

Bocconi

Galápagos
Pioneering for patients

Medtronic

Janssen
PHARMACEUTICAL COMPANIES OF
Johnson & Johnson



CONVEGNO OASI 2022

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano

LE METRICHE DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELL'IMPLEMENTAZIONE DEL PNRR

Francesca Lecci
CERGAS, SDA Bocconi
16 novembre 2022



Università
Bocconi

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

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

Il PNRR alla prova della survival triplet

Un po' di chiarezza, da dove partiamo e dove siamo

Portfolio Management

Ottimizzazione offerta servizi. Allineamento obiettivi strategici e generazione di valore.

Program Management

*Prioritizzazione e budgeting di iniziative strategiche.
Gestione delle interdipendenze tra progetti.
Dimensionamento e disponibilità risorse*

Project Management

*Delivery di servizi. Gestione dei costi, dei tempi e dei fini.
Gestione delle risorse e del budget*

Concezione/Avvio: si definiscono gli obiettivi e si analizza la fattibilità. L'elaborazione di idee-progetto nasce dal riconoscimento di un bisogno o di un problema e richiede la verifica di fattibilità in modo da prevenire un alto rischio di insuccesso e dare concretezza all'idea progettuale.

Pianificazione: le attività vengono identificate e programmate nei dettagli. Vanno analizzati i potenziali problemi e si stabiliscono piani di intervento per circostanze impreviste.

Esecuzione/Controllo consiste nella realizzazione dei deliverables, nel monitoraggio e nel controllo del progetto e nella gestione del team di progetto e degli stakeholder.

Chiusura: quando gli obiettivi sono raggiunti, la documentazione è completa e i risultati sono approvati vi è la chiusura del progetto.

Prevedere tempistiche di realizzazione allineate con le milestone e le scadenze previste

Generare un piano dei costi coerenti con i budget del Piano

Avere una concreta applicazione coerente rispetto agli ambiti di investimento definiti e in grado di far conseguire i benefici attesi



Università
Bocconi

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

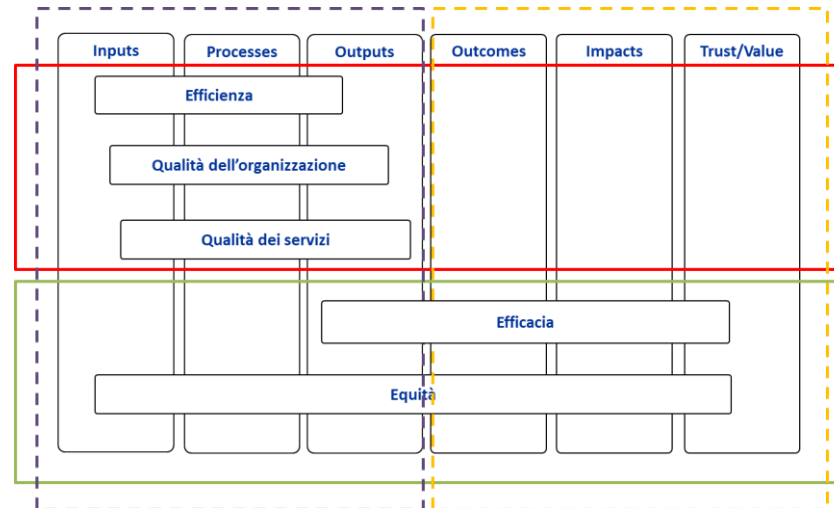
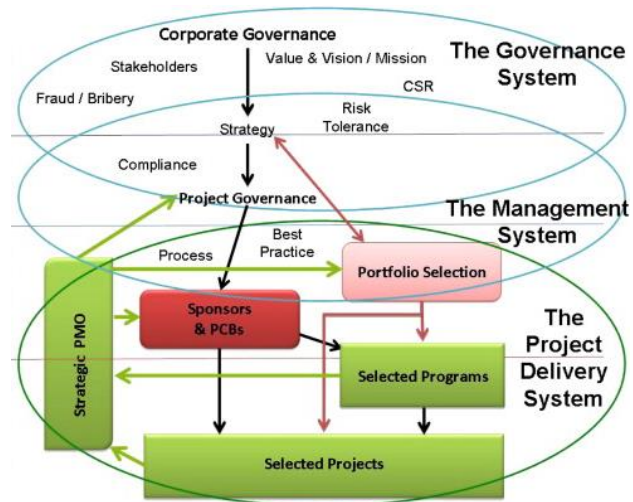
Missione 6:

- rafforzare la prevenzione e i servizi sanitari sul territorio;
- modernizzare e digitalizzare il sistema sanitario;
- garantire equità di accesso alle cure.



Il PM: strategia o organizzazione temporanea

Un tema di governance e uno di metriche



- Descrivere il funzionamento della fase di controllo in termini di responsabilità, flussi informativi, strumenti istituzionali e metriche adottate;
- Analizzare gli indicatori adottati, posizionandoli in termini di: (i) Elementi del performance journey presidiati; (ii) Dimensioni di performance indagate; (iii) Scale di misurazione adottate; (iv) Legame degli indicatori con gli obiettivi di fondo connessi alla Missione 6 del PNRR.

