



Università Commerciale
Luigi Bocconi

CERGAS
Centre for Research on Health
and Social Care Management

BocconiALUMNI
ASSOCIATION

SDA Bocconi
School of Management



SSN FAST FORWARD

Le proposte per il SSN

**I processi di fusione aziendale nel SSN:
evidenze per il management
e i policy maker**

Anna Prenestini

Clara Carbone, Mario Del Vecchio, Federico Lega
CERGAS e SDA Bocconi

In collaborazione con:

abbvie



Milano, 27.11.2015

Le fusioni nel SSN: processi intensi e diffusi

Fusioni a seguito
D. Lgs. 502/92

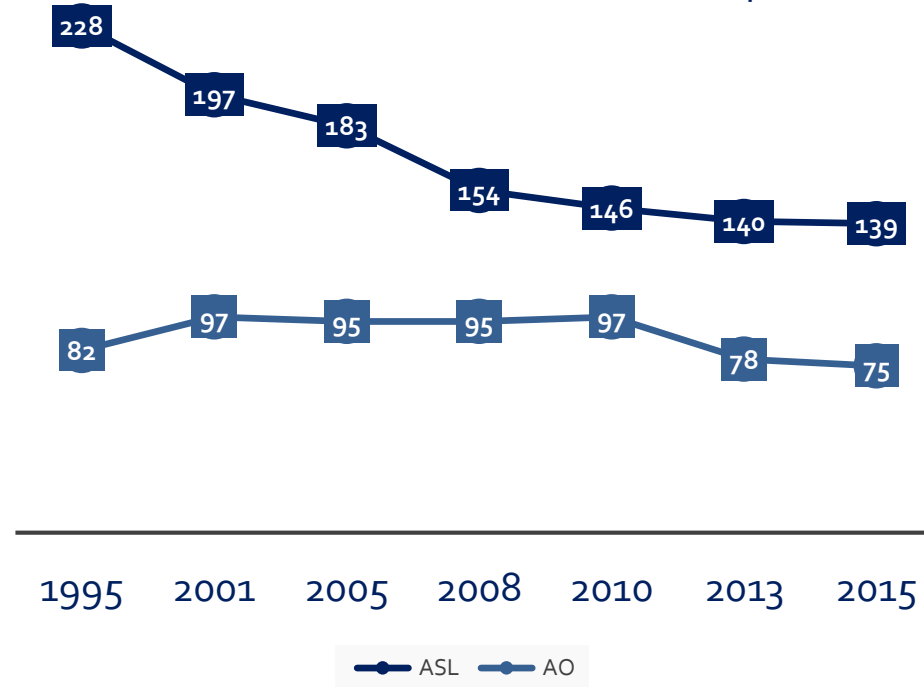
Fusioni nelle regioni
in PdR

1990 2002 2009 2014-2015

Ingegneria istituzionale:
emergere di aziende
sanitarie uniche
regionali o provinciali
(PUG, MAR, EMR, MOL)

Nuova stagione di
riassetto istituzionali
(FVG, TOS, LOM, VEN)

