

**BOCCONI**

**SDA**

# Un visione integrata per la funzione di governo delle aziende sanitarie

**Gianmaria  
Battaglia**

[gianmaria.battaglia@unibocconi.it](mailto:gianmaria.battaglia@unibocconi.it)



Scuola di Direzione Aziendale  
dell'Università Bocconi







Se vuoi costruire una barca, non radunare uomini per tagliare legna, dividere i compiti e impartire ordini, ma insegna loro la nostalgia per il mare vasto e infinito [Antoine de Saint-Exupéry \(1900 – 1944\)](#)

# Azienda

Ⓢ Soggetto giuridico

...ma soprattutto

Ⓢ Responsabilità economica

Ⓢ Responsabilità istituzionale e politica

Ⓢ Regole organizzative unitarie

Tenendo conto che nella realtà operativa...



# I manager non risolvono problemi: essi gestiscono grovigli *(R. Ackoff)*

i manager non si trovano ad affrontare problemi che sono indipendenti gli uni dagli altri, ma situazioni dinamiche che consistono in sistemi complessi di problemi mutevoli fra loro interagenti. Definisco **grovigli** di problemi siffatte situazioni. I problemi sono astrazioni estratte da **grovigli** mediante l'analisi; essi stanno ai **grovigli** come gli atomi stanno ai tavoli e alle carte... I manager non risolvono problemi: essi **gestiscono** grovigli<sup>40</sup>.

# Le fonti dei comportamenti

- Ⓢ Criteri personali: legati agli individui e alle loro storie
- Ⓢ Criteri professionali: esterni; promossi con riferimento alle specifiche prospettive professionali;
- Ⓢ **Criteri organizzativi**  
**(contestualizzati con riferimento alla specifica azienda) uniformi**
  - **Garanzia per l'utenza**
  - **Garanzia di Evidence based ....**

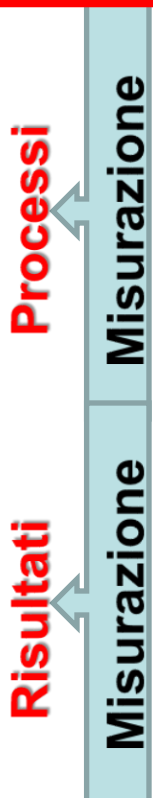
# I fabbisogni organizzativi

- Ⓜ Identità
- Ⓜ Stabilità
- Ⓜ Sviluppo

- Ⓜ Integrazione e coordinamento
- Ⓜ Differenziazione
- Ⓜ Multidimensionalità
- Ⓜ Anticipazione

Quali le forme di controllo/governo organizzativo possibili ?

⊗ **Gerarchia e delega** (presuppone definizione dei ruoli e delle responsabilità) (e **Circuiti professionali correlati**)



⊗ **Regole e procedure** (vincolano la discrezionalità e presuppongono un rispetto formale)

⊗ **Standard** (contempla l'esercizio di autonomia professionale)

⊗ **Responsabilizzazione su risultati gestionali misurati**

⊗ **Orientamento alle performance comuni esplicite**

Funzionano sulla base di un ciclo di controllo

⊗ **Valori condivisi** (e **Circuiti professionali correlati**)

⊗ **(Sovra)dimensionamento**



# Per gestire occorre misurare!



**Managers (just like women) pay attention to what they are measured on:**  
**“What gets measured, gets managed”**



**E per misurare occorre conoscere e rappresentare!**

Ognuno prende i limiti del proprio  
campo visivo per i confini del mondo.  
Schopenhauer



# Modello generale di sintesi del sistema informativo *automatizzato* di una organizzazione

	<i>Sistemi Informativi Tecnici</i>	<i>Sistema Informativo Ufficiale</i>	<i>Sistemi Informativi Individuali</i>	<i>Sistemi Informativi Esterni</i>
<i>Livello Direzionale</i>				
<i>Livello Operativo</i>				

(Camussone 1994)

# Organizzazione vs individui

- Ⓢ Il “paradigma professionale” puro
- Ⓢ Il paradigma del “SuperManager”
- Ⓢ Il paradigma organizzativo
  
- Ⓢ Dinamiche attuali delle organizzazioni sanitarie
  - ▀ Gestione problemi interdisciplinari
  - ▀ Aumento dimensioni:
    - Interazioni informali
    - pr. di omogeneità sul territorio

# Due mix importanti

- Ⓢ Razionalità ex-ante
- Ⓢ Equilibrio ex-post
  
- Ⓢ Formalizzazione
- Ⓢ Informalità

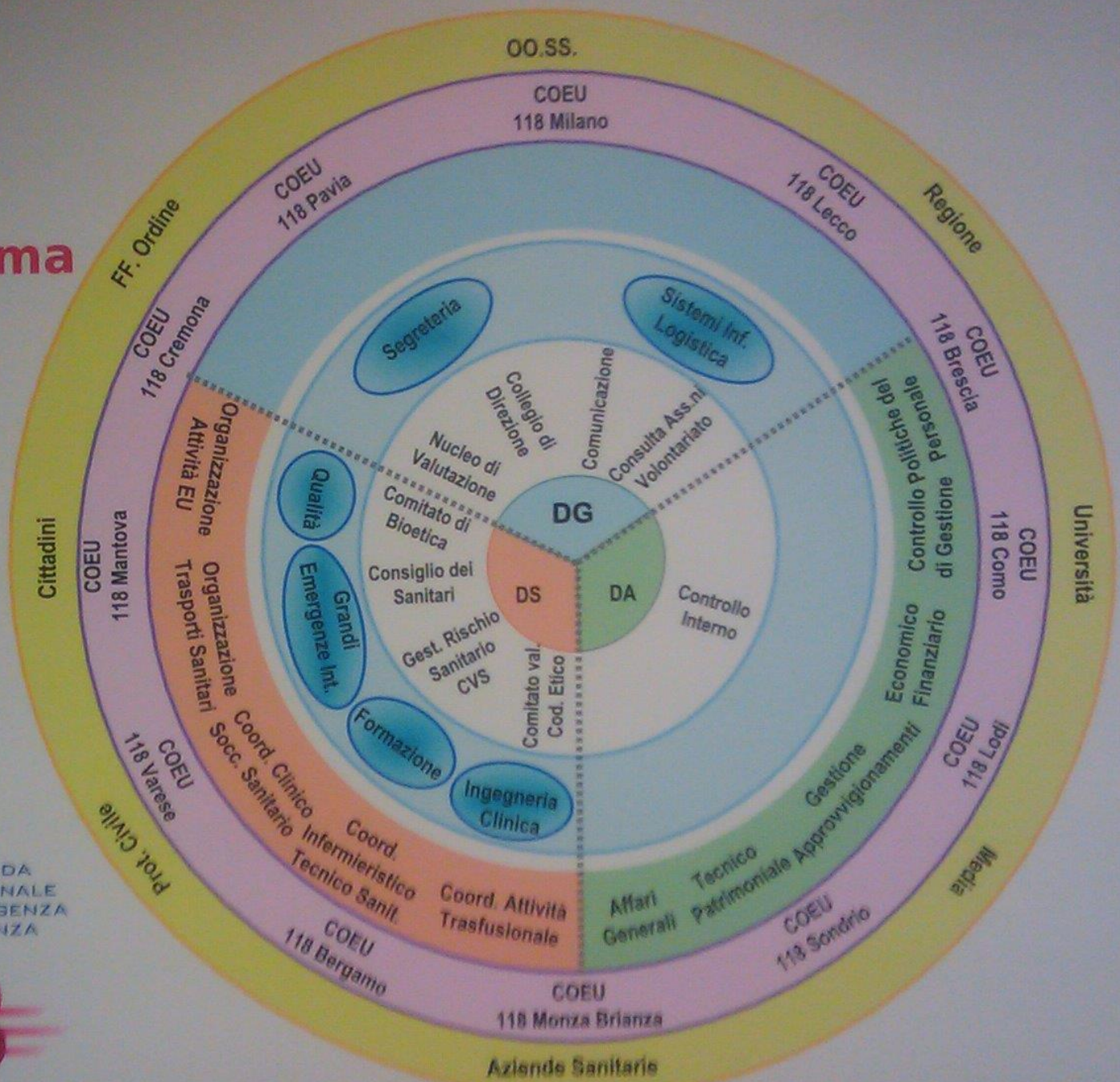
# Assetti organizzativi

② Struttura

② Stile / Processi informali

② Meccanismi

# Assidiarietà e Governance organigramma aziendale dell'AREU



# Una check list

A ) CONOSCENZA DELLA FORMA DI PRESIDIO (la modalità di presidio dello specifico fenomeno osservabile è nota/ all'organizzazione in modo diffuso)

B) SATURAZIONE La forma di presidio garantisce un controllo chiaro ed esaustivo del fenomeno)

C) MODALITA' DI VERIFICA (modi e strumenti per verificare che la forma di presidio sia effettivamente adottato e funzionante in modo efficace)

D) AGGIORNAMENTO, REVISIONE e MANUTENZIONE (modi e strumenti per una sistematica messa in discussione e revisione della forma di presidio)

E) COMUNICAZIONE INTERNA (modi e strumenti per la diffusione delle informazioni all'interno dell'organizzazione )

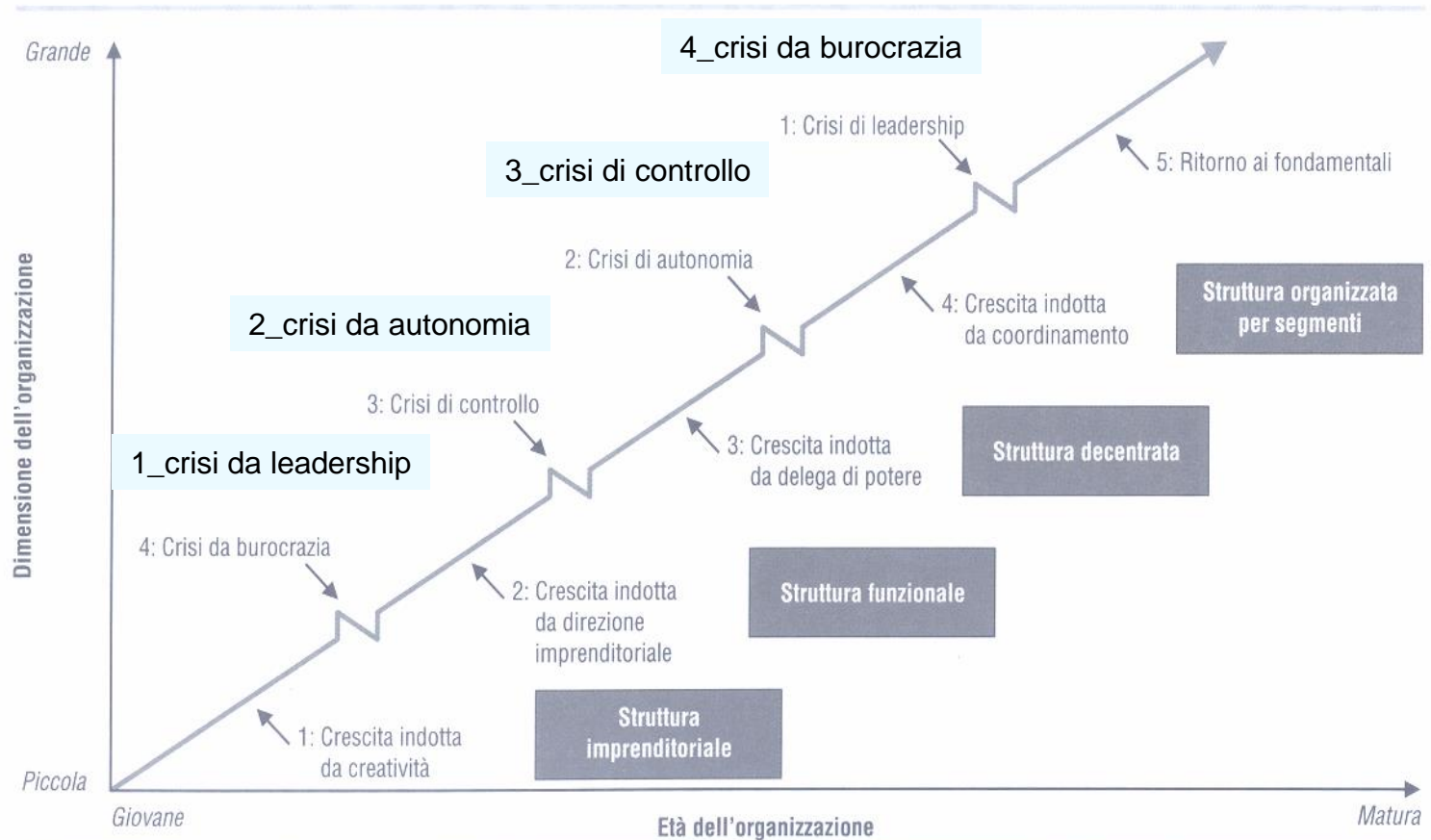
F) COMUNICAZIONE ESTERNA (modi e strumenti di diffusione dell'informazione all'esterno sulle forme di presidio adottate e sulle relative motivazioni)

G) RICONOSCIBILITA' (La modalità di presidio è riconoscibile dal fruitore o da un osservatore terzo)



