

Logiche aziendali, sistemi e tecniche manageriali e profili direzionali nelle organizzazioni / aziende sanitarie

Marco Meneguzzo

Dipto Management Diritto - Area management sanitario CEIS

Univ Roma Tor Vergata IT

Laboratorio Management pubblico sanitario

Univ Svizzera italiana CH

Ottobre 2024

Logiche aziendali / Ruoli direzionali, middle managements e professionals / Tools manageriali

Ruoli manageriali
Vertici direzionali
Middle management
Professionals sanitari
Leadership vs
Management

Logiche aziendali
Modelli Aziende sanitarie
Aziende ospedaliere ASL
Reti aziendali
Grandi ospedali FIASO

Tecniche Manageriali
Management Tools
Lean Management
Performance Mgmt
PIAO SMVP

Logiche manageriali nelle organizzazioni sanitarie pubbliche e private nel settore sanitario : i principali osservatori in Italia

AIES Universitario
Associaz italiana
Economia sanitaria 1995
www.aiesweb.it
EUHEA

FIASO
www.fiaso.it
FederSanità ANCI
6 aree tematiche
intervento
2024

CEIS Roma Tor Vergata
Rapporto CEIS 2003
CEIS CREA
Executive Performance
Regionali

Scuola superiore
Sant Anna
Laboratorio MES
Politecnico
Milano
E health
digital medicine

CERGAS Univ Bocconi
OASI 2000
MECOSAN 1995

FIASO

- La FIASO, Federazione Italiana delle Aziende Sanitarie e Ospedaliere, è nata nel 1998 per sostenere e promuovere il rafforzamento e lo sviluppo del modello aziendale in sanità come strumento per rispondere al meglio ai bisogni dei cittadini, garantendo la sostenibilità del sistema.
- Nata da un primo nucleo di una trentina di Aziende sanitarie, è presente oggi in tutto il territorio nazionale e associa ormai più dei 2/3 di Aziende sanitarie, ospedaliere ed Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico (IRCCS).
- FIASO rappresenta e tutela le Aziende presso le istituzioni e i decisori nei diversi contesti, regionale, nazionale, internazionale e sostiene e promuove la diffusione della cultura manageriale per il miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini e della sostenibilità del SSN.
- *benchmark* interaziendali (confronto) per ambiti di gestione strategica impostati su *framework* metodologici condivisi e supportati dai più importanti centri di ricerca universitari (CEIS dell'Università Tor Vergata di Roma, Cergas Bocconi di Milano, CERISMAS e ALTEMS dell'Università Cattolica di Roma e Milano, LIUC Università Cattaneo, Scuola Superiore S. Anna di Pisa, Politecnico di Milano,
- *diffusione* e consolidamento delle migliori pratiche aziendali attraverso il trasferimento di conoscenze ed esperienze tra differenti contesti organizzativi e territoriali. Il SSN, ai diversi livelli, è caratterizzato da una tensione costante al miglioramento, anche grazie a soluzioni progettate e sperimentate da parte di singole Aziende.
- Benchmarking (confronto) e benchlearning (confronto più replicabilità) Comunità pratiche e comunità professionali ;

Costruire il futuro

FIASO ha sempre coniugato l'attenzione per il presente, le sue dinamiche, eventuali criticità e potenzialità con lo sguardo al futuro e al contributo delle Aziende alla costruzione di un welfare sanitario in grado di rispondere adeguatamente ai rapidi cambiamenti dei bisogni di prevenzione, cura e assistenza dei cittadini. Equità di accesso e contrasto alle diseguaglianze, lavoro e capitale umano, ricerca scientifica ed innovazione tecnologica ed organizzativa, *governance* del sistema e ruolo del management e sui quali si innestano, ora, **una rinnovata attenzione per il modello di assistenza territoriale e per la digitalizzazione, così come l'apertura allo sviluppo della green economy e della economia circolare e, più in generale, per le tematiche affrontate dal PNRR.**

È parte di questa tensione costante verso il futuro anche l'attenzione strategica nei confronti del *middle management*. La Federazione ha promosso, a questo scopo, il Forum Management Sanità (FMS), un tavolo permanente che coinvolge 16 tra Associazioni professionali e Società scientifiche rappresentative del *middle management* sanitario.



