



Obiettivi di ricerca

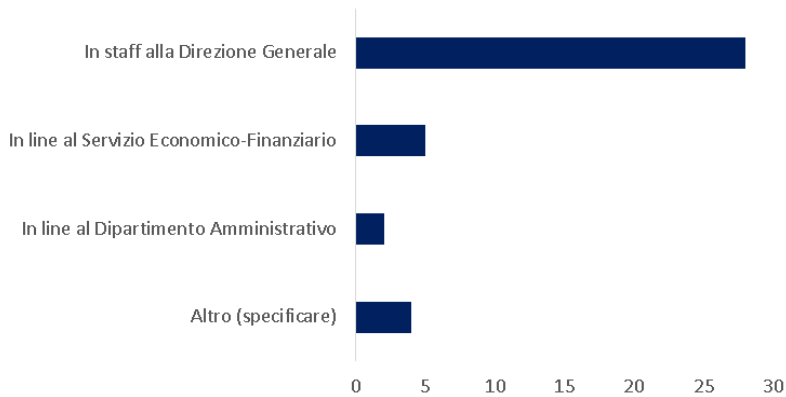
Presupposto: i sistemi di P&C hanno reagito alla crisi istituzionale ed economica in atto modificandosi progressivamente per riuscire a sfruttare pienamente le risorse di capacità (personale e dotazione strutturale e tecnologica a disposizione), a misurare le attività, i loro impatti, a valutarne la congruenza economica e a ripensarne le caratteristiche.

- Qual è l'attuale collocazione organizzativa e quali sono le caratteristiche strutturali della funzione di P&C nelle aziende pubbliche di servizi sanitari (*value commitments*)?
- Quali sono le finalità prevalenti dei sistemi e capacità del sistema di perseguirle (*interests satisfaction*)?
- Quali sono gli stakeholder ai quali il sistema si rivolge e come agiscono (*power dependencies*)?
- Quali sono stati i principali cambiamenti apportati ai sistemi di P&C e quali le finalità prospettive (*capacity for action*)?

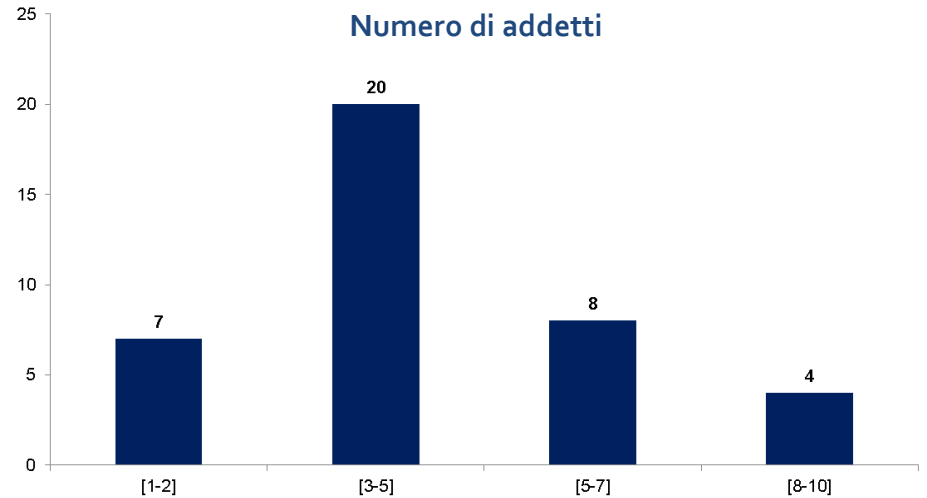


Collocazione organizzativa e quali sono le caratteristiche strutturali della funzione (value commitments)

