

GIMBE EVIDENCE FOR HEALTH

FIASO

## L'Azienda Sanitaria: luogo dove generare valore per il SSN

Francesco Ripa di Meana  
Presidente FIASO

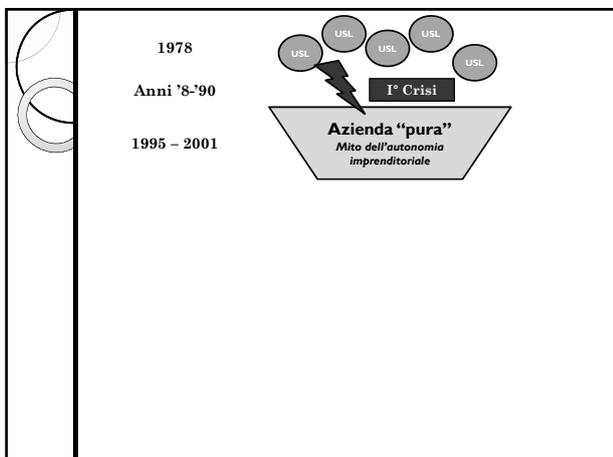
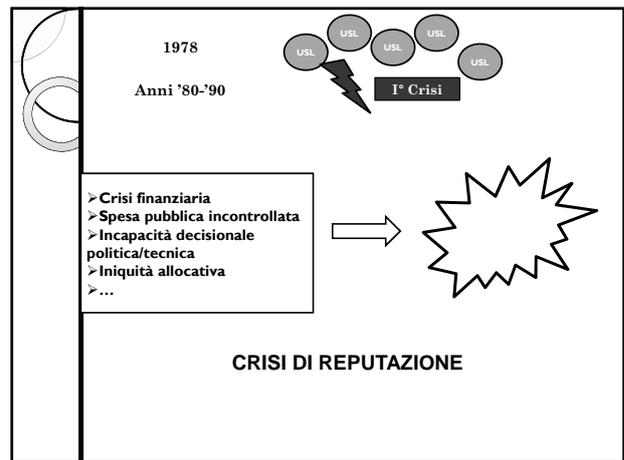
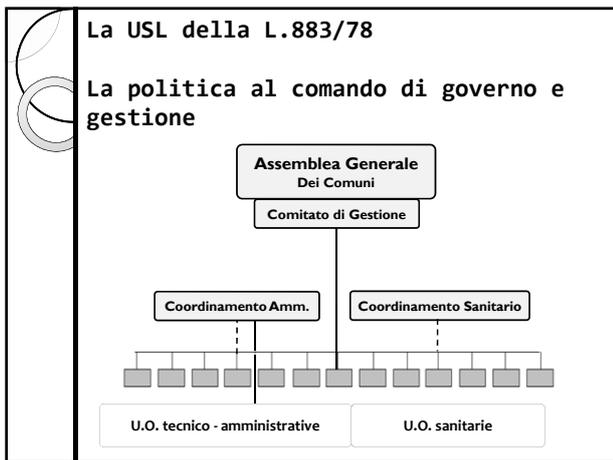
GIMBE EVIDENCE FOR HEALTH

FIASO

## L'Azienda Sanitaria: luogo dove generare valore per il SSN

- L'Azienda e il management hanno prodotto valore per il SSN?
- Quale "perdita di valore" in caso di sterilizzazione/abolizione delle Aziende Sanitarie?

