



Università Commerciale
Luigi Bocconi

CERGAS
Centre for Research on Health
and Social Care Management

BocconiALUMNI
ASSOCIATION

SDA Bocconi
School of Management



CONVEGNO OASI 2016

Il Rapporto OASI 2016

Lo Sviluppo Imprenditoriale nella Sanità Pubblica

Tra retorica e realtà

Lorenzo Fenech
F. Lega, V. Rappini
CERGAS e SDA Bocconi

In collaborazione con:



Medtronic

Science For A Better Life

Milano, 14.11.2016



Premessa

In un quadro di difficile ma sostanziale tenuta del nostro Servizio Sanitario, appare sempre più evidente come i consumi sanitari finanziati privatamente siano (e saranno in prospettiva) una componente non trascurabile nella risposta ai bisogni di salute.

Sebbene quest'area di intervento rimanga un "terreno difficile" (per un insieme complesso di motivi istituzionali, culturali, ideologici, organizzativi e operativi) per le aziende sanitarie pubbliche, l'unica alternativa che pare non più praticabile è quella di ignorare il fenomeno assumendo una sua transitorietà o demandando la decisione ad altri.

Dati e trend del settore

Il passaggio dalla retorica alla realtà

Orientamenti e strategie
manageriali degli operatori



Alcuni ordini di grandezza

	Servizi ambulatoriali (esclusi dentisti)	Farmaci	Totale
PUBBLICO	Ticket	0,5	4,0
	Intramoenia/differenza prezzo di riferimento	1,0	
PRIVATO	5,2	6,5	11,7
Totale	7,7	8,0	

	Posti letto complessivi	Ricoveri (RO)	PL per attiv.pagam	Ricavi Totali (mln di euro)	Ricavi attività a pagamento	% att. Pag su ricavi
Careggi	1.366	55.463	24	691	30,6	4,4%
Gemelli	1.560	57.080	42	600	39,5	6,6%
Niguarda	1.213	40.465	10	481	12,9	2,7%

Fonte: elaborazione OCPS-SDA Bocconi su dati AIFA, C
Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Fonte: Rapporto OASI 2015





Obiettivi e metodi

Fornire un framework concettuale che aiuti ad approfondire e allargare il quadro degli spazi strategici e delle traiettorie evolutive dell'attività a pagamento, intensa, in senso ampio, come «imprenditorialità pubblica»

- **I step:** indagine preliminare con interviste in profondità e focus group
- **Il step: survey** (questionario semi-strutturato) a **due panel** di dirigenti di ASL/AO/IRCCS:
 - Gli “interessati oggi o in prospettiva all'attività a pagamento”
 - I dirigenti a “imprenditorialità/vocazione internazionale”

