

Il paradigma delle cure integrate

Un'inedita alleanza fra stazionario, ambulatoriale e una cassa malati. Al centro il paziente, 'premiato' dal miglior coordinamento del percorso di cure e da una logica di finanziamento full capitation per combattere un sistema indotto a far volume. Un paradigma che, dopo il battesimo del Réseau de l'Arc e la nuova Rete Sant'Anna, Swiss Medical Network punta a diffondere su scala nazionale.



Il modello di rete di cure integrate che invece noi proponiamo, riunendo per la prima volta fornitori di prestazioni, una cassa malati e gli assicurati, vuole consentire un'organizzazione più efficace ed efficiente, grazie al miglior coordinamento fra i diversi attori e alla condivisione di dati e analisi del paziente, preso a carico e indirizzato nel suo percorso sanitario da un medico di famiglia, che diventa il perno del sistema. Si evitano così sovrapposizioni di trattamenti, doppioni di diagnosi e incompatibilità di prescrizioni che sperperano tempo, risorse e qualità delle cure», sottolinea Antoine Hubert, vulcanico patron di Swiss Medical Network.

Se il suo approccio manageriale alla sanità non manca di sollevare obiezioni, il pragmatismo con cui guarda al settore sembra la ricetta necessaria a ribaltarne le sorti. La novità della proposta non si esplica solo a livello organizzativo, ma nel ribaltamento del business model: «Il sistema attuale di remunerazione all'atto (*fee for services*) incentiva i fornitori di cure a far volume. Più servizi sono prescritti, più è redditizio. Per incoraggiare un uso efficace delle risorse, noi introduciamo invece un modello *full capitation* basato sul finanziamento per forfait: significa che per ogni membro che sottoscrive il piano assicurativo alternativo Viva, proposto in collaborazione con Visana, viene stabilito un budget da rispettare, il che ci impone di gestire i fondi in modo parsimonioso, offrendo la soluzione giusta al momento giusto, senza eccedere. Sui malati cronici si calcola un potenziale di risparmio del 15% già solo grazie al miglior coordinamento e vegliando a che prendano effettivamente i medicinali prescritti così da rallentare il decorso della patologia. Ma si va a incidere anche sulle emergenze da ri-

Puntualmente risuona il campanello d'allarme dei premi malattia in aumento. Ma non è che l'inevitabile conseguenza di un sistema sanitario disfunzionale nei suoi presupposti, dove alla frammentazione e sovrapposizione di competenze fra Confederazione e cantoni, si somma la fatale triangolazione fra portatori di interesse che incentiva la spesa anziché frenarla - fornitori di prestazioni, pazienti e compagnie di assicurazione, tutti indotti a far volume. Freno invece tirato sulle riforme necessarie che, ostaggio di batti e ribatti decennali, rischiano di venire alla luce già vecchie. L'elefantia gestazione di Tardoc ed Efas, e il loro travagliato parto, ne è la conferma.

Sorprende a maggior ragione la rapidità con cui Swiss Medical Network (Smn), fra i principali gruppi privati di cliniche e ospedali in Svizzera, sta concretizzando il concetto insito nel suo nome. Dopo la prima rete di cure integrate lanciata l'anno scorso nell'Arco giurassiano, nel 2025 è già il turno del Ticino, per una

volta non fanalino di coda delle strategie di sviluppo di un leader nazionale. L'occasione si è presentata con l'acquisizione di Pds Medical, che ha permesso a Swiss Medical Network di affiancare alle cliniche di Sant'Anna e Ars Medica, fra le 21 strutture di cure stazionarie di sua proprietà, anche dieci ambulatori distribuiti su tutto territorio cantonale sotto il noto marchio 'Centromedico', in quasi 15 anni di esistenza qualificatosi fra i principali fornitori di cure primarie della regione.

Così, mentre da più fronti si brandisce l'ascesa dei premi come grimaldello per aprire la strada a una cassa malati unica, arriva invece la proposta di un nuovo modello nell'assicurazione di base, che si inserisce nell'apprezzato filone dei piani alternativi (come medico di famiglia, telemedicina, Hmo) cui ricorre ormai il 79% degli assicurati. «Una cassa malati unica non risolverebbe i vizi del sistema: i fornitori continuerebbero a fatturarle il più possibile, i pazienti a sovraconsumare e si perderebbero i benefici della concorrenza fra diverse compagnie di assicurazione.

solvere rapidamente e, ancor prima, sulla prevenzione, che è uno dei presupposti su cui ci basiamo per poter raccogliere benefici sul lungo termine», sottolinea l'amministratore di Smn.

Per quanto sperimentale in Svizzera, questo approccio ispirato a Kaiser Permanente, pioniera dell'assistenza integrata sulla costa occidentale degli Stati Uniti, è stato adottato con successo da diverse organizzazioni sanitarie in tutto il mondo, ad esempio Ribera Salud in Spagna, riuscendo a garantire cure e strumentazioni allo stato dell'arte contenendo spese e numero di strutture di cura. Naturalmente la Svizzera ha altri costi, a partire dal personale. «Sicuramente il sistema va adattato al contesto, ragione per cui abbiamo voluto un partner come Visana, che tra le grandi compagnie di assicurazione svizzere è quella ad avere le maggiori riserve, con un tasso di solvibilità oltre il 200%, laddove molte sono al 100%. Questo permette di non dover rincorrere risultati economici immediati, ma di ragionare sul lungo termine, come vuole il concetto stesso di prevenzione», commenta Antoine Hubert. Dopo la cooperazione regionale nell'ambito del Réseau de l'Arc, il partenariato strategico con Visana è stato esteso a livello nazionale (Visana Beteiligungen Ag detiene una partecipazione dell'11,1% a Swiss Medical Network, realizzato mediante un aumento del capitale azionario).

A chi insinua che il benessere dei pazienti potrebbe essere sacrificato ai profitti, la risposta è chiara: «Per noi è essenziale fornire la miglior qualità possibile, altrimenti i pazienti scontenti cambieranno l'anno successivo. Al contempo, siamo spronati a contenere le spese attraverso una gestione intelligente, così da garantire un premio competitivo. In particolare stiamo facendo uno sforzo sulle franchigie basse, per essere accessibili a tutta la popolazione. Nel Réseau de l'Arc, per questo primo anno abbiamo persino superato il nostro obiettivo di risparmio del 7%, il che ci permette di mantenere invariato il premio nel 2025, che così diventa il più conveniente della regione», segnala Antoine Hubert. Niente tentazione di privilegiare la clientela haut de gamme cui di solito si rivolge.

A fine novembre si potrà verificare se i circa 1400 primi membri del Réseau de l'Arc abbiano gradito. Se lì Swiss Medical Network è riuscita a intercettare il 15% di

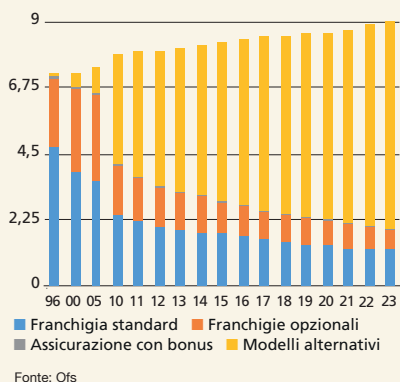
«Riunendo per la prima volta fornitori di prestazioni, una cassa malati e gli assicurati, il nostro modello di rete di cure integrate garantirà un'organizzazione più efficace ed efficiente grazie al miglior coordinamento e alla condivisione di dati del paziente, indirizzato nel suo percorso da un medico di famiglia, perno del sistema»

Antoine Hubert,
Amministratore delegato
di Avis Victoria



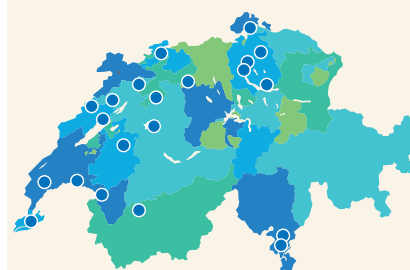
© Olivier Maire

Il crescente successo dei modelli alternativi



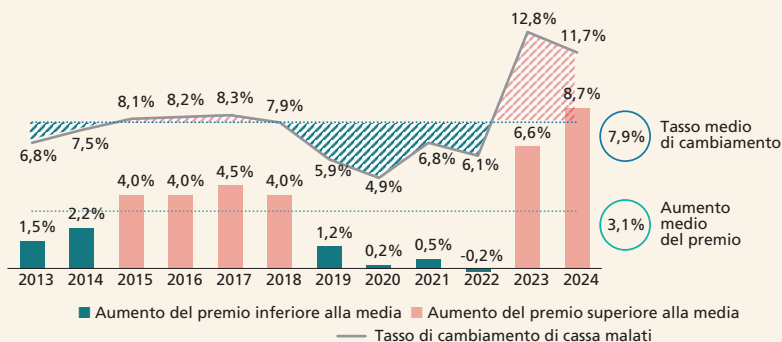
Radicata nelle tre regioni linguistiche

I 21 ospedali e cliniche di Swiss Medical Network, presente in 15 cantoni



In cerca di un miglior rapporto qualità-prezzo

Tasso di cambiamento di cassa malati degli assicurati, 2013-2024



coloro che hanno cambiato cassa malati nel 2024, in un Ticino particolarmente in sofferenza i potenziali candidati per Rete Sant'Anna non mancano. La popolarità di Centromedico, insieme alla reputazione delle due cliniche, sono ottimi biglietti da visita. Naturalmente, anche chi non sottoscriverà il piano Viva continuerà comunque a poter aver accesso ai loro servizi, ma senza i benefici di quest'ultimo.

Ogni anno in media l'8% di assicurati cambia cassa malati in cerca di premi più sostenibili. La maggior parte opta ormai per un modello alternativo. Con le sue reti di cure integrate, Swiss Medical Network lo porta a un nuovo livello e, dopo il Réseau de l'Arc e Rete Sant'Anna, punta a replicarlo su scala nazionale, facendo leva sulla propria presenza già in 15 cantoni.

Investire nel benessere

Unico gruppo svizzero di cliniche private presente in tutte le regioni linguistiche del Paese, con un totale di 21 ospedali e cliniche accanto a oltre 60 centri ambulatoriali distribuiti in 15 cantoni, Swiss Medical Network è nata dallo spirito di iniziativa di Antoine Hubert, che dopo aver iniziato la sua carriera nel settore immobiliare e aver gestito e creato una serie di società in diversi settori, ha deciso di lanciarsi in ambito sanitario, acquisendo una partecipazione nella Clinique de Genolier nel 2002. Cresciuto molto rapidamente grazie all'acquisizione di cliniche, ospedali e centri medici, dopo una prima fase operativa nella Svizzera occidentale, nel 2010 il Gruppo si è ampliato nella Svizzera tedesca e nel 2012 è arrivato in Ticino rilevando le cliniche Sant'Anna e Ars Medica.

Con circa 2.300 medici e 4.100 collaboratori attivi, complessivamente le strutture di Swiss Medical Network dispongono di circa 1.500 posti letto e hanno eseguito più di 75mila interventi chirurgici nel 2023, mentre oltre 700mila pazienti sono stati trattati in regime ambulatoriale. È controllata all'80% (direttamente e indirettamente) da Aevis Victoria, società quotata alla Six Swiss Exchange e con un fatturato annuo da quasi un miliardo di franchi. Sanità, hotel&lifestyle e infrastrutture immobiliari sono le tre aree ad alto valore aggiunto e forte potenziale di crescita su cui si focalizza la strategia di investimento.

In qualità di amministratore delegato di Aevis Victoria, Antoine Hubert esercita varie responsabilità in diverse sue controllate, fra cui presidente di Swiss Hotel Properties, membro del CdA di Mrh Switzerland (gruppo alberghiero che gestisce undici hotel di lusso in Svizzera e all'estero con, pietra miliare, il Grand Hotel Victoria-Jungfrau).