Pubblicazioni 2012



Reti cliniche



Integrazione
professionale
e continuità
delle cure



ICT in sanità

PUBBLICAZIONI 2015-2016



**Analisi comparata dei
costi del soccorso
sanitario con autoveicoli**

Roma, 12 febbraio 2015



**I sistemi di
finanziamento regionali
delle Aziende Sanitarie
e Ospedaliere**

Roma, 26 febbraio 2015



**Promozione della
salute organizzativa
nelle Aziende
sanitarie in tempo di
crisi**

Roma, 7 maggio 2015



**Comunicazione e
promozione della salute
nelle Aziende sanitarie**

Roma, 28 settembre 2015



**Fatturazione
elettronica nelle
Aziende sanitarie:
impatto e prospettive
di sviluppo**

Roma, 13 aprile 2016

EHMA European health management association:
key issues
www.ehma.org



2019 health 2.0 management Finland

2018 making it happen Budapest HU

2017 Health futures Milano IT

**2016 new models of care Reinventing health care :
why, what how Porto PT.**

**2015 Evidence-Based Management: better decision, better
healthcare Breda NL**

2014 Leadership in health care from bedside to board Liverpool UK

**2013 What healthcare can we afford? Better, quicker, lower cost
health services Milano IT**

2012 Public Healthcare: who pays, who provides Berna CH

2011 Integration in health and health care Porto PT



EHMA 2017 Annual Conference, considering the topic of **Health Futures**, will be held from 13th - 15th

June in Milan, Italy, hosted by Bocconi University.



EHMA is delighted to have the Chief Executive of the Royal Free London NHS Foundation Trust, **Sir David Sloman** as a Keynote Speaker at EHMA 2017 Annual Conference.

Sir David is listed as being one of the top five most influential Chief Executive's in the English National Health Service and for his Plenary Speech in Milan he will be sharing with the Conference his views on **big data and the future of healthcare**. Drawing upon the innovative partnership that his hospital has forged with the Google's DeepMind, Sir David will be outlining details of the work that is drawing upon cutting edge innovation in artificial intelligence research and which is being presented for the first time outside the UK.

Last week, EHMA's Director Usman Khan had the chance to meet with Sir Sloman to discuss and reflect on **changes in healthcare and its impact on the hospital of the future** and we are glad to share with



Agenzie internazionali

UN ONU PSF

OMS Europe

OCDE OECD

OMS Europa il modello interpretativo www.who.dk *European Health care reform*

Pressioni per il cambiamento

Strategie di intervento

ruolo Stato / mercato

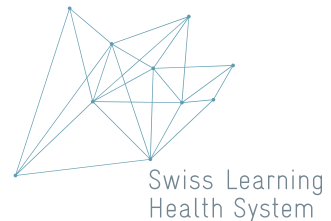
decentralizzazione

empowerment utenti ed operatori

diffusione logiche manageriali

Politiche per attuazione strategie

- * **razionamento / cost sharing/ offerta servizi**
- * **modalità finanziamento**
- * **Allocazione risorse / logiche contrattuali**
- * **Qualità / sviluppo manageriale Centri di offerta**



Osservatori internazionali OECD OCDE

[OECD Home](#)[About](#)[Countries](#)[Topics](#)[Statistics](#)[Newsroom](#)

What's new

- MEMBERSHIP: OECD sets out roadmap for Colombia's accession
- AGRICULTURE: Farm support rising again
- IRELAND: Encouraging signs of recovery
- INVESTMENT: Leaders endorse new G20/OECD principles on long-term investment financing
- FINANCE: G20 countries step up action to help consumers make informed financial decisions
- More news

Focus

Ending poverty



Since the turn of the century, the Millennium Development Goals have determined the world's development agenda. But, as the 2015 deadline for the MDGs draws near how should that agenda evolve?

[Read more](#)

Education pays

OECD and the G20

[OECD Home](#)[About](#)[Countries](#)[Topics](#)[Statistics](#)[Newsroom](#)

- Agriculture and fisheries
- Bribery and corruption
- Chemical safety and biosafety
- Competition
- Corporate governance
- Development
- Economy

- Education
- Employment
- Environment
- Finance
- Green growth and sustainable development
- Health
- Industry and entrepreneurship

- Innovation
- Insurance and pensions
- International migration
- Internet
- Investment
- Public governance
- Regional, rural and urban development

- Regulatory reform
- Science and technology
- Social and welfare issues
- Tax
- Trade

Public governance

- Budgeting and public expenditures
- Public sector innovation and e-government
- Fighting corruption in the public sector
- Public employment and management
- Public finance and fiscal policy
- Regional development
- Regulatory policy
- Risk management

Find



- [Journal on Budgeting](#)
- [Government at a Glance](#)
- [Legal Instruments on Corruption Prevention](#)
- [Working papers](#)

Display all by

[Country](#)[Date](#)

Statistics



Compensation for Select Central Government Positions

In support of evidence-based policy making, the OECD presents data on civil servants' wages and salaries relative to the average tertiary educated wage in the labour market.

[More Statistics on Public Governance](#)

Books



Making Water Reform Happen in Mexico

This first OECD country review on water provides evidence-based policy advice on how to move water reform forward in Mexico and defines the priority areas on which the government needs to focus to translate ambitious policy objectives into action.

