

Bocconi

Con il contributo incondizionato di



Bristol-Myers Squibb

CONVEGNO OASI 2018

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano

PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO NELLE NUOVE GRANDI AZIENDE DEL SSN

Francesca Lecci

CERGAS, SDA Bocconi

29 novembre 2018



Università
Bocconi

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

SDA Bocconi
School of Management

Agenda

- Gli obiettivi della ricerca
- Il framework di analisi
- Le evidenze dei casi
- Discussione
- Conclusioni



Università
Bocconi

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



SDA Bocconi
School of Management

Gli obiettivi della ricerca

- **OBIETTIVI.** investigare i cambiamenti intervenuti **nelle caratteristiche, nelle finalità e nei livelli di efficacia** (*percepiti*) **dei sistemi di P&C** delle aziende sanitarie pubbliche italiane
 - ✓ con particolare attenzione alle novità introdotte **dalla stagione di riforme istituzionali** dei diversi SSR (*quali interdipendenze reciproche?*)
- **METODO.** **analisi di casi multipli**, medesimo periodo (2016-mid 2017) ma **massima diversificazione** in termini di:
 - (i) stabilità del contesto istituzionale regionale
 - (ii) tipologia delle (pre-esistenti) aziende: ospedaliera o territoriali
 - (iii) attuali funzioni svolte: esclusivamente produzione o anche committenza
 - (iv) ampiezza e caratteristiche del territorio di riferimento
 - (v) popolazione del territorio di riferimento

**Aziende
selezionate**

ASST Fatebenefratelli-Sacco (Milano);
AUSL di Reggio Emilia;
AUSL Toscana Centro, con sede a Firenze;
ATS della Sardegna, con sede a Sassari.



In totale sono stati
**intervistati 17
professionisti**



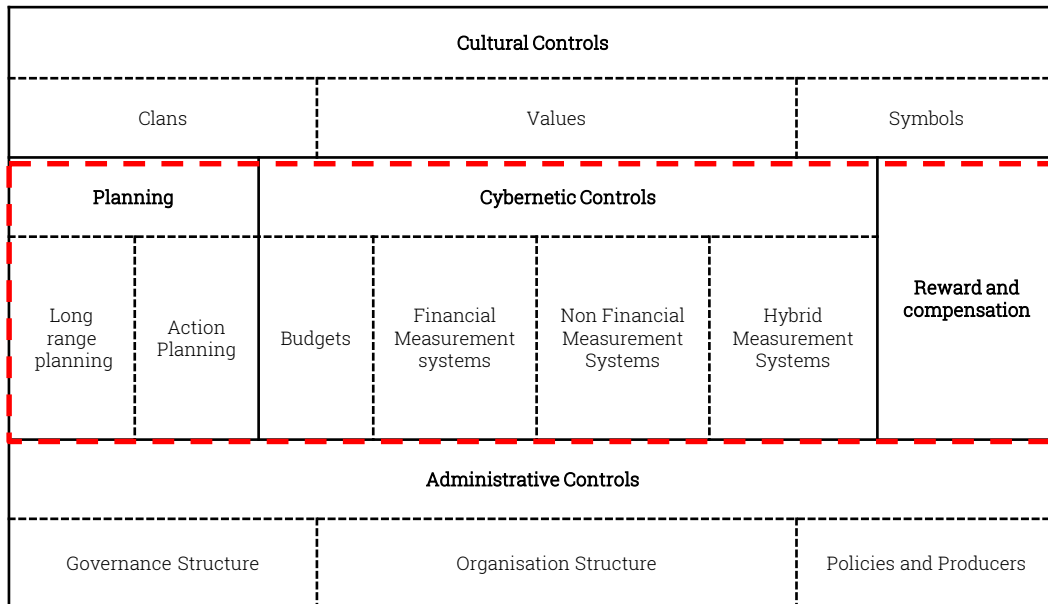
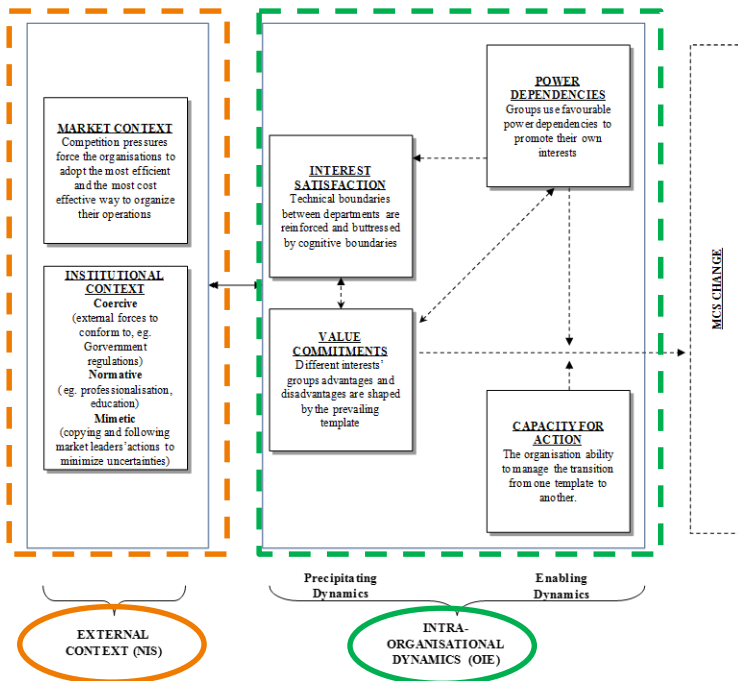
Università
Bocconi

