

Bocconi

Con il contributo incondizionato di



CONVEGNO OASI 2021

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano

LA GOVERNANCE DELLA CRISI SANITARIA TRA LIVELLO NAZIONALE, REGIONALE E AZIENDALE

Mario Del Vecchio
CERGAS, SDA Bocconi
18 novembre 2021



Università
Bocconi

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

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

Domanda di ricerca e Metodologia

— La campagna vaccinale è un caso studio interessante perché ha comportato numerose e rilevanti **modifiche al sistema di governance** (responsabilità, poteri, funzioni) del SSN (attività tradizionalmente attribuite al livello regionale sono state centralizzate a livello nazionale)

— Obiettivi di ricerca

- Descrivere e indagare i **cambiamenti** intervenuti nelle relazioni tra centro e periferia, analizzando le forme della **centralizzazione**
- Fornire una classificazione rispetto ai fenomeni osservati e approfondire, **se e come**, tali cambiamenti siano stati **efficaci** secondo la **prospettiva** del livello **regionale**

— Metodologia e fasi

- Classificazione: **livello nazionale** (Min Sal, Struttura Commissariale, Protezione Civile) vs **livello regionale** (Regioni, Enti Intermedi, Aziende)
- 3 diverse **prospettive** d'indagine:
 - i) la campagna vaccinale come una politica pubblica;
 - ii) la gestione nazionale della supply chain;
 - iii) il rafforzamento del ruolo centrale nella gestione del personale



- Analisi desk documenti campagna vaccinale
- Interviste semi-strutturate



Università
Bocconi

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

SDA Bocconi
School of Management

Attività svolte dal livello centrale nell'ambito della campagna vaccinale

Attività	Descrizione dell'attività
Approvvigionamento vaccini	<ul style="list-style-type: none"> Negoziazioni di acquisto dei vaccini con le aziende farmaceutiche affidate dagli Stati Membri alla Commissione EU in esclusiva
Approvvigionamento DPI	<ul style="list-style-type: none"> La fornitura dei DPI è responsabilità del Commissario Straordinario
Approvvigionamento materiali per vaccinazione	<ul style="list-style-type: none"> Joint procurement europeo e richiesta di offerta pubblica Struttura Commissariale
Nuove assunzioni di personale	<ul style="list-style-type: none"> Assunzioni a tempo determinato di personale (medici, infermieri, assistenti sanitari, OSS e amministrativi)
Accordi con categorie professionali	<ul style="list-style-type: none"> Ampliamento platea dei vaccinatori attraverso accordi tra Governo, Regioni e Associazioni di categoria per impiegare MMG (fino a 44 mila), odontoiatri (fino a 60 mila), medici specializzandi (fino a 23 mila)
Definizione target prioritari	<ul style="list-style-type: none"> Identificazione dei gruppi prioritari per i primi mesi della campagna Successivamente i gruppi sono aggiornati grazie a raccomandazioni ad interim.
Definizione standard operativi	<ul style="list-style-type: none"> Definizione di procedure, standard operativi e il lay-out degli spazi per l'accettazione, somministrazione e sorveglianza
Target somministrazioni	<ul style="list-style-type: none"> Proiezioni su % copertura popolazione in base ai volumi di potenziali dosi disponibili
Programmazione fabbisogni/distribuzione dosi	<ul style="list-style-type: none"> Pianificazione del Commissario secondo il monitoraggio e costituzione di una riserva vaccinale da reindirizzare
Individuazione dei punti di stoccaggio	<ul style="list-style-type: none"> Individuazione dell'HUB nazionale e definizione di standard minimi per gli spoke regionali
Distribuzione modello hub & spoke	<ul style="list-style-type: none"> Ricezione delle dosi vaccinali e lo stoccaggio presso l'HUB nazionale di Pratica di Mare (RM) e distribuzione agli spoke regionali
Monitoraggio su avanzamenti implementativi regionali	<ul style="list-style-type: none"> Realizzazione di un sistema informativo ad hoc efficiente ed interfacciabile che consenta tracciabilità e gestione in tempo reale della merce durante le singole fasi e di rendicontare tutte le attività di somministrazione
Supporto nei processi erogativi	<ul style="list-style-type: none"> Utilizzo di rinforzi del sistema di Protezione Civile e della Difesa, o di altre organizzazioni, per le vaccinazioni al domicilio nelle aree maggiormente in difficoltà, secondo il monitoraggio



