione sia delle infrastrutture sia dei servizi clinici, distinguendosi dal modello britannico che affida solo la gestione infrastrutturale ai privati.

Il lavoro analizza oltre 2.660 osservazioni tra ospedali pubblici e Ppp dal 2012 al 2017, utilizzando una metodologia di benchmarking che tiene conto di variabili sia desiderabili (come la soddisfazione dei pazienti) sia indesiderabili (come la mortalità intra-ospedaliera o le infezioni post-operatorie). Gli indici di performance sociale costruiti nel confronto tra gli ospedali misurano l'efficacia nel fornire cure di qualità e l'accessibilità ai servizi. Questo approccio integrato è particolarmente importante in quanto la letteratura precedente si concentrava più spesso solo sull'efficienza finanziaria, tralasciando dimensioni cruciali come la sicurezza e la tempestività delle cure.

Dai risultati emerge che le Ppp in Portogallo garantiscono una buona qualità delle cure e livelli di accesso paragonabili agli ospedali pubblici, con performance superiori in alcune aree di efficienza organizzativa, come la tempestività delle cure (tempi di attesa più brevi) e l'utilizzo ottimizzato delle risorse. Gli ospedali pubblici, invece, mostrano un vantaggio nel garantire la sicurezza clinica, con un minor numero di eventi avversi, probabilmente grazie alla maggiore esperienza nel gestire complessità cliniche.

Un altro punto rilevante è l'impatto dell'ottimismo nella previsione della domanda di servizi. Le Ppp portoghesi, infatti, sono state talvolta soggette a una sovrastima della domanda di cure, il che ha generato oneri di compensazione per i partner privati

quando i volumi previsti non sono stati raggiunti. Questo fenomeno, noto come 'ottimismo eccessivo', ha causato rinegoziazioni nei contratti che hanno aumentato i costi per il settore pubblico.

Lo studio discute anche le implicazioni politiche dei risultati. Gli autori sostengono che le Ppp possono essere una scelta valida se ben gestite, ma sottolineano la necessità di una regolamentazione rigorosa e trasparente, soprattutto per evitare comportamenti opportunistici da parte dei partner privati. A tal proposito, l'esperienza portoghese ha mostrato che i contratti più brevi (10 anni per la gestione clinica sui 30 possibili) incentivano le prestazioni, poiché il partner privato è motivato a mantenere elevati standard per garantirsi il rinnovo del contratto.

In conclusione, lo studio suggerisce che le Ppp nella sanità possono offrire benefici sociali se opportunamente progettate e monitorate, riducendo il rischio di effetti negativi per i pazienti e il sistema sanitario nel complesso. Tuttavia, il successo di questi progetti dipende fortemente dalle condizioni di contesto e dalla capacità del settore pubblico di negoziare e gestire efficacemente i contratti. I risultati sono utili per i decisori politici, i quali possono utilizzare queste informazioni per valutare la sostenibilità delle Ppp nei futuri progetti di sanità pubblica.

A cura di Silvia Coretti