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



SDA Bocconi
School of Management

Il framework di analisi



Università Bocconi

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



SDA Bocconi
School of Management

Le evidenze dei casi

	ASST Fbf-Sacco	AUSL Reggio Emilia	AUSL Toscana Centro	ATS Sardegna
Numero dipendenti azienda	≈ 4.100	6.800	≈ 14.700	16.619
Numero PL ospedalieri	≈ 1.100	1.517	≈ 2.300	2.691
Presenza dipartimento/area di coordinamento di P&C	No	No	Sì	No
N. di unità operative dedicate alla funzione	1	1	2 Aree e 8 Unità Operative (tra Semplici e Complesse)	2
Collocazione organizzativa P&C	Staff DG	Staff DG	Dipartimento in line alla Direzione Amministrativa	Dipartimento di Staff della Direzione aziendale
Contenuti principali della funzione	Controllo di gestione e flussi sanitari	Controllo di gestione, budget e attività di recupero ticket.	Amministrazione, Pianificazione, Controllo di Gestione e Gestione Operativa	Controllo di gestione, bilancio, flussi sanitari, programmazione strategica, performance management
Organico della funzione	11	5	≈ 40	≈ 50

Le evidenze dei casi

- Differente legame con i sistemi di CdG delle preesistenti aziende ma, in tutti i casi, la fusione è diventata il momento per cercare una **nuova configurazione del pacchetto dei *management control systems***.
- Sostanziale **sovrapponibilità dei tempi** di completamento del processo di cambiamento nelle aziende indagate
 - In poco meno di 24 mesi (stessi tempi nelle aziende private accreditate) il processo ha raggiunto un grado di completamento superiore all'80% in tutte le aziende
- Maggiori **difficoltà a completare gli strumenti di budgeting e reporting** (intersezione con riordini organizzativi e negoziazioni sindacali)
- I **Dipartimenti** costituiscono un **interlocutore primario** nell'ambito dei processi core che coinvolgono il CdG



Discussione: implicazioni manageriali

- L'esistenza di indicazioni regionali in merito alla configurazione e alle modalità di alimentazione degli strumenti → **ma non agli oggetti della responsabilizzazione (finalità della fusione)**
- L'avvio di forme di integrazione organizzativa e gestionale precedenti alla fusione, che spinge fisiologicamente all'omogeneizzazione → **ma non supera la resistenza al cambiamento**
- L'utilizzo degli stessi software nelle aziende coinvolte nella fusione, dovuto a gare uniche regionali o alla scelta di un medesimo fornitore → **ma implementazione lunga**
- La presenza di sistemi contabili integrati, caratterizzati da un'unica alimentazione per contabilità analitica e contabilità generale → **ma piani dei conti coincidenti e quadrature automatiche**



