

Alberto Drei

Health Value Based Leadership

Leadership creando valore
per il sistema salute

*Prefazione a cura di
Valeria Brambilla e Guido Borsani*

ABOUTBOOK



Alberto Drei

**Health Value
Based Leadership**
Leadership creando valore
per il sistema salute

Health Value Based Leadership

Leadership creando valore per il sistema salute

ISBN: 978-88-97719-38-0

Editore

HPS - Health Publishing & Services S.r.l.
Piazza Duca d'Aosta 12 - 20124 Milano
Tel. 02 2772991 - Fax 02 29526823

Redazione

Laura Prodocimi
Indra Reale

Progetto grafico e impaginazione

The Graphic Forge - Milano

Stampa

Finito di stampare nel mese di maggio 2017 da Geca S.r.l. - San Giuliano Milanese (MI)

In copertina: foto Fotolia, www.fotolia.com

Copyright © 2017 Health Publishing & Services S.r.l. Tutti i diritti riservati.

Nessuna parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, né divulgata e/o inoltrata a terzi in qualsiasi forma (con mezzi elettronici, meccanici, fotocopie, registrazioni e simili) senza l'autorizzazione scritta dell'Editore. Non sono consentiti in alcun modo modifiche, adattamenti, traduzioni e/o creazione di testi derivati da questa pubblicazione.

Nota dell'Editore: nonostante la grande cura posta nella stesura di questa pubblicazione, l'Editore e gli Autori non saranno ritenuti responsabili di eventuali errori, omissioni o inesattezze, nonché di eventuali utilizzi impropri della stessa. L'Editore è disponibile al riconoscimento dei diritti di copyright per qualsiasi immagine utilizzata e della quale non si sia riusciti a ottenere l'autorizzazione alla riproduzione.

Questa pubblicazione è stata realizzata in collaborazione con **Deloitte.**

Indice

PREFAZIONE	5
CAPITOLO 1 – LO SFORZO DEL SISTEMA SANITARIO PER LA SOSTENIBILITÀ	11
La sfida	11
La strada verso il miglioramento	13
Il cambiamento del Servizio Sanitario Nazionale	19
Un percorso per il cambiamento	24
Il ruolo dell'industria farmaceutica	28
Lo spazio di valore	32
CAPITOLO 2 – LEADERSHIP JOURNEY: COME HA RISPOSTO	
L'INDUSTRIA FINO AD ORA	34
La minaccia della leadership	34
La reazione delle aziende farmaceutiche	37
La ricerca dell'eccellenza commerciale	38
La ricerca dell'eccellenza scientifica	41
Quali sono gli effetti sulla leadership?	44
L'evoluzione a oggi del modello di Go to Market	48
CAPITOLO 3 – HEALTHCARE CONSUMERISATION & DIGITALISATION	56
Il cambiamento del sistema salute accelera	56
L'esplosione della spesa sanitaria privata: il paziente diventa “consumatore di sanità”	58
Internet aiuta il paziente “consumatore di sanità” a scegliere	66
La rivoluzione digitale e l'e-health	71
La personalizzazione del consumer journey	76
L'azienda farmaceutica diviene Mass Market	81
CAPITOLO 4 – VALUE BASED LEADERSHIP	83
Evolgere del modello di Go to Market nella direzione di una leadership “value based”	83

INDICE

Le competenze distintive per la “health value based leadership”	88
Il valore del rimanere centrati sul “core”	101
CAPITOLO 5 – IL PUNTO DI VISTA DEI MANAGER DI AZIENDA	109
Premessa	109
Intervista a... ..	109
Daniele Bertolani	109
Luca D’Attila	112
Fiammetta Fabris	114
Federico Fucetola	117
Gianluca Gala	119
Franco Gaudino	121
Andrea Mantovani	123
Giuseppe Recchia	127
Daniela Santarelli	130
Dario Scapola	132
Aldo Sterpone	135
Fabio Torriglia	137
Conclusione	140

Prefazione

Il valore del sistema sanitario nel futuro: la sfida da cogliere

Un'eccellenza del nostro Paese riconosciuta in tutto il mondo è certamente il Servizio Sanitario Nazionale.