La governance della fase 3

La predominanza degli elementi *hard*

- E' stata costituita presso il Ministero della Salute dell'Unità di missione per l'attuazione degli interventi del PNRR di competenza, divisa in 3 aree organizzative
 - l'Ufficio di coordinamento della gestione;
 - l'Ufficio di monitoraggio;
 - l'Ufficio di rendicontazione e controllo.
- I dati sul monitoraggio dell'attuazione degli interventi confluiscono nel Sistema Unitario ReGIS che raccoglie presso il Ministero dell'Economia i dati di attuazione finanziaria e l'avanzamento degli indicatori di realizzazione fisica e procedurale.
- Sono stati sottoscritti 21 Contratti Istituzionali di Sviluppo strutturati su due sezioni: (i) action plan e (ii) Monitoraggio e rendicontazione



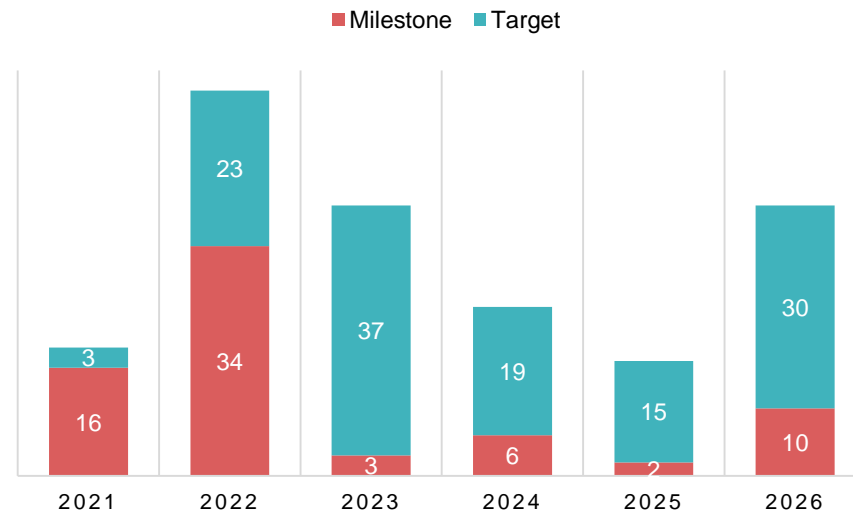
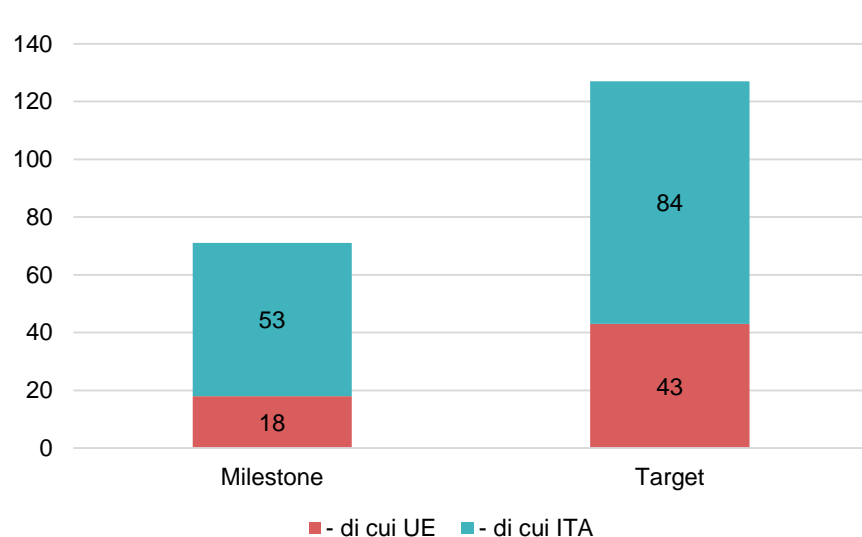
Milestone (fasi rilevanti di natura amministrativa e procedurale).

- Configurano traguardi qualitativi da raggiungere tramite una determinata misura del PNRR (riforma e/o investimento)
- Individuano fasi chiave dell'attuazione delle misure (e.g. legislazione adottata, piena operatività dei sistemi informativi, etc.);

Target (risultati attesi dagli interventi)

- Si tratta di traguardi quantitativi da raggiungere tramite una determinata misura del PNRR (riforma e/o investimento)
- Sono misurati tramite indicatori chiaramente identificati