Discussione: implicazioni manageriali

- L'utilizzo del sistema operativo per il disegno o per il rafforzamento del disegno organizzativo, ad es. l'empowerment di nuovi livelli organizzativi intermedi → **ma i quadri intermedi sono davvero pronti?**
- La chiara definizione del mandato strategico e dei compiti assegnati all'unità organizzativa che si occupa di P&C → ammesso che le risorse umane assegnate siano sempre sufficienti, **possiamo garantire che una (?) riflessione è stata fatta sulla loro formazione?**
- La possibilità di giungere in tempi brevi ad accordi sindacali che permettano l'unificazione completa del ciclo di responsabilizzazione dei professionisti, fino ad una retribuzione di risultato basata su criteri uniformi di valutazione → **e se fosse al ribasso?**



Conclusioni

- Diversa vocazione assegnata ai vari CdG:
 - ✓ presidio delle tradizionali funzioni di controllo e di produzione del dato (*ASST FBF Sacco*)
 - ✓ incorporazione del governo delle componenti positive di reddito auto-generate (*AUSL RE*)
 - ✓ incorporazione di bilancio e programmazione sanitaria e socio-sanitaria territoriale (*ATS Sardegna*)
 - ✓ incorporazione di bilancio e alla gestione operativa (*AUSL Toscana Centro*)
- In apparente contraddizione con il punto sopra, il tentativo, in tutti i casi, di recuperare un legame più stabile con la funzione di Bilancio → **esigenza di «solidità» o mero ritorno al *data crunching*?**
- Diverso ruolo assunto dalla regione e diversi impatti dei riassetti sulla efficacia percepita dei sistemi di P&C:
 - ✓ solo in Sardegna **forte collegamento con gli obiettivi del riordino istituzionale**. In Sardegna, dove le aziende utilizzavano poco la COAN, la realizzazione di un sistema unico può contribuire al miglioramento della qualità degli strumenti gestionali.
 - ✓ in contesti dove i sistemi di P&C evidenziano un grado di sviluppo simile, i miglioramenti e le **positive ricadute gestionali solo in presenza di un ripensamento strategico della funzione**.



Conclusioni

- Non è possibile analizzare il **cambiamento nei sistemi di controllo** a seguito dei processi di fusione a livello di singolo strumento operativo, ma come **package integrato**. Il package emergente appare legato ad una visione «**tradizionale**» dei sistemi di controllo;
- I sistemi di controllo della nascente realtà non sono mai **né la semplice trasposizione** dei sistemi di CdG di una delle aziende coinvolte nella fusione, **né la sintesi delle coerenze** tra i sistemi di controllo adottati da ognuna delle aziende che confluiscono nella nuova realtà aziendale: **nuova configurazione del pacchetto dei *management control systems***;
- L'adattamento dei sistemi operativi alla realtà delle nuove aziende appare sottoposto alle pressioni talora internamente contraddittorie di molti **elementi esogeni ed endogeni**;
- I miglioramenti dipendono anche dal parallelo sviluppo ed **empowerment di nuovi livelli organizzativi intermedi**, la cui efficacia e incisività si riflette sul valore potenzialmente producibile dal sistema operativo di gestione.

Fondere le aziende: solo un problema di struttura organizzativa?



Università
Bocconi

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



SDA Bocconi
School of Management

Team di Ricerca



*Alessandro
Furnari*



*Francesca
Lecci*



*Alberto
Ricci*



*Andrea
Rotolo*

GRAZIE PER L'ATTENZIONE
francesca.lecci@unibocconi.it

CERGAS Bocconi

Via Röntgen 1 | 20136 Milano – Italia |
Tel +39 02 5836.2597 | www.cergas.unibocconi.it



**Università
Bocconi**

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



SDA Bocconi
School of Management