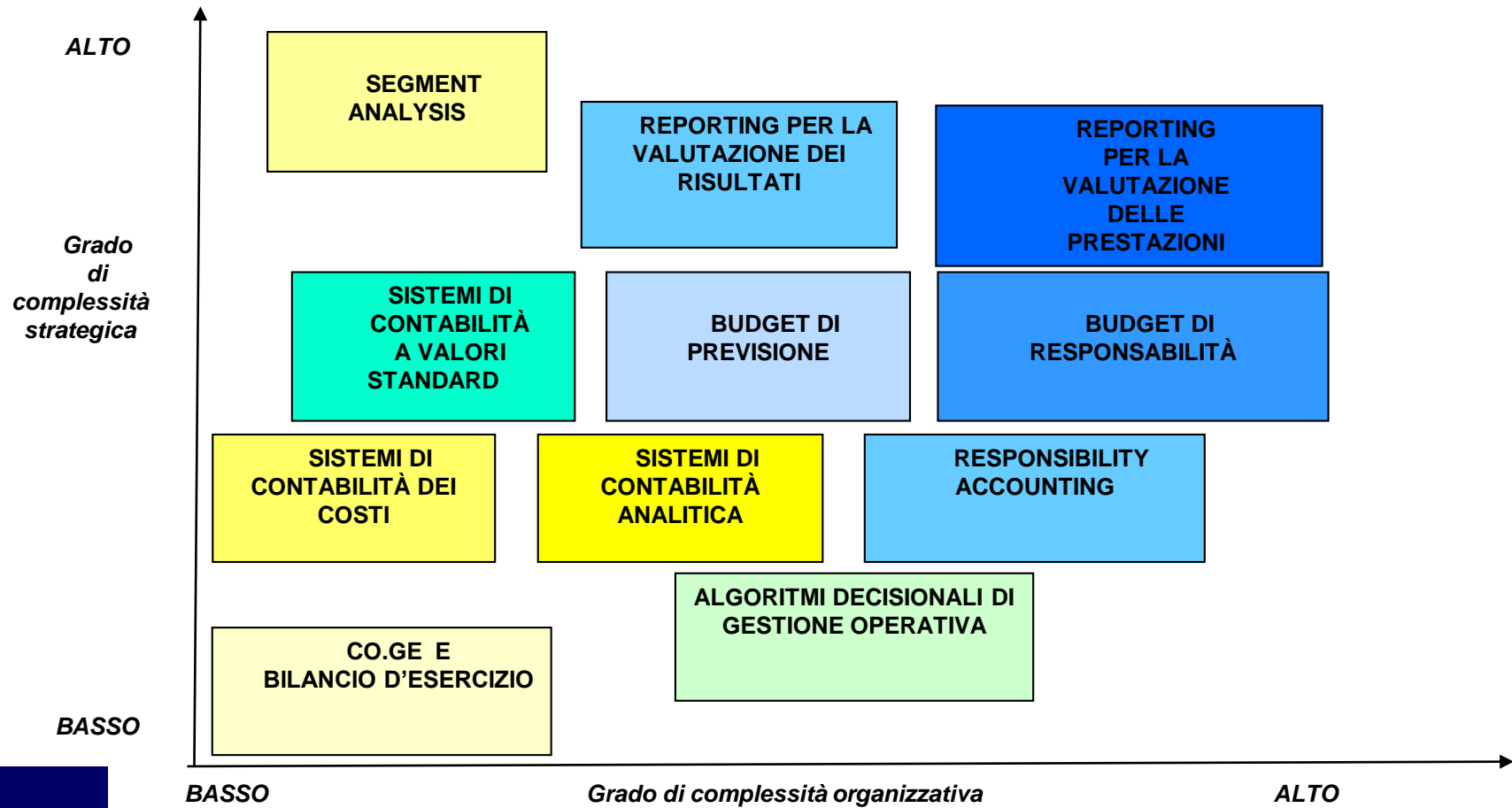
# Una visione evolutiva

Figura 1.1 Fasi di crescita e natura delle crisi delle organizzazioni



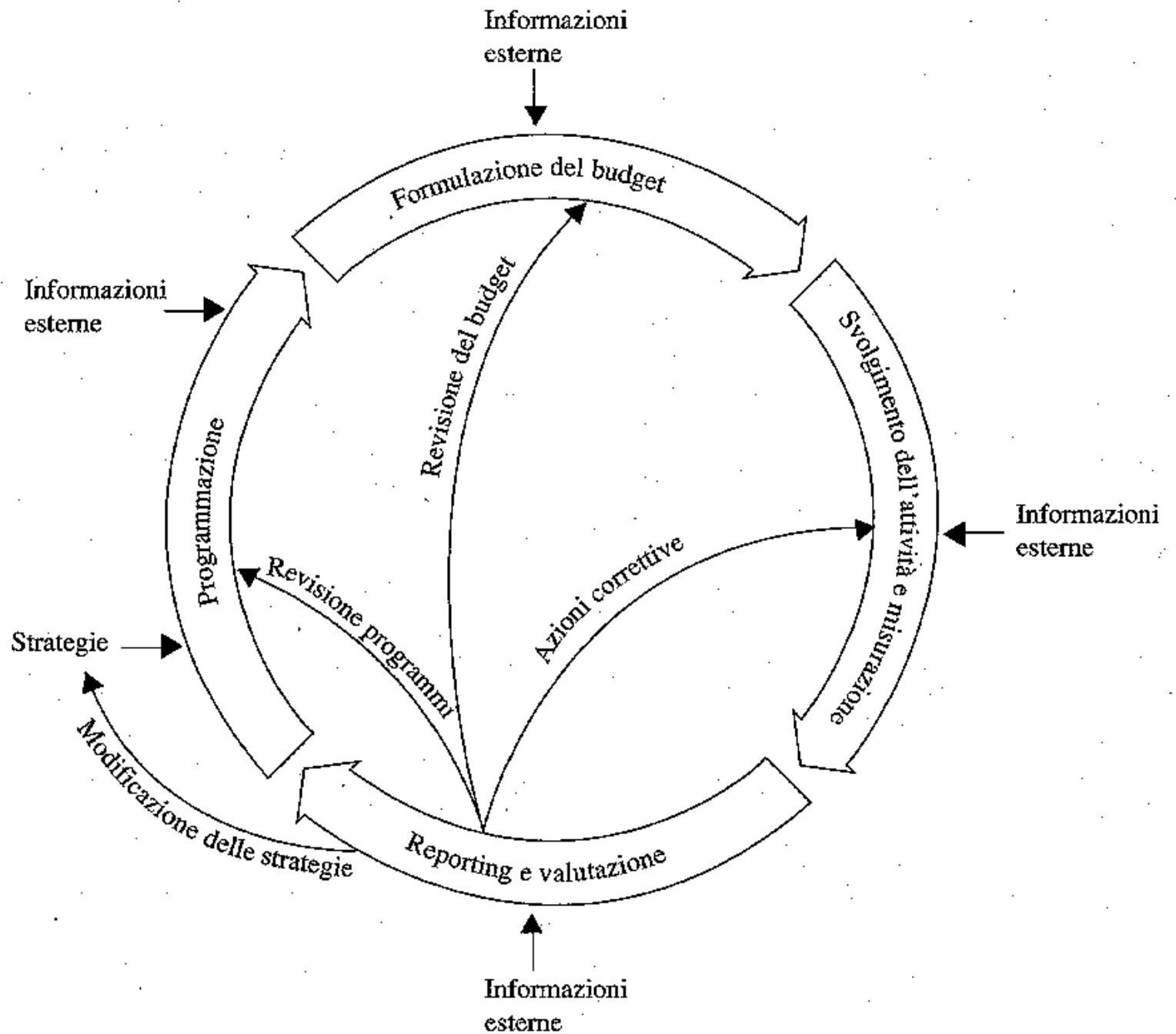
Fonte: adattamento da L. Greiner, «Evolution and Revolution as Organizations Grow», *Harvard Business Review*, 76, May-June 1998, p. 58

# La strumentazione del controllo direzionale e la complessità gestionale delle imprese moderne



Anna Maria Arcari

Copyright © 2007 - The McGraw-Hill Companies s.r.l.



# Le fasi del ciclo di controllo

## Le descrizioni / Rappresentazioni

I contenuti su cui si accetta di essere “accountable”  
Scelta indicatori associati a ciascun contenuto

Standard di Servizio	Percorsi clinici	Bibliografie	Diario Clinico	Obj budget
Ricette di produzione	Efficienze	...		

## Le rilevazioni e misurazioni

Raccolta dati e calcolo indicatori.  
Produzione report

Controllo cartelle	Accesso a DB Sanitari	DB Accessori	Contab. Analitica
--------------------	-----------------------	--------------	-------------------

## Analisi report e Azioni correttive

Incontri periodici di audit	Piano investimenti	Revisione budget
-----------------------------	--------------------	------------------

# Evoluzione fabbisogni e contenuti di controllo

## @ Controllo economico finanziario

► Complessità anche in funzione ruoli aziendali

## @ Controllo livelli e qualità assistenziale

► Problemi trasversali / Segmenti di popolazione

## @ Controllo tecnico-professionale

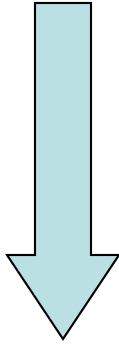
► Omogeneità, ...

Integrazione tra i diversi criteri di controllo

# Controllo nelle aziende sanitarie

## Controlli aziendali

Controllo finanziario: decisioni di spesa  
Controllo costi: consumi per cdr



## Da Controllo a Governo

Controllo costi: di prodotto / di processo  
Controllo comportamenti clinici  
Controllo strategico  
Management by objectives

# Governare la gestione

- ② Il problema della gestione può essere visto da due punti di vista
  - ✦ La gestione “burocratica” o “tecnocratica” si avvale di leggi universalmente valide (ossia per tutte le aziende)
    - Nella ricerca di leggi universalmente valide ( o nell’applicazione di tali leggi nei contesti specifici) è richiesta una misurazione cosiddetta “scientifica”, ossia orientata a spiegare il fenomeno (ossia l’attività aziendale svolta) in modo più completo, preciso ed esaustivo possibile (semantica)
    - In questo tipo di gestione la misurazione serve ad applicare le leggi universali ai contesti specifici: quindi le misure ed il metodo di misurazione usato in azienda deve essere aderente al metodo implicito nelle leggi da applicare
  - ✦ Quando la gestione non può avvalersi di leggi universalmente valide come riferimento principale dell’attività aziendale (sui motivi per cui ciò non possibile non ci si sofferma qui) l’attività di gestione si avvale di meccanismi di tipo “a **feedback**”: “provo a fare”, “vedo come va”, “poi e correggo se i risultati possono essere migliorati”.
    - In questo tipo di gestione il ruolo della misurazione è di fornire le informazioni alla base dell’attivazione del feedback. La focalizzazione è sulla “**pragmatica**” ossia sull’adeguatezza della misura a generare comportamenti utili all’azienda. Per una buona efficacia quindi occorre inglobare nel problema della misurazione anche le caratteristiche del destinatario della stessa

# I sistemi di reporting

Ognuno prende i limiti del proprio campo visivo per i confini del mondo.  
Schopenhauer





# Finalità dei sistemi di Reporting

- @ diffondere conoscenze all'interno dell'azienda;
- @ stimolare l'attenzione;
- @ far capire situazioni e fenomeni;
- @ produrre interventi.

# Finalità specifiche

- ② *di **conoscenza**: fornire conoscenze strutturate e di tipo generale sul contesto aziendale in cui si opera, anche non in relazione con l'ambito di responsabilità. Fornire inoltre conoscenze generale comuni a tutti i responsabili.*
- ② *di **controllo**: finalizzate a prendere decisioni spesso per problemi specifici, fornire report centrati sulle variabili su cui i dirigenti sono responsabilizzati. Fornire inoltre conoscenze specifiche all'ambito di azione e responsabilità attraverso report standardizzati.*
- ② ***decisionali**: fornire informazioni in relazione diretta con le decisioni da prendere.*

# Tipi di Report

- Ⓢ di **routine** (strutturati, periodici, standard);
- Ⓢ di **approfondimento** (a richiesta) più analitici;
- Ⓢ **non strutturati**, ad hoc, per problemi specifici.
  
- Ⓢ ***Navigazione / consultazione***

# Dati e informazioni

*Where is the Life we have lost in living?*

*Where is the wisdom we have lost in  
knowledge?*

*Where is the knowledge we have lost in  
information ?*

Da Choruses from "The rock"(1930) in T.S.Eliot



# Misurazione scientifica

- ② **Informativo** o indicativo: «La misura rappresenta in modo appropriato una quantità osservabile dell'oggetto od evento?»
- ② **Prescrittivo** o decisivo: «La misura è significativa in modo appropriato di come si deve reagire all'oggetto od evento al fine di soddisfare scopi od obiettivi?»
- ② Di apprezzamento o **valutativo**: «La misura rappresenta i valori inerenti alle proprietà dell'oggetto od evento?»

