

Bocconi

Galápagos
Pioneering for patients

Medtronic

Janssen
PHARMACEUTICAL COMPANIES OF
Johnson & Johnson



CONVEGNO OASI 2022

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano

LE POLITICHE DI SKILL-MIX CHANGE PER LA TRASFORMAZIONE DEI SERVIZI

Marco Sartirana
CERGAS, SDA Bocconi
16 novembre 2022



Università
Bocconi

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

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

Premesse: il mondo delle professioni

Alcune caratteristiche

- **Autonomia** professionale e **codificazione dei saperi**
- **Giurisdizione professionale** (percorsi formativi, verifica e sanzioni)

Conseguenze

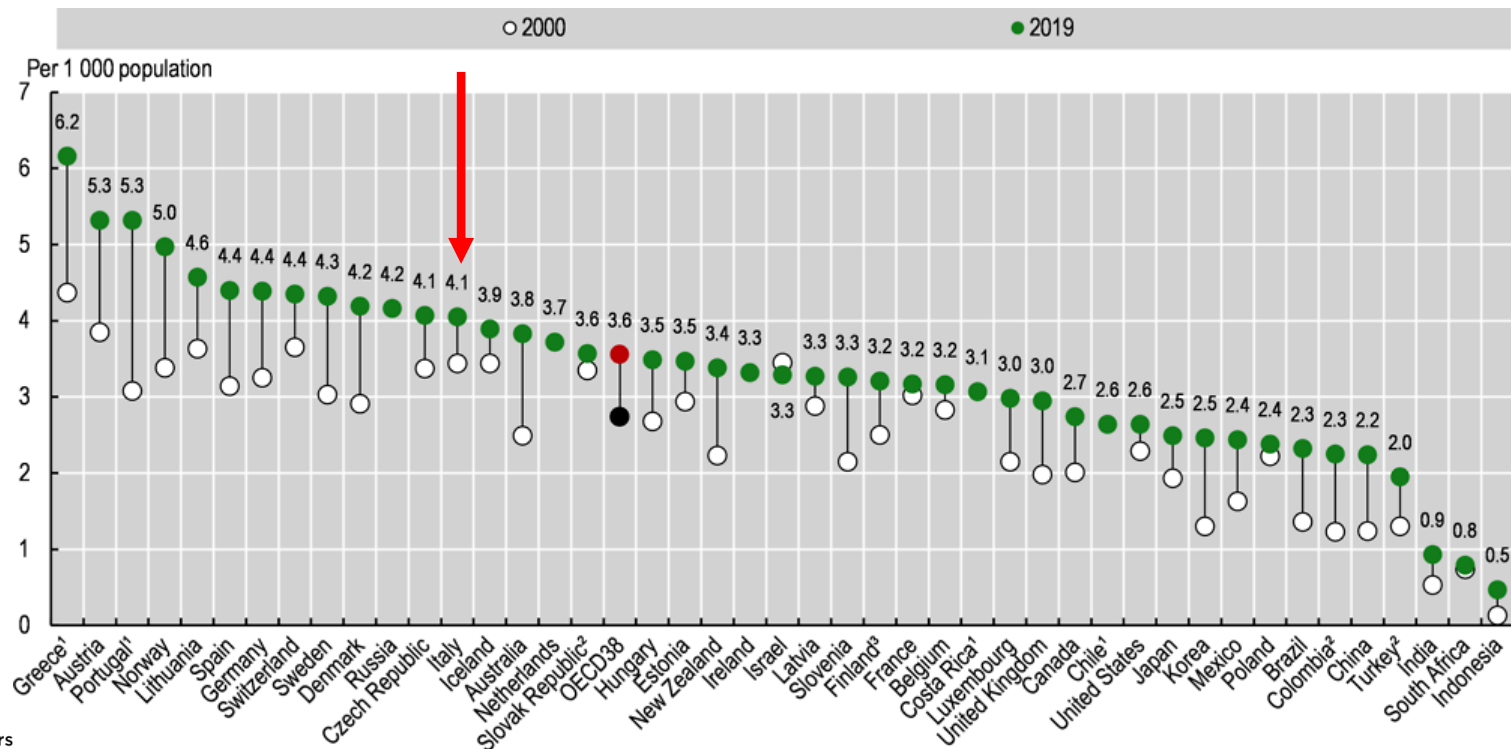
- Le professioni tendono a enfatizzare l'**infungibilità**
- Il dimensionamento degli organici viene generalmente interpretato come una sommatoria disgiunta di **dimensionamenti parziali**
- L'organizzazione del lavoro è considerata come una variabile definita **esogenamente** (da normativa e politiche delle singole professioni)
- L'esercizio della funzione di organizzazione e gestione del personale risulta spesso in capo alle **line**, più che dell'azienda