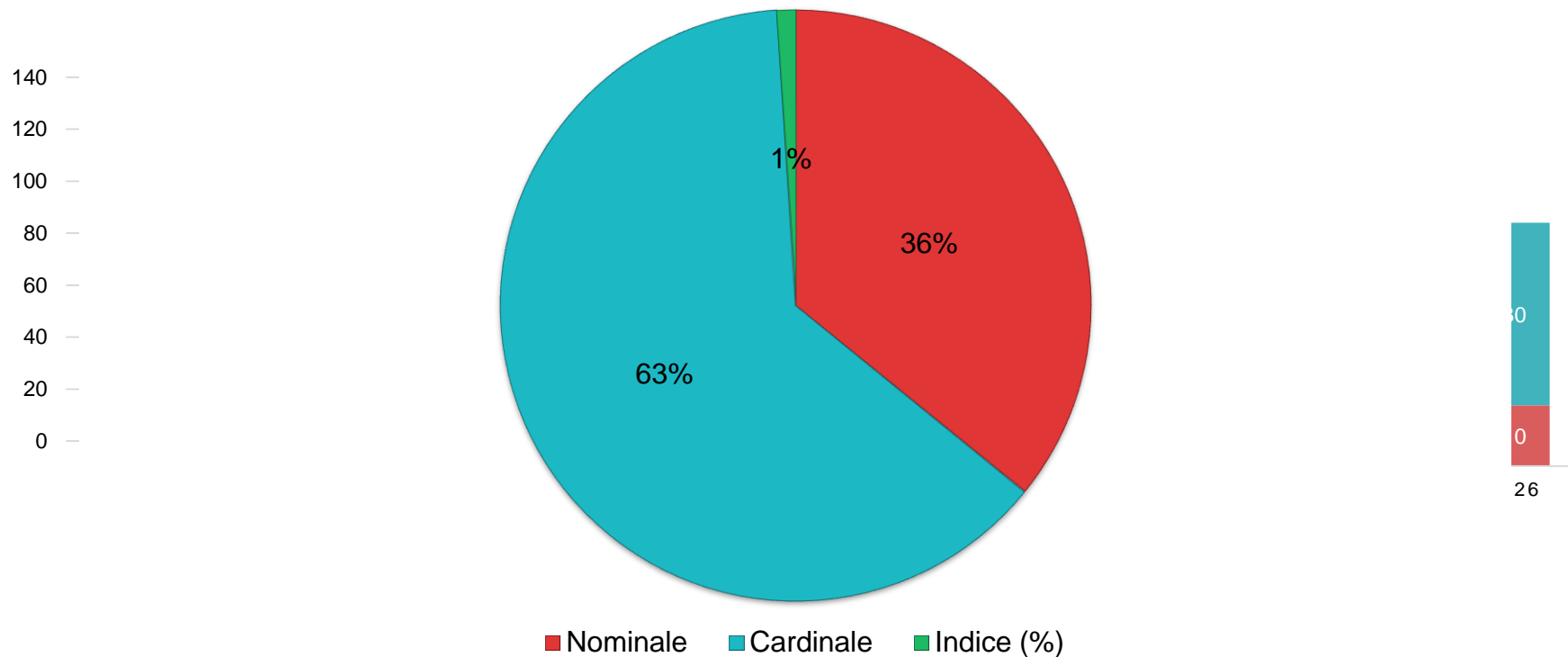
Le 198 metriche della Missione 6 del PNRR



Università
Bocconi

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

Le 198 metriche della Missione 6 del PNRR



Le 198 metriche della Missione 6 del PNRR

ELEMENTI DEL PERFORMANCE JOURNEY	MILESTONE	TARGET	TOTALE
Input	10	41	51
Processi	61	68	129
Output	0	18	18
Totale	71	127	198
Effettivi	41	44	85
- di cui UE	11	18	29
- di cui ITA	30	26	56



Discussione e conclusioni

- PNRR come «organizzazione temporanea» con governance del sistema dei controlli ordinata e coerente con il contenuto del sistema di monitoraggio, sebbene poco replicabile nel medio-lungo periodo come organizzazione stabile (approccio conformance vs performance)
- Focus quasi esclusivamente su due delle tre dimensioni della survival triplet
 - le metriche mancano perché gli obiettivi non sono sufficientemente chiari o definiti □ → Aumenta il rischio che, a seguito dell'implementazione del PNRR, le eterogeneità territoriali che caratterizzano il SSN si acuiscono ulteriormente, incrementando l'inequità della presa in carico a livello territoriale?
 - le metriche mancano perché, pur essendo chiari gli obiettivi, mancano le competenze o la volontà per definire KPIs solidi □ → Aumenta il rischio che il PNRR rimanga un'operazione formale e non sostanziale, ingabbiando le gestioni future da oneri per indebitamento e costi di asset improduttivi di valore?
- Grandi praterie per il management: (i) modifica dei format dei servizi; (ii) sviluppo di competenze professionali; (iii) reingegnerizzazione dei processi erogativi, (iv) coordinamento delle interdipendenze lungo le filiere professionali → target precisi (% di pazienti arruolati in programmi di presa in carico, % di pazienti cronici con PAI, riduzione ri-ricoveri di anziani in reparti di medicina, ecc.).



Discussione e conclusioni



Team di Ricerca



Attilio Gugiatti



Francesca Lecci



Andrea Rotolo

GRAZIE PER L'ATTENZIONE
francesca.lecci@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