

PRESENTAZIONE RAPPORTO OASI

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano

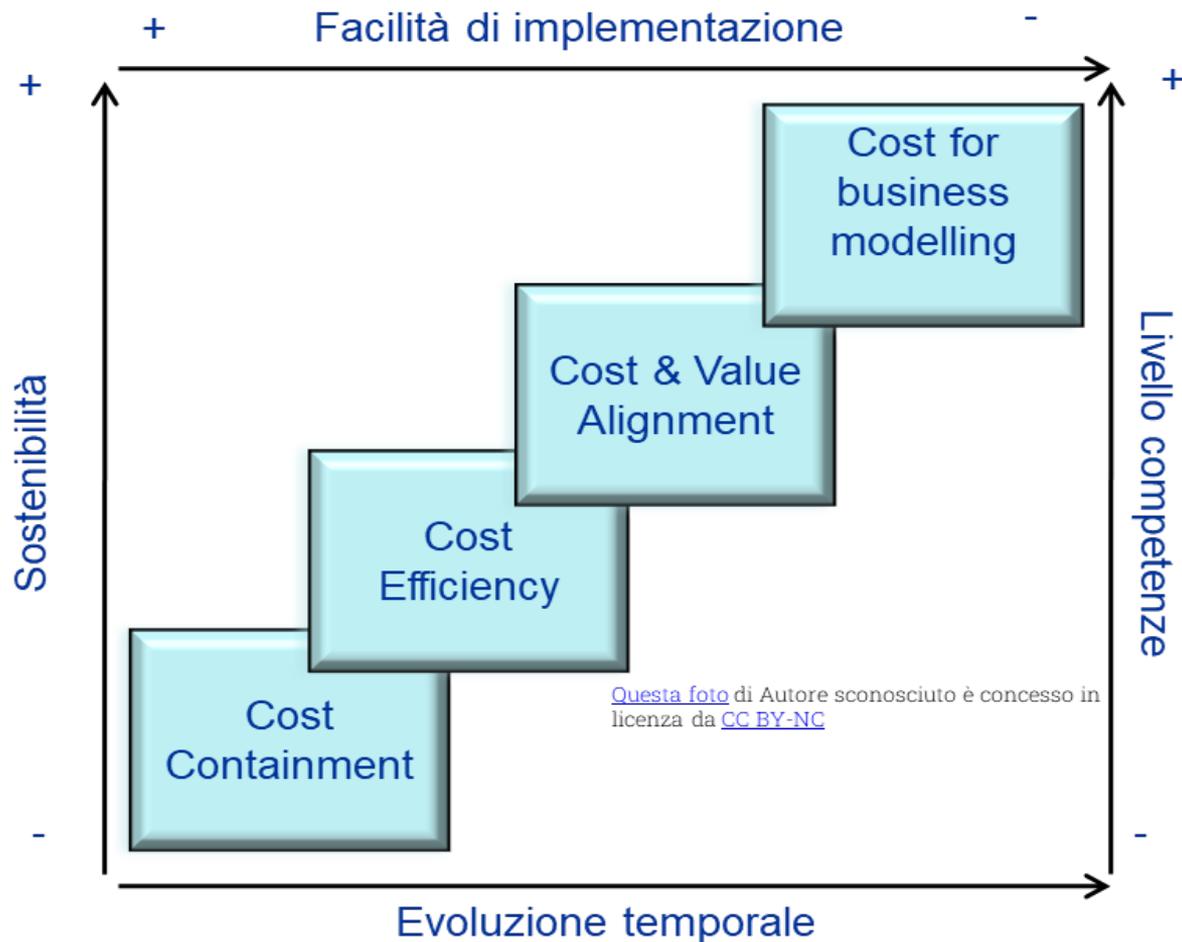
**ALLA RICERCA DELLA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA:
QUALI INIZIATIVE E STRUMENTI DI COST MANAGEMENT
NELLA NUOVA OFFERTA TERRITORIALE?**

FRANCESCA LECCI
CERGAS, SDA Bocconi



Università
Bocconi

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



Nello schema logico non rientrano le tecniche di cost cutting, che non sono management!



Metodo

STRUCTURAL COST DRIVERS	Economie di scala
	Economie di raggio d'azione
	Economie di apprendimento
	Tecnologie di produzione lungo la catena del valore
	Complessità di linee produttive
EXECUTIONAL COST DRIVERS	Commitment della forza lavoro nel miglioramento continuo
	Gestione della qualità
	Utilizzo della capacità produttiva
	Efficienza del layout degli impianti
	Configurazione di prodotto/servizio
	Legami con utenti e fornitori



Denominazione Struttura e Comune	CdC Fiano Romano	CdC Cittadella S. Rocco, Ferrara	CdC Bresso	CdC- PTA di Trani
Macro-area geografica	Centro	Nord	Nord	Mezzogiorno
Regione	Lazio	Emilia Romagna	Lombardia	Puglia
Azienda	ASL Roma 4	AUSL Ferrara	ASST Milano Nord	ASL BAT
Urbanizzazione Comune e contesto istituzionale	Intermedia, appartenenza a Città metropolitana	Elevata	Elevata, appartenenza a Città metropolitana	Elevata
Metratra immobile	1.000 mq	25.035 mq	860 mq	8.000 mq
Precedente utilizzo immobile	Edificio non utilizzato fino al 2022, poi poliambulatorio	Ospedale fino al 2012, poi Casa della Salute	Edificio scolastico	Ospedale con degenza ordinaria fino al 2018
Anno di avvio CdC	2022	2022	2022	Formalmente non avviata, tuttora PTA
Tipologia CdC	Spoke	Hub	Hub	Hub
Presenza attuale di altri servizi sanitari	No	No	No	Attività chirurgica ospedaliera diurna