Al contempo...

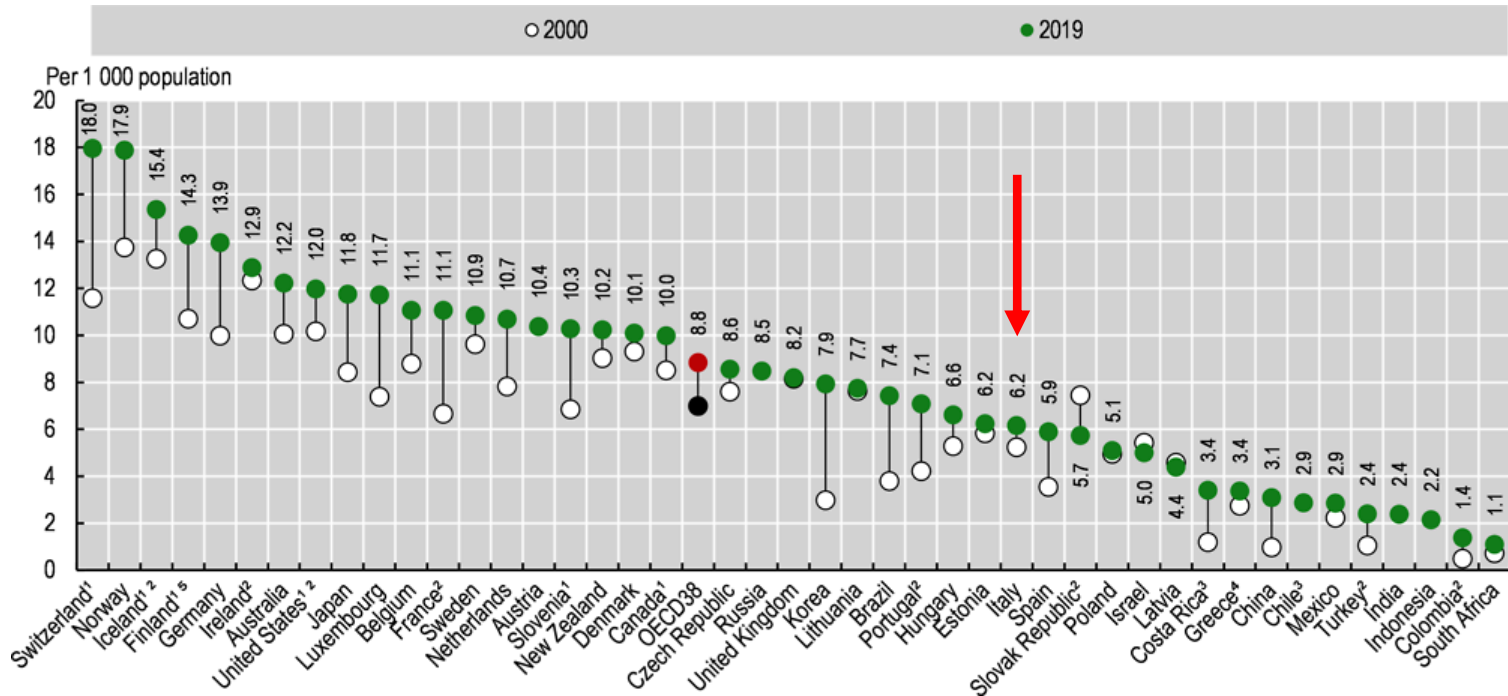
- Shortage, vincoli di spesa, nuove competenze delle professioni, innovazioni organizzative, sviluppo dell'attività territoriale, ecc. mettono **in discussione** questo modello