Alcuni nostri ospedali sono un riferimento per tutta l'Europa rispetto ad alcune specifiche patologie. I medici italiani sono ricercati nei Paesi più avanzati e spesso si trovano a guidare importanti istituzioni scientifiche, centri di eccellenza ospedaliera e diagnostica, e autorità regolatorie. In Italia, rispetto alle patologie più invalidanti, i pazienti possono avere una speranza di cura mediamente superiore rispetto agli altri Paesi europei. Ogni paziente può usufruire di assistenza per la patologia da cui è affetto grazie alla connotazione universalistica che caratterizza il nostro Servizio Sanitario.

Tuttavia molti si domandano spesso se questo scenario possa essere a rischio.

Nei prossimi anni è prevista l'immissione in commercio di farmaci per la cura dei tumori, della sclerosi multipla e della malattia di Alzheimer che garantiranno ai pazienti una speranza e qualità di vita decisamente superiori rispetto al passato, ma comporteranno una esplosione della spesa farmaceutica; il timore è che non possano essere messi a disposizione di tutti coloro che ne possono avere necessità, come è già avvenuto per i farmaci antiepatite.

Sono diversi i fenomeni che ci fanno maturare dubbi sulla sostenibilità del nostro Servizio Sanitario Nazionale: tempi di attesa sempre più lunghi per ottenere prestazioni diagnostiche, ticket sempre più onerosi da pagare a integrazione del servizio sanitario pubblico, difficoltà crescenti di accesso alla medicina generale, ritardo rispetto agli altri Paesi europei nella messa in commercio di formule farmaceutiche più innovative, mancanza di punti di riferimento autorevoli cui rivolgersi per il decorso della patologia una volta dimessi dall'ospedale, indicazioni terapeutiche che sembrano non produrre benefici.

Concretamente, il problema di sostenibilità prospettica del Servizio Sanitario Nazionale può essere ricondotto a un dato di fatto: l'età media della popolazione italiana cresce.

Negli ultimi 40 anni, grazie all'innovazione farmacologica e alla gestione delle terapie, gli italiani hanno conquistato 11 anni di vita in più: alcuni tumori sono stati quasi battuti, così come l'HIV e l'epatite C, e si sono ridotti drasticamente i casi di morte da infarto. La vittoria su queste patologie ha portato a una vita attiva più lunga ma anche a una maggiore spesa, dovuta alla conversione di queste patologie da mortali a "quasi" croniche.

Inoltre, per ragioni sia culturali che economiche, il tasso di natalità nel 2015 ha toccato il minimo storico dall'Unità d'Italia, con sole 488 mila nascite.

Gli italiani over 65 aumentano e oggi sono 13,4 milioni (il 22% della popolazione), di cui 8 su 10 soffrono di una qualche patologia cronica. Di questi, 4 sono affetti da almeno due patologie e 3 ne presentano una grave: percentuali decisa-

mente superiori alla media e che fanno sì che il costo sanitario di un over 65 sia circa 4 volte superiore a quello di un under 65.

L'innalzamento dell'età media della popolazione italiana, per quanto indice di progresso e qualità della vita, comporta inevitabilmente un incremento della domanda di servizi sanitari: un incremento cui allo stato attuale non corrisponde un incremento dell'offerta di servizio sanitario pubblico.

Per quanto l'Italia presenti una spesa media sanitaria pro-capite inferiore alla media europea, l'attuale elevato carico fiscale non permette di ipotizzare un finanziamento, tramite ulteriori tasse, di una maggiore offerta di servizio sanitario. La progressiva inadeguatezza dell'offerta sanitaria pubblica rispetto alla domanda comporta per i pazienti problemi nell'accesso alle cure, minore efficacia nella presa in carico delle patologie, difficoltà nell'introduzione dell'innovazione farmacologica.

La sfida che il Servizio Sanitario Nazionale è chiamato ad affrontare è quindi quella di una ristrutturazione che possa comportare simultaneamente una maggiore efficienza nell'erogazione dei servizi e una maggiore efficacia nella gestione delle patologie.

La strada è stata ben definita dall'ultimo Piano Sanitario Nazionale e da non pochi Piani Sanitari Regionali:

- una profonda riforma delle cure primarie per una più efficace presa in carico mediante l'associazionismo della medicina generale e lo sviluppo della farmacia dei servizi;
- la riorganizzazione dell'assistenza ospedaliera per centri di eccellenza e secondo logiche hub & spoke.