Evidenze (1/2)

— Elementi comuni:

- Importanza delle analisi epidemiologiche per la decisione dei servizi da localizzare nella CdC, più rilevanti nelle esperienze ex novo e/o più orientate al potenziamento dei servizi territoriali di prossimità
- Ruolo propulsivo della Direzione Aziendale e il coinvolgimento degli enti locali nella configurazione, o riconfigurazione, dei servizi;
- Assetto organizzativo matriciale, caratterizzato da professionisti che mantengono i precedenti riporti gerarchici di UO/dipartimento; in parallelo, si delinea il ruolo del distretto come responsabile della committenza e del monitoraggio globale dell'esperienza;
- Assenza di un vero e proprio ciclo di programmazione e controllo focalizzato sulla CdC e, conseguentemente, di una reportistica ad hoc

— Elementi di differenziazione:

- Obiettivi di fondo, inevitabilmente legati all'offerta esistente
- Contenuti specifici dei servizi erogati
- Livello di integrazione con MMG, EE.LL e servizi social



Evidenze (2/2)

Livello di percezione della rilevanza del cost driver nella progettazione e implementazione dell'iniziativa

Cost Driver		CdC Fiano Romano - ASL Roma 4	CdC S. Rocco – AUSL Ferrara	CdC Bresso – ASST Mi Nord	CdC-PTA Trani – ASL BAT
STRUCTURAL COST DRIVERS	Economie di scala	MEDIO	MEDIO		
	Economie di raggio d'azione	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
	Economie di apprendimento				
	Tecnologie di produzione lungo la catena del valore	BASSO	ALTO	BASSO	MEDIO
	Complessità di linee produttive	BASSO	ALTO	BASSO	BASSO
EXECUTIONAL COST DRIVERS	Commitment della forza lavoro nel miglioramento continuo	MEDIO	ALTO	MEDIO	
	Gestione della qualità	MEDIO	ALTO		
	Utilizzo della capacità produttiva	ALTO	ALTO	BASSO	BASSO
	Efficienza del layout degli impianti	ALTO	ALTO	BASSO	BASSO
	Configurazione di prodotto/servizio	BASSO	ALTO	MEDIO	MEDIO
	Legami con utenti e fornitori	ALTO	ALTO	ALTO	



Conclusioni (1/2)

- Le interviste evidenziano che in tutte le aziende analizzate esiste una diffusa consapevolezza dell'esistenza di una pluralità di *cost driver* attivati → Ma uno stesso driver non sempre viene usato in maniera univoca
- Prevale la percezione di attivazione di driver di tipo *executional* (*cost efficiency* nel breve periodo)
 - i driver di tipo *executional* lavorano sull'ottimizzazione dei processi a risorse più o meno date (il collo di bottiglia del personale)
 - sembrerebbe non essere stata pienamente sfruttata l'opportunità di usare le CdC per allineare la struttura di costo alla strategia
- Esiste una diffusa e preoccupante assenza, non solo nei casi analizzati, ma anche nelle linee guida regionali e nazionali sulle CdC, di un qualunque meccanismo di misurazione delle performance economiche e gestionali di questo nuovo setting
 - Assenza di analisi per valutare la bontà delle scelte operate e supportare l'implementazione attraverso processi continui di aggiustamento
 - Impossibile prevedere gli impatti di tali innovazioni sulla sostenibilità complessiva dell'iniziativa e dell'azienda nel breve e nel medio-lungo periodo.



Conclusioni (2/2)

- Come modificare il sistema di controllo dipenderà chiaramente dalla natura ultima che assumeranno le case della comunità:
 - Se continueranno ad essere declinate in logica *supply oriented* sarà necessario attivare sistemi di controllo che siano in grado di responsabilizzare sulla coerenza tra le risorse proprie e quelle “prese in prestito” e, poi, tra il combinato disposto delle due e le prestazioni erogate.
 - attivazione di strumenti contabili gestionali in grado di tracciare anche il valore associato alle transazioni interne tra setting diversi.
 - Se le CdC ambiranno a rappresentare un tensore orizzontale sia in termini organizzativi che di presa in carico, allora l'oggetto ultimo di misurazione e responsabilizzazione non può essere il setting stand alone né tanto meno le prestazioni, ma il macro-processo della presa in carico (che taglia trasversalmente i setting) e il governo veri e propri budget di salute
 - Necessità di aggiustamento dei sistemi contabili direzionali e ripensamento globale dei sistemi di controllo di gestione in una logica *process oriented*, portando a livello di CdC metriche globali di sostenibilità, appropriatezza, efficacia e qualità complessive della presa in carico.



Team di Ricerca



Alessandro Furnari



Francesca Lecci



Marco Morelli



Alberto Ricci



Franco L. Zurlo

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