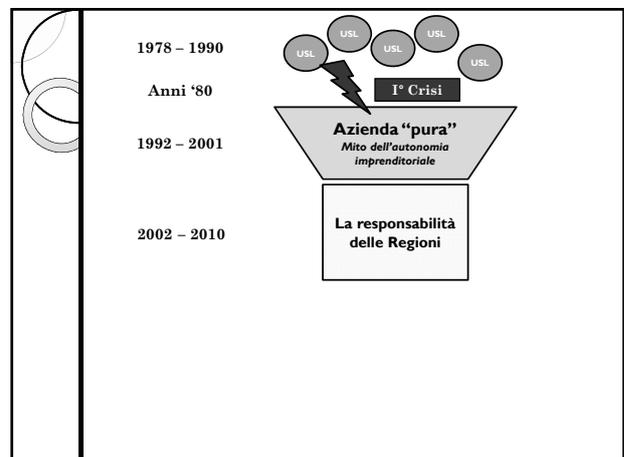
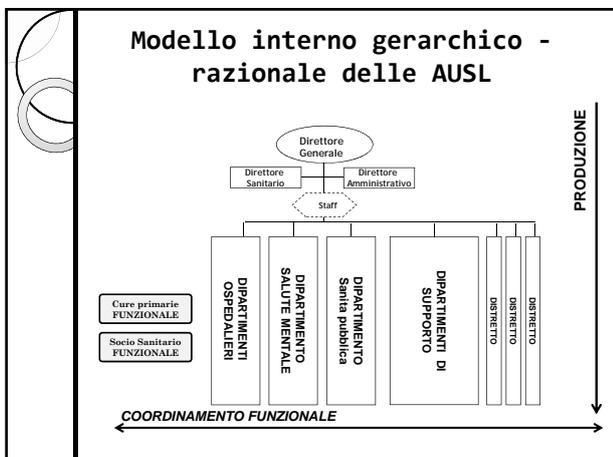
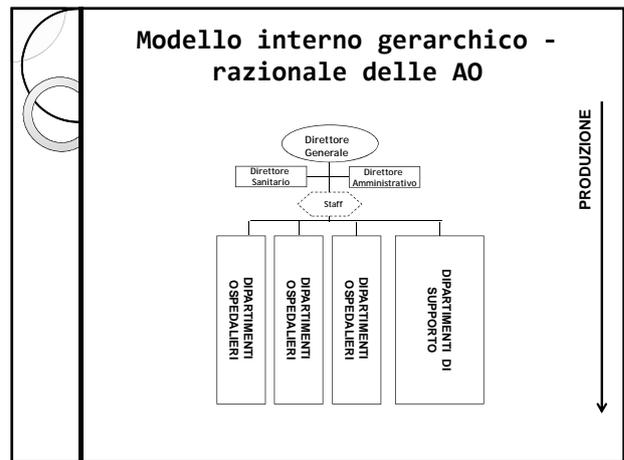
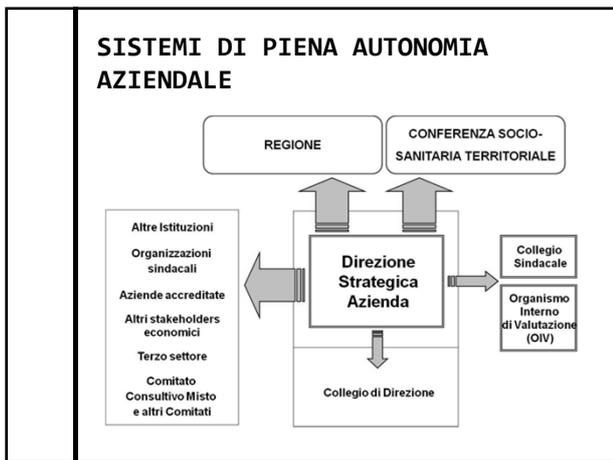
2



### AZIENDE 1992-2001

- PERSONALITA' GIURIDICA CON "AUTONOMIA IMPRENDITORIALE"
- DG NOMINATO DALLA GIUNTA REGIONALE CON RELAZIONE FIDUCIARIA
- ATTO AZIENDALE DI "DIRITTO PRIVATO"
- CONSEGUENTE MODELLO DI AUTONOMIA/RESPONSABILITA'
- RIALLOCAZIONE RISORSE TRA H/T
- PRIVATIZZAZIONE DEL RAPPORTO DEL PERSONALE DIRIGENTE (possibilità licenziamenti e assunzioni ad hoc)
- EVOLUZIONE TECNOLOGICA E NORMATIVE TECNICHE
- POLARIZZAZIONE MODELLO COMPETITIVO VS MODELLO INCLUSIVO