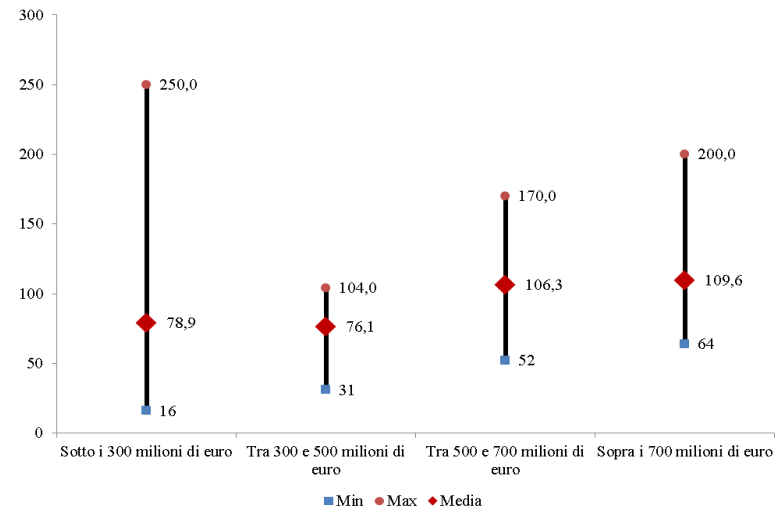
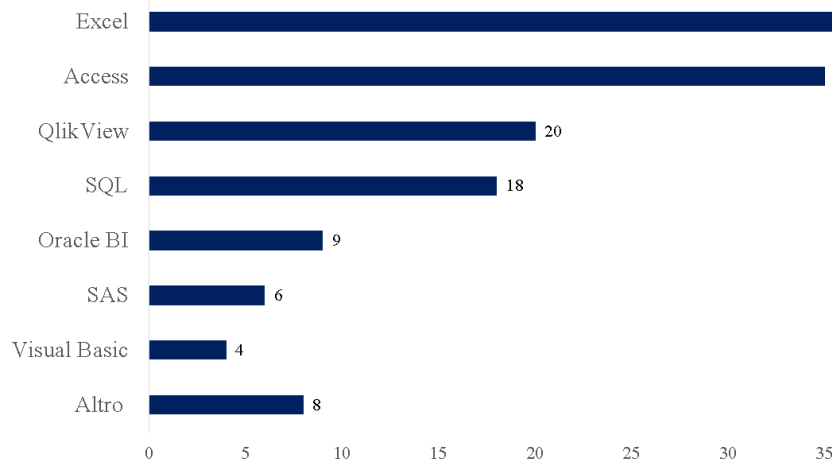
Collocazione organizzativa



Numero di addetti

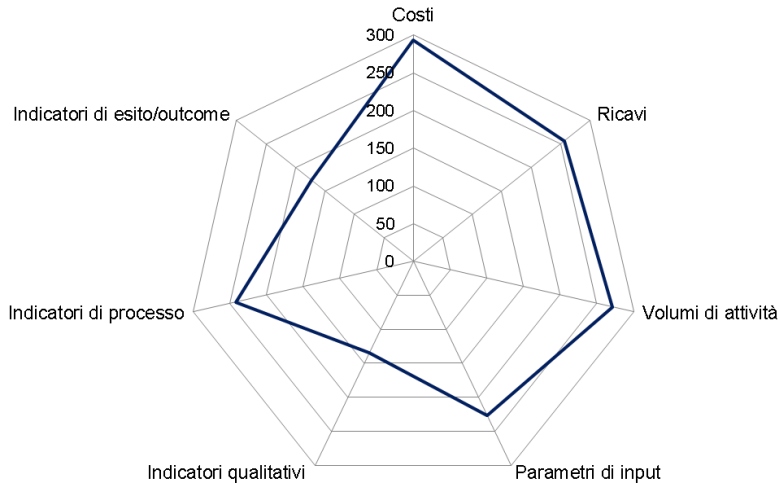


Competenze informatiche utilizzate

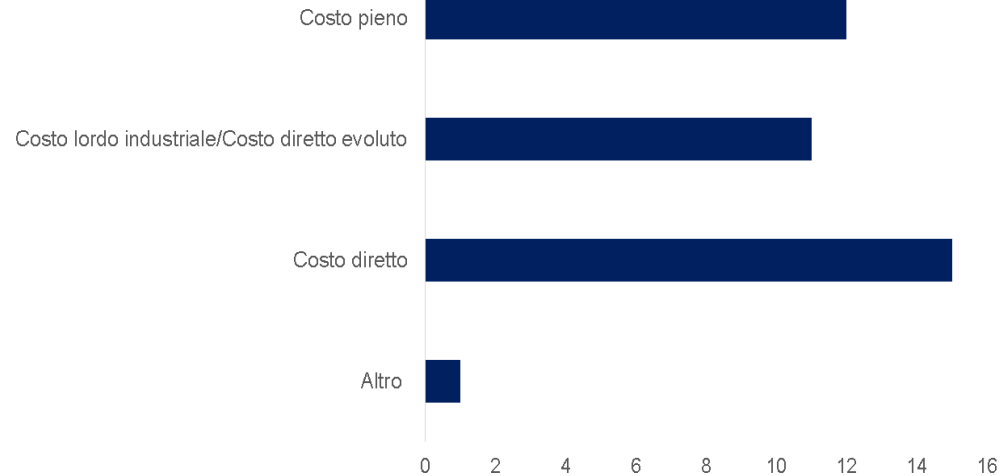


Finalità prevalenti dei sistemi e capacità di perseguirle (interests satisfaction)