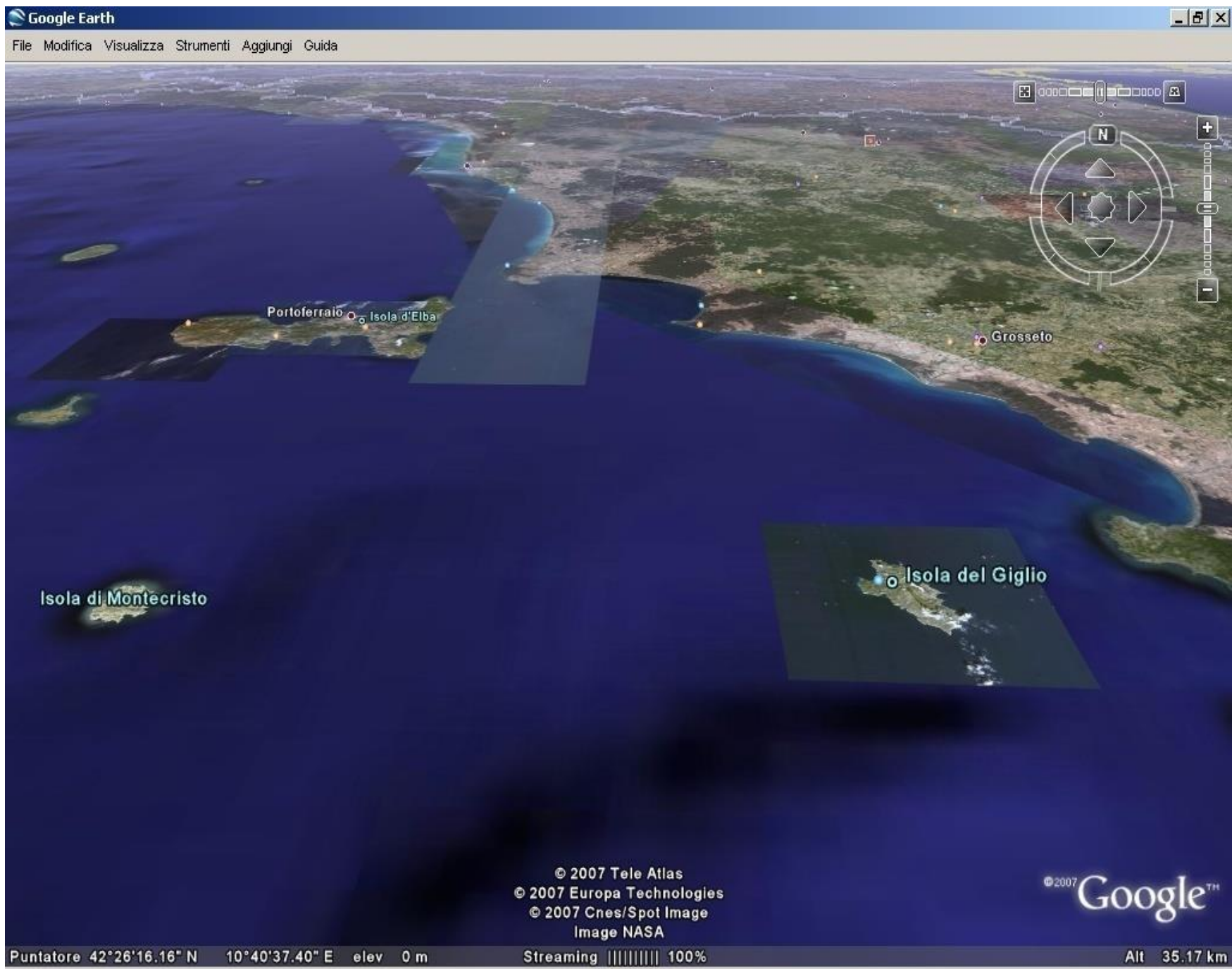
# Misurazione per le decisioni

- ② **Informativo** o indicativo: «Qual è la disposizione dell'utilizzatore a reagire all'oggetto od evento misurato come se avesse certe proprietà osservabili?»
- ② Prescrittivo o **decisorio**; «Qual è la disposizione dell'utilizzatore ad agire in un certo modo rispetto all'oggetto od evento misurato?»
- ② Di apprezzamento o **valutativo**: «Qual è la disposizione dell'utilizzatore ad agire verso un oggetto od evento misurato come se esso fosse soddisfacente o insoddisfacente?»

Anche quando si parla di management, ricordarsi che ...

**Dove c'è complessità,  
le affermazioni precise  
perdono di significato  
e le affermazioni significative  
perdono di precisione**

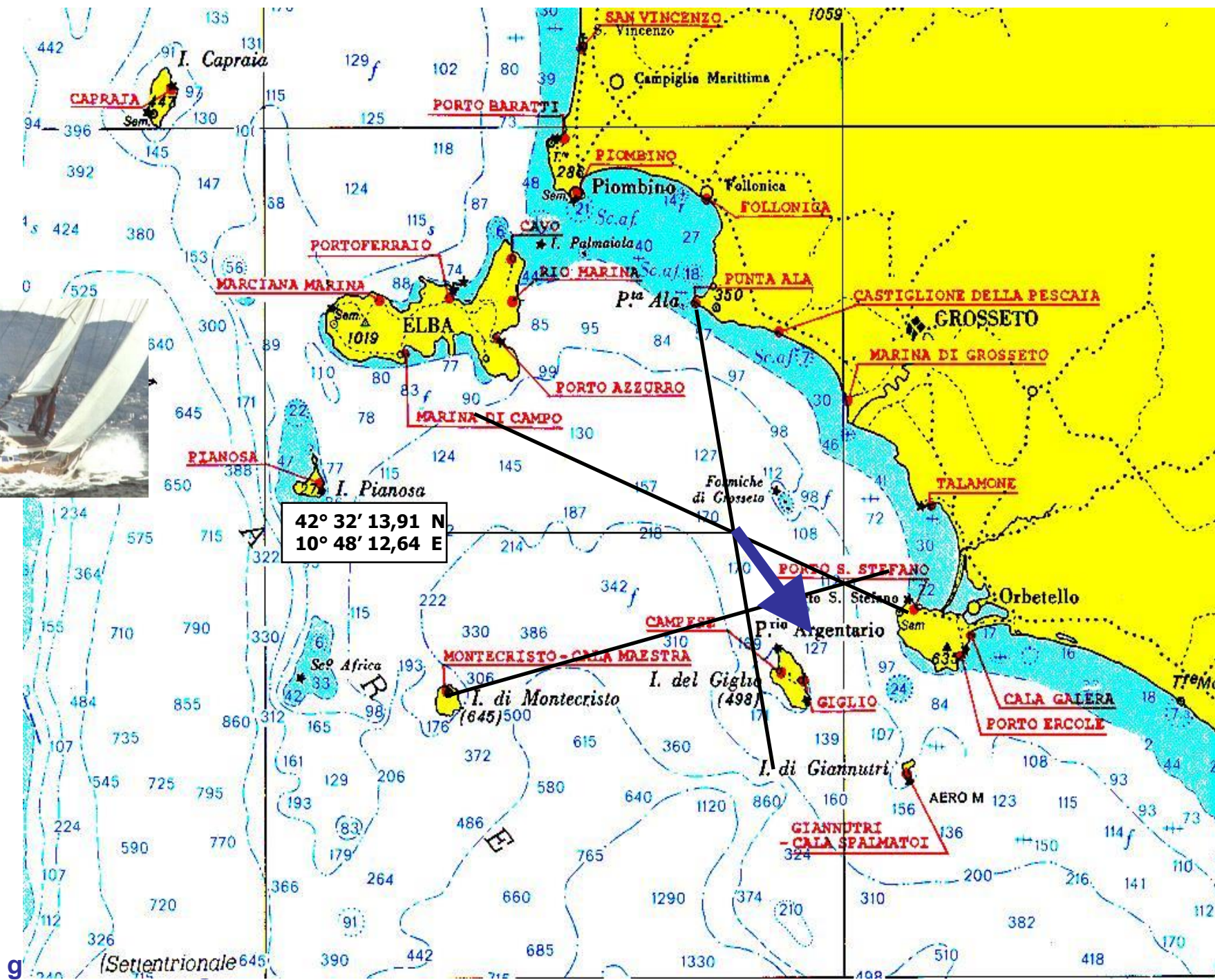
*(Lotfi A. Zadeh\_Fuzzy Logic )*







Rotta



# Quindi.... ?

- @ E' stata opportuna l'ultima rilevazione?
- @ Ha aggiunto o tolto ***precisione***?
- @ Ha aggiunto o tolto ***significatività***?
- @ Il navigatore cosa comunica al timoniere?
  - ▀ Dove siamo?
  - ▀ Cosa dobbiamo fare?
- @ Quale è il modo migliore di rappresentare l'informazione?

# Complessità...

- @ Rilevanza informazioni esterne (non chiare)
- @ Difficoltà di misurazione
- @ Dinamicità contesto
- @ Tempi sempre più ristretti
- @ ...

# Criteri di costruzione dei report

1. rilevanza;
2. controllabilità;
3. selettività;
4. gerarchizzazione;
5. tempestività;
6. attendibilità;
7. comprensibilità;
8. confrontabilità.

# Indicatori

- Ⓜ **indicatore autoreferenziale** (ad esempio: «partecipazione a riunioni di coordinamento » per migliorare l'efficienza organizzativa, oppure «attivazione del progetto» per misurare le azioni di miglioramento);
- Ⓜ **indicatore di processo** (ad esempio indicatori di efficienza produttiva);
- Ⓜ **indicatore strutturale** (ad esempio «produzione di una procedura» o protocollo);
- Ⓜ **indicatore di risultato (produttivo) tecnico** (ad esempio volumi di prestazioni);
- Ⓜ **indicatore di risultato (produttivo) assistenziale** (tipicamente indicatori associati alla risoluzione dei problemi sanitari).

# I sistemi informativi direzionali

Ognuno prende i limiti del proprio campo visivo per i confini del mondo.

*Schopenhauer*







Se vuoi costruire una barca, non radunare uomini per tagliare legna, dividere i compiti e impartire ordini, ma insegna loro la nostalgia per il mare vasto e infinito [Antoine de Saint-Exupéry \(1900 – 1944\)](#)



**BOCCONI**

**SDA**



Scuola di Direzione Aziendale  
dell'Università Bocconi

# Sistemi informativi direzionali

**Gianmaria  
Battaglia**

[gianmaria.battaglia@unibocconi.it](mailto:gianmaria.battaglia@unibocconi.it)



# Strumenti: Primo teorema di Giorgio Gaber

“Un’idea, un concetto, un’idea  
finchè resta un’idea è soltanto  
un’astrazione



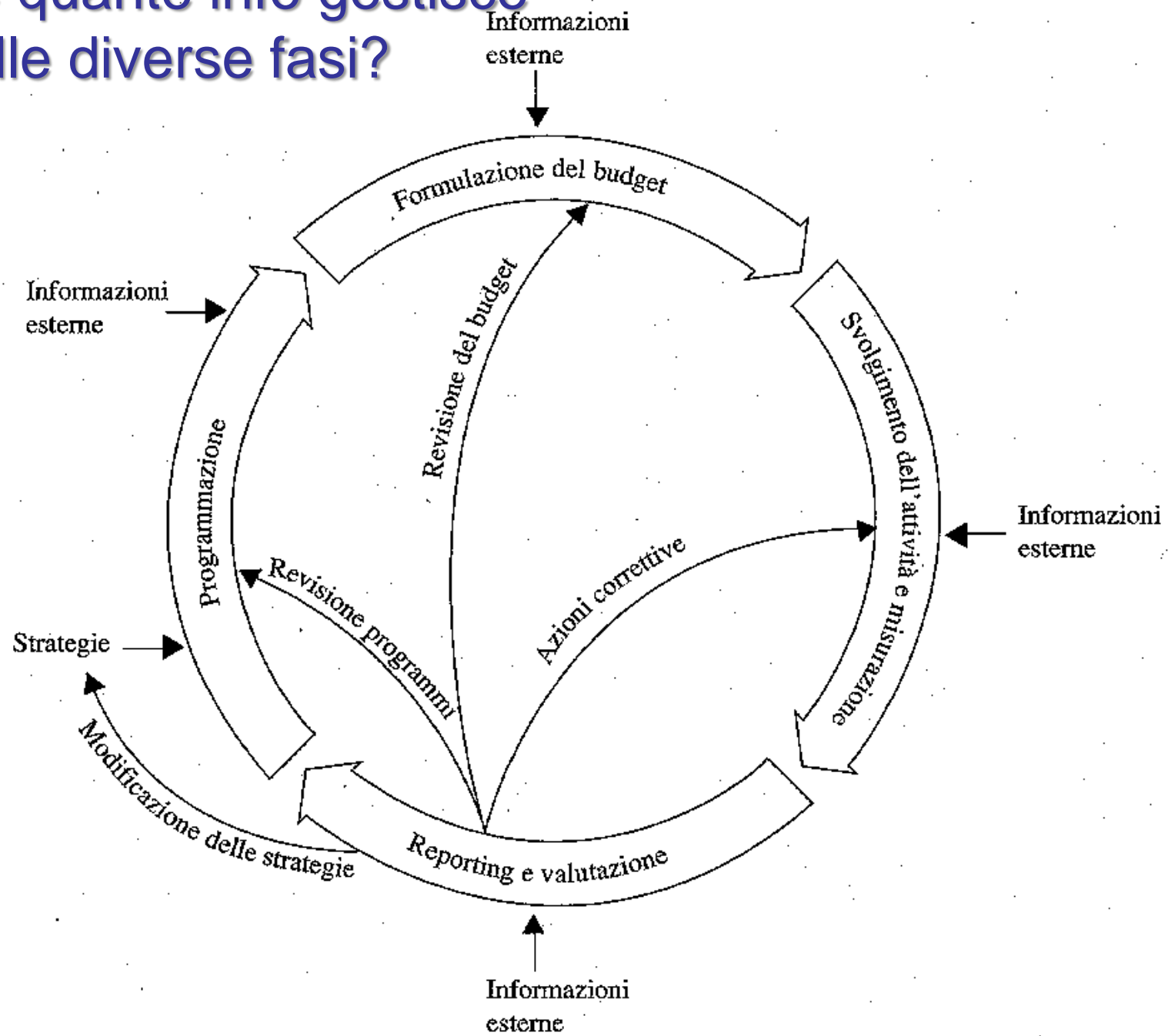
Se potessi  
'mangiare' un'idea  
avrei fatto la mia  
rivoluzione”

# Definizione generale (wikipedia)

④ Il **sistema informativo** è costituito dall'insieme delle informazioni utilizzate, prodotte e trasformate da un'azienda durante l'esecuzione dei processi aziendali, dalle modalità in cui esse sono gestite e dalle risorse, sia umane, sia tecnologiche, coinvolte. Non va confuso con ilsistema informatico, che indica la porzione di sistema informativo che fa uso di tecnologie informatiche e automazione.

**Attenzione: Formale vs Informale**

# Quali e quante info gestisce il SI delle diverse fasi?



# Strumenti direzionali

## COMPLESSITA' STRUTTURALE DELL'IMPRESA

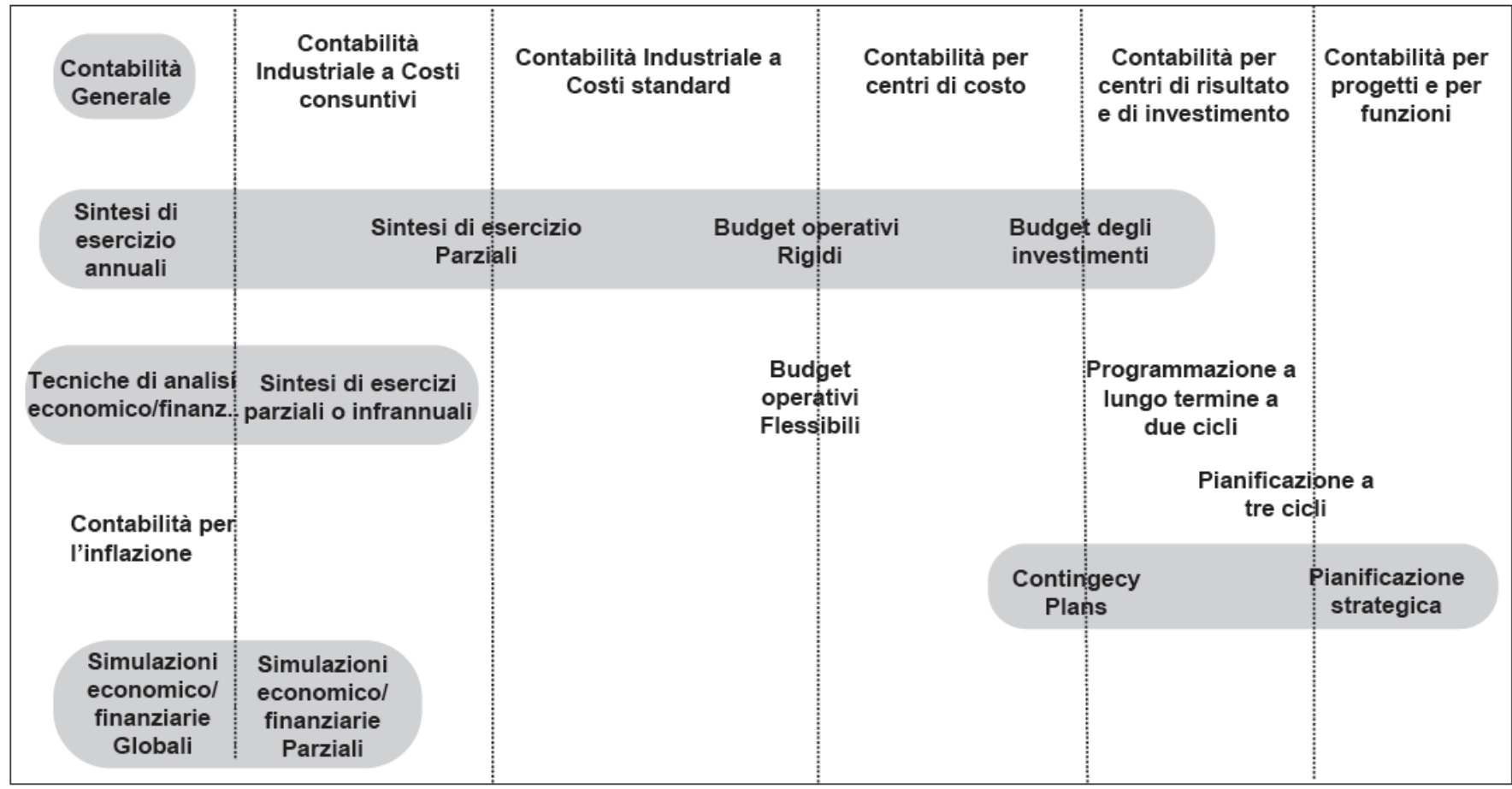
Bassa

Alta

**COMPLESSITA' AMBIENTALE**

Bassa

Alta



 STRUMENTI RILEVANTI PER L'INFORMAZIONE ESTERNA

# Per una professionalità *riflessiva*

Il professionista deve affrontare problemi inediti non risolvibili solo in base a repertori tecnici o regole definite.

La conoscenza pratica, precedentemente accumulata, diventa inadeguata.

La pratica professionale si svolge in situazioni di incertezza, ambiguità, conflitti di valore.

non sulla  
**RAZIONALITA' TECNICA**

ma sulla  
**RIFLESSIONE NEL CORSO  
DELL'AZIONE**

Conoscenza standardizzata

Expertise tecnica



Applicazione a problemi  
concreti

Dilemma tra rigore e  
pertinenza

Capacità riflessiva

Esperienza pratica



Conoscere nell'azione

...ossia...

Comunicazione riflessiva nella  
situazione professionale

Da A. Varani

## KM: Il presupposto

**<<Dove c'è complessità, le affermazioni precise perdono di significato e le affermazioni significative perdono di precisione>>** *(Lotfi A. Zadeh\_Fuzzy Logic )*

...ma

- Esiste **un** sistema informativo **(lo stesso SI per la teoria e la pratica)**
- Il sistema informativo “intermedia” le informazioni, strutturate e non strutturate
- Le informazioni non strutturate diventano sempre più importanti
- I processi decisionali si basano sul reperimento e la disponibilità mirata delle informazioni rilevanti

# Dati e informazioni

*Where is the Life we have lost in living?*

*Where is the wisdom we have lost in  
knowledge?*

*Where is the knowledge we have lost in  
information ?*

Da Choruses from "The rock"(1930) in T.S.Eliot





# Controllo direzionale e controllo operativo

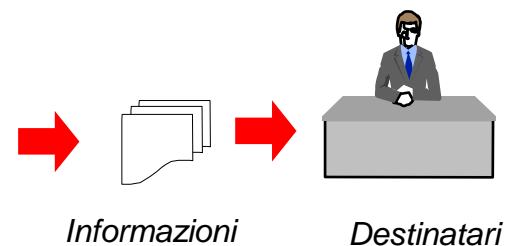
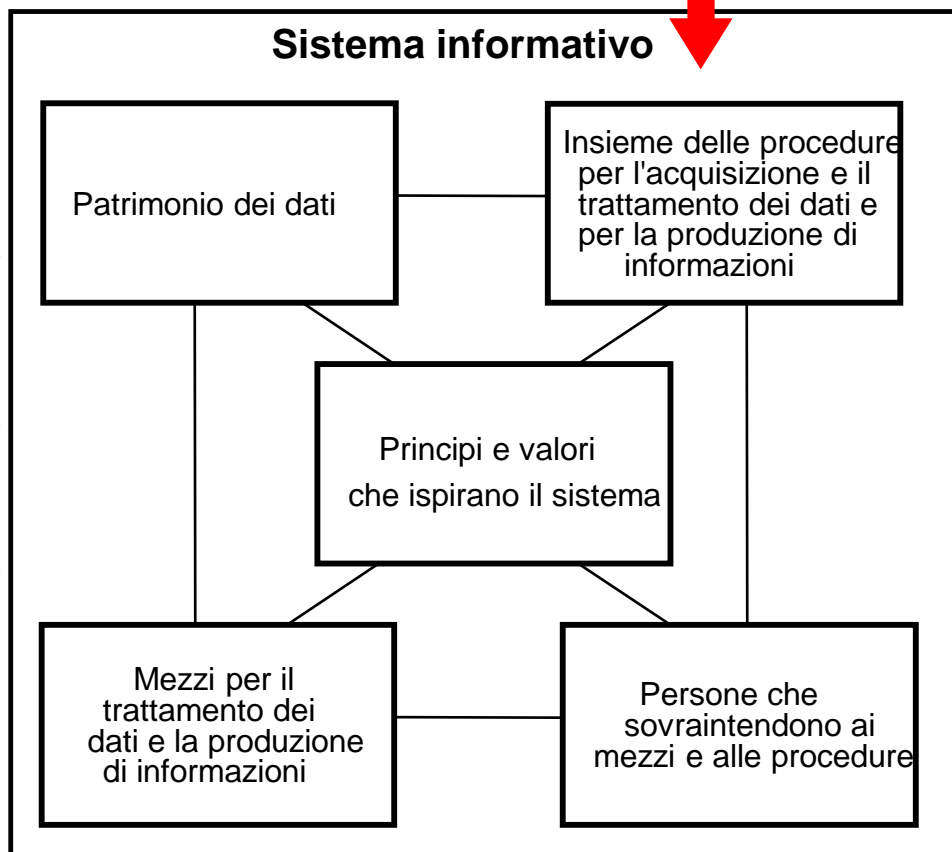
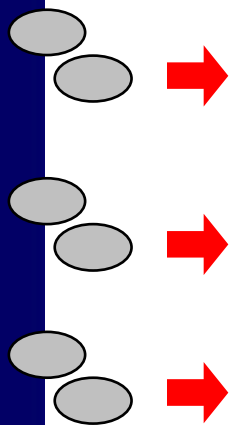
<i>CARATTERISTICHE</i>	<i>CONTROLLO DIREZIONALE</i>	<i>CONTROLLO OPERATIVO</i>
Attività su cui è incentrato Intervento del giudizio Natura della struttura Natura dell'informazione  Persone principalmente interessate Attività mentale Disciplina di base Orizzonte temporale Tipi di costi	Operazione complessiva Relativamente ampio; decisioni soggettive Psicologia Integrata; soprattutto dati finanziari; le approssimazioni sono accettabili; informazioni future e storiche  Dirigenti Amministrativa; persuasiva Psicologia sociale Settimane, mesi, anni Direzionali	Transazione o compito singolo Relativamente ristretto; si basa su regole Razionale In relazione alla operazione; spesso no finanziarie; precise; spesso in tempo reale  Capi (o nessuno) Segue degli indirizzi (o nessuna) Economia; scienze fisiche Giorno dopo giorno Industriali

# Criteri di costruzione dei report

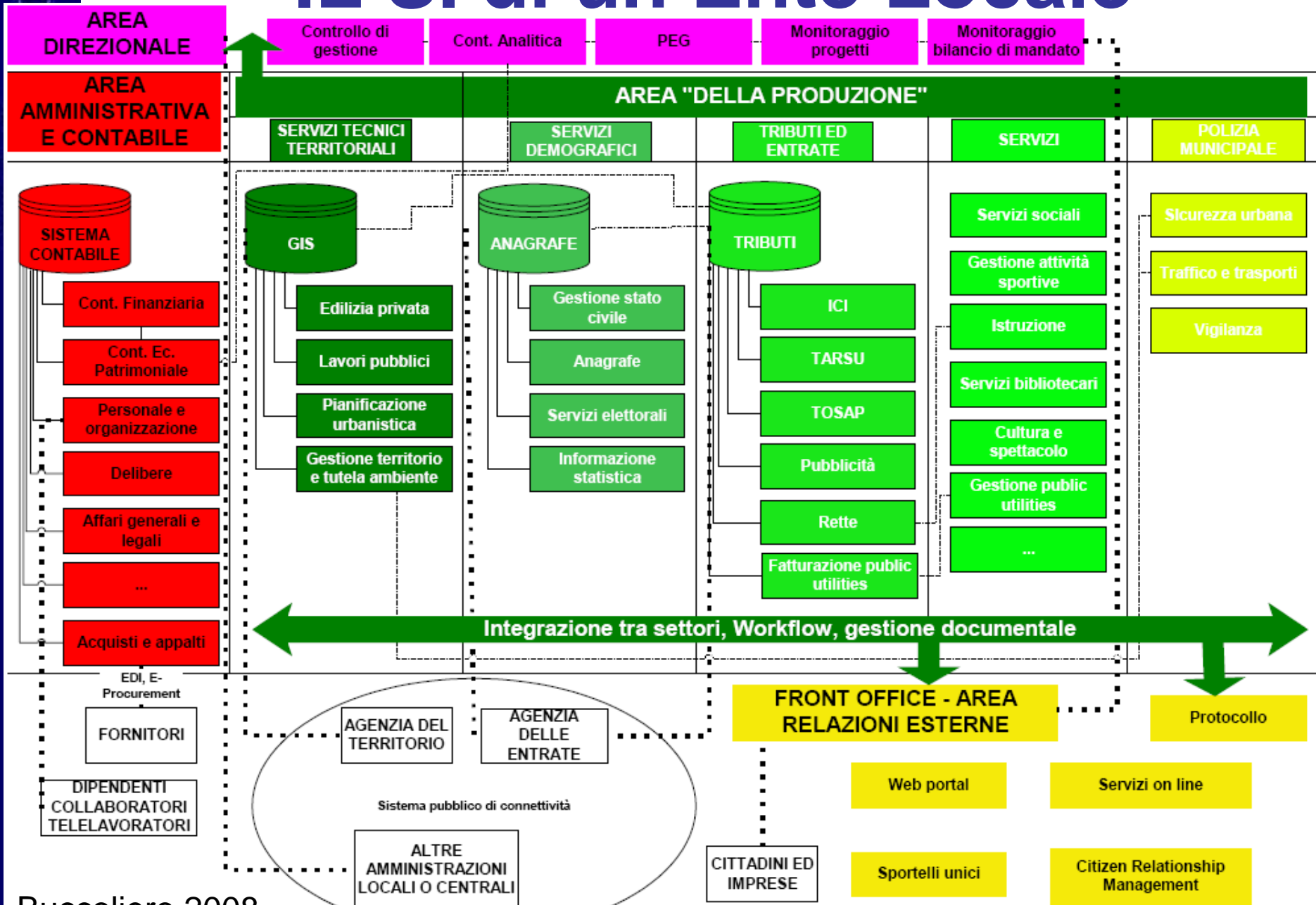
1. rilevanza;
2. controllabilità;
3. selettività;
4. gerarchizzazione;
5. tempestività;
6. attendibilità;
7. comprensibilità;
8. confrontabilità.