Contesto: numero di medici



Contesto: numero di infermieri



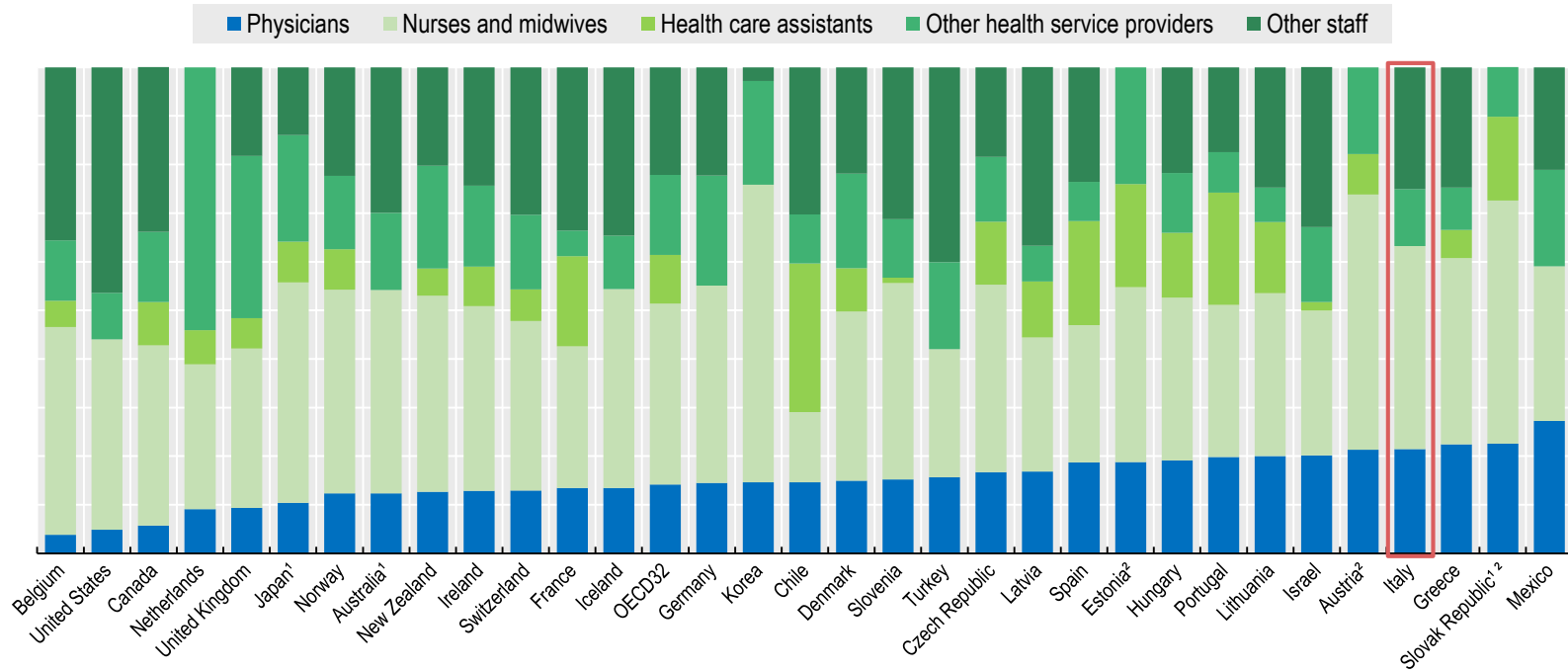
Fonte: OECD (2021), *Health at a Glance*