Importanza assegnata alle principali informazioni rilevate



Tipologia di costi governata



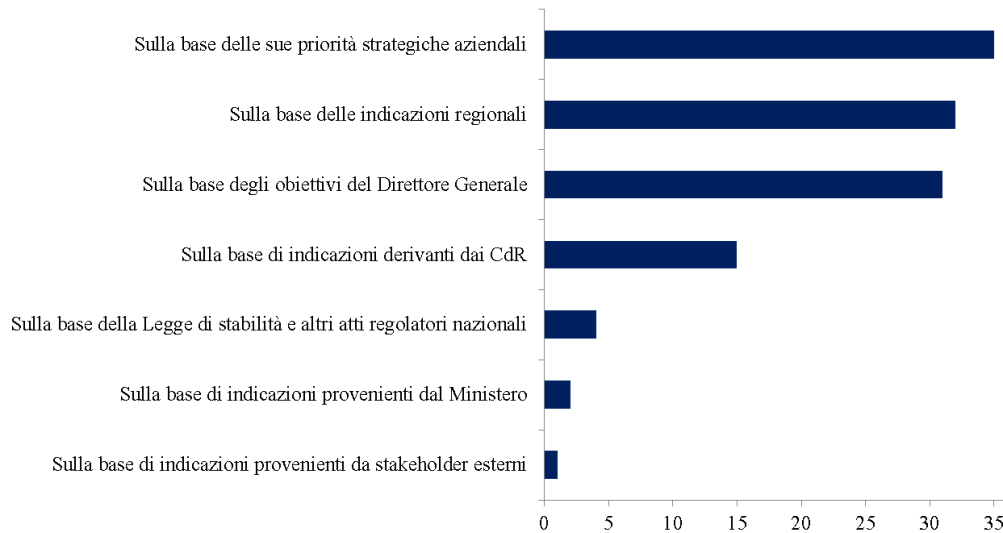
Capacità del sistema di controllo aziendale di soddisfare le principali finalità

	Minimo	Massimo	Media	Dev. Std
Responsabilizzazione organizzativa	30	100	75,55	19,18
Supporto per il perseguimento dell'equilibrio economico-finanziario aziendale	15	100	74,13	20,26
Contenere i costi	20	100	73,24	20,44
Razionalizzazione nell'uso delle risorse	0	100	70,64	23,25
Reingegnerizzazione dei processi produttivi	10	100	63,91	23,79
Contenere la spesa	0	100	62,56	25,87
Favorire l'appropriatezza dei processi sanitari	5	100	62,24	24,37
Motivazione degli operatori	1	100	60,03	25,51
Supportare l'integrazione ospedale-territorio	3	100	53,06	25,33
Orientare il governo dei processi (PDTA)	5	100	50,23	27,92
Programmazione dell'innovazione tecnologica e infrastrutturale	10	100	49,63	21,42
Altro	5	100	52,5	47,5



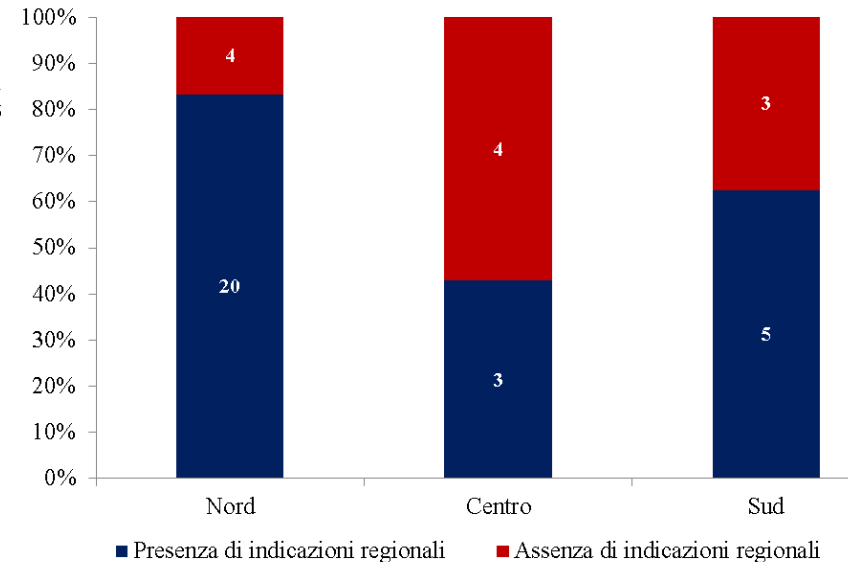
Quali sono gli stakeholder ai quali il sistema si rivolge e come agiscono (power dependencies)

Definizione di criteri e parametri di formulazione degli obiettivi di budget



La Regione è anche il principale destinatario esterno dei report prodotti dal Controllo di Gestione (indicato dal 65% dei rispondenti)

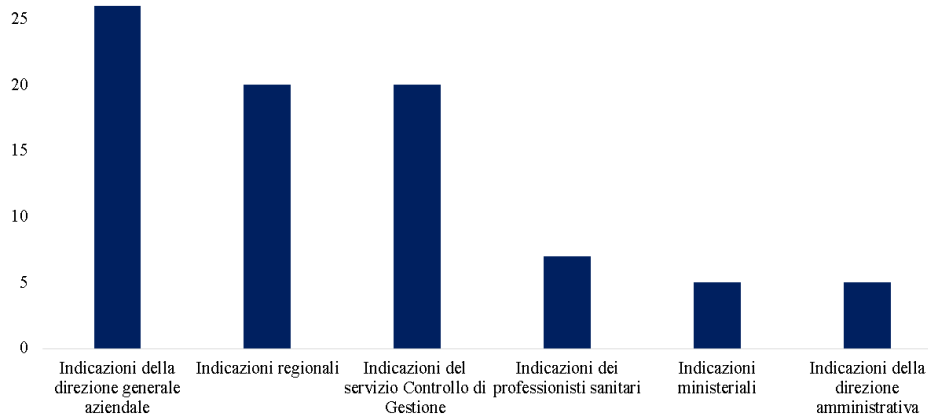
Esistenza (in %) di indicazioni regionali specifiche per la strutturazione del sistema di contabilità direzionale – suddivisione per macro area geografica





Quali sono stati i principali cambiamenti apportati ai sistemi di P&C e quali le finalità prospettiche (capacity for action)

Origine del cambiamento del sistema di controllo direzionale aziendale

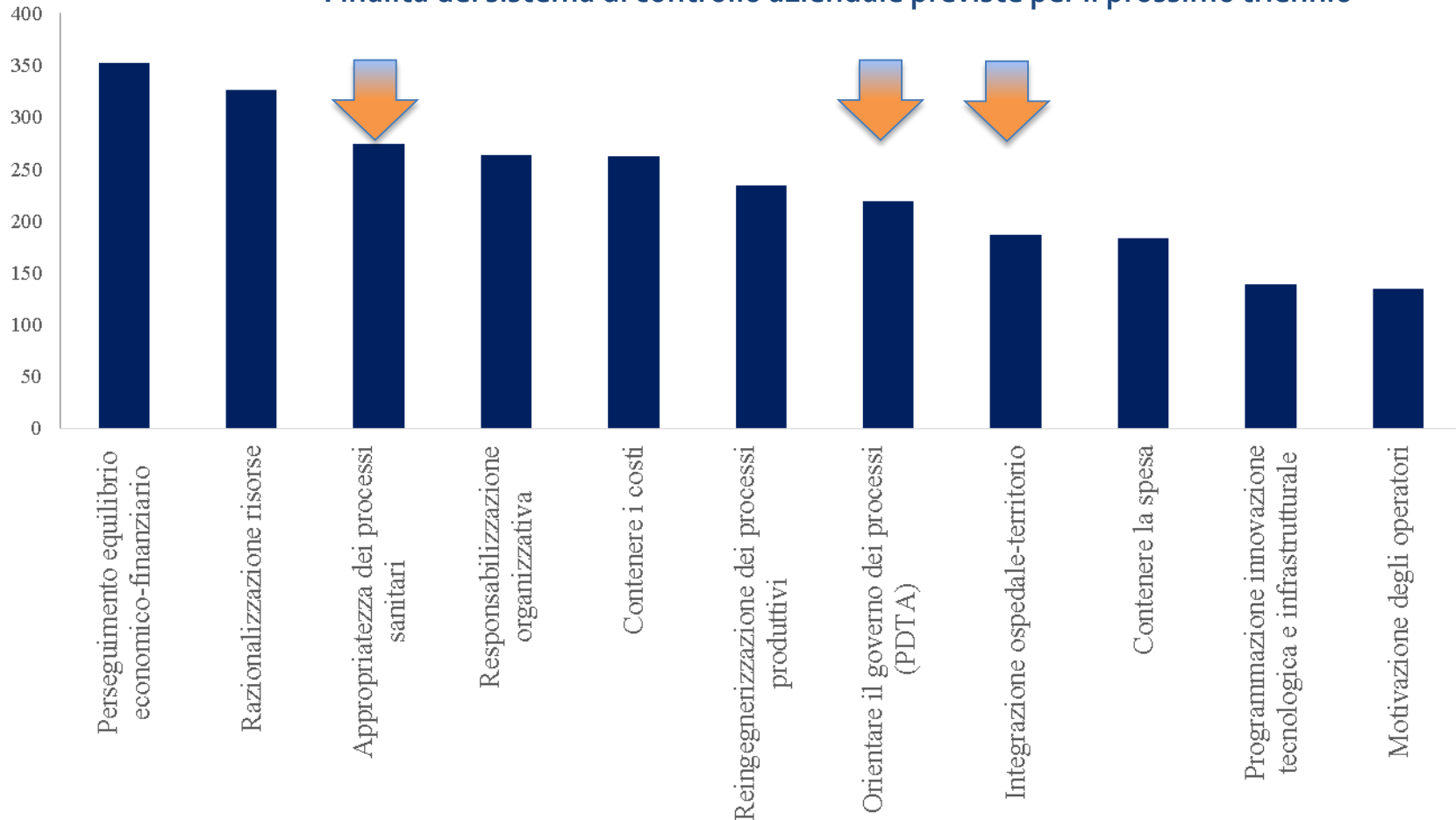


Cambiamenti introdotti nell'ultimo triennio



Quali sono stati i principali cambiamenti apportati ai sistemi di P&C e quali le finalità prospettiche (capacity for action)

Finalità del sistema di controllo aziendale previste per il prossimo triennio





Discussione

1. **Value commitment:** funzione a rilevanza «strategica»; tendenzialmente sotto-staffata e a vocazione «artigianale»
2. **Interests satisfaction:** sistema focalizzato sul contenimento dei costi e sul perseguimento della sostenibilità economico-finanziaria. Si intuisce la rilevanza di intercettare i driver del valore (efficienza operativa, innovazione, rischio), ma i sistemi non sembrano strutturati per presidiarli efficacemente
3. **Power dependencies:** sistemi fortemente orientati negli esiti perseguiti e negli strumenti da adottare da istanze sovraordinate a matrice regionale, che lasciano poco spazio all'autonomia delle direzioni aziendali e orientano verso politiche di contenimento della spesa e dei costi;
4. **Capacity for action:** i sistemi di P&C non evidenziano significativi cambiamenti né nelle finalità perseguite, né nella tipologia di informazioni rilevate, né negli oggetti di analisi, nonostante la riduzione delle risorse economico finanziarie a disposizione





Conclusioni

I sistemi di P&C dimostrano di avere «ancora» capacità di visione, ma hanno «ceduto» parte capacità di azione/innovazione sotto la pressione della contingenza

Come valorizzare il contributo della funzione e recuperare spinta all'innovazione?

1. In tutte le classi di aziende i sistemi di P&C sono anticiclici
2. In tutte le classi di aziende l'attivazione di processi di misurazione e governo dell'efficienza operativa non richiede politiche di sostituzione tra P&C e Operations Management
3. Senza un investimento contestuale in P&C e OM si rischiano effetti di razionamento o di efficienza di breve periodo (resilienza organizzativa)
4. Rispetto alla funzione di pianificazione e controllo, Regioni/Ministero e Aziende, pur nel perseguimento dei medesimi obiettivi, devono giocare a livelli differenti





Università Commerciale
Luigi Bocconi

CERGAS
Centre for Research on Health
and Social Care Management

BocconiALUMNI
ASSOCIATION

SDA Bocconi
School of Management

GRAZIE
francesca.lecci@unibocconi.it