DIMENSIONI DI INDAGINE

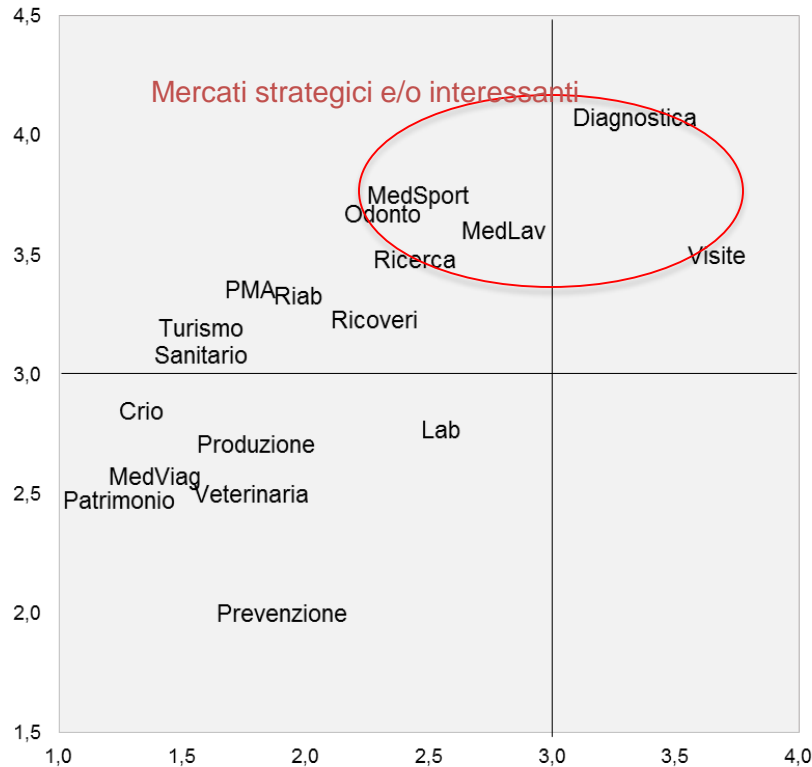
- Quali sono le **aree di business** presidiate oggi e quali sviluppabili domani?
- Quale **ruolo** l'attività a pagamento può svolgere nelle aziende sanitarie e quali le **motivazioni** alla base di un suo sviluppo?
- Quali gli elementi e i **fattori critici di successo** su cui costruire l'approccio operativo al mercato?
- Quali sono i principali elementi che compongono il **quadro di regole** che ne condizionano l'implementazione e i **fattori ostativi** al cambiamento?



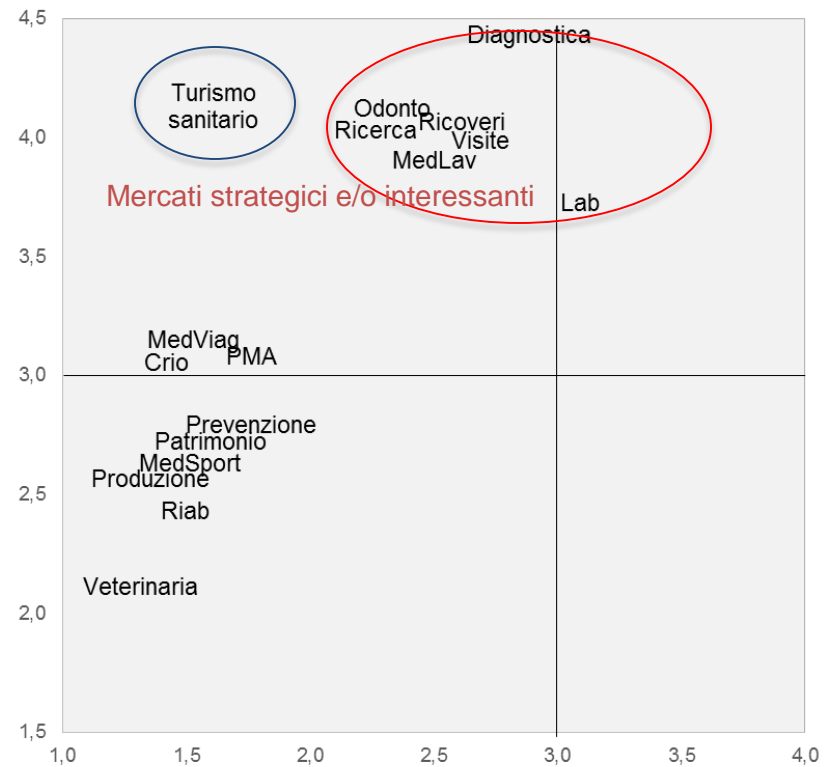
Potenziati mercati a pagamento e intensità con cui le aziende operano

Quali sono i potenziali mercati a pagamento in cui l'azienda può presentarsi con una sua formula imprenditoriale? (1=minimo;5=massimo)

Gruppo di dirigenti «interessati (oggi o in prospettiva) all'att. a pagamento»



Gruppo di dirigenti «a imprenditorialità internazionale»



Con quale intensità l'azienda opera nei seguenti mercati?
(1=minimo;5=massimo)





Le motivazioni verso un maggior sviluppo dell' «i.p.»



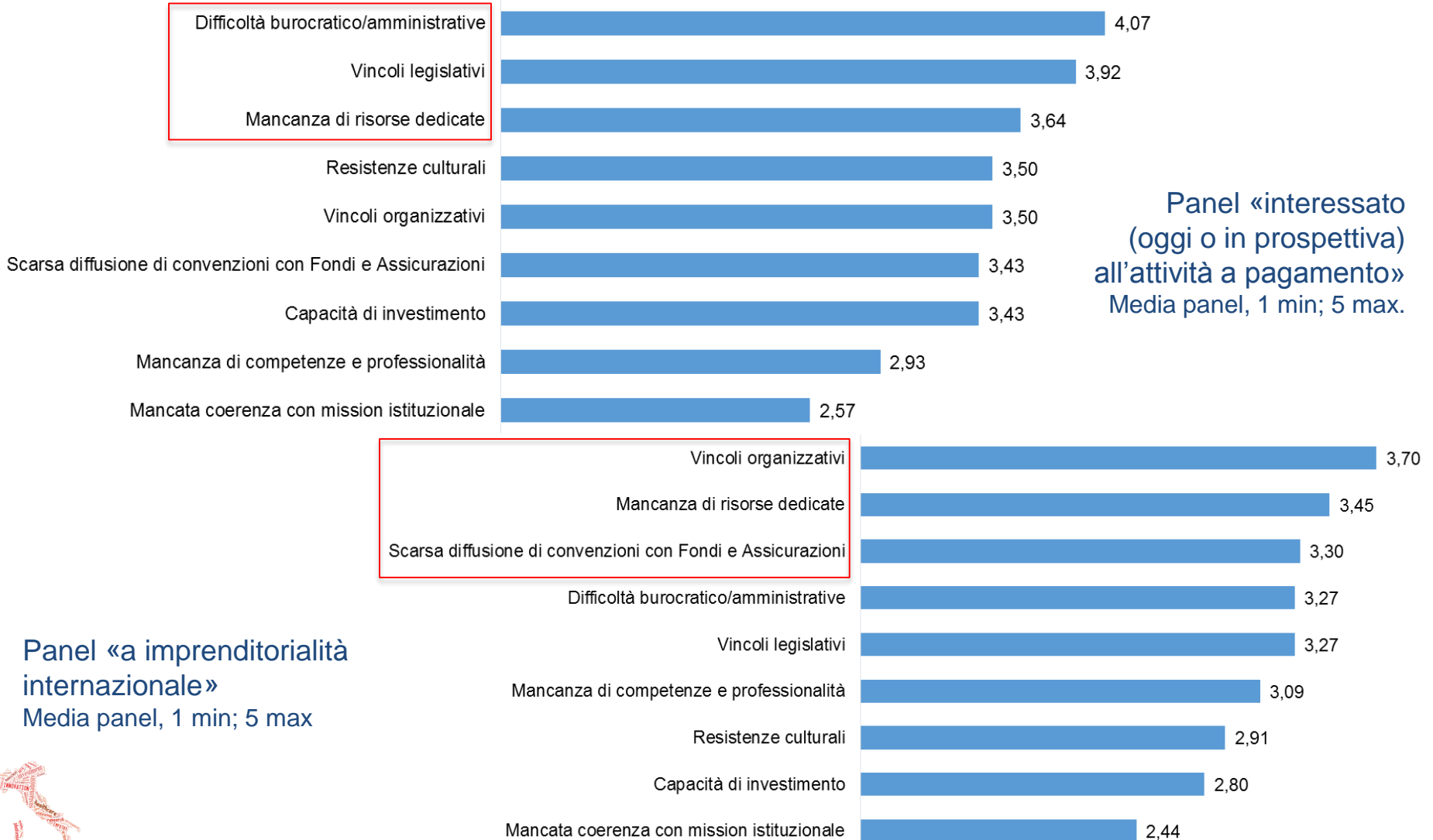
Panel «interessato (oggi o in prospettiva) all'attività a pagamento.
Media panel, 1 min; 5 max.

