

# Bocconi



## CONVEGNO OASI 2019

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano

## CENSIMENTO E RESPONSABILIZZAZIONE DEI MIDDLE MANAGER DEL SSN

**Francesca Lecci**

CERGAS, SDA Bocconi

29 novembre 2019



Università  
Bocconi

CERGAS  
Centro di Ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi  
School of Management

# Obiettivi della ricerca e metodologia

- Temi rilevanti e **obiettivi** della ricerca:

1

*Definire la consistenza quantitativa e le caratteristiche dei ruoli organizzativi intermedi (direttori di dipartimento e di distretto)*

1

*Analisi desk delle articolazioni intermedie aziendali (organigrammi e in seconda battuta cv) per individuare le caratteristiche del middle management nelle aziende sanitarie pubbliche (distinguendo clinici e amministrativi).*

## Per ogni azienda



#	Dimensione	#	Dimensione
1	Nome	11	Categoria di incarico
2	Cognome	12	Facente funzione (si/no)
3	Regione	13	Incarico specifico
4	Azienda	14	Data conferimento incarico
5	Sesso	15	Afferenza gerarchica (superiore diretto)
6	Età	16	Direzione di UOC in parallelo al dipartimento
7	Nome dipartimento	17	Carriera in più aziende (si/no)
8	CV disponibile	18	Esperienze in più realtà regionali (si → quante/no)
9	Tipologia di Laurea	19	Esperienze di formazione manageriale obbligatoria
10	Disciplina di specializzazione	20	Esperienze di formazione manageriale obbligatoria

2

*Realizzazione di interviste semi-strutturate*

Direzione Aziendale  
Controllo di gestione  
Personale/Sviluppo Risorse Umane



**Interviste a un campione di**  
Capi Dipartimento Territoriali  
Capi Dipartimento Ospedalieri



### Area d'indagine

Sistema di gestione dello *spazio di delega organizzativa* (budget)

Sistema di *gestione del personale*: selezione, addestramento, valutazione e meccanismi premiali

Sistema di *coordinamento delle attività*

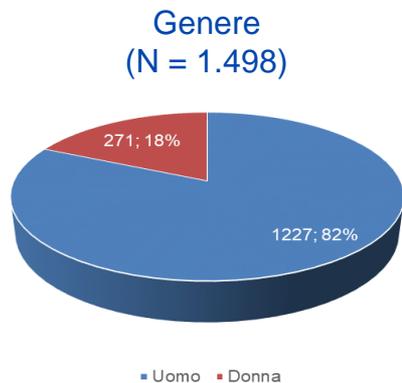


Università  
Bocconi

CER GAS  
Centro di Ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

# Evidenze dal censimento nazionale (1/2)

Sono stati censiti 1.945 livelli organizzativi intermedi di natura clinica (8,6 al Nord, 11,4 al Centro; 10,3 al Sud). In 1.510 casi è stato possibile individuare il Responsabile e, tra questi, per 1.038 figure è stato possibile accedere al CV.



*Il MM delle unità cliniche è uomo, di 63 anni, laureato in medicina con una sola specializzazione (di varia natura, anche se le prime 10 discipline rappresentano il 50% delle osservazioni). Il 50% dei profili mappati è al suo primo incarico. Quasi il 10% ricopre l'incarico da più di 15 anni*