[More books on Public Governance](#)

Focus

1 2 3 4



Assessment reports of EU Candidates and Potential Candidates

These reports cover the areas of Civil service management and administrative legal framework, Integrity, Policy making and co-ordination, Public finance and audit, and Public procurement.

What's New

- [E-leaders meeting: ICT governance to deliver public value](#)
29 October 2013 - 30 October 2013
- [9th Rural Development Policy Conference: Rural-urban partnerships - An integrated approach to economic development](#)
23 October 2013 - 25 October 2013
- [Italy: Integrity review - Reinforcing public sector integrity, restoring trust for sustainable growth](#)
20 September 2013
- [Reflections on 120 years of women's suffrage in New Zealand](#)
10 September 2013
- [Insights Blog: Do you "Like" your government as much as Chileans Like theirs?](#)
16 September 2013
- [More news](#)

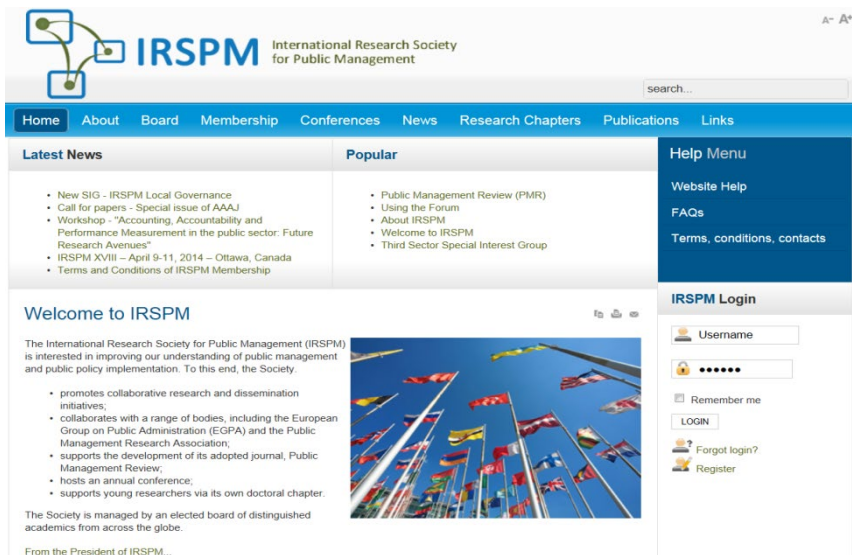
2. OECD

(Organization for Economic Co-operation and Development)

<http://www.oecd.org/>

Swiss Learning
Health System

Logiche manageriali nelle organizzazioni sanitarie pubbliche e private nel settore sanitario : 30 anni di riflessioni, studi ed esperienze .



Università
Business School
EURAM
IRSPM

Future and potential spending on health 2015 - 2040 (health
spending in 184 countries) Lancet 389 may 2017
Reimagining WHO: leadership and action for a new Director -
general The Lancet 389 february 2017
A global research agenda on migration, mobility and health The
Lancet 389 June 2017



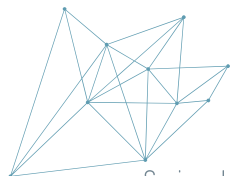
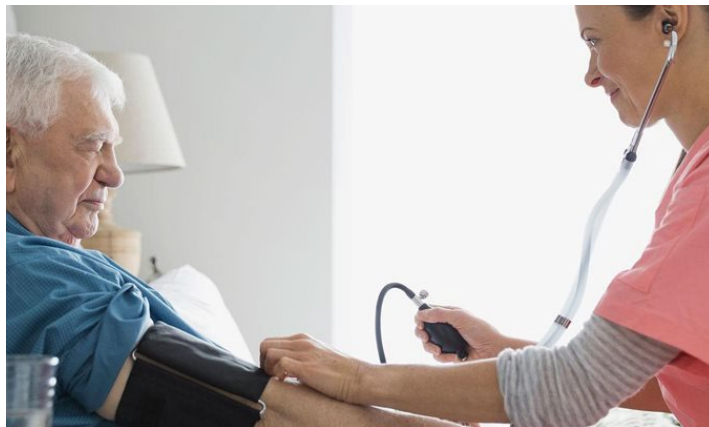
Logiche aziendali e tecniche manageriali

Logiche aziendali Modelli interpretativi aziende sanitarie

- ☐ Assetto istituzionale e di governance
- ☐ **Assetto organizzativo**
 - ☐ **Performance (economico . finanziarie, multidimensionali)**
- ☐ Persone (professionals)
 - ☐ Patrimonio ed intangibles

Tecniche manageriali

- ☐ Evoluzione 1960 2015
 - ☐ Classificazione (FinancialTimes ; Bain and co)
- ☐ Grado di diffusione (Bain and co) nei diversi sistemi sanitari
 - ☐ Benchmarking
 - ☐ Benchlearning



Swiss Learning
Health System