Mentre nel Réseau de l'Arc il cantone è direttamente coinvolto in quanto azionista dell'Hôpital du Jura bernois (35%), insieme a Swiss Medical Network (32,5%) e Visana Beteiligung (32,5%), in Ticino dove non è a bordo saranno però benvenute le sinergie con l'Eoc: benché forte di quasi 250 medici e 600 dipendenti, Rete Sant'Anna non copre infatti tutte le specializzazioni. «Già oggi facciamo parte delle liste della pianificazione ospedaliera e abbiamo ottimi scambi con i medici dell'Eoc, che intendiamo istituzionalizzare per poter disegnare il miglior percorso per i nostri pazienti, proprio come nell'arco giurassiano ci appoggiamo anche all'Ospedale di Bienne, all'Inselspital o all'Ospedale universitario di Basilea», illustra l'Ad di Aevis Victoria.

Dal canto loro, i medici trovandosi a lavorare sostanzialmente sotto il cappello di un'unica azienda potranno beneficiare di occasioni di confronto sistematiche e ritrovare una maggior centralità, beneficiando anche dell'armonizzazione a livello amministrativo. Al contempo si andrà a premiare la qualità del servizio offerto: ad esempio, il medico di riferimento ricevendo una tariffa forfettaria per ciascun assicurato seguito, non avrà alcun

interesse a moltiplicare analisi e cure, mentre sarà premiato con incentivi per mantenere i pazienti più sani possibile, con un ritorno sull'efficienza del sistema.

Antoine Hubert, che guarda con il suo spirito pionieristico alla sanità come ha fatto costruendo il suo impero nell'immobiliare e nell'ospitalità di lusso, sta già lavorando ai prossimi anelli della rete, sfruttando la presenza di Swiss Medical Network in una quindicina di cantoni. «Già con queste due prime Reti abbiamo potuto mettere in piedi una centrale Viva, che coordinerà via via tutte le nuove regioni che andranno ad aggiungersi. Dimostrando alla prova dei fatti che il modello funziona, cresce l'interesse di altri medici e centri ambulatoriali a unirsi al nostro gruppo», evidenzia l'amministratore di Smn, che non nasconde le sue perplessità invece sulle ricette per il sistema sanitario formulate dalla politica: «Di principio il finanziamento omogeneo delle cure proposto dalla riforma Efas non sarebbe male, ma senza un cambiamento delle tariffe lo sforzo per promuovere le cure ambulatoriali sarà vano: occorre un'armonizzazione per garantire pari redditività, ad esempio come fatto in Francia per la chirurgia ambulatoriale. Altrimenti

Il Genolier Innovation Hub, inaugurato a fine settembre, vuole favorire l'incontro fra ricerca, sanità, industria e tech.



© Olivier Maire

gli ospedali, inclusi quelli pubblici, continueranno a favorire lo stazionario, che garantisce maggiore marginalità», conclude Antoine Hubert.

Il suo spirito di iniziativa nel mondo sanitario non si ferma qui e lo ritroviamo artefice di uno dei progetti più promettenti per un'innovazione che, anche in questo caso con pragmatismo e lungimiranza, vuole superare le barriere fra ricerca, industria e pratica clinica, favorendo la collaborazione interdisciplinare, la ricerca traslazionale, lo sviluppo di nuove soluzioni e le opportunità educative. Inaugurato a fine settembre, nel cuore della Swiss Health Valley, a una ventina di minuti dall'aeroporto di Ginevra, il Genolier Innovation Hub offre oltre 25mila mq, dove medici, operatori sanitari, ricercatori, scale up, aziende, industrie specializzate, ospedali, cliniche e istituzioni accademiche potranno stabilirsi per testare e mettere a punto i loro prodotti o nuove tecnologie, lavorando fianco a fianco. Un progetto da 100 milioni di franchi, interamente finanziato da Aevis Victoria, società di investimento di cui Antoine Hubert è Ad, e con Swiss Medical Network fra i suoi partner. La piattaforma metterà in particolare l'accento su tecnologie mediche e digitali, prodotti farmaceutici e bioscienze, offrendo oltre a infrastrutture allo stato dell'arte una piattaforma tecnica dedicata all'istruzione, che comprende anche un modernissimo auditorium per conferenze ed eventistica di alto livello. Tutti gli ingredienti per diventare un leader globale nello sviluppo di soluzioni innovative per le sfide sanitarie attuali e future: perché l'obiettivo tanto di questo hub quanto delle reti di cure integrate rimane una condivisione che possa migliorare la qualità della vita dei pazienti.

Susanna Cattaneo