6



### AZIENDE 2002-2010

- RIFORMA TITOLO V° DELLA COSTITUZIONE (Regioni responsabili della spesa)
- DISTINZIONE DEGLI ORGANI REGIONALI TRA POLITICI E AMMINISTRATIVI (rapporti diretti tra DD.GG. e Uffici regionali)
- CONSAPEVOLEZZA DELLA NATURA PUBBLICA DELLE AZIENDE (sentenza Corte Costituzionale *spoil system*)
- NECESSITA' DI RIENTRO DI SPESA
- MATURITA' DI CULTURA MANAGERIALE
- MATURITA' DI CULTURA SANITARIO-ORGANIZZATIVA E TECNICA
- DIPARTIMENTI E DISTRETTI
- PROFONDA E PROGRESSIVA DIFFERENZIAZIONE TRA REGIONI

13

### La responsabilità delle Regioni

- Politiche di bilancio
- Centralizzazioni
- Accorpamenti
- Prime esperienze di Aree Vaste
- Centrali Acquisti
- Commissariamenti
- ...

14

1978 – 1990

Anni '80

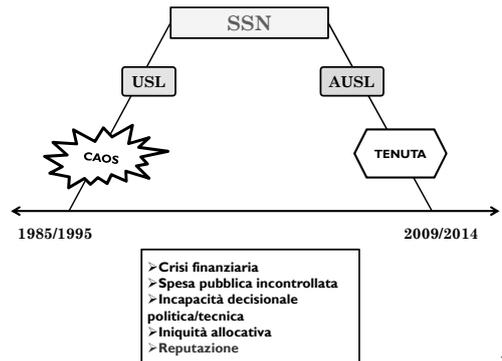
1992 – 2001

2002 – 2010

2011 - 2013



### Differenze tra le crisi anni '80 e del 2009/14



16

1978 – 1990

Anni '80

1992 – 2001

2002 – 2010

2011 - 2013

2015 - 2020?



### L'Azienda liquida

- CAMBIA LA DOMANDA:
  - (-) ricoveri e specialistica
  - (+) presa in carico di cronici
- CAMBIA LA DISPONIBILITÀ DI RISORSE
- PIÙ TECNOLOGIA DI PRODOTTO E PROCESSO
- CAMBIANO I PROFESSIONISTI E LE LORO RELAZIONI
- CAMBIA L'ORGANIZZAZIONE E LE RELAZIONI ALL'INTERNO
- CAMBIANO LE RELAZIONI CON IL CONTESTO ESTERNO
- CAMBIANO I TENSORI
- CAMBIANO LE RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER
- STRUMENTI **NON** ANCORA ADEGUATI

18

- NUOVI RAPPORTI CON L'ESTERNO
- NUOVA ORGANIZZAZIONE
- NUOVI RUOLI DI RESPONSABILITÀ
- FORTE ENFASI SU TRASVERSALITÀ

*"L'Azienda è posta nello snodo delicato tra funzioni di governo, relative alla definizione e interpretazione dei fini, e le funzioni di gestione che i fini stessi sono chiamate a perseguire e realizzare."*

(Mario del Vecchio)

### CAMBIAMENTO ESTERNO SISTEMI DI GOVERNANCE

### CAMBIAMENTO ESTERNO

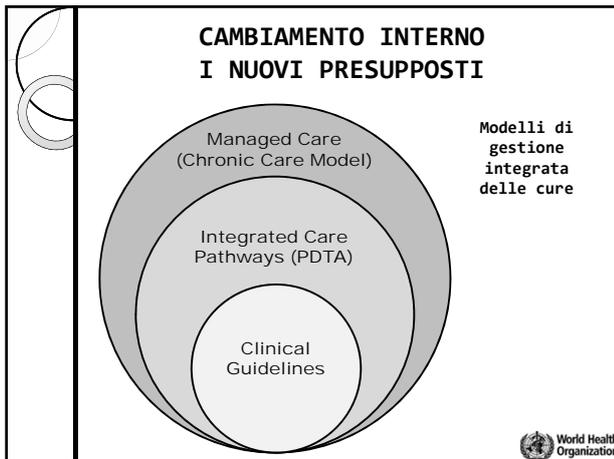
Destrutturati i confini interni => Superare i confini esterni

### CAMBIAMENTO ESTERNO

Destrutturati i confini interni => Superare i confini esterni

### CAMBIAMENTO INTERNO I NUOVI PRESUPPOSTI

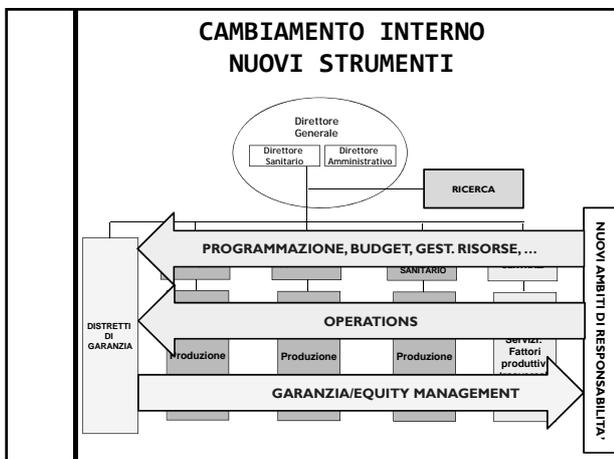
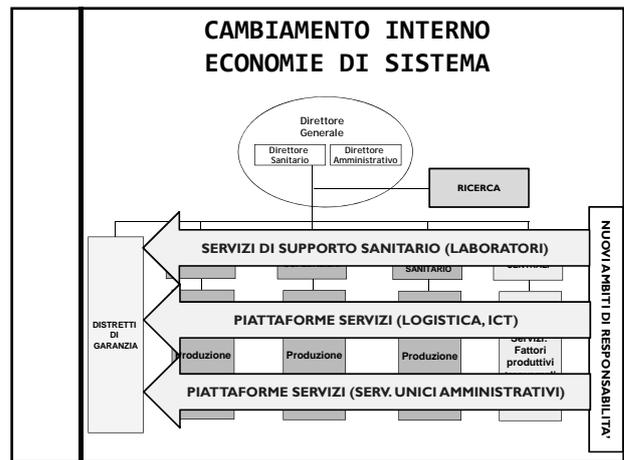
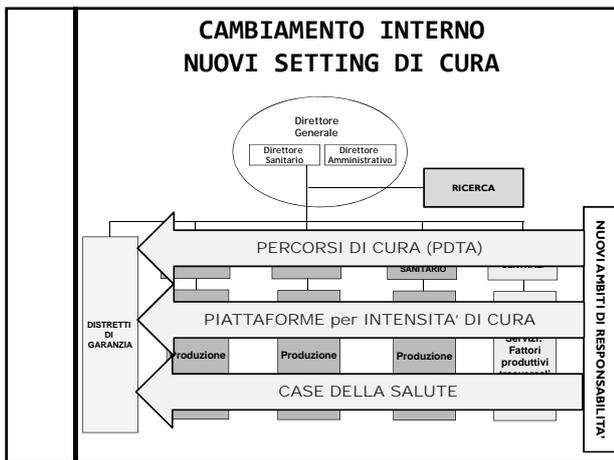
World Health Organization