## Le categorie di elementi che costituiscono il sistema informativo

Principi di altre aree disciplinari che determinano la rappresentazione dei fenomeni



# IL SI di un Ente Locale

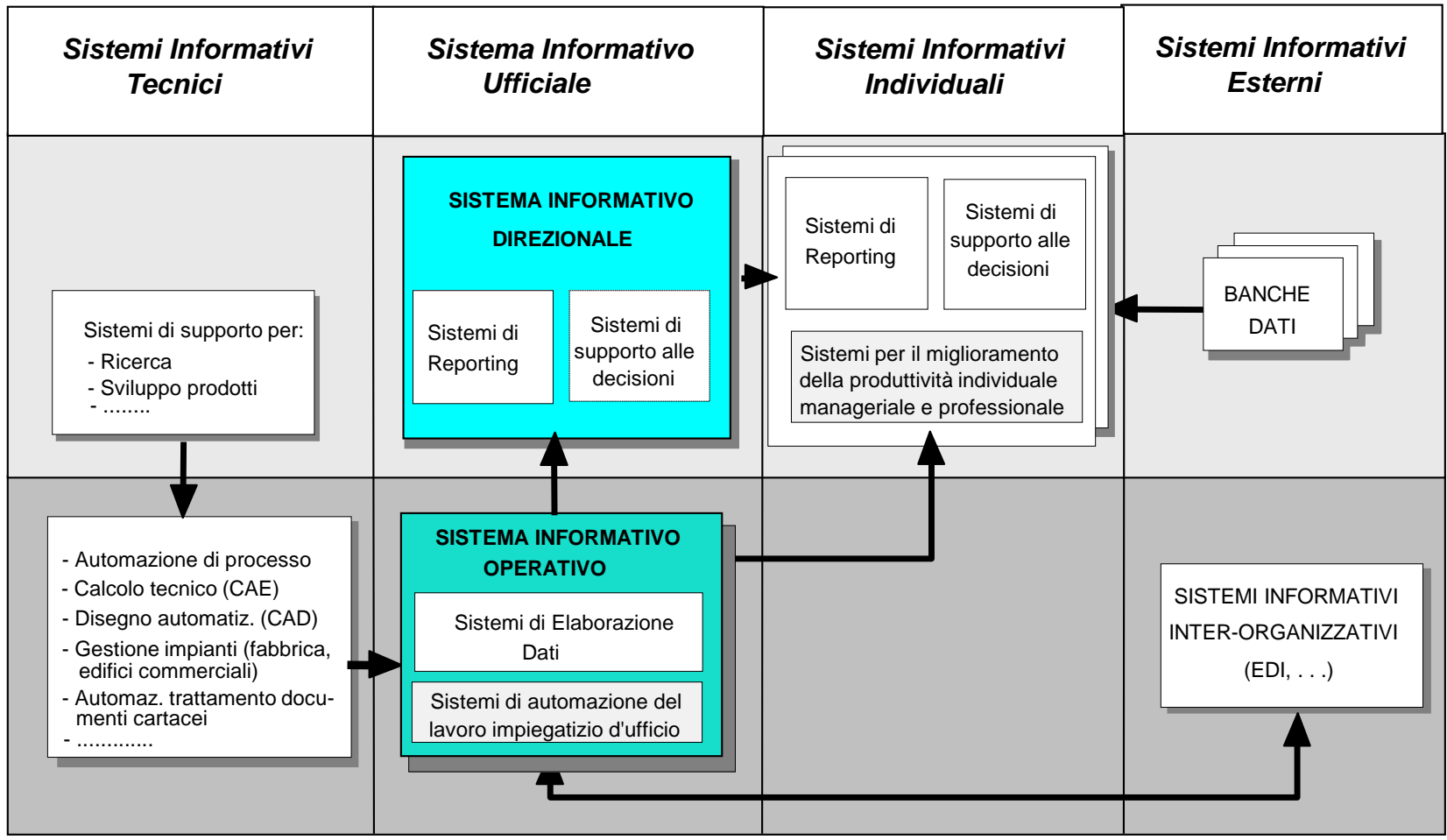


# Modello generale di sintesi del sistema informativo *automatizzato* di una organizzazione

	<i>Sistemi Informativi Tecnici</i>	<i>Sistema Informativo Ufficiale</i>	<i>Sistemi Informativi Individuali</i>	<i>Sistemi Informativi Esterni</i>
<i>Livello Direzionale</i>				
<i>Livello Operativo</i>				

(Camussone 1994)

# Modello generale di sintesi del sistema informativo automatizzato di una azienda



(Camussonne 1994)

# Una esperienza per riflettere in chiave pragmatica

- @ Il datawarehouse come una delle fonti
- @ Utilizzo di un database di controllo di gestione
- @ Utilizzo di procedure “leggere”
- @ Utilizzo di procedure integrativo

Chiave del successo

- @ “Non fare un *progetto informatico*”

# Esempio....

## RISULTATI DA QUESTIONARIO

### Percorso Clinico IMA

**Risposte corrette: 50 %**

QPC080170 L'uso dei b-bloccanti nell'insufficienza cardiaca non riduce la mortalità ma ne è consigliata la somministrazione per il miglioramento dei sintomi

RPC080172 Falso

**Risposte corrette: 75 %**

QPC080180 Quale delle seguenti affermazioni è vera per la gestione del paziente con ipertensione arteriosa?

RPC080181 La pressione sistolica dovrebbe essere il principale fattore per l'identificazione, la valutazione e il trattamento dell'ipertensione, specialmente negli adulti ultra50enni

**Risposte corrette: 12 %**

QPC080190 Il Clopidogrel in combinazione con aspirina a basse dosi deve essere prescritto ai pazienti con Sindrome Coronarica Acuta senza elevazione del tratto ST con rischio moderato o alto di IMA o morte

RPC080191 Sempre nei pazienti per i quali il clopidogrel non è controindicato, per 12 mesi dopo il più recente evento acuto

**Risposte corrette: 88 %**

QPC080210 Quale delle seguenti affermazioni è vera per l'uso dei beta-bloccanti nei pazienti con IMA

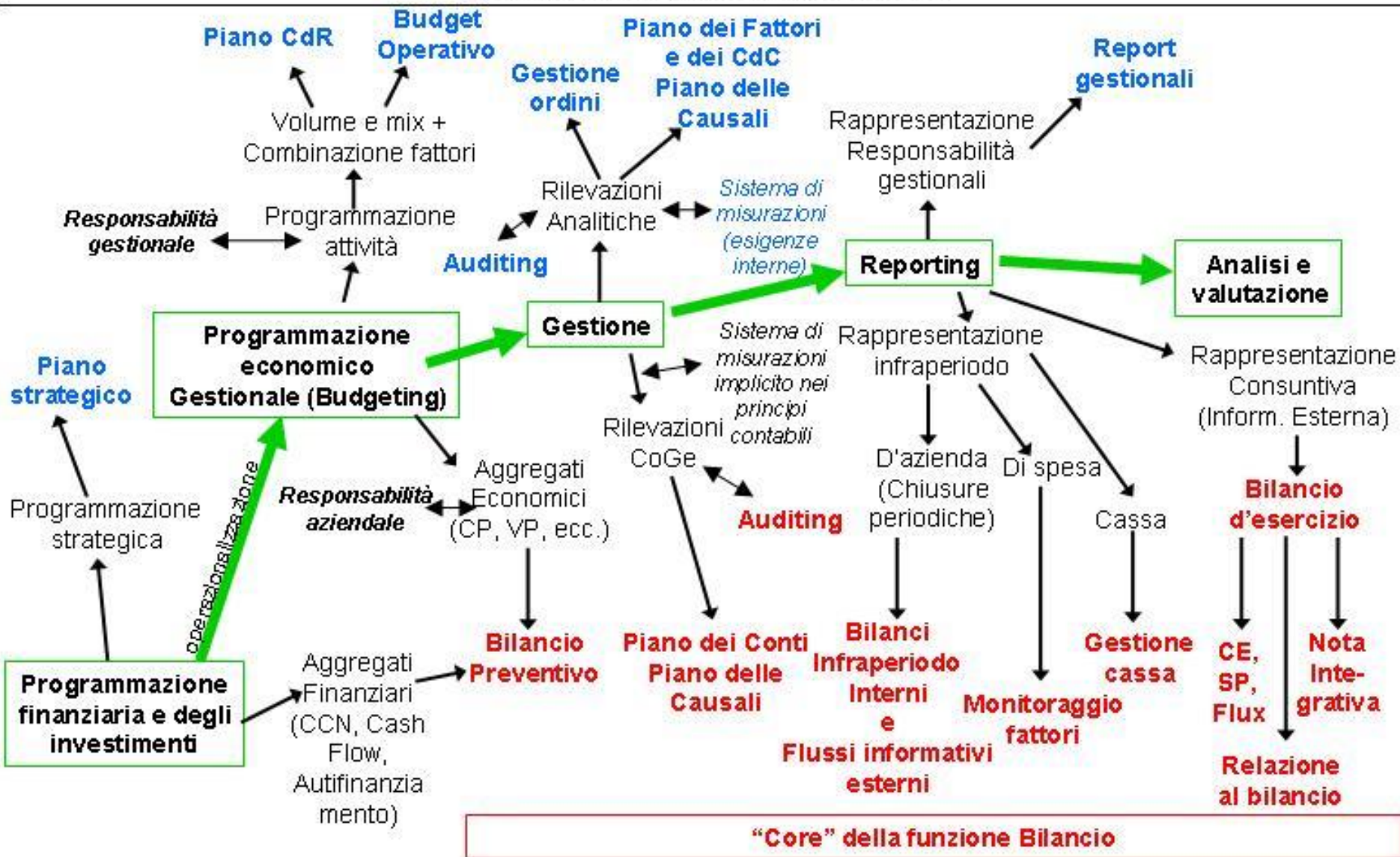
RPC080213 In 1000 pazienti dopo IMA il trattamento con beta-bloccanti per sei mesi evita 4 morti e il trattamento per una anno evita 13 morti



# Forme di controllo (Ouchi)

	<b>Bassa misurabilità risultati</b>	<b>Alta misurabilità risultati</b>
<b>Alta rappresentabilità processi</b>		
<b>Bassa rappresentabilità processi</b>		

# Gli strumenti a supporto del controllo economico di gestione



Gianmaria Battaglia, Francesco Zavattaro, 2002

# Accountability

Accountability is understood as sources of legitimacy for decisions in the name of the collective. A decision becomes legitimate when it is given reasons from a particular perspective using accepted criteria. In the current debate, 5 different images of accountability are singled out (Wolf,2000,10):

1. **Legal accountability:** to what extent do actors comply with legal prescriptions?
2. **Fiscal accountability:** to what extent do actors spend public money in the most effective way?
3. **Policy and performance accountability:** to what extent do actors meet the goals articulated by elected politicians and the expectations that they have created in the public domain?
4. **Democratic accountability:** to what extent do actors respect democratic values and enhance democratic processes?
5. **Ethic accountability:** to what extent do actors behave in accordance with codes of ethics and general moral standards?

# Accountability e relazioni

## Types of Power and Forms of Accountability

	Hierarchical Authority	Expert Authority	Influence	Exchange
<b>CULTURAL VALUES AND NORMS</b>	Authorised Exercise of Administrative Responsibility	Professional Commitment to Client Service	Consensus Solidarity and Participative Decision-making	Self interested Trading for Mutual Gain
<b>STRUCTURAL CHECKS AND BALANCES</b>	Appeal to External Authority by Subjects	Peer Group Evaluation of Performance	Internal Democratic Control of Representatives	Competition Among Customers and Suppliers

# Reazioni

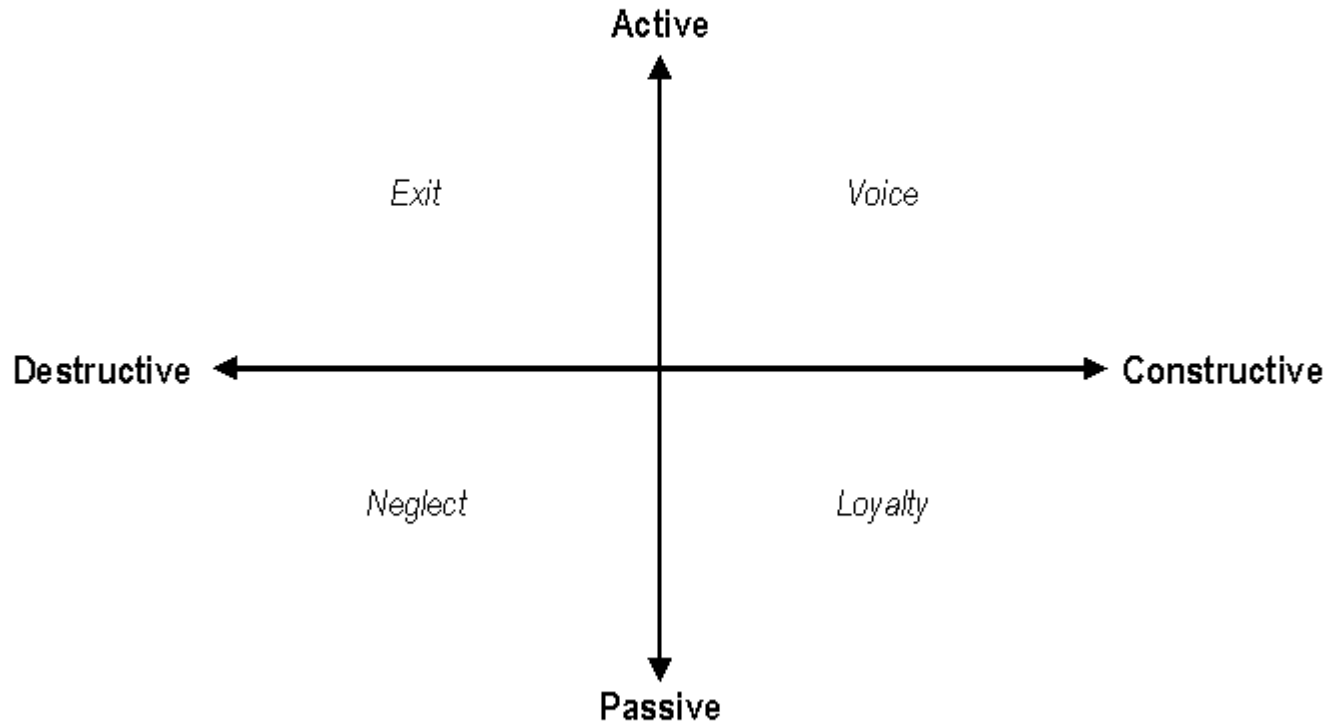
1. **Exit:** esco dalla relazione
2. **Voice:** mi lamento della relazione
3. **Loyalty:** sono fedele alla relazione
4. **Neglect:** nego la rilevanza della relazione

## Determinants and Consequences of Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: Responses to Dissatisfaction in Adult Romantic Involvements

**Caryl E. Rusbult** Department of Psychology, University of Kentucky, Lexington, Kentucky 40506. **Dennis J. Johnson Gregory D. Morrow** University of Kentucky

A survey of adult romantic involvements was conducted to test hypotheses regarding the determinants and consequences of four characteristic responses to dissatisfaction: exit, voice, loyalty, and neglect. In general, greater prior satisfaction with relationships and greater investment of resources in relationships were associated with stronger tendencies to react to problems constructively, with voice and loyalty, and lesser tendencies to react destructively, with exit and neglect. Higher quality alternatives promoted exit and inhibited loyalty. Greater problem severity encouraged exit and voice and discouraged loyalty. Voice and loyalty resulted in more favorable outcomes, better immediate consequences and greater later satisfaction and commitment, whereas exit and neglect produced less favorable consequences. The relationship between a variety of demographic characteristics and each category of response were also examined.

