

Bocconi

Con il contributo incondizionato di  Bristol Myers Squibb™

CONVEGNO OASI 2020

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano

INNOVARE I SISTEMI DI CONTROLLO DIREZIONALI AZIENDALI

Francesca Lecci
CERGAS, SDA Bocconi
1 dicembre 2020



Università
Bocconi

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

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

Obiettivo e metodologia

— Due domande:

1. Quanto i sistemi di controllo direzionale sono pronti a incorporare innovazioni (es. principi VBH) in grado di meglio supportare i processi decisionali e catturare i driver del valore emergenti nel settore?
2. Come i controller percepiscono le innovazioni nei sistemi di controllo di gestione in sanità emergenti nel dibattito scientifico in corso?

— Due metodi:

1. Una survey – 4 sezioni – 40 domande
2. Un focus group – 6 aziende (selezionate tra le rispondenti AOU Sassari, ASL Alessandria, ASST Sette Laghi, IRCCS Spallanzani, AUSL Reggio Emilia, AO Perugia)



In altri termini, valutare il grado di innovazione dei sistemi di controllo direzionale



Impatti dei principi VBH sui sistemi di controllo

6 PRINCIPI

3 DIMENSIONI DI INFLUENZA

Coinvolgimento top management

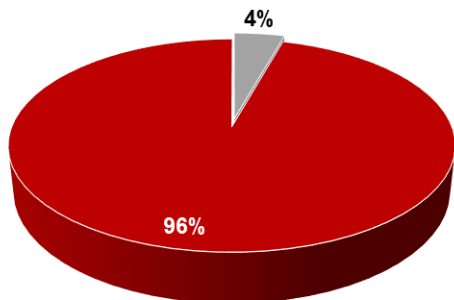
	STRUTTURALE	ORGANIZZATIVA	INFORMATIVA	
Organizzarsi in Integrated Practice Unit (IPU)	Shift da unità organizzative a analisi di processi			MANAGEMENT
Misurare costi e outcomes per ogni paziente	Estensione delle misure adottate attraverso l'integrazione di misure eco-fin e non con focus su paziente	Efficace comparazione di costi e outcomes nel tempo	Costruire un'architettura coerente al nuovo oggetto di costo e un singolo repository integrato intra-organizzativo	
Muoversi verso sistemi di bundle payments per cicli di cura	Shift su ciclo di cura centrato sulle condizioni cliniche del paziente			POLICY
Erogare cure integrate trasversali alle singole aziende		Coordinamento tra aziende		
Diffondere le best practices oltre i confini aziendali e regionali		Premiare gli highest- value performer		
Costruire un sistema informativo abilitante			Costruire un singolo repository a valenza interaziendale	



I risultati (1/2)

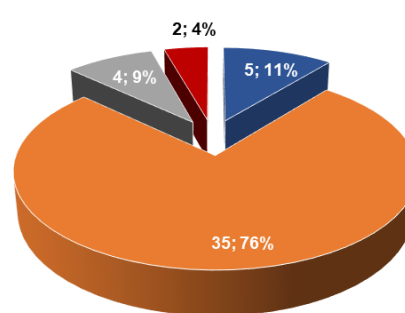
RQ1: Quanto i sistemi di controllo direzionale sono pronti a incorporare innovazioni (es. principi VBH) in grado di meglio supportare i processi decisionali e catturare i driver del valore?

Focus contabilità direzionale; n = 46



■ Altro (specificare) ■ Articolazioni organizzative/Aree di responsabilità aziendale

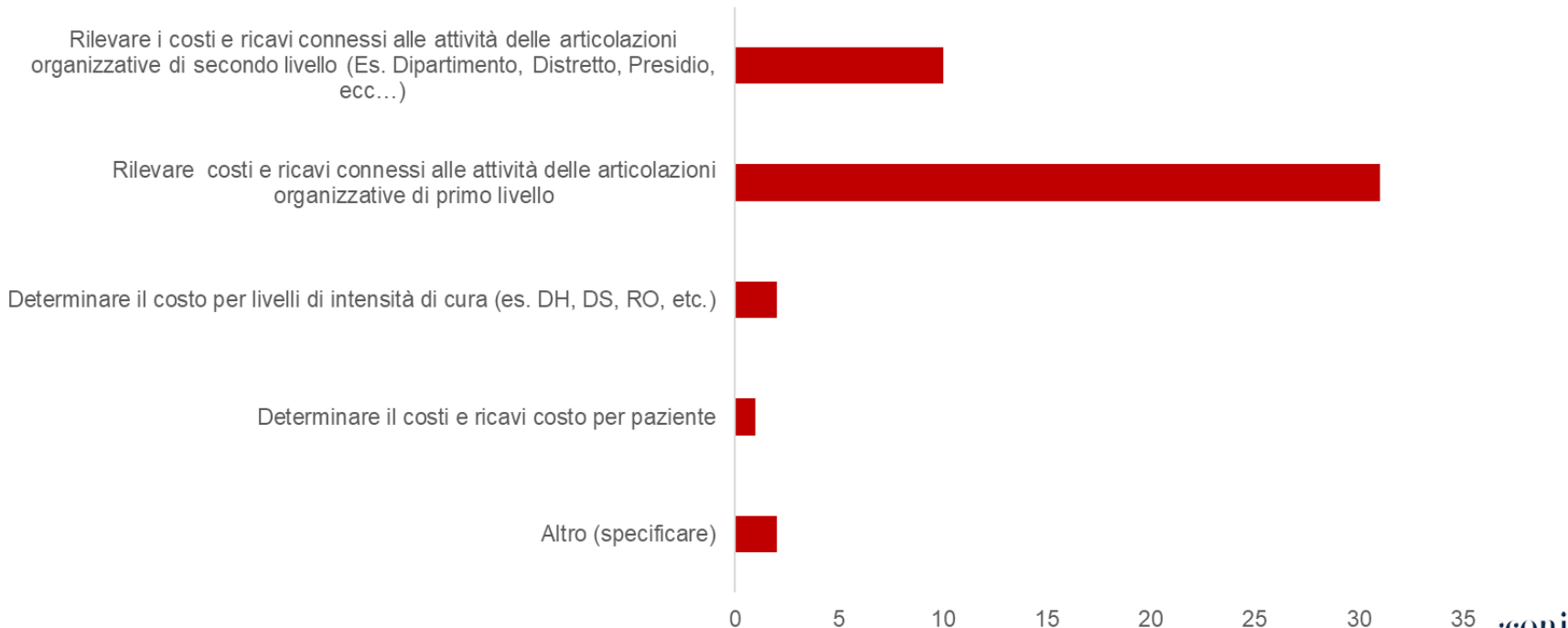
Utilizzo Co.An. nel processo di budget; n = 46



- Altro (spiegare)
- Il budget è formulato in termini di ricavi e di costi, ma anche di altri indicatori
- Il budget è formulato unicamente in termini di ricavi e costi del centro di ricavi (CdR)
- Il budget non fa riferimento a ricavi e costi del CdR e utilizza solo indicatori di altro tipo

I risultati (1/2)

RQ1: Quanto i sistemi di controllo direzionale sono pronti a incorporare innovazioni (es. principi VBH) in grado di meglio supportare i processi decisionali e catturare i driver del valore?



I risultati (1/2)

RQ1: Quanto i sistemi di controllo direzionale sono pronti a incorporare innovazioni (es. principi VBH) in grado di meglio supportare i processi decisionali e catturare i driver del valore?

Evidenze emerse in fase di discussione dei risultati della survey	Quotes
<p>Sistemi informativi «verticali» e difformi che inevitabilmente generano criticità legate alla scarsa affidabilità, completezza e profondità delle informazioni rilevate e disponibili</p>	<p><i>«ragionano a silos, come contenitori»</i> <i>«sovrastutture di sistemi che non sempre riescono a parlarsi tra loro»</i> <i>«creati su logiche fondate sullo storico [...] con la conseguente difficoltà di farli dialogare»</i></p>
<p>Modelli di rilevazione e debiti informativi verso livelli istituzionali superiori (Regioni e Ministero) molto rigidi e poco inclini a prestarsi a logiche decisionali più funzionali alle esigenze aziendali</p>	<p><i>«movimento potenziale generabile dal basso dalle aziende viene ostacolato dai debiti informativi esterni»</i></p>
<p>Lontano lo sviluppo di meccanismi di responsabilizzazione a estensione orizzontale a causa delle complessità legate alla frammentazione dei sistemi informatici e dei debiti informativi</p>	<p><i>«tante volte ci sono tanti sistemi diversi con tempistiche contrattuali che si accavallano e non è facile congedare un sistema»</i> <i>«l'impatto di un cambio del sistema operativo sul personale è importante»</i> <i>«manca l'investimento sulla creazione dell'unicum, vero sforzo necessario per un cambiamento radicale significativo»</i></p>



I risultati (2/2)

RQ2: Come i controller percepiscono le innovazioni nei sistemi di controllo di gestione in sanità emergenti nel dibattito scientifico in corso?

- Logiche di controllo innovative (focalizzate sulle attività di cura attorno al paziente) sono ritenute necessarie perché gli attuali sistemi mal si prestano agli attuali fabbisogni decisionali e gestionali. Al massimo se ne può procrastinare un po' l'adozione, in attesa di avere:
 - un substrato di **strumenti** di base correttamente funzionante
 - uno stock di **competenze tecniche** sufficiente a guidare la transizione.

- Due le condizioni ritenute pressoché unanimemente abilitanti:
 - il **commitment del top management** aziendale, senza il quale il processo di cambiamento sarebbe da considerarsi arenato prima ancora della sua introduzione;
 - l'**adeguatezza degli strumenti** a disposizione, ad oggi considerati carenti e ostacolo di estremo rilievo all'attivazione di meccanismi virtuosi di cambiamento nei sistemi di controllo.



Discussioni e implicazioni

- In generale, grande omogeneità di pensiero complessiva con due specifiche:
 - Le aziende del centro-sud tendono a non rispondere. Quale che sia la ragione specifica (es. scarso interesse alla condivisione e al confronto, carenza di interlocutori qualificati, semplice disattenzione...), appare poco plausibile immaginare un quadro di maggior sviluppo e di maggior propensione all'innovazione nei sistemi di controllo in queste aree
 - Dimensione (250-750 PL) e focalizzazione (cura e ricerca) su una specifica area di bisogno emergono come variabili rilevanti con riferimento alla propensione ad innovare nei sistemi di controllo.
- Quali effetti potenziali da Covid-19?
 - Da un lato, la rapida e violenta diffusione della pandemia ha reso evidente come ragionare per silos organizzativi sia quanto mai pericoloso in ambito sanitario, in questo esplicitando l'importanza di focalizzarsi sulla presa in carico complessiva.
 - Dall'altro lato, nei contesti meno maturi, l'emergenza rischia di acuire la tradizionale frattura tra componente medico-professionale e componente amministrativo-gestionale, rendendo più complessa la ricerca di un linguaggio comune all'interno dell'azienda. Nei contesti più maturi, viceversa, potrebbe aver agito come collante organizzativo.



Conclusioni

- Sistemi ancora orientati su oggetti e misure tradizionali, a causa di:
 - Indicazioni normative specifiche che impediscono l'abbandono dell'articolazione organizzativa come fulcro attorno a cui ruotano i sistemi di controllo direzionale
 - Lag temporale significativo tra innovazioni nei sistemi di management e riallineamento dei sistemi di controllo
 - Difformità nei linguaggi dei sistemi informativi aziendali che impedisce di raggiungere gli obiettivi del sistema di controllo, dovuto (i) timing o (ii) mancanza di collegamento organizzativo tra i due sistemi.
 - Elevato turnover del top management aziendale.

- Sindrome del «vorrei ma non posso»:
 - esiste una diffusa consapevolezza della necessità di cambiamento, ma sul **chi** debba operationalizzare questo cambiamento e **come** farlo le idee non sono chiare
 - il rischio è che tale cambiamento possa non arrivare in tempi utili nel tentativo di ritardare la rottura di seppur precari equilibri intra e inter-organizzativi
 - tentativo che dietro il «vorrei ma non posso» nasconde un meno coraggioso «**potrei ma non voglio**».



Team di Ricerca



Alessandro Furnari



Francesca Lecci



Marco Morelli



Raffaele Schiavone

GRAZIE PER L'ATTENZIONE
francesca.lecci@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