### CAMBIAMENTO INTERNO NUOVA RAZIONALITA' ALLOCATIVA

**"FARE MEGLIO CON MENO"**

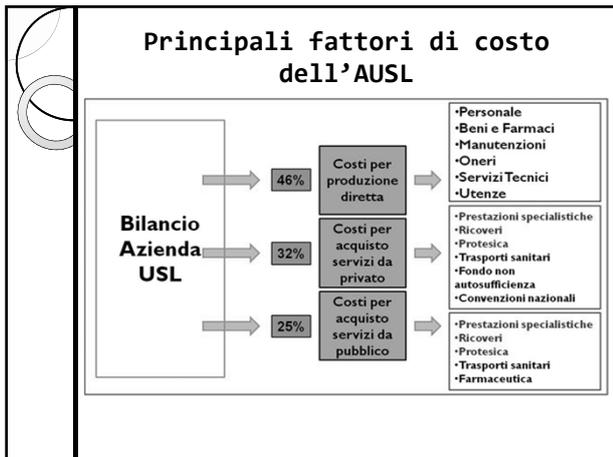
26



### SUPERAMENTO DELL'ANTINOMIA

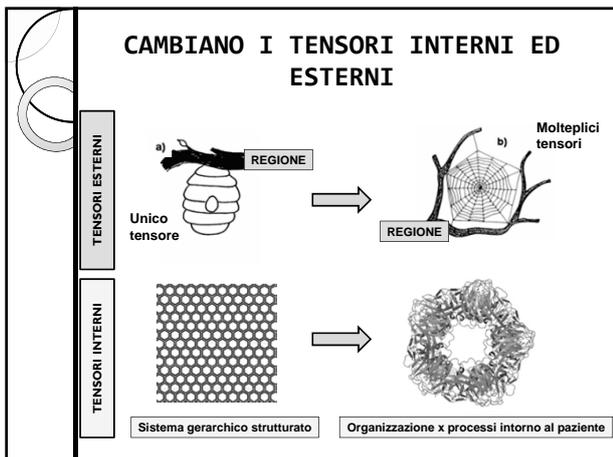
AZIENDE DI PRODUZIONE  
≠  
AZIENDE DI COMMITENZA

30



### Quale inclusione nei percorsi del Privato e dei Convenzionati?

- Competizione collaborativa o co-programmazione tra Pubblico e Privato
- Rottura dello *status quo* con i Convenzionati
- Specialistica: nuovi orizzonti (low cost)
- Ricerca di economie



### CAMBIA LA RELAZIONE CON GLI STAKEHOLDERS

CI VUOLE UN AZIENDA CHE:

- Sia autorevole perché dice la verità
- Tempestiva nelle scelte x il consenso
- Che assume decisioni 'difficili' *in vece di..*
- Sia snodo di relazioni istituzionali delicate

**Politica**

- Verifica GARANZIE
- Va oltre le Carte dei Servizi
- Sa comunicare il cambiamento
- Convince a consumi appropriati

**Cittadini**

- Fa chiarezza fra ruoli gestionali e professionali
- Sa comunicare il cambiamento
- Sa dare un Futuro

**Professionisti**

### ...e gli strumenti a disposizione non sono + adeguati

- **Contratti dirigenti:** UO come unico percorso di carriera, Istituto della mediazione
- **Doppia carriera:** manager/professional
- **Contratti comparto:** stipendi, sentenza Cassazione vestizione,...
- **Regolamentazione Libera Professione**
- **Corruzione:** ampi margini di recupero risorse
- **Acquisti:** acquistare meglio
- **Ospedali "vecchio modello"**
- **Relazione con il privato :**
  - Privato accreditato oltre l'accREDITAMENTO
  - Nuova specialistica
  - Mutualità integrativa

### UN SSN SENZA AZIENDA?

### SOTTRAZIONE STRUMENTI MANAGERIALI

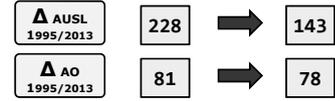
- ACCENTRAMENTO DECISIONALE A LIVELLO REGIONALE:
  - ESAUTORIZAZIONE DEL RAPPORTO CON IL PRIVATO
  - BLOCCO DEL TURN OVER
  - TAGLI ORIZZONTALI
  - ...
- DIMENSIONE DELLE AZIENDE CHE RENDONO IMPOSSIBILI LE AZIONI MANAGERIALI
- FINO ALL'ABOLIZIONE AZIENDE?

37

### Numero di AUSL dal 1995 al 2013

Regione	AUSL				AO			
	Numero aziende 1995	Numero aziende 2008	Numero aziende 2013	Variazione % (2013/1995)	Numero aziende 1995	Numero aziende 2008	Numero aziende 2013	Variazione % (2013/1995)
Emilia-Romagna	11	11	11	0	11	11	11	0
Lazio	1	1	1	0	1	1	1	0
Liguria	1	1	1	0	1	1	1	0
Lombardia	1	1	1	0	1	1	1	0
Marche	1	1	1	0	1	1	1	0
Medio-Credito	1	1	1	0	1	1	1	0
Piemonte	1	1	1	0	1	1	1	0
Puglia	1	1	1	0	1	1	1	0
San Marino	1	1	1	0	1	1	1	0
Sardegna	1	1	1	0	1	1	1	0
Sicilia	1	1	1	0	1	1	1	0
Toscana	1	1	1	0	1	1	1	0
Umbria	1	1	1	0	1	1	1	0
Valle d'Aosta	1	1	1	0	1	1	1	0
Veneto	1	1	1	0	1	1	1	0
<b>Totale</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>0</b>