# Possibili risposte



T-Cat © Rob Phaal, 2001

# ERIKA'S MODEL

(for each active stakeholder group)

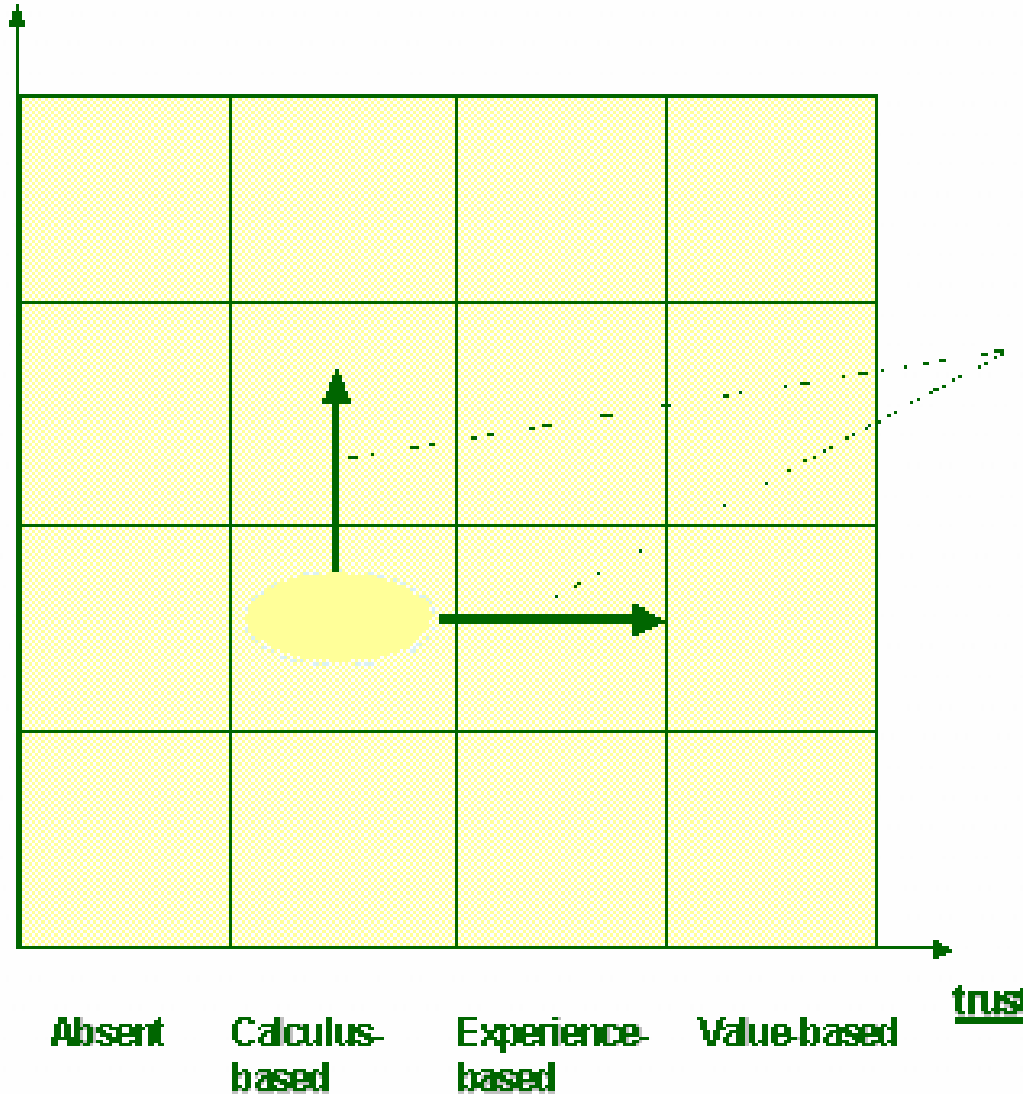
relationship

Partnership

Interactive

Informative

Absent



°each box includes one or more tools;

°the arrow indicates an objective in a given period;

°each tool includes a perceived effectiveness and a time related objective.

trust

Absent

Calculus-based

Experience-based

Value-based



# Da una moda all'altra?

*SNAMI "Le giornate della Medicina Generale"*  
Como, 11 novembre 2006

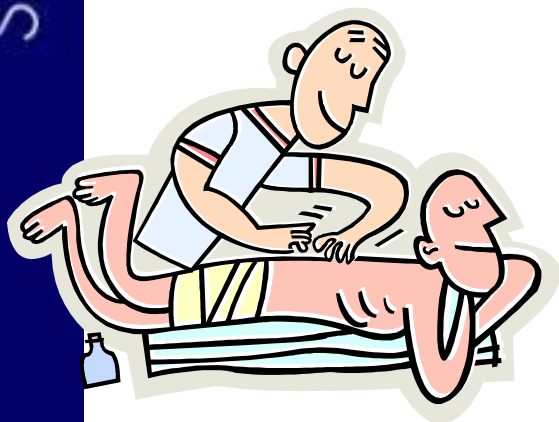
## **Budget Addio!** **Il Balanced Scorecard in sanità**

Materiale a cura di

**Stefano Baraldi e Antonella Cifalinò**

Centro di Ricerche e Studi in Management Sanitario (Ce.Ri.S.Ma.S.)  
Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano  
[www.unicatt.it/cerismas](http://www.unicatt.it/cerismas)

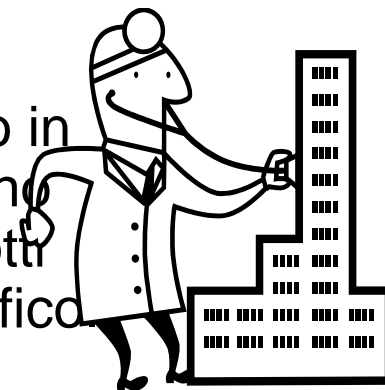
# Cosa è core e cosa è peripheral (in sanità)?



- ② Il **core** è l'insieme delle prestazioni/beni/servizi/attività riconducibili alla specialità di riferimento (ad esempio, cardiologia).
- ② I **peripherals** sono tutte le altre attività tra cui, ad esempio, le condizioni specifiche di accesso e fruizione.

*Insieme riconducibile ad uno specifico destinatario.*

o Le **condizioni di fruizione** costituiscono il contesto in cui avviene la fruizione. Le condizioni d'immagine sono generalmente indistinte, e comuni, per i diversi prodotti aziendali e non presuppongono un beneficiario specifico



## Premesso che:

**Operazioni di Gestione** = Insieme di attività **direttamente** rivolte al conseguimento del fine aziendale attraverso la propria attività (fare sanità)

**Funzione Manageriale** = Assume la guida **unitaria** dell'azienda per la realizzazione della sua *Mission* attraverso attività finalizzate a:

- **Conoscere**
  - **Decidere**
  - **Controllare**
- } le operazioni di gestione, ovvero i processi produttivi e i comportamenti associati

ma soprattutto,  
che riporti all'interno dell'azienda, la responsabilità di coniugare il miglioramento della qualità dei processi con il suo sentiero strategico di sviluppo

# 1993: Difficoltà a integrare le tre sfere di governo

**Tecnico professionale**

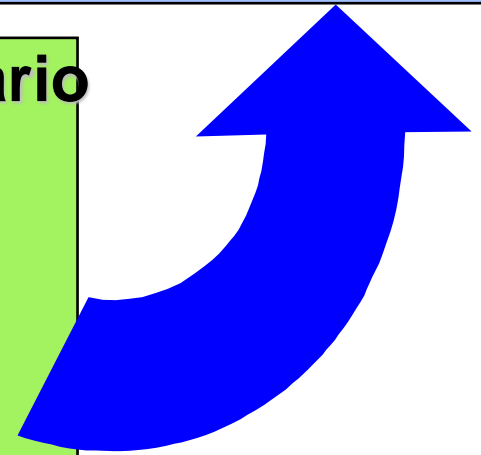
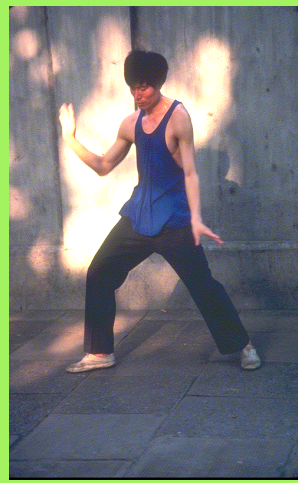


**Politico-Istituzionale**



?

**Economico-Finanziario**



## Types of Power and Forms of Accountability

	Hierarchical Authority	Expert Authority	Influence	Exchange
<b>CULTURAL VALUES AND NORMS</b>	Authorised Exercise of Administrative Responsibility	Professional Commitment to Client Service	Consensus Solidarity and Participative Decision-making	Self interested Trading for Mutual Gain
<b>STRUCTURAL CHECKS AND BALANCES</b>	Appeal to External Authority by Subjects	Peer Group Evaluation of Performance	Internal Democratic Control of Representatives	Competition Among Customers and Suppliers

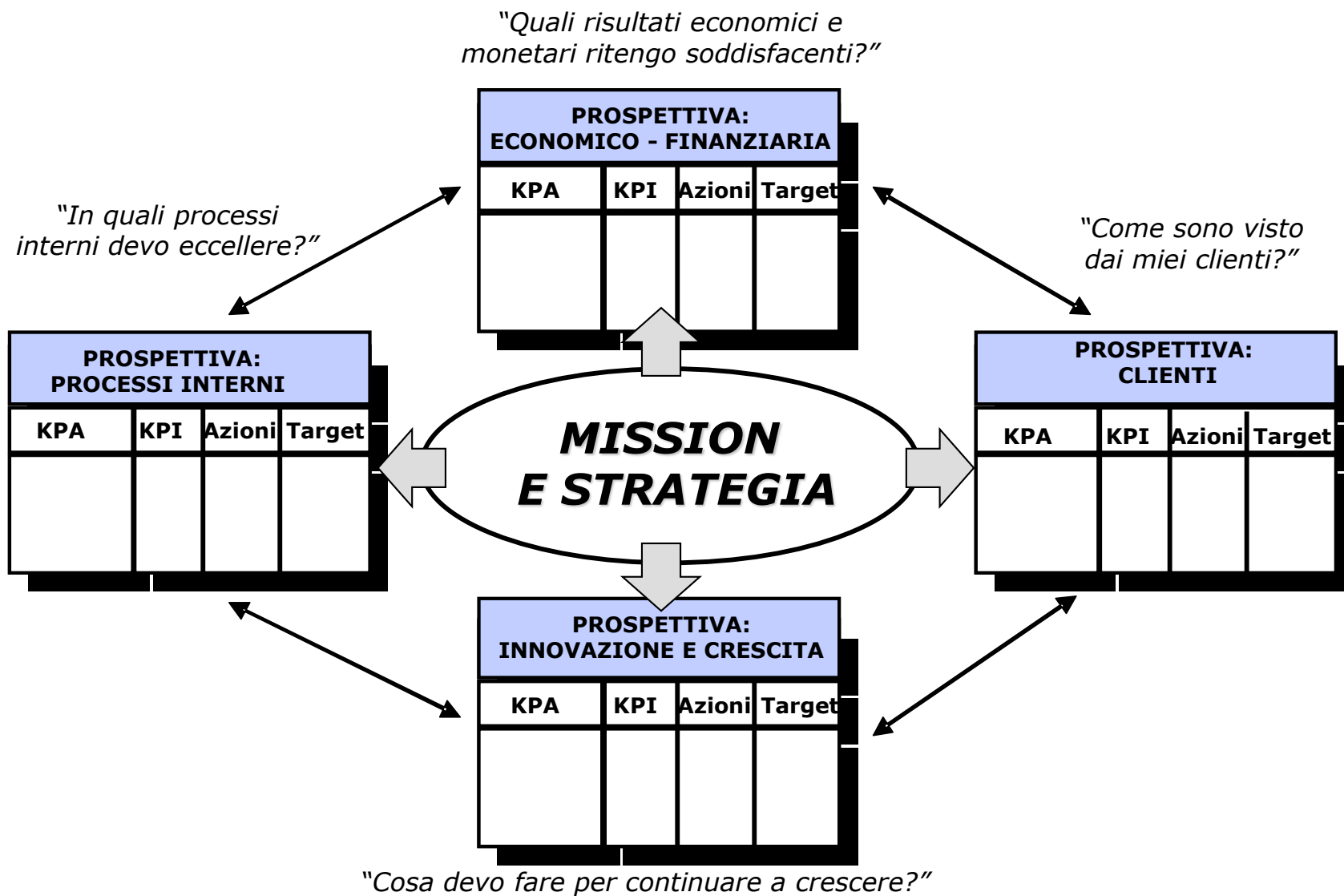
# “Clinical governance” un concetto consolidato (from Wikipedia!)

