

# Bocconi



## CONVEGNO OASI 2019

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano

### LE RETI DEI SERVIZI TRA CONCENTRAZIONE E SPECIALIZZAZIONE

**Anna Prenestini**

CERGAS, SDA Bocconi

29 novembre 2019



**Università  
Bocconi**

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

**SDA Bocconi**  
School of Management

# Le tensioni ambientali ineludibili

## Esplodono i paradigmi organizzativi tradizionali

- Evidenze scientifiche internazionali e nazionali
  - Definizione casistiche minime per miglioramenti negli *outcome* clinici
  - Innovazioni tecniche mediche e tecnologie
- Spinte (shock) istituzionali:
  - DM 70/2015
  - Fusioni aziendali e connessione tra ospedali «diversi»
  - Razionalizzazione economica ed efficientamento processi produttivi
  - Riduzione tempi di attesa per le procedure chirurgiche
- Risorse umane
  - *Shortage* medici specialisti
- Bisogni epidemiologici complessi ed equità di accesso ai servizi



# La rottura del ruolo dell'Unità Operativa

## Dalla cooperazione autogovernata alla ricomposizione aziendale

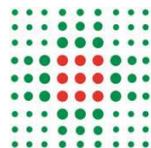
- Superamento dell'autarchia organizzativa dell'Unità Operativa – in termini di scelte su luoghi, competenze, processi produttivi sanitari – sorretta dal modello per discipline specialistiche
- Forme di cooperazione autogovernate da professionisti e Unità Operative non sono sufficienti per rispondere ai *trade-off* tra:
  - Bisogni di pazienti multidisciplinari e cronici
  - Richiesta di specializzazione
  - Codificazione dei saperi e delle competenze cliniche
  - Standardizzazione dei processi produttivi sanitari
- Il management aziendale deve prendere scelte strategiche fondamentali per rispondere allo «scoperchiamento della *black box*»



# Le strategie aziendali per le reti di servizi sanitari

## La risposta delle aziende sanitarie

- Quali sono le variabili ora disponibili per governare le scelte di specializzazione, concentrazione e diffusione dei servizi sanitari?
- Quali soluzioni organizzative e operative individuate dalle Aziende Sanitarie?



**SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA**  
Azienda Unità Sanitaria Locale di Reggio Emilia  
IRCCS Istituto in tecnologie avanzate e modelli assistenziali in oncologia



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

SDA Bocconi  
School of Management

# La ricombinazione nelle strategie aziendali (1/4)

## Le 3 variabili in campo

### 1. **Luoghi** (stabilimenti) dove i servizi sanitari vengono prodotti e offerti

- Non condizionati dalla prossimità ai professionisti
- Condizionati dalla presenza di:
  - piattaforme produttive adeguate (sale operatorie, degenze, ambulatori)
  - tecnologie cliniche disponibili
  - servizi sanitari accessori e necessari allo svolgimento di prestazioni sanitarie specifiche

### 2. **Saperi** dei professionisti

- Dalla gestione complessiva della disciplina medica al governo delle *clinical competence* e degli *skills* dei singoli professionisti tra:
  - focalizzazione e specializzazione su prestazioni/patologie
  - necessità di mantenere competenze minime su prestazioni a bassa complessità e alta frequenza



# La ricombinazione nelle strategie aziendali (2/4)

## Le 3 variabili in campo

### 3. Attività sanitarie e bisogni dei pazienti

- Combinazioni di attività/prestazioni per cluster di pazienti definite ex ante
- Scelte di concentrazione e decentramento dei servizi si confrontano con esigenze contrastanti:
  - Razionalità operative e economiche
  - Qualità clinica dei servizi erogati
  - Migliori condizioni di fruizione per gli utenti, anche in relazione alle specifiche condizioni cliniche e patologiche



*3 variabili: luoghi, saperi, attività/bisogni*

*Numerose possibilità di ricomposizione e soluzioni organizzative differenziate*



Università  
Bocconi

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

SDA Bocconi  
School of Management

# La ricombinazione nelle strategie aziendali (3/4)

Gli effetti: le numerose soluzioni adottate

## Decentramento



## Concentrazione

- Valorizzazione degli *spoke* anche per attività a medio-alta complessità
- Diminuzione pressione su *hub*
- Liste d'attesa inferiori
- Risposta alla richiesta di prossimità dei pazienti (non solo in elezione)

- Aumento numerosità dei casi e miglioramento *outcome*
- Non necessariamente negli *hub* ma anche negli *spoke*
- Funzione della disponibilità di piattaforme e servizi accessori adeguati alle attività da svolgere e alle caratteristiche dei pazienti



Équipe itineranti

Standardizzazione e/o omogeneizzazione processi e percorsi logistici pre-post prestazione



Università  
Bocconi

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

SDA Bocconi  
School of Management

# La ricombinazione nelle strategie aziendali (4/4)

Gli effetti: le numerose soluzioni adottate



	ATSSardegna Azienda Tutela Salute	REGIONE DEL VENETO ULSS8 BERICA	SSI Azienda USL Toscana centro Servizio Sanitario della Toscana	SERVIZIO SANITARIO REGIONALE EMILIA-ROMAGNA Azienda Unità Sanitaria Locale di Reggio Emilia IRCCS Istituto in tecnologie avanzate e modelli assistenziali in oncologia
<b>Concentrazione</b>	Specialità chirurgiche e attività ad elevata complessità (DM 70/2015)	Attività chirurgica (non solo <i>hub</i> ) per specializzazione, volumi, efficientamento	Attività mediche (emodinamica) e chirurgiche per specializzazione e volumi	Attività chirurgiche specialistiche per volumi ed efficientamento piattaforme
<b>Distribuzione</b>	Specialità e casistica ad alta frequenza e bassa-media complessità (DM 70/2015)	Attività chirurgica a bassa-media complessità su caratteristiche paziente e servizi accessori	Attività a media-bassa complessità	Attività a media-bassa complessità clinica e assistenziale su caratteristiche paziente e servizi accessori
<b>Saperi</b>	Ricollocazione professionisti in modo stanziale	Équipe itineranti Focalizzazione delle competenze e ricollocazione professionisti	Équipe itineranti anche per l'urgenza (chirurgia vascolare)	Équipe itineranti
<b>Percorsi/ processi logistici</b>	-	-	Standardizzazione e distribuzione	Standardizzazione e distribuzione

# Le sfide per il management aziendale

Tra gestione delle resistenze e condizioni gestionali

## Resistenze

- Professionisti tendono a preservare il proprio patrimonio professionale e/o la stabilizzazione in un luogo fisico
- Pazienti hanno difficoltà a cambiare abitudini o punti di riferimento
- Comunità locali temono di perdere un volano per il proprio territorio



Creazione di alleanze per compromessi accettabili e positivi



Università  
Bocconi

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

## Condizioni gestionali

- Sviluppo di un'adeguata funzione di *operations management* che evidenzia:
  - opportunità di redistribuzione e/o concentrazione
  - vincoli logistico-organizzativi
  - Standardizzabilità dei processi e variabilità artificiali superabili
- Modificazione dei meccanismi operativi legati alle Unità Operative:
  - Gestione delle risorse umane
  - Performance management
  - Sistemi informativi

## Team di Ricerca



*Anna Prenestini*



*Mario Del Vecchio*



*Francesco Longo*



*Lucia Ferrara*

**GRAZIE PER L'ATTENZIONE**  
**[anna.prenestini@unibocconi.it](mailto:anna.prenestini@unibocconi.it)**

CERGAS Bocconi

Via Röntgen 1 | 20136 Milano – Italia |  
| [www.cergas.unibocconi.it](http://www.cergas.unibocconi.it)



Università  
Bocconi

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

SDA Bocconi  
School of Management