Politica nazionale di sistema

Le caratteristiche della politica

Obiettivi	Copertura vaccinale ampia e rapida
Metriche	Dosi distribuite, dosi stoccate , dosi somministrate
Standard operativi	Procedure di vaccinazione, punti vaccinali, consenso informato
Monitoraggio	Fabbisogni regionali, % copertura della popolazione; stoccaggio,
Supporto e affiancamento	Unità di rinforzo Protezione Civile e Min Difesa per somministrazioni domiciliari

Possibili condizioni e fattori di successo

- Obiettivo ben definito e mono-dimensionale
- Sistema di metriche efficace (e semplice)
- Omogeneità di procedure, risultati e comunicazione nazionale
- Crisi e allineamento degli incentivi
 - Intervento nazionale come condivisione di responsabilità piuttosto che centralizzazione della sovranità



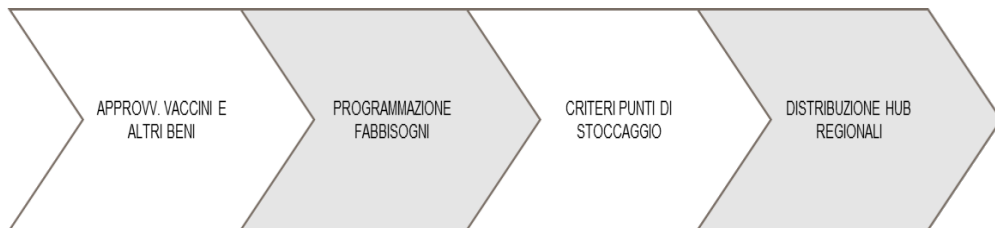
Università
Bocconi

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

SDA Bocconi
School of Management

Gestione nazionale della supply chain

Supply chain



Possibili condizioni e fattori di successo

- Presidio intera supply chain
- Natura del bene:
 - prodotto standardizzato e scarso
→ economie di scale e potere negoziale
- Approccio di *governance* impiegato
 - il centro ha definito degli standard minimi per la definizione dei punti di stoccaggio, senza fissare criteri rigidi sulla numerosità (bacini d'utenza) e localizzazione degli hub



Università
Bocconi

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

SDA Bocconi
School of Management

Reclutamento e contrattualizzazione del personale

Il ruolo del livello nazionale nell'approvvigionamento di personale

Programmazione

Criticità nella identificazione della platea dei professionisti

- focus della fase iniziale di reclutamento infermieri in libera professione e in pensione (bacino saturo)
- ... solo in un secondo momento attenzione su altri professionisti sanitari (MMG, specializzandi, veterinari) e professionisti SSN

Reclutamento

Bando di selezione non attrattivo

- Difficoltà del concorso per il reclutamento di 15.000 professionisti sanitari:
 - i. rapporto di subordinazione;
 - ii. retribuzioni non adeguate rispetto alle opportunità offerte dal mercato

Sistemi di incentivi

Sistemi di premi poco efficaci

- livelli nazionali di remunerazione del lavoro straordinario di medici e infermieri per le somministrazioni dei vaccini significativamente superiore rispetto ai valori corrisposti per le altre prestazioni sanitarie
- ...spillover negativo su prestazioni sanitarie diverse da quelle incluse nella campagna vaccinale
incremento liste d'attesa

Lezioni apprese

- Difficoltà del centro di cogliere le interdipendenze presenti nei diversi sistemi sanitari regionali → attività ad elevate integrazione difficilmente centralizzabili



Università
Bocconi

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

SDA Bocconi
School of Management

Alcune riflessioni finali

- ripensare gli assetti istituzionali del SSN in termini di maggiore flessibilità sulla base di:
 - **Fasi** (periodi ordinari vs emergenziali): sviluppare un regime di governance d'emergenza (crisis governance system)
 - **Settori**: capacità del livello centrale di sviluppare politiche nazionali efficaci in casi di omogeneità di procedure e risultati (prevenzione)
 - **Beni e servizi**: opportunità di centralizzare i processi d'acquisto e la supply chain di prodotti scarsi e standardizzabili
 - *Cosa sono le commodities in sanità?*
 - **Attività**: necessità di decentralizzare attività a elevate interdipenze e con forti bisogni di integrazione
- ... al fine di superare la dicotomia presente nel dibattito pubblico su “centralizzazione” vs “regionalizzazione del SSN”



Team di Ricerca



Michela Bobini



Gianmario Cinelli



Mario Del Vecchio



Francesco Longo

GRAZIE PER L'ATTENZIONE
mario.delvecchio@unibocconi.it

CERGAS Bocconi

Via Röntgen 1 | 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