Evoluzione Numero aziende sanitarie pubbliche



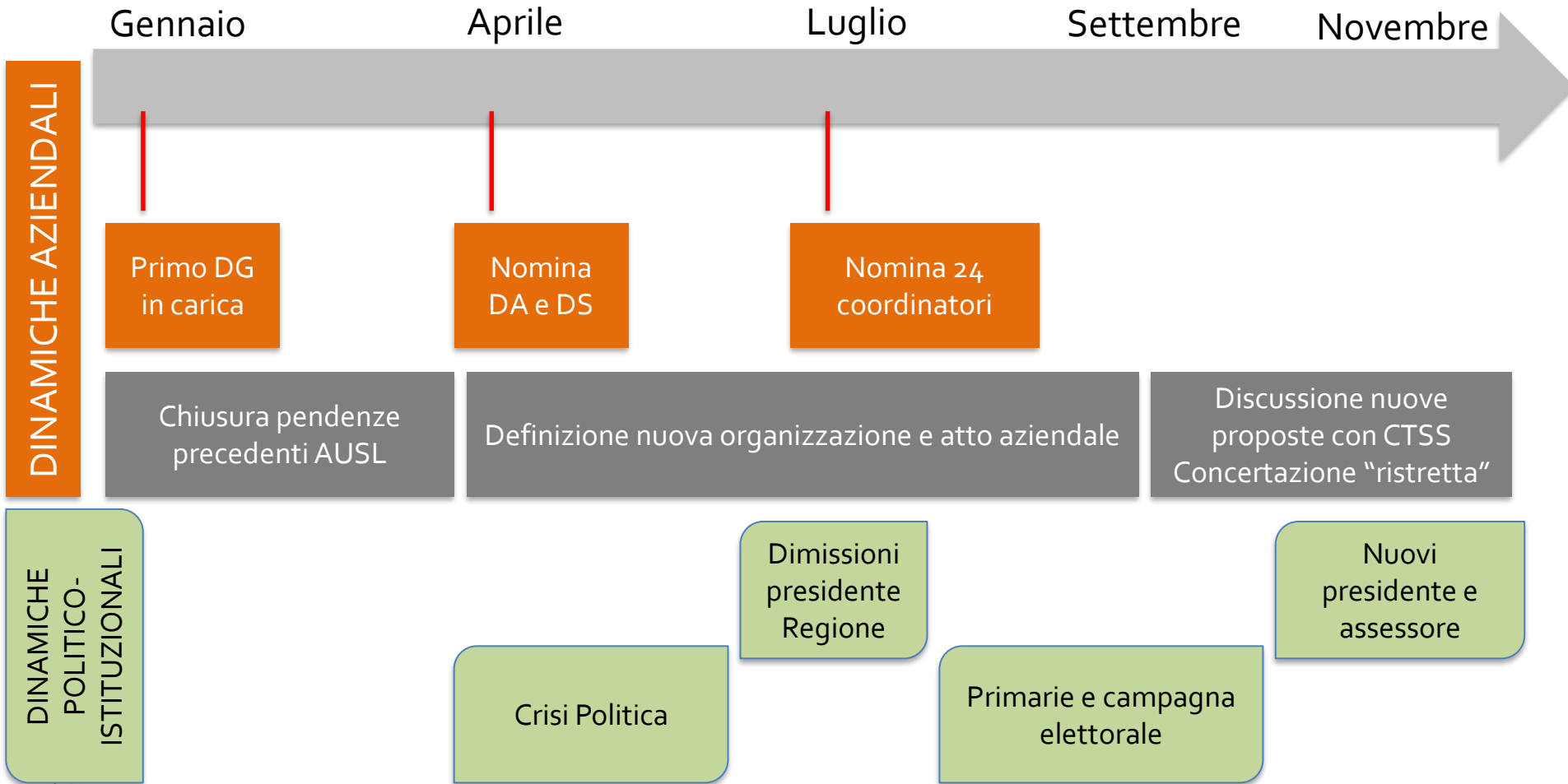


Le fusioni nel SSN: caratteristiche

- Scarsa attenzione alle motivazioni e ai finalismi alla base della fusione
- Dibattito gestito sul piano istituzionale, ideologico e politico, più che su analisi di fattibilità razionali e preliminari
- Scarsa esplicitazione degli obiettivi e dei risultati da ottenere con le fusioni
- Ridisegno istituzionale si conferma quale primaria modalità di risposta del sistema politico alle problematiche o emergenze dei SSR



Il percorso di unificazione AUSL Romagna (2014)