Fonte: elaborazione OASI su dati del Ministero della Salute

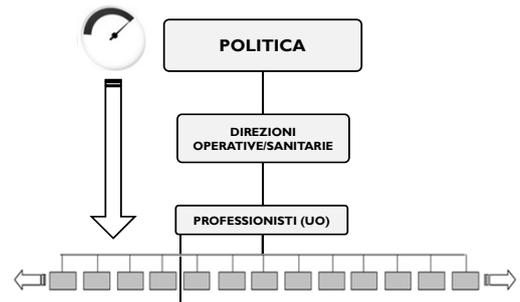


### I CASI ECLATANTI

- ASUR MARCHE
- ASUR BASILICATA
- LETRE "AZIENDE" TOSCANE
- L'AZIENDA UNICA UNIVERSITA' TERRITORIO DI TRIESTE
- L'AZIENDA UNICA DELLA ROMAGNA
- ...

40

### Tentazioni di ritorno al passato



40



### In che cosa l'Azienda Sanitaria è indispensabile?

PER DOMINARE LA COMPLESSITA'

41

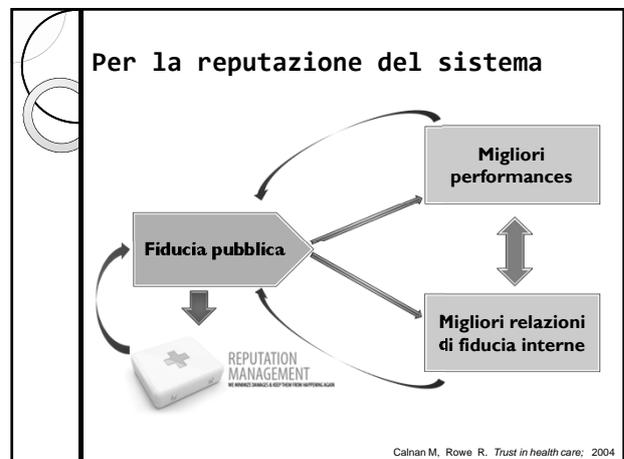
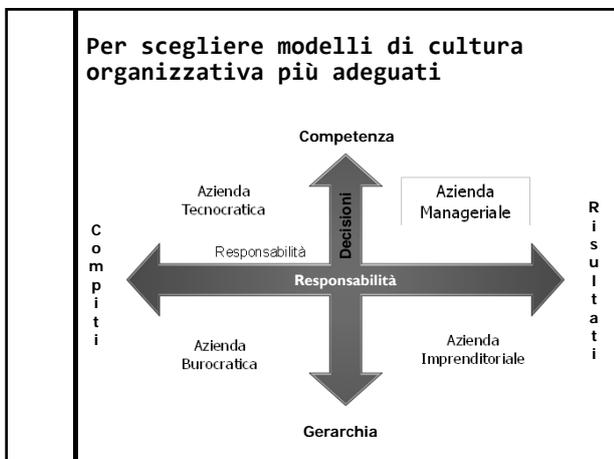
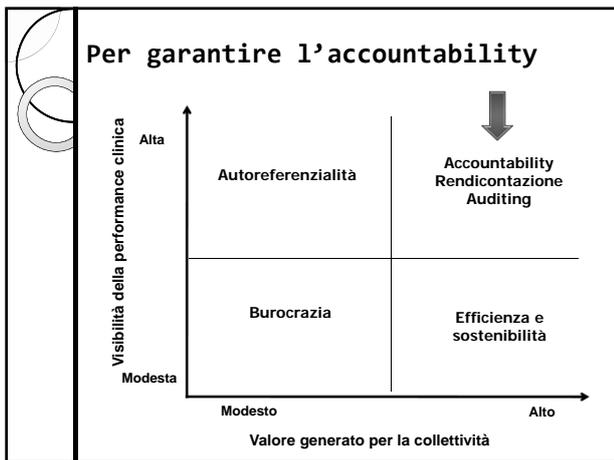
### Per colmare i vuoti decisionali di sistema

- Tra politica e realtà
- Tra professionisti e politica
- Tra sostenibilità e qualità

•IL MANAGER COME PROFESSIONISTA CHE SA PERCHÉ E QUANDO DEVE DECIDERE

•L'AZIENDA COME SISTEMA DI RESPONSABILITÀ APERTO

42



Calnan M, Rowe R. Trust in health care; 2004