Panel «a imprenditorialità internazionale»
Media panel, 1 min; 5 max





Gli ostacoli verso un maggior sviluppo dell' «i.p.»



Panel «a imprenditorialità internazionale»
Media panel, 1 min; 5 max





I fattori critici di successo

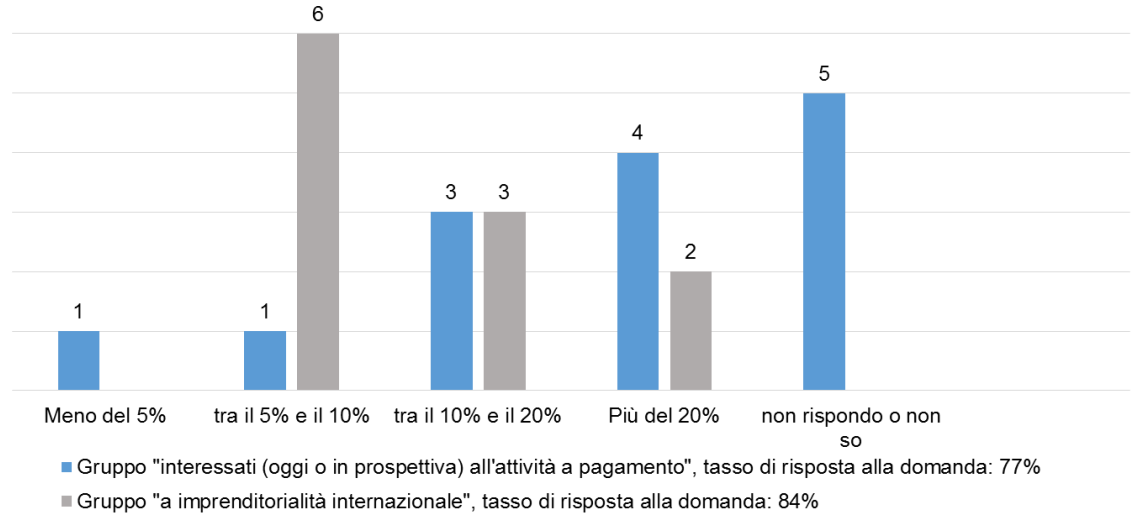
*Scegliendo almeno tre macro-settori tra i più rilevanti per la tua azienda,
quali sono i principali fattori critici di successo per lo sviluppo dell'attività a pagamento?*

	Ambienti e location	Dotazione tecnologica e strutturale	Reputazione professionisti	Reputazione azienda e del brand	Servizi accessori (personale, ristorazione, comfort alberghiero, ecc)	Assicurazioni e Fondi Integrativi	Capacità di gestione operativa	Capacità di marketing e comunicazione	TOT
Ricerca	0%	19%	31%	31%	0%	6%	6%	6%	100%
Diagnostica	10%	24%	10%	14%	3%	14%	10%	14%	100%
Visite	13%	13%	26%	13%	0%	13%	6%	16%	100%
Ricoveri	15%	9%	15%	9%	6%	21%	9%	18%	100%
Totale	10%	16%	19%	13%	3%	11%	9%	18%	100%