Lo sforzo che il Ministero della Salute, AIFA e Agenas, le Regioni e le Asl stanno conducendo in questa direzione è significativo. Tuttavia l'elevato impatto politico-sociale derivante dall'implementazione delle scelte conseguenti, nonché l'importante pre-condizione di partenza di risorse professionali, tecnologiche e finanziarie adeguate fanno sì che il percorso da compiere sia ancora lungo e che le differenze territoriali siano ancora notevoli.

Dall'analisi delle best practice cui si può fare riferimento emerge come la trasformazione del Servizio Sanitario Nazionale sia più facile da conseguire laddove si riesca a realizzare una forte alleanza tra tutti gli attori pubblici e privati che sono interessati al valore del sistema sanitario stesso.

Tra questi, va sottolineato, non vi sono solo medici di medicina generale, medici specialisti, farmacisti, operatori socio-assistenziali – tutti ben rappresentati dalle rispettive associazioni di categoria e rispettive società scientifiche – ma anche aziende farmaceutiche e di device, organizzazioni provider di servizi privati per la gestione e il supporto del paziente e, infine, imprese di assicurazione specializzate nel mondo della salute.

La ristrutturazione del Servizio Sanitario Nazionale, così come prevista dalle

principali Istituzioni, non solo permette di erogare un maggiore valore sanitario al paziente e al contempo di conseguire una condizione di maggiore sostenibilità, ma consente anche a tutti gli attori coinvolti nel mondo della salute di conseguire un valore incrementale. Per i medici di medicina generale è infatti possibile ipotizzare sia un maggiore accesso agli incentivi regionali a sostegno di una presa in carico più efficace, sia una riduzione dei costi organizzativi grazie alle efficienze dell'associazionismo. Per i medici specialisti una maggiore produttività nella gestione dei pazienti è invece resa disponibile dal networking con i medici di medicina generale e i farmacisti, e dall'utilizzo sempre maggiore di tecnologie di e-health. I farmacisti possono perseguire maggiori ricavi fidelizzando i clienti e ottenendo scontrini medi superiori attraverso l'erogazione di servizi di supporto al paziente. Infine, anche per le imprese di assicurazione sono possibili crescite significative intercettando quella parte di spesa out of pocket che viene sostenuta dagli italiani non soddisfatti dal servizio pubblico, senza porsi in competizione con quest'ultimo ma anzi integrandone l'azione con servizi di supporto e di gestione del paziente.

In questo scenario, un ruolo fondamentale è assunto dalle aziende farmaceutiche e di device, che, grazie a una presa in carico più strutturata e quindi a una maggiore aderenza terapeutica, possono veder crescere i propri consumi medi pro-capite e assistere allo sviluppo della numerosità dei pazienti in terapia mediante un maggior livello di informazione e un empowerment della capacità diagnostica messi a disposizione del paziente stesso.

Ridurre il gap tra pazienti affetti da una specifica patologia e quelli correttamente e per tempo diagnosticati, e aumentare il numero dei pazienti compliant alle terapie farmacologiche loro indicate consentono non solo alle aziende private di incrementare il proprio fatturato, ma anche e soprattutto alle Istituzioni sanitarie di diminuire i costi e garantire un livello di salute più efficace ai pazienti.

Tuttavia, per il perseguimento di tali obiettivi e per il mantenimento della leadership, l'industria farmaceutica ha dovuto ripensare negli anni il proprio modello di business, che storicamente si fondava sul valore del prodotto e su una comunicazione estensiva di tale valore tramite field force radicate sul territorio, in grado di generare una "share of voice" coerente con gli obiettivi. La leadership era spesso fondata su una value proposition legata alle caratteristiche di innovazione ed efficacia del prodotto, un prodotto spesso "blockbuster" in svariate aree terapeutiche. La scadenza di brevetto di molti blockbuster e il conseguente calo dei prezzi medi dei farmaci dovuto alla genericazione delle molecole, le politiche di contenimento dei costi da parte delle Istituzioni, il rafforzato ruolo dei payor e le mutate condizioni del Sistema Sanitario Nazionale hanno tuttavia determinato un indebolimento della leadership delle aziende, cui esse hanno reagito tramite un cambiamento strutturale della relazione tra il mercato farmaceutico e il mercato di riferimento.