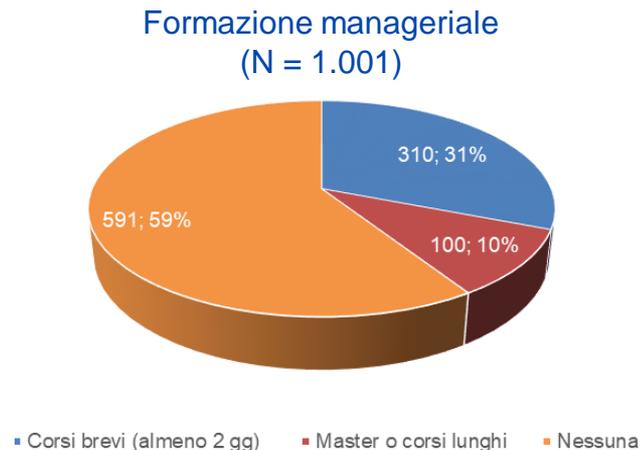
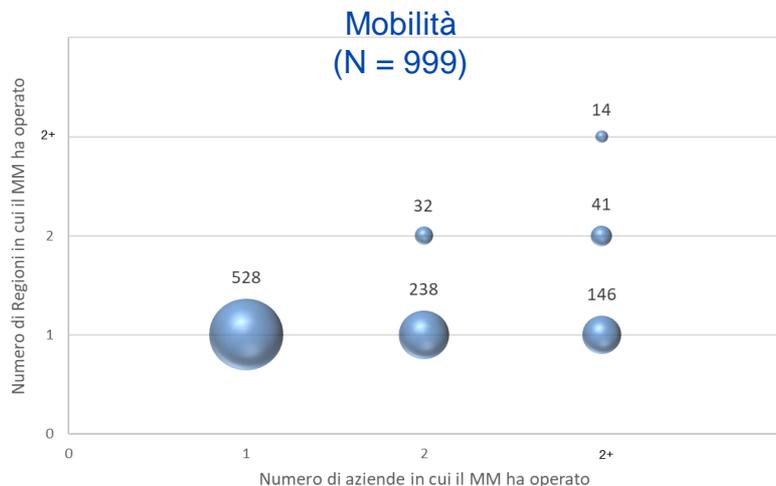
Università  
Bocconi

CERGAS  
Centro di Ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi  
School of Management

# Evidenze dal censimento nazionale (2/2)

Sono stati censiti 1.945 livelli organizzativi intermedi di natura clinica (9,6 ad azienda). In 1.510 casi è stato possibile individuare il Responsabile e, tra questi, per 1.038 figure è stato possibile accedere al CV.



*...ha operato in una regione e in un'azienda e non ha seguito corsi manageriali (al netto della formazione obbligatoria). Macro-area geografica, piani di rientro regionali e tipo di azienda non impattano su questa descrizione.*



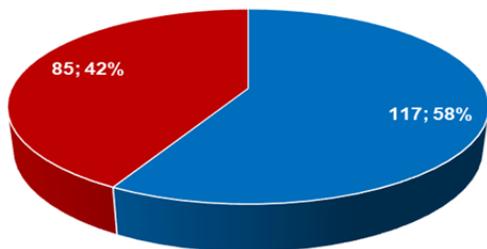
Università  
Bocconi

CERGAS  
Centro di Ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi  
School of Management

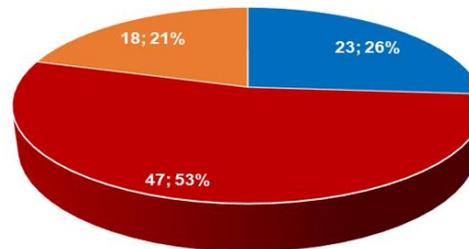
# Evidenze dal censimento nazionale (amm.vi)

Le aziende in cui si registra la presenza di livelli intermedi di natura tecnico-amministrativa danno origine a un totale di 203 contenitori organizzativi interposti tra l'apice dell'organizzazione e la componente operativa. Di questi, quasi la metà (90, 44%) non registrano l'individuazione di una figura responsabile (il responsabile è il DA).