**Clinical governance** is the term used to describe a systematic approach to maintaining and improving the quality of patient care within a health system. The term became widely used in health care following the [Bristol Babies Scandal](#) in 1995, during which anaesthetist Dr [Stephen Bolsin](#) exposed the high mortality rate for paediatric cardiac surgery at the Bristol Royal Infirmary. It was originally elaborated within the [United Kingdom National Health Service](#) (NHS), and its most widely cited formal definition describes it as:

✦ *"A framework through which NHS organisations are accountable for continually improving the quality of their services and safeguarding high standards of care by creating an environment in which excellence in clinical care will flourish."* (Scally and Donaldson, 1998)

This definition is intended to embody three key attributes: recognisably high standards of care, transparent responsibility and accountability for those standards, and a constant dynamic of improvement.

# Es. di performance integrata BSC



**Management by Objectives (MBO)** relies on the defining of objectives for each employee and then comparing and directing their performance against the objectives which have been set. It aims to increase organizational performance by aligning goals and subordinate objectives throughout the organization. Ideally, employees get strong input to identifying their objectives, time lines for completion, etc. MBO includes ongoing tracking and feedback in the process to reach objectives.

**Management by Objectives** was first outlined by **Peter Drucker** in 1954 in his book 'The practice of Management'. According to Drucker managers should avoid 'the activity trap', getting so involved in their day to day activities that they forget their main purpose or objective. One of the concepts of MBO was that instead of just a few top-managers, **all managers of a firm should participate in the strategic planning process**, in order to improve the implementability of the plan. Another concept of MBO was that managers should implement a range of performance systems, designed to help the organization stay on the right track. Clearly, Management by Objectives can thus be seen as a predecessor of Value Based Management!

MBO principles are: Cascading of organizational goals and objectives, Specific objectives for each member, Participative decision making, Explicit time period, and Performance evaluation and feedback.

**Management by Objectives** also introduced the **SMART method** for checking the validity of the Objectives, which should be 'SMART': Specific Measurable Achievable Realistic, and Time-related.

In the 90s, Peter Drucker put the significance of this organization management method into perspective, when he said: "It's just another tool. It is not the great cure for management inefficiency... MBO works if you know the objectives, 90% of the time you don't."



# Tre formule per tre culture aziendali

## Chain

**Focus** sul processo di trasformazione tecnica

**Metafora** del Saper Fare

**Modello tecnico – produttivo** sequenziale mono-direzionale

**Processo** specializzato e coordinato per lotti (standardizzati)

**FCS** qualità tecnica

**Efficacia (sanitaria)** attraverso l'efficienza dei percorsi

**Laboratorio privato**

## Shop evoluto

**Focus** sul processo decisionale di scelta

**Metafora** del Saper Comprendere

**Modello tecnico – produttivo** ciclico, bi-direzionale

**Processo** unitario e orientato alla multidisciplinarietà

**FCS** affidabilità, fiducia

**Efficacia (sanitaria)** attraverso l'efficienza dei processi decisionali

**“Medico condotto”**

## Network

**Focus** sulle “ragioni” dell'incontro tra D/O

**Metafora** del Saper Collegare

**Modello tecnico – produttivo** centrato sui servizi funzionali alla rete

**Processo** simultaneo e parallelo

**FCS** informazione, reputazione della rete

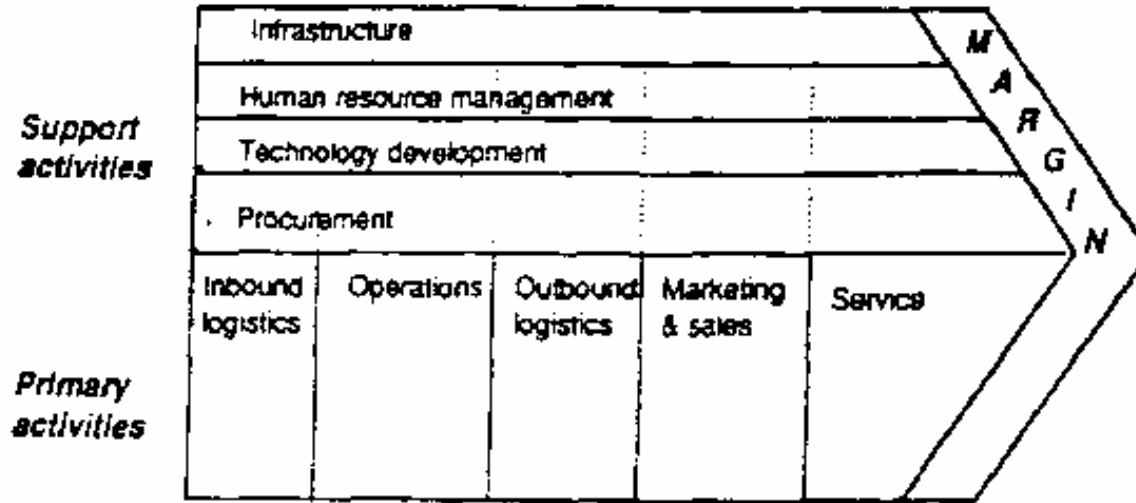
**Efficacia sanitaria** attraverso la qualità del “matching”

**Assicurazione sanitaria**

# Progettazione

- Ⓢ Oggetti di riferimento
- Ⓢ Contenuti (economici, ecc.)
- Ⓢ Rappresentazione convenzionale dei processi produttivi
- Ⓢ Sistemi di rilevazione
- Ⓢ Impatto su sistema informativo

# Catena del valore



# Shop

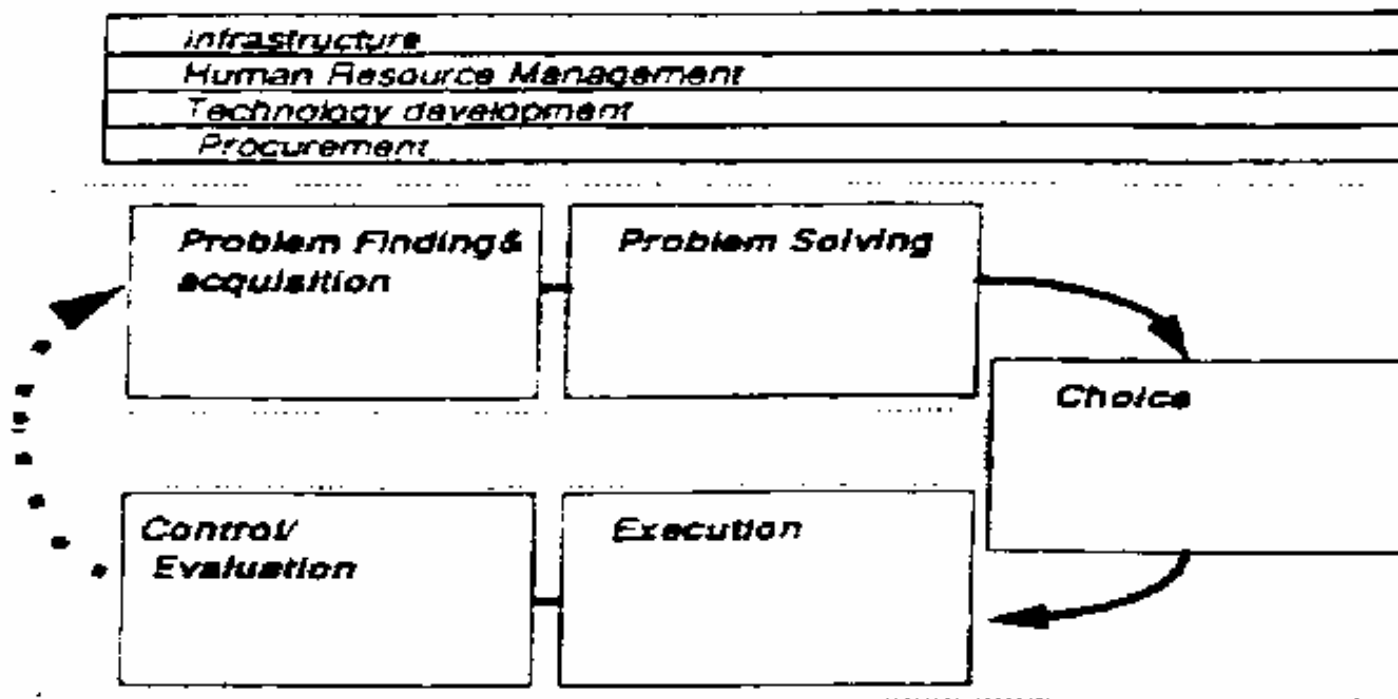


Figure 3. The value shop diagram

# Network

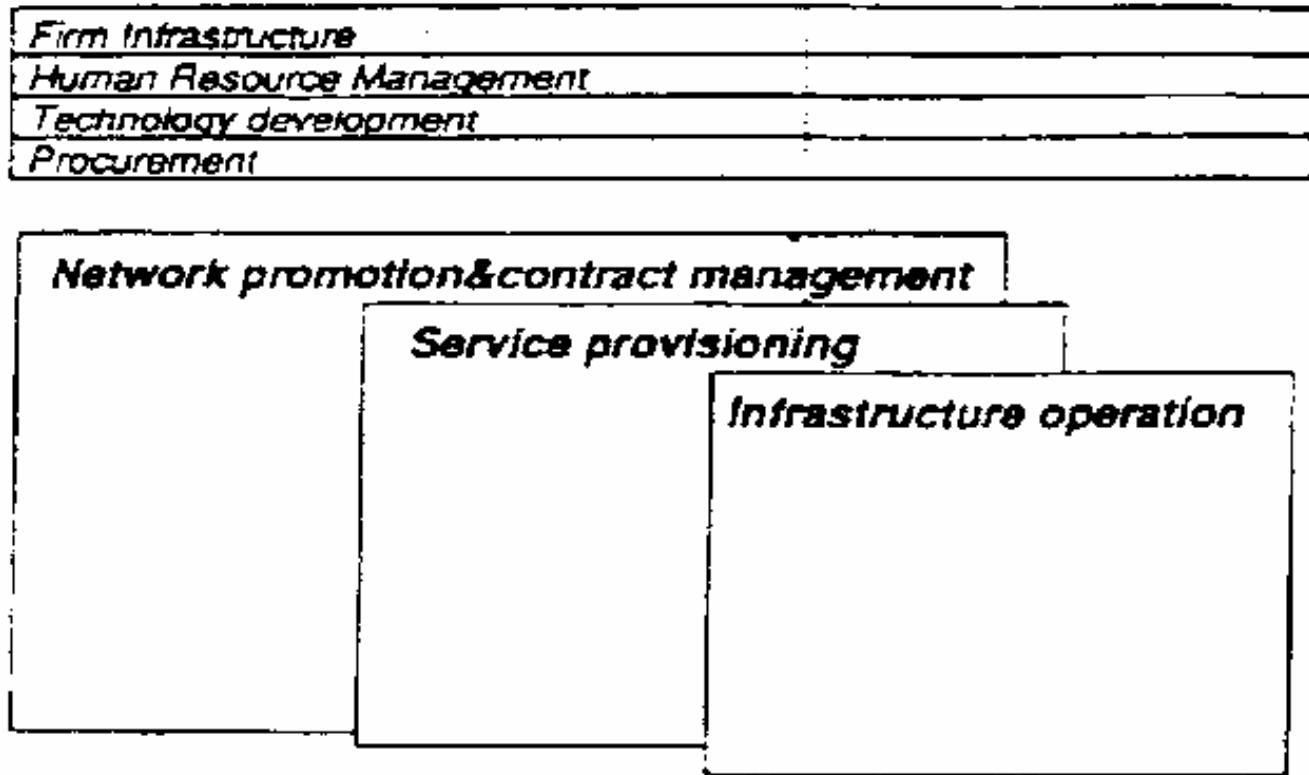


Figure 6. The value network diagram

# Le attività primarie

- *Logistica in entrata.* Le attività associate al ricevimento, all'immagazzinamento ed alla distribuzione dei fattori produttivi, gli *input* del prodotto quali, ad esempio, la gestione dei materiali, la gestione di magazzino, il controllo delle scorte, la programmazione dei vettori e le restituzioni ai fornitori.
- *Attività operative.* Le attività associate alla trasformazione degli *input* nel prodotto finale quali, ad esempio, la lavorazione in officina, il montaggio, la confezione, la manutenzione delle macchine, il collaudo e la gestione degli impianti.
- *Logistica in uscita.* Le attività associate alla raccolta, all'immagazzinamento ed alla distribuzione fisica del prodotto agli acquirenti. Come, ad esempio, la gestione di magazzino dei prodotti finiti, la gestione dei vettori di consegna, l'elaborazione degli ordini e la programmazione delle spedizioni.
- *Marketing e vendite.* Le attività associate con l'offerta di mezzi mediante i quali i clienti acquistano un prodotto, sono in qualche modo facilitati od incentivati a farlo, come ad esempio, la pubblicità, la promozione, la forza vendita, le offerte, la scelta dei canali di distribuzione, la determinazione dei prezzi.
- *Servizi accessori sul prodotto.* Le attività correlate alla fornitura di servizi atti a migliorare o a mantenere il valore del prodotto, come nel caso delle attività di installazione, riparazione, addestramento, la fornitura dei ricambi o la regolazione del prodotto.