Molte aziende, conseguentemente, hanno cercato di rinnovare il proprio modello di Go to Market.

Hanno avviato un percorso di evoluzione da “fornitore” di prodotti a elevato contenuto scientifico, promosso attraverso progettualità di marketing prevalentemente finalizzate allo sviluppo della conoscenza di medici e farmacisti, ad “advisor” e, talvolta, “partner”, di tutti gli attori professionali del sistema salute, costruendo proposte di valore centrate sulla ricerca di una più efficace gestione del paziente, che permetta non solo maggiori outcome ma anche più sostenibilità.

Tuttavia, spesso, sono ancora in transizione; benché adottino proposte di valore che integrano ai prodotti “core” prodotti complementari e servizi di supporto al paziente, purtroppo non sempre pensati con i clienti, tendono ancora a implementare modelli organizzativi interni tradizionali, in quanto separano i brand a brevetto scaduto da quelli nuovi anziché accorparli in un’unica offerta di categoria, focalizzata sul continuum terapeutico; benché abbiano potenziato le direzioni market access e mediche, svolgendo a favore di payor e clinici un ruolo di crescente consulenza, ancora non agiscono con una azione integrata sul territorio tra informatori, key account, medical advisor nel generare valore per l’intero sistema, concordandolo con il management sanitario dello stesso.

L’apertura delle Istituzioni a partnership con l’Industria, le potenzialità della rivoluzione digitale, il contributo di soluzioni di e-health, la consumerizzazione della sanità, sono tutti fenomeni che portano a una accelerazione del cambiamento già in atto.

Questo libro esprime il nostro punto di vista rispetto ai fenomeni in corso ed evidenzia come siano possibili strade che permettono di vincere la sfida alla quale tutti gli attori del sistema sanitario sono chiamati, purché vi sia la disponibilità a uno sforzo integrato e l’impegno a una forte coerenza tra le strategie che si vuole porre in essere e le scelte organizzative che le rendono possibili. Il nostro impegno a sostegno della trasformazione del sistema sanitario, volto a una più efficace presa in carico dei pazienti e a un’organizzazione delle cure che risponda maggiormente a criteri di eccellenza, si sostanzia in due differenti piani di lavoro:

- la promozione quotidiana presso i clienti che operano nel mondo della salute di un approccio Health Value Based, fondato sulla combinazione di prodotto e servizio in grado di seguire il paziente lungo tutto il suo continuum terapeutico e capace di affiancare il management nell’adozione di strategie e modelli organizzativi che permettano l’erogazione di un valore integrato;
- la coniugazione di know-how e di impegno dei principali attori coinvolti nel mondo della salute, facilitando l’incontro degli stessi in una logica di ecosistema volto a garantire maggiore sostenibilità e innovazione mediante la definizione di agende comuni di lavoro e l’implementazione di progetti di partnership.

L'obiettivo di Deloitte è quello di mettere a disposizione le proprie competenze e know-how, derivanti dalla leadership acquisita a livello globale nei servizi di consulenza in ambito Lifescience & Healthcare e dall'essere un punto di riferimento in Italia per organizzazioni pubbliche e private operanti a vario titolo nel campo della salute. Deloitte si impegna a promuovere e a facilitare quanto necessario a garantire la sostenibilità e l'innovazione del sistema sanitario, pubblico e privato, affinché anche nel futuro gli italiani possano continuare a godere della condizione di universalità ed eccellenza che attualmente lo caratterizzano. I manager che con noi hanno partecipato alla realizzazione del libro, con cui abbiamo condiviso esperienze di successo, ne sono una testimonianza.

Valeria Brambilla

Life Sciences & Health Care Leader di Deloitte Italia

Guido Borsani

Public Sector Leader di Deloitte Italia

Ringraziamenti

Si ringraziano i manager che hanno contribuito ai contenuti del libro per aver messo a disposizione le proprie conoscenze ed esperienze professionali e per aver condiviso una nuova visione dell'industria come attore capace di generare valore all'interno del Sistema Salute.