- Presenza di livelli intermedi amministrativi
- Assenza di livelli intermedi amministrativi

Formazione manageriale  
(N = 88)



- Corsi brevi (almeno 2 gg)
- Master o corsi lunghi
- Nessuna

*Il 52% dei MM amministrativi è uomo, età media 57 anni (sebbene nelle regioni meridionali sia maggiore di circa due anni rispetto alla media nazionale). Anche in questo caso, la carriera dei middle manager si è evoluta all'interno di una stessa azienda o, al massimo, del contesto regionale di appartenenza*



Università  
Bocconi

CERGAS  
Centro di Ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi  
School of Management

# Evidenze dai casi aziendali: focus sul Direttore di dipartimento (80% MM clinici)

## 1. « Sistema di gestione dello spazio di delega organizzativa »

### Conoscenza del ciclo di budget



Assenza di interesse e cultura manageriale

Postura dei MM

Capacità di far coesistere il ruolo clinico e quello manageriale

Natura del MM, che costituisce una sorta di primus inter pares

### Responsabilizzazione



Significato del ruolo

Interpretazione del ruolo

### Postura manageriale



Assenza di interesse

Forte commitment

Accettazione / Delega



Università  
Bocconi

CERGAS  
Centro di Ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

# Evidenze dai casi aziendali: focus sul Direttore di dipartimento (80% MM clinici)

## 1. « Sistema di gestione dello spazio di delega organizzativa »

### Conoscenza del ciclo di budget



Assenza di interesse e cultura manageriale

Postura dei MM

Capacità di resistere il ruolo  
m

*Come capo di dipartimento si fatica a entrare nei «primariati»*

Natura del MM, e costituisce una so primus inter pares



### Responsabilizzazione



Significato del ruolo

*In fondo come posso io conoscere le specificità delle singole UUOO? Meglio che ognuno faccia per sé*



*In fondo la responsabilità ultima è mia e, per quanto i miei sottoposti mi riconoscano nel ruolo, so che se potessero prenderebbero il mio posto*



### Postura manageriale



*Cosa vuole che mi interessi del budget. Lo seguo perché devo, ma onestamente la mia priorità sono i pazienti*



F...mitment

Accettazione / Delega

*È un ambito importante, ma non me ne occupo direttamente io: delego le interlocuzioni con il CdG e il lavoro sugli scostamenti ad una collega*  
[...]



# Evidenze dai casi aziendali: focus sul Direttore di dipartimento (80% MM clinici)

## 1. « Sistema di gestione dello spazio di delega organizzativa »

Che ruolo ci si aspetta che i MM ricoprano con riferimento ai processi di responsabilizzazione gestionale del ciclo di budget?

«in assenza di risorse per formare adeguatamente le persone, dobbiamo usare il materiale umano che abbiamo a disposizione e accettare il fatto che alcuni capi di dipartimento di manageriale hanno molto poco»



# Evidenze dai casi aziendali

## 2. «Sistema di gestione del personale»

### Definizione fabbisogno

Il tema è saldamente in mano alla direzione strategica aziendale e l'unico spazio lasciato al MM è quello relativo all'eventuale segnalazione di necessità particolari, che vengono esplicitate, in circa la metà dei MM, a mix e volumi di attività invariati e, nella rimanente parte, a mix e volumi di attività tendenziali, mentre molto più rara è una valutazione dei fabbisogni fatta sulla base di ipotesi di riorganizzazione dei processi interni

### Valutazione

Operazione dolorosa

### Stimolo alla formazione

Esterno al radar



Università  
Bocconi

CERGAS  
Centro di Ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi  
School of Management

# Evidenze dai casi aziendali

## 2. «Sistema di gestione del personale»

### Definizione fabbisogno

Il tema è saldamente in mano alla direzione strategica aziendale e l'unico su...  
 Come posso sapere che fabbisogno ha ogni struttura? Io mi occupo delle necessità della mia unità e gli altri direttori faranno la stessa cosa per la loro...  
 in circa la m... mix e volum... invariati e, nella riman... a mix e volumi di attività... ziali, mentre molto più ra... valutazione dei fabbisogni... sulla base di ipotesi di riorganizzazione dei processi interni

*Come posso sapere che fabbisogno ha ogni struttura? Io mi occupo delle necessità della mia unità e gli altri direttori faranno la stessa cosa per la loro*