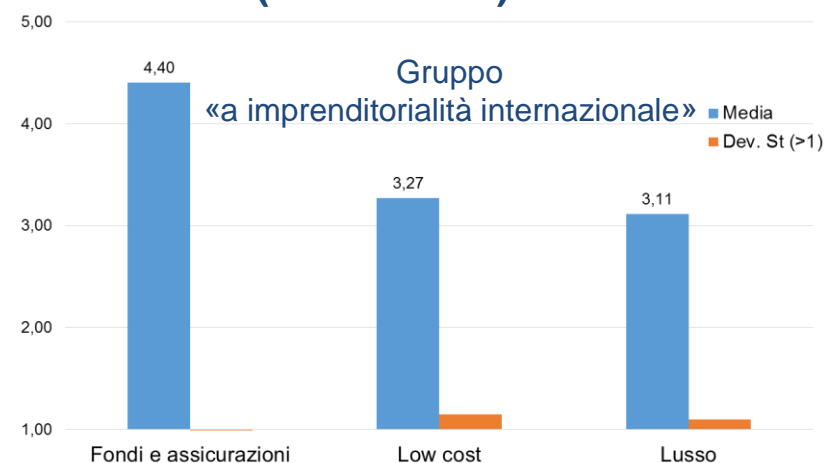
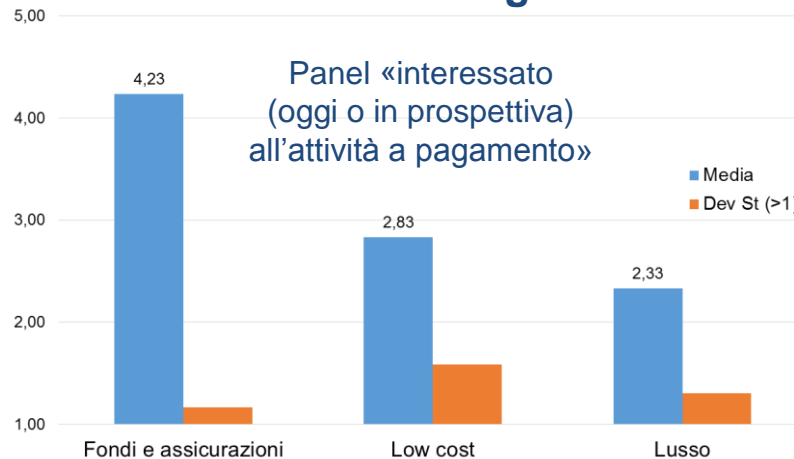


Il settore in prospettiva: peso futuro e segmenti «trainanti»

Previsioni sul **peso dell'attività a pagamento** (numero di rispondenti per fascia di peso indicata)



Segmenti di mercato «trainanti» (voto medio)





Conclusioni (1/2)

Il processo di «scongelamento» del tema, almeno per una parte di attori pubblici, è ben avviato:

1. **Ci sono dei «mercati»** di prestazioni a pagamento oltre la libera professione, e sovrapponibili ad essa, di valore significativo e di interesse crescente per i manager e gli specialisti dello staff marketing e sviluppo delle aziende sanitarie pubbliche
2. **C'è la consapevolezza** che è in atto e può essere perseguita una strategia di differenziazione e diversificazione crescente nelle linee di prodotto/servizio e relativi target
3. **Le motivazioni** per le aziende sanitarie pubbliche per investire nello sviluppo strategico e governato dell'area a pagamento **sono solide, razionali e difendibili** nel rapporto con la politica e la collettività
4. **C'è comprensione** che i **fattori critici di successo** assumono pesi differenziati a seconda della prestazione
5. **Gli ostacoli e impedimenti sono ben inquadrati**, da quelli determinati dai limiti strutturali dell'organizzazione ai problemi di collaborazione interistituzionale, alla limitatezza delle risorse investibili, fino a un quadro normativo complicato, avverso o incompleto





Conclusioni (2/2)

Il profilo dell' «imprenditore pubblico»

1. Ragionevole prudenza
2. Path dependency rispetto alle storie di successo nell'individuare i mercati più strategici
3. Scarsa attenzione ai fattori «peripherals»





Università Commerciale
Luigi Bocconi

CERGAS
Centre for Research on Health
and Social Care Management

BocconiALUMNI
ASSOCIATION

SDA Bocconi
School of Management

GRAZIE
lorenzo.fenech@sdabocconi.it

