

DIFFONDERE I COSTI STANDARD NEL SSN: POSSIBILI LOGICHE DI CHANGE MANAGEMENT

Francesco Longo

Milano, 14 dicembre 2021



AGENDA

ALCUNI TRADE OFF PER DISEGNARE IL CHANGE MANAGEMENT

- 1. Manca lo strumento o l'utilizzo?***
- 2. Più trasparenza o più riservatezza?***
- 3. Focus infra o inter-aziendale?***
- 4. Omogenizzare o differenziare?***
- 5. Accountability tra pari o verso DG?***
- 6. Fini: conformità vs. autonomia consapevole?***

AGENDA TRADE OFF

1. Manco lo strumento o il suo utilizzo?

Le metodologie e gli strumenti installati sono diffusi (variabilità)

L'utilizzo dei costi standard per il governo dei clinici è timido

Si osservano due patologie organizzative della funzione P@C:

- Raffinare lo strumento debolmente utilizzato*
- Focalizzarsi sulla rendicontazione regionale*

=> USER VALUE DEI CLINICI DOVREBBE DETERMINARE EVOLUZIONE STRUMENTI

AGENDA TRADE OFF

2. Più trasparenza o riservatezza sui differenziali di costo inter-aziendali?

La trasparenza e la conoscenza collettiva delle divergenze di costo è un driver per il cambiamento?

Quale è la lezione appresa dalla pubblicizzazione=> politicizzazione dei Piani di rientro aziendali? E la lezione del PNE?

La riservatezza è un setting adatto per l'apprendimento e l'empowerment, che evita ogni pericolo di blaming and shaming

Coerente ad ambienti professionali e ricchi di public service motivation

E' UN PROBLEMA DI PIGRIZIA O DI MANCATE CONSAPEVOLEZZE?

AGENDA TRADE OFF

3. Focus infra o inter aziendali?

L'obiettivo è incidere sui comportamenti=> sui professionisti

=> Il lavoro necessario è l'uso dei dati di costo a livello infra-aziendale

L'analisi inter-aziendale stimola il management al lavoro infra-aziendale?

SI: se apre spazi di lavoro protetti

NO: se attiva tribunali pubblici alla ricerca dei colpevoli di oggi per colpe di ieri

AGENDA TRADE OFF

4. Omogenizzare o differenziare gli standard?

I mix di attività sono molto diversi

Gli outcome sono molto differenziati

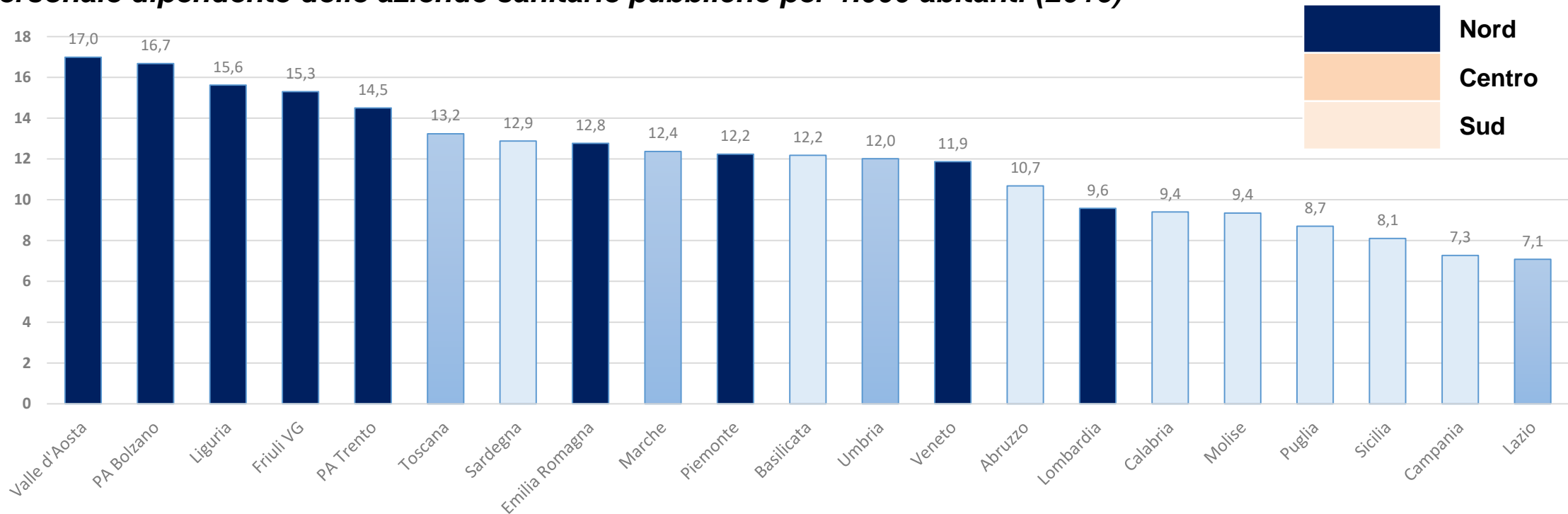
Gli standard di servizio sono eterogenei

Setting omogenei hanno vocazioni eterogenee nel SSN

LA DIFFERENZIAZIONE EX ANTE TOGLIE ALIBI

DIVERGENZE INTER-REGIONALI

Personale dipendente delle aziende sanitarie pubbliche per 1.000 abitanti (2016)

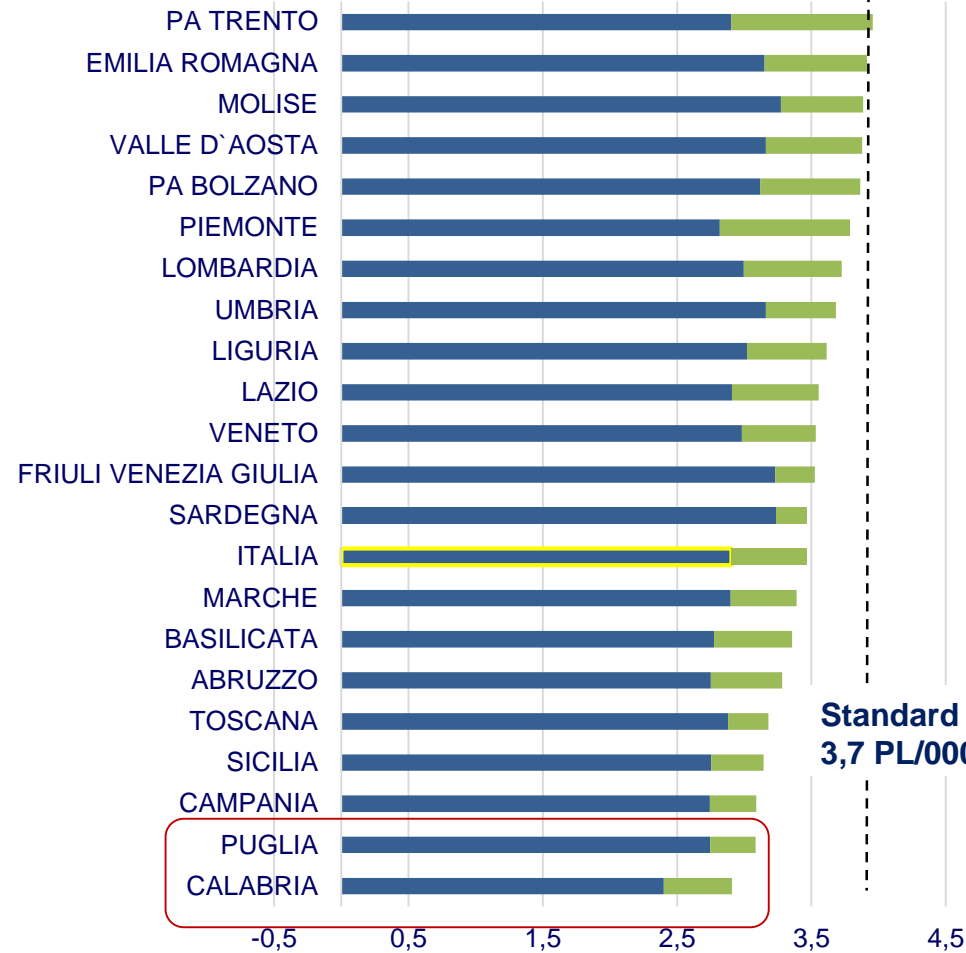


Ulteriori differenze si osservano in termini di:

- **Aspettativa di vita in buona salute:** superiore di circa 4 anni al Nord (60,5) rispetto al Sud (56,6);
- **Cronici in buona salute,** pari al 46,9% al Nord, al 41,2% al Centro e al 36,6% al Sud.

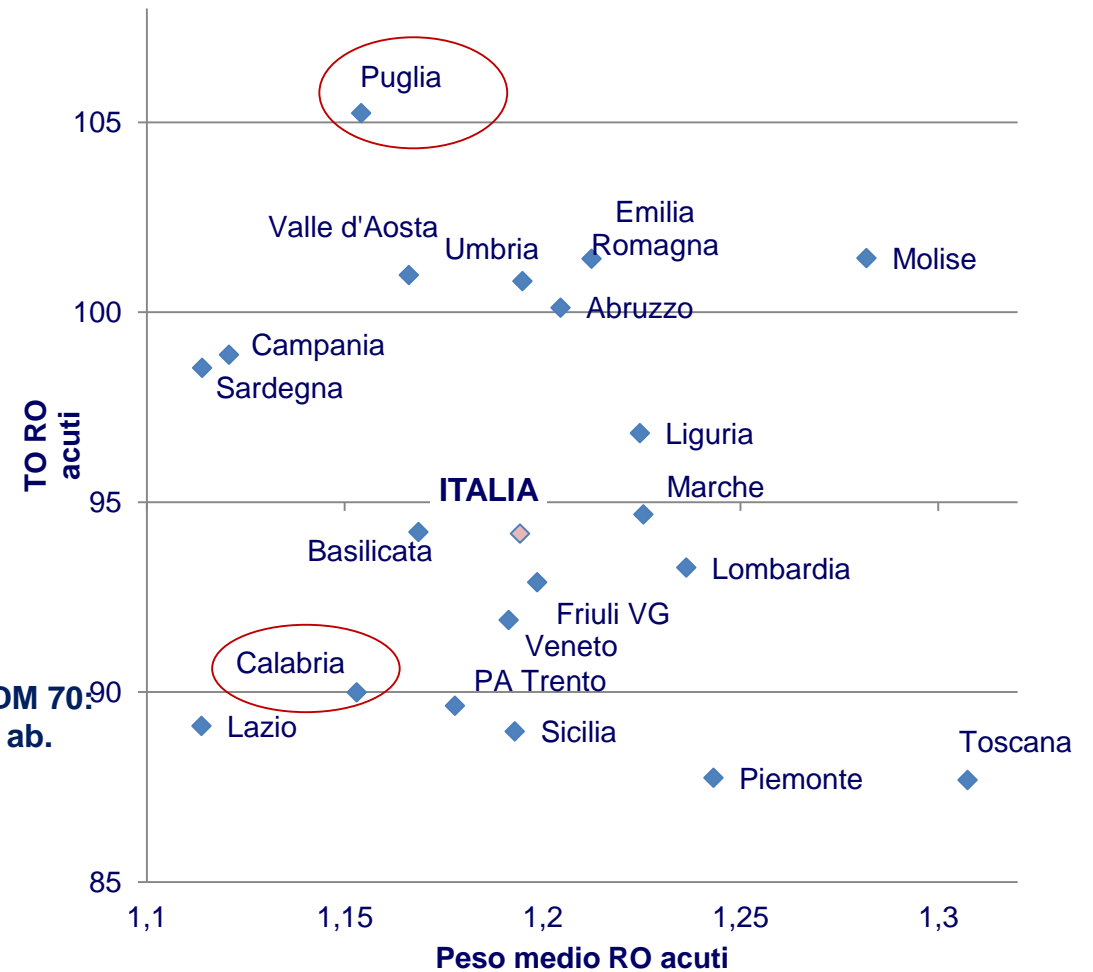
Utilizzo della *capacity*

Posti letto ospedalieri per mille ab. (2017)



■ PL per acuti / 1000 ab ■ PL per non acuti / 1000 ab

Peso medio dei RO acuti e relativo Tasso di ospedalizzazione, per regione (2017)



AGENDA TRADE OFF

5. Accountability tra pari o verso la direzione?

Il confronto tra pari è professionale, senza gerarchie, senza asimmetrie informative

Chi sono i pari?

- *Colleghi di altre discipline stessa azienda*
- *Colleghi stessa disciplina di altre aziende (logica di gruppo pubblico)*

Il confronto con DG è inter-professionale, gerarchico, ricco di asimmetrie informative

Utile la combinazione dei poliziotti buono e cattivo

AGENDA TRADE OFF

6. Quali fini: + conformità vs. + autonomia consapevole?

La conformità costringe e forza il professionista

L'autonomia consapevole sostiene l'empowerment dei professionisti?

In contesti a forte autonomia professionale quale logica è più efficace?

Quale è gestionalmente più difficile?

AGENDA TRADE OFF

5. Efficienzare l'azienda o razionalizzare la rete infrastrutturale?

Volumi => esiti

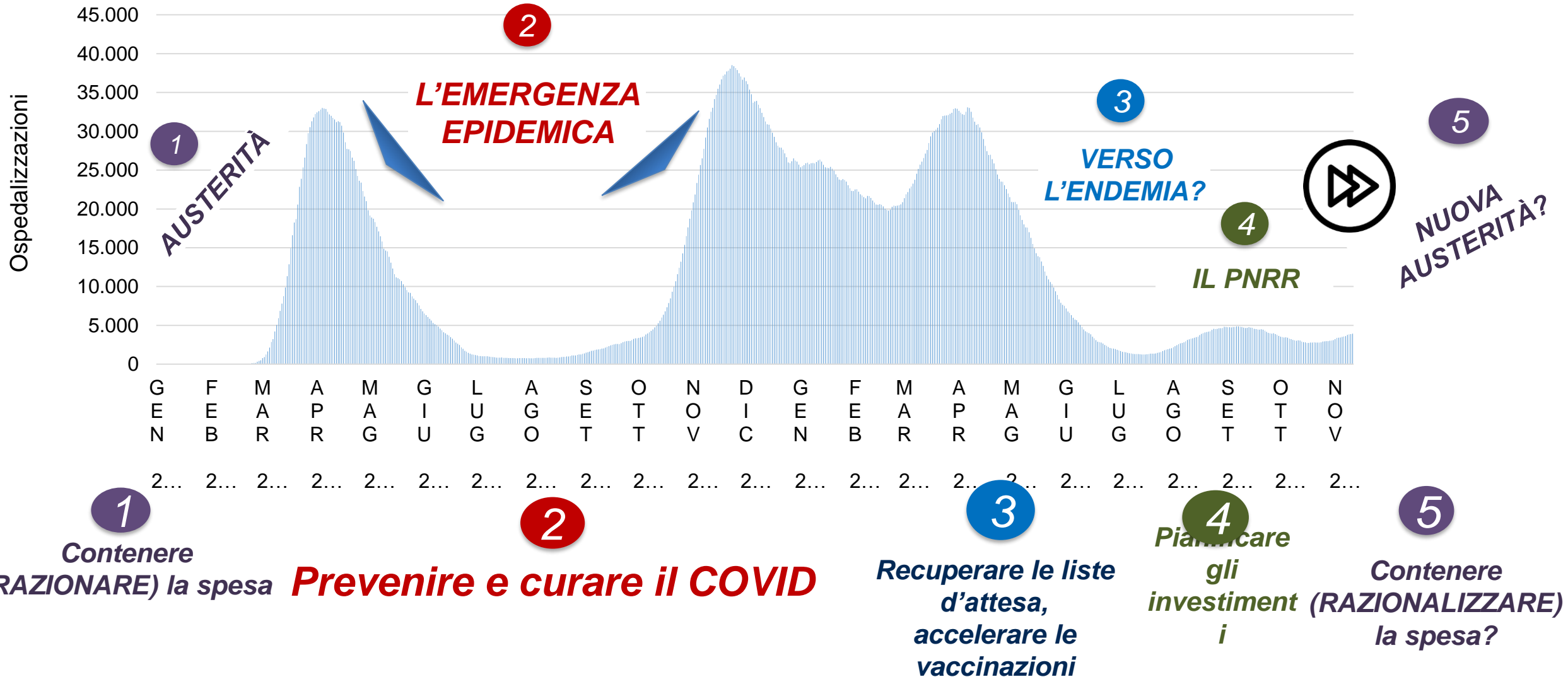
+ concentrazione = + esiti = - consenso

+ concentrazione = + specializzazione vocazioni = aumento produttività

LAVORARE SU AZIENDA O SU GRUPPO PUBBLICO?

IL RUOLO DINAMICO DEL MANAGEMENT

2 ANNI, 4 EPOCHE, 4 MISSION DEL SSN



IL RUOLO DINAMICO DEL MANAGEMENT

2 ANNI, 4 EPOCHE, 4 MISSION DEL SSN

Epoca	Mission	Orizzonte decisionale	Disponibilità risorse	Flessibilità organizzativa	Ruolo potenziale dei costi standard
Austerità	Contenere la spesa	Breve termine	Scarsa	Limitata	Strumento di contenimento spesa
Emergenza epidemica	Prevenire e curare il Covid	Immediato	Rilevante: risorse correnti indistinte emergenziali	Elevatissima	Strumento di orientamento nel mercato dei beni
Verso l'endemia	Vaccinazioni, smaltire liste d'attesa	Breve termine	Rilevanti: risorse correnti finalizzate	Buona	Strumento di orientamento nel mercato dei servizi
PNRR	Pianificare gli investimenti	Lungo termine	Rilevante: in conto capitale	DA AUTO-GENERARSI	Analisi di impatto sui costi delle strategie di investimento
Nuova austerità?	Contenere la spesa, rispondendo alla sfida della cronicità/fragilità	?	Modesta in relazione alla domanda	FRUTTO FASE PNRR	Strumento di gestione dei clinici