Valeria Rappini © Marzo 2007

## Le attività primarie del modello SHOP

- *Identificazione del problema (problem finding)* e presa in carico. Le attività associate con l'identificazione e la formulazione del problema da risolvere e con la scelta dell'approccio complessivo.
- *Problem solving*. Le attività associate con la definizione e la valutazione di soluzioni alternative.
- *Scelta*. Le attività associate alla scelta fra soluzioni alternative.
- *Realizzazione*. Le attività associate con la comunicazione, l'organizzazione ed il perfezionamento della soluzione adottata.
- *Controllo e valutazione*. Le attività associate con la misurazione, valutazione e verifica della soluzione implementata.

Valeria Rappini © Marzo 2007

# Le attività primarie del modello Network

- *Promozione del network e gestione dei contratti.* L'invito ai clienti potenziali a partecipare al *network*, la selezione dei clienti con caratteristiche adeguate, l'avvio, la gestione e la chiusura dei contratti di servizio.
- *Erogazione del servizio.* Le attività associate con la predisposizione, il mantenimento e la chiusura dei collegamenti tra clienti e l'accreditamento per i servizi erogati. I collegamenti possono essere sincroni come nel caso dei servizi telefonici, oppure asincroni come nei servizi di posta elettronica o in quelli di deposito di denaro. L'accreditamento e la fatturazione per i servizi erogati richiede la misurazione dell'uso della capacità di rete da parte del cliente, in termini di volumi e di durata.
- *Operazioni di infrastruttura.* Le attività associate con il funzionamento ed il mantenimento di infrastrutture fisiche ed informative. Queste attività tengono la rete in uno stato costante di allerta, pronta ad intervenire per rispondere alle richieste dei clienti.

Valeria Rappini © Marzo 2007



## 3 formule per 3 culture aziendali

Chain

Focus sul processo di

Shop evoluto

Focus sul processo

Network

Focus sulle "ragioni"

**Generano  
Organizzazioni  
diverse!!!**

Laboratorio privato

"Medico condotto"

Assicurazione sanitaria

# La funzione Amministrativa ?

Alta amministrazione

Integrazione criteri economici ed extraeconomici in funzione finalità

Processo decisionale e responsabilizzazione al servizio  
coordinamento e integrazione attività

Produzione informazioni e  
monitoraggio fenomeni extra-  
economici

Produzione informazioni e  
monitoraggio fenomeni  
economici

Processi “amministrativi” impropri

Processi di supporto comuni impropri

Gestione / produzione

# Il sistema amministrativo?

SI  
Rilevazioni

Alta amministrazione

Integrazione criteri economici ed extraeconomici in funzione finalità

Processo decisionale e responsabilizzazione al servizio  
coordinamento e integrazione attività

Produzione informazioni e  
monitoraggio fenomeni extra-  
economici

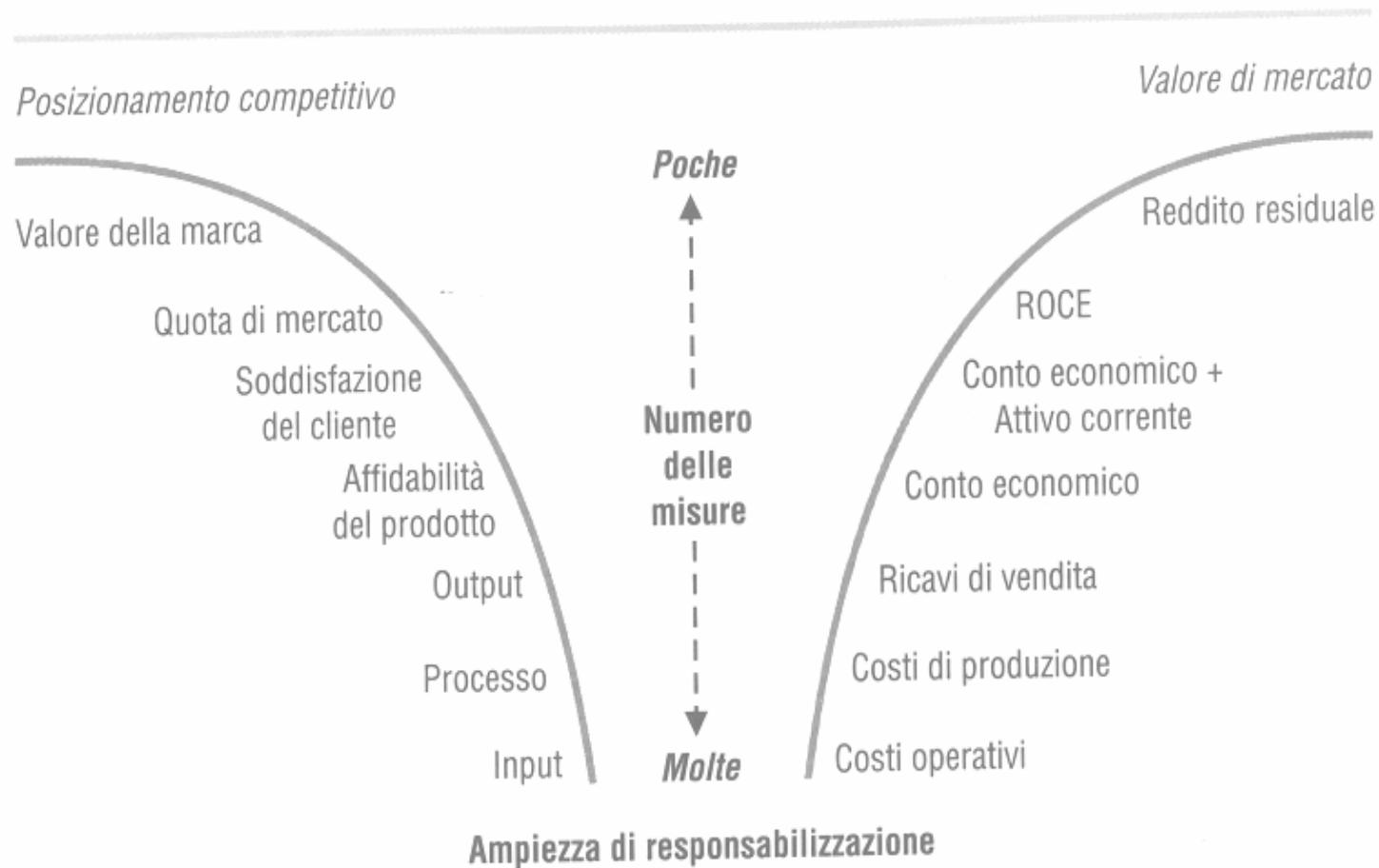
Produzione informazioni e  
monitoraggio fenomeni  
economici

Processi “amministrativi” impropri

Processi di supporto comuni impropri

Gestione / produzione

Figura 4.9 Relazione fra il numero delle misure e l'ampiezza di responsabilizzazione



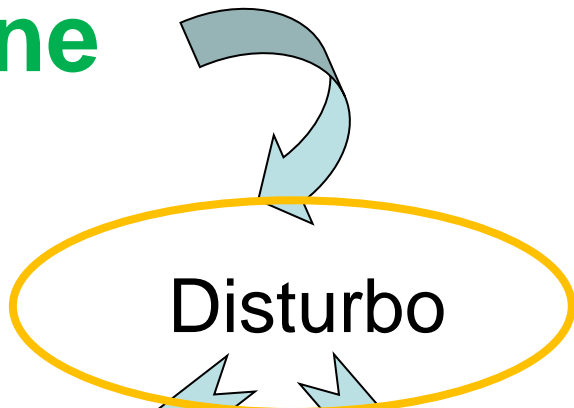
# Le scelte organizzative

- ② Ampiezza di controllo
  - ▶ Reattività es efficienza
- ② Ampiezza di responsabilità
  
- ② Ampiezza di influenza
  - ▶ Fissare obiettivi sfidanti
  - ▶ Allocazione costi indiretti
  - ▶ Politiche sui prezzi di trasferimento
- ② Ampiezza di supporto

# A che punto siamo ?

**Nuovo ordine**

**Ordine**



**Negazione**

# Presentazione

- 1. Il problema (quali *decisioni* occorre prendere)**
- 2. Il contesto (la descrizione solo per ciò che è rilevante a fini del problema decisionale)**
- 3. Quali alternative e quali criteri decisionali**
- 4. L'analisi e le decisioni (con dati e indicatori con unità di misura per verificarne l'effetto)**
- 5. Teorie di riferimento utilizzate (contenuti del corso)**
- 6. Punti aperti e Punti deboli / Rischi e modalità per gestirli**
- 7. Lessons learned e replicabilità**

# Budget

STRUTTURA  
ORGANIZZATIVA

Riguarda la trasposizione delle responsabilità organizzative nell'ambito economico-finanziario

STRUTTURA  
TECNICO-CONTABILE

E' rappresentata da tutta la strumentazione utilizzata per il funzionamento del sistema da un punto di vista di "contabilità di controllo" (contabilità generale, analitica, budget, analisi degli scostamenti, etc..)

PROCESSO DI  
CONTROLLO

Fase in cui gli obiettivi prefissati derivanti dalla programmazione vengono confrontati con i dati effettivi.



# Caratteristiche del sistema di controllo

1. ARTICOLAZIONE

Numerosità dei livelli di aggregazione delle informazioni economico-finanziarie

2. RILEVANZA

Tipologia delle aggregazioni e loro connessione con l'attività decisionale dei diversi organi

3. SELETTIVITA'

Rapporto tra quantità di informazioni rilevanti ed irrilevanti

4. ORIENTAMENTO

Tendenze a privilegiare certe tipologie di eventi ed informazioni (orientamento ai fattori o ai risultati al passato e al futuro)

5. RESPONSABILIZZAZIONE FORMALE

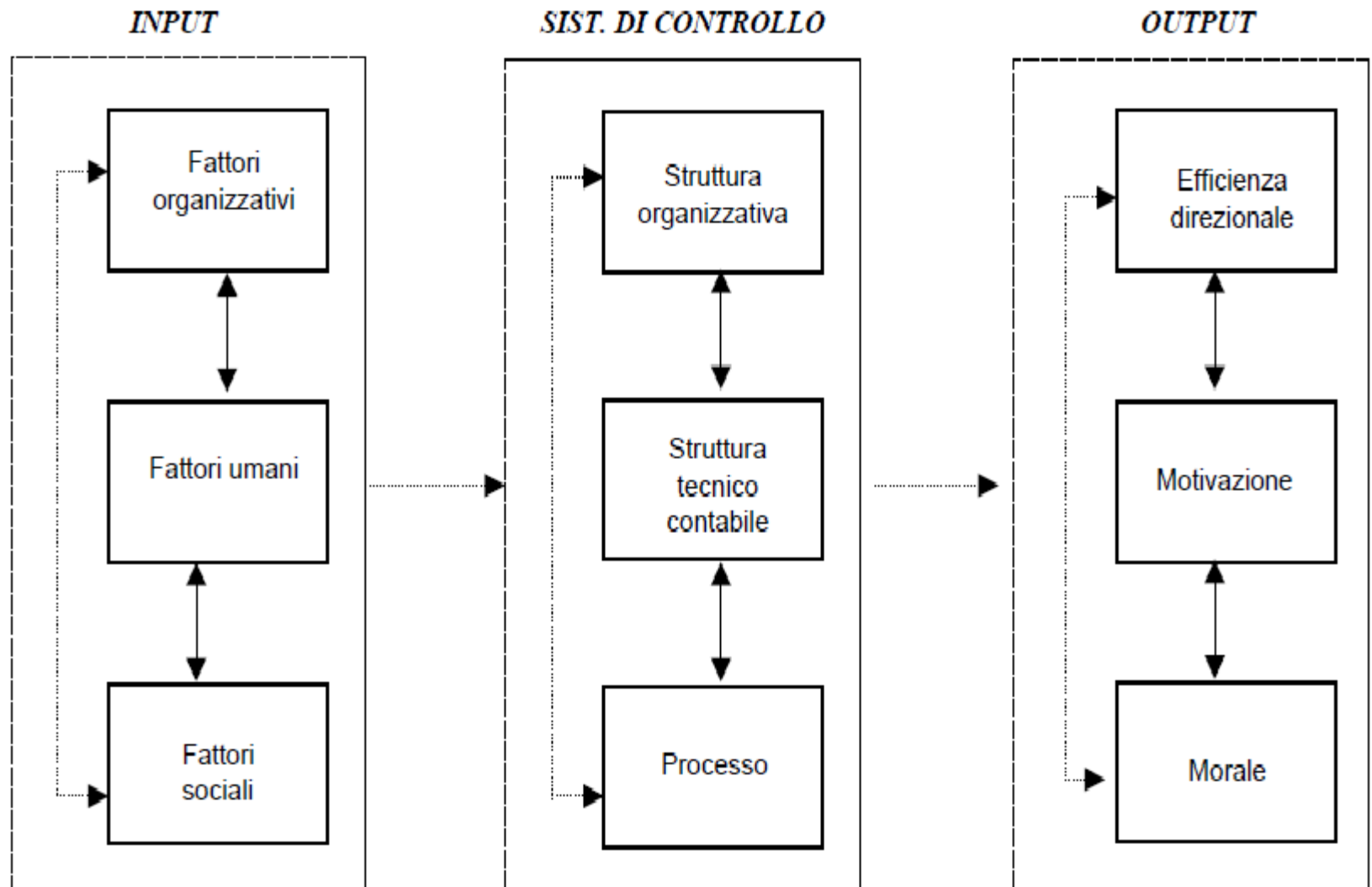
Numerosità e tipologia degli obiettivi economico-finanziari e delle connesse aree di responsabilità

6. RIGIDITA' PROCEDURALE

Grado di predefinizione con regole e procedure delle caratteristiche formali del sistema

7. STILE DI CONTROLLO

Tipologia di impiego della gestione per obiettivi economico-finanziari



# Finalità convergenti?

- Ⓢ Pianificazione e programmazione
- Ⓢ Motivazione
- Ⓢ Valutazione
- Ⓢ Coordinamento
- Ⓢ Formazione

Quali conflitti?