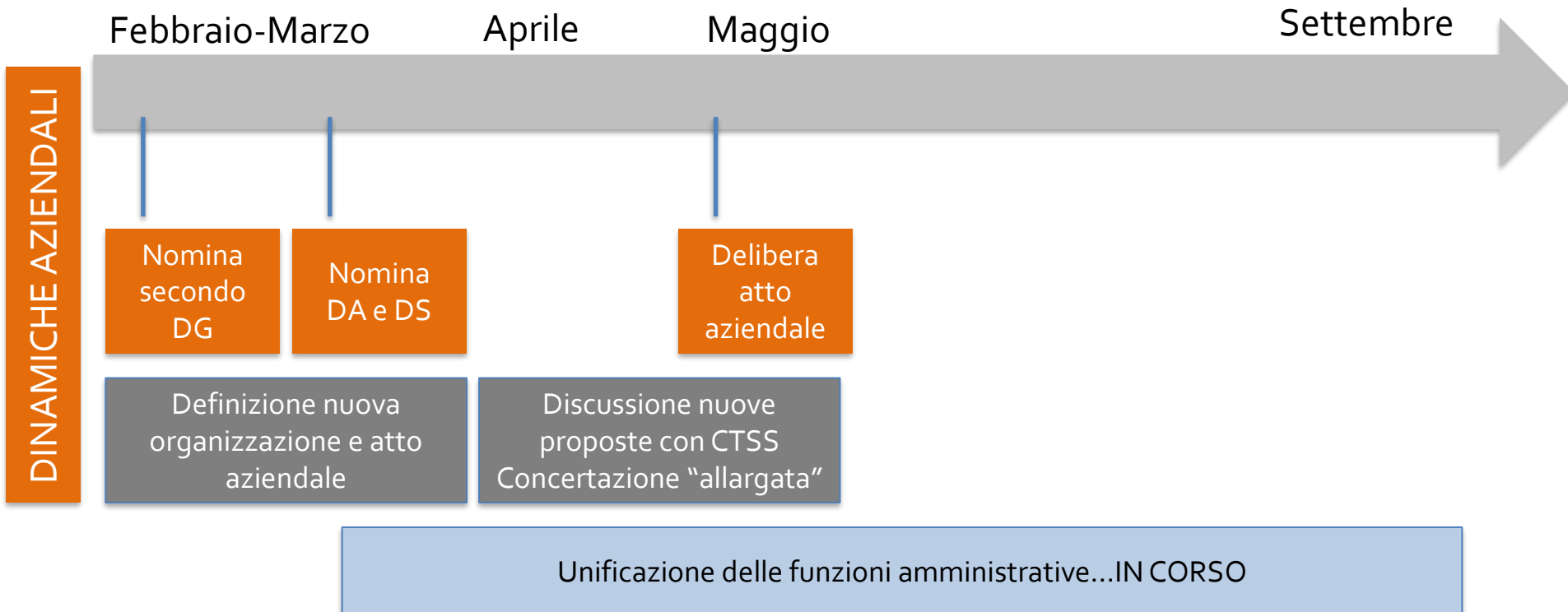
La complessità delle fusioni

- **Dinamiche politico-istituzionali**

I cicli politico-istituzionali hanno forti riflessi su quelli gestionali, influenzando le modalità di realizzazione e i tempi necessari per portare a termine le fusioni aziendali



Il percorso di unificazione AUSL Romagna (2015)



Riduzione di 30 SOC su 60

Sedi ex AUSL → centri amministrativi specializzati

Piattaforme front office e operative dislocate nei 3 ambiti territoriali





La complessità delle fusioni

- **Dinamiche manageriali e gestionali**

L'unificazione di aziende è per i manager uno dei processi più complessi per risorse, investimenti e impegno richiesto all'azienda e al suo personale per il cambiamento





Punti critici sul disegno delle nuove “grandi” aziende

- Le dimensioni rilevanti delle aziende (sovra-provinciali o regionali) richiedono forme di governo, modelli di relazioni inter-istituzionali e assetti organizzativi radicalmente diversi dal passato. E' utile:
 - stabilire una serie di elementi e caratteristiche organizzative che le nuove aziende possano utilizzare in modo autonomo
 - definire nuovi sistemi di *accountability* nei confronti degli stakeholder locali (comuni, associazioni dei cittadini) e degli attori che prima si riferivano ad un'azienda e, dopo la fusione, solo ad una partizione organizzativa





Punti critici sulla gestione dei processi di fusione

- Le risorse e gli investimenti sulla gestione del processo di fusione aziendale sono essenziali per la sua efficacia e per la minimizzazione dei tempi del cambiamento. Condizioni necessarie sono:
 - Costruire la squadra di governo della nuova azienda
 - Avere a disposizione capacità e competenze adeguate al cambiamento tra le tecnostrutture aziendali e attraverso nuovi “innesti”
 - Definire una roadmap e la task force per orientare il cambiamento
 - Investire in formazione e sensibilizzazione per creare la “cultura organizzativa” della nuova azienda
 - Ridefinire completamente processi e percorsi