### Valutazione

*Come capo di dipartimento non valuto nessuno*

Operazione dolorosa

*Si tratta di una fase complessa perché è difficile avere la possibilità di valutare un collega*

*Pone gli apicali in una situazione difficile*



### Stimolo alla formazione

*[...] perché tanto i miei si sentono autonomamente stimolati sul tema*

Esterno al radar

*[...] perché già non abbiamo i soldi per fare la formazione tecnica, figurarsi quella manageriale*



*[...] perché non ci credo, non la ritengo utile*



# Evidenze dai casi aziendali

## 2. « *Sistema di gestione del personale* »

Ha senso prevedere, quanto meno nelle grandi aziende, una componente di gestione del personale in capo al MM?

Chi fa gestione del personale nelle aziende sanitarie?



# Evidenze dai casi aziendali

## 3. « Sistema di coordinamento delle attività »

### Progetti ad hoc

Più della metà dei MM hanno dichiarato di ricorrere alla creazione di progetti ad hoc trasversali al dipartimento su cui vengono definite esplicitamente deleghe di responsabilità. Le aree oggetto di delega possono avere un contenuto tecnico-professionale o, più frequentemente, un contenuto gestionale

### Frequenza incontri

Esistono calendari definiti, forse un po' più snelli che in passato, che coinvolgono i soggetti dentro e fuori il dipartimento (ma dentro l'azienda)

### Sistemi informativi customizzati



# Evidenze dai casi aziendali

## 3. « Sistema di coordinamento delle attività »

### Progetti ad hoc

Più della metà dei MM hanno dichiarato di ricorrere alla

*Rispetto al passato i Direttori di Dipartimento sono più in grado di intervenire nei processi gestionali [con deleghe precise]*



...attività. Le aree oggetto possono avere un tecnico-professionale, un contenuto gestionale

### Frequenza incontri

*Devi avere a bordo i tuoi...  
...calendario definito ex-ante*

Esistono calendari de...  
un po' più snelli che ir...  
coinvolgono i sog...



*[C'è confronto con i SITRA,  
ma più emergenziale che  
sistematico]*



*[Incontriamo i capi dipartimento  
nei Collegi di Direzione,  
prevedendo altri momenti di confronto  
(su richiesta o per problemi). Pratica  
comunque in calo]*

### Sistemi informativi customizzati



# Conclusioni

Se il middle fa poco il manager, quali accorgimenti è possibile adottare per presidiare concretamente l'efficacia e l'efficienza del sistema?

## Necessario riflettere sulle possibili alternative...

1. Sospendere o contingentare significativamente l'attività clinica durante il mandato
2. Prevedere un *managing director* con responsabilità operative e uno staff a supporto del MM
3. Introdurre nuovi assetti organizzativi a cui assegnare il governo delle risorse (piattaforme/piastre sui fattori produttivi e *centers* sul *patient journey*), lasciando ai dipartimenti attività di *knowledge transfer* professionale

...da ricercare  
su più livelli

### Centrale e regionale

Per sopperire alla carenza di personale e correggere difetti di nascita della figura di middle manager

### Aziendale

Necessaria una chiara e univoca esplicitazione delle funzioni in capo al middle manager

### Individuale

Investire sull'acquisizione di conoscenze e competenze in grado di supportare lo svolgimento della funzione



Università  
Bocconi

CER GAS  
Centro di Ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi  
School of Management

## Team di Ricerca



*Alessandro Furnari*



*Francesca Lecci*



*Alberto Ricci*

**GRAZIE PER L'ATTENZIONE**  
**[francesca.lecci@unibocconi.it](mailto:francesca.lecci@unibocconi.it)**

CERGAS Bocconi

Via Röntgen 1 | 20136 Milano – Italia |

Tel +39 02 5836 2602 | [www.cergas.unibocconi.it](http://www.cergas.unibocconi.it)



Università  
Bocconi

CERGAS  
Centro di Ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi  
School of Management