Università
Bocconi

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

Skill mix: confronto internazionale



Fonte: OECD (2021), *Health at a Glance*



Università
Bocconi

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

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

Rapporto infermieri/medici nel SSN

| | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Calabria | 1,95 | 1,92 | 1,91 | 1,96 | 1,93 | 1,95 | 1,96 | 1,93 | 1,92 |
| Sicilia | 1,96 | 1,97 | 1,98 | 1,97 | 1,92 | 1,89 | 1,86 | 1,83 | 1,82 |
| Campania | 1,99 | 1,88 | 1,95 | 2,04 | 2,02 | 2,02 | 2,02 | 2,02 | 2,01 |
| Sardegna | 2,01 | 2,03 | 2,02 | 1,97 | 1,96 | 1,99 | 1,97 | 1,97 | 2,01 |
| Abruzzo | 2,13 | 2,15 | 2,19 | 2,20 | 2,24 | 2,24 | 2,30 | 2,35 | 2,35 |
| Valle d'Aosta | 2,18 | 2,12 | 2,26 | 2,33 | 2,19 | 1,97 | 1,96 | 2,07 | 1,90 |
| Puglia | 2,41 | 2,38 | 2,35 | 2,24 | 2,38 | 2,45 | 2,46 | 2,49 | 2,44 |
| Umbria | 2,46 | 2,37 | 2,38 | 2,37 | 2,33 | 2,35 | 2,39 | 2,42 | 2,42 |
| Basilicata | 2,61 | 2,56 | 2,50 | 2,55 | 2,53 | 2,45 | 2,40 | 2,41 | 2,38 |
| Lazio | 2,62 | 2,44 | 2,53 | 2,60 | 2,61 | 2,59 | 2,56 | 2,53 | 2,48 |
| Lombardia | 2,63 | 2,63 | 2,63 | 2,63 | 2,63 | 2,73 | 2,73 | 2,72 | 2,71 |
| Marche | 2,66 | 2,74 | 2,76 | 2,76 | 2,79 | 2,79 | 2,76 | 2,75 | 2,73 |
| Piemonte | 2,68 | 2,63 | 2,59 | 2,55 | 2,55 | 2,57 | 2,55 | 2,54 | 2,53 |
| Toscana | 2,70 | 2,56 | 2,58 | 2,60 | 2,63 | 2,62 | 2,59 | 2,62 | 2,62 |
| PA Trento | 2,75 | 2,87 | 2,87 | 2,83 | 2,76 | 2,95 | 2,92 | 2,90 | 3,03 |
| Liguria | 2,87 | 2,87 | 2,91 | 2,78 | 2,78 | 2,80 | 2,79 | 2,80 | 2,78 |
| Molise | 2,95 | 2,69 | 2,58 | 2,98 | 3,00 | 2,86 | 2,71 | 2,70 | 2,66 |
| Emilia Romagna | 3,03 | 2,98 | 3,01 | 3,02 | 3,03 | 3,01 | 2,94 | 2,91 | 2,89 |
| Friuli Venezia Giulia | 3,10 | 2,91 | 2,99 | 2,93 | 3,05 | 2,99 | 3,01 | 3,01 | 2,98 |
| Veneto | 3,30 | 3,18 | 3,13 | 3,03 | 3,05 | 3,09 | 3,09 | 3,10 | 3,12 |
| PA Bolzano | 3,55 | 3,52 | 3,32 | 3,40 | 3,35 | 3,46 | 3,46 | 3,44 | 3,52 |
| Totale | 2,57 | 2,51 | 2,51 | 2,51 | 2,52 | 2,53 | 2,51 | 2,51 | 2,50 |
| Diff max-min | 1,59 | 1,60 | 1,42 | 1,45 | 1,42 | 1,57 | 1,60 | 1,62 | 1,70 |

**Variabilità inter-regionale e inter-temporale del rapporto infermieri/medici dipendenti a t.
ind. del SSN** Fonte: analisi SDA Bocconi su dati Conto Annuale



Università
Bocconi

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

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

La ricerca OASI 2022 in collaborazione con FIASO



Obiettivi

Le Aziende (DG, Direzioni del personale, Direzioni Sanitarie, Direzioni delle professioni) stanno supportando i processi di innovazione organizzativa dei **servizi territoriali** attraverso la **ridefinizione dello skill mix**? In che modo?



Metodi

- a. **Focus group** esplorativo (Osservatorio FIASO «Politiche del personale»)
- b. Analisi di **esperienze** (n=16) di gestione del personale o organizzazione del lavoro in aziende che – nei mesi recenti o in maniera pioneristica negli ultimi anni - hanno trasformato i servizi territoriali
- c. **Focus group** di discussione dei risultati (Osservatorio FIASO «Politiche del personale»)



Università
Bocconi

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

Skill-mix: un framework di analisi



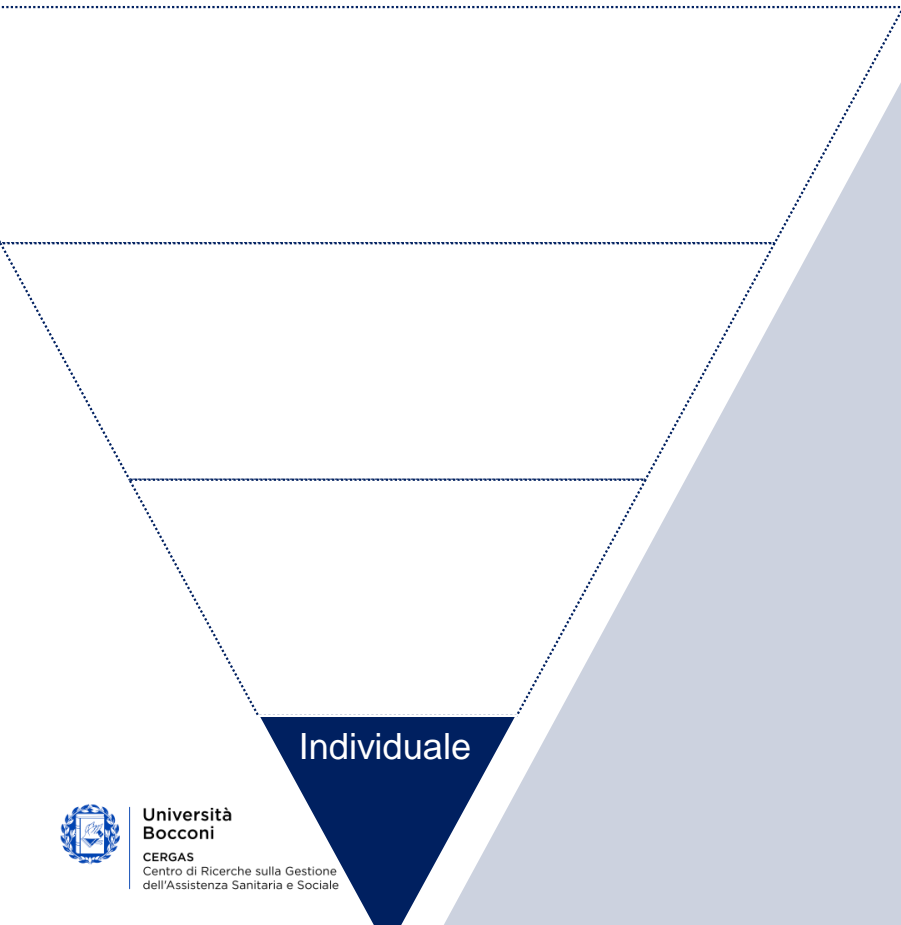
Università
Bocconi

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

Esperienze analizzate

| Strategia di SMC | Caso aziendale | Contenuto |
|------------------|--|---|
| Valorizzazione | AUSL Modena | Personale ADI come riferimento dei pazienti sul territorio |
| | ASST Bergamo Est | Personale amministrativo come riferimento dei pazienti nelle CdC |
| | ASL Vercelli | Infermieri a supporto di MMG con teleconsulto |
| Delega | ASL Brindisi | Presenza in carico del paziente ricoverato in OdC affidata al MMG |
| | ULSS 8 Berica | Cure primarie affidate a medici di Continuità Assistenziale |
| | Azienda USL Toscana Sud Est | Affiancamento agli MMG da parte dei medici delle UCA |
| Sostituzione | AUSL Modena | Trasferimento di responsabilità a OSS e personale amministrativo |
| | ASL Roma 5 | Trasferimento di responsabilità a tecnici della riabilitazione psichiatrica |
| | ASL Vercelli | Riallocazione del personale in ambito amministrativo |
| | APSS Trento | Trasferimento di responsabilità al personale ostetrico |
| | Ordine Ospedaliero San Giovanni di Dio FBF | Risposte allo shortage infermieristico |
| Innovazione | AUSL Modena | L'infermiere di famiglia e comunità |
| | AUSL Piacenza | L'infermiere di famiglia e comunità |
| | ASST Bergamo Est | L'infermiere di famiglia e comunità |
| | ASL Rieti | L'infermiere e l'ostetrica di comunità |
| | APSS Trento | L'ostetrica dedicata al percorso nascita |





Università
Bocconi

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



VALORIZZAZIONE

| | |
|--------------------|--|
| Azienda | ASL Vercelli |
| Setting | Medicina di base in area di montagna |
| Professione | Infermieri |
| Skill-mix | <ul style="list-style-type: none"> Per pazienti con MMG a grande distanza, l'infermiere presso ambulatorio/farmacia supporta il paziente durante il teleconsulto con il MMG. Svolge contestualmente prestazioni quali la misurazione di parametri vitali, ECG, ecc. |



Intra-
professionale



Università
Bocconi

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



DELEGA

Azienda

ULSS 8 Berica

Setting

Presidio territoriale di assistenza primaria

Professione

Medici (MMG e MCA)

Skill-mix

- Per pazienti privi di MMG ambulatorio cure primarie a cura di 2 MCA, 2 infermieri e 1 amministrativo
- Apertura 4 h/die (prenotazione e accesso diretto) + 8 h/die da remoto (impegnative e monitoraggio telefonico)

Inter-professionale



SOSTITUZIONE

Azienda

AUSL Modena

Setting

Assistenza territoriale

Professione

OSS

Skill-mix

- Affiancamento operativo ai medici specialisti ambulatoriali prima e dopo le visite
- Front office telefonico per caregiver
- Attività ADI (posizionamento e verifica dei drenaggi, gestione lesioni da pressione, medicazioni semplici)

Extra-professionale



INNOVAZIONE

Azienda

AUSL Piacenza

Setting

Assistenza territoriale in area di montagna

Professione

Infermieri di famiglia

Skill-mix

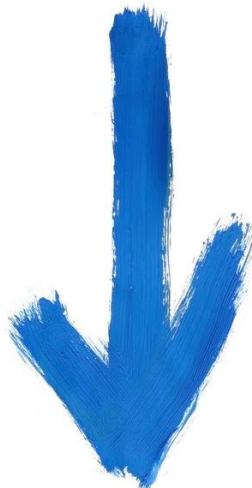
- Competenze nei diversi ambiti di assistenza per lo svolgimento, presso sedi aziendali e EELL, di:
 - Educazione e prevenzione
 - Medicina di iniziativa
 - ADI
 - Attività ambulatoriale per cronici



Università
Bocconi

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

Risultati e prospettive



Esperienze ancora **limitate**, di natura prevalentemente **emergente** più che «deliberata»

Raffreddamento della situazione di malleabilità dei confini professionali e disciplinari osservata durante l'emergenza Covid

Organizzazione del lavoro delegata alle **professioni**, e debolezza delle direzioni del personale



Spazi promettenti di innovazione nei **setting a minore contendibilità** (territorio)

Opportunità del nuovo **CCNL**: personale di **elevata qualificazione** e incarichi di funzione professionale da “**professionista specialista**”

Opportunità per **professioni sanitarie non infermieristiche** e **amministrativi**

Inserimento dell'**OSS** nell'area socio-sanitaria, esperienze regionali di OSS con formazione complementare, prossima revisione del profilo professionale e della formazione



Team di Ricerca



Marco Sartirana



Mario Del Vecchio



Roberta Montanelli



Francesco Vidè



Giorgio Giacomelli

GRAZIE PER L'ATTENZIONE
marco.sartirana@unibocconi.it

CERGAS Bocconi

Via Sarfatti 10 | 20136 Milano – Italia |
| www.cergas.unibocconi.it



Università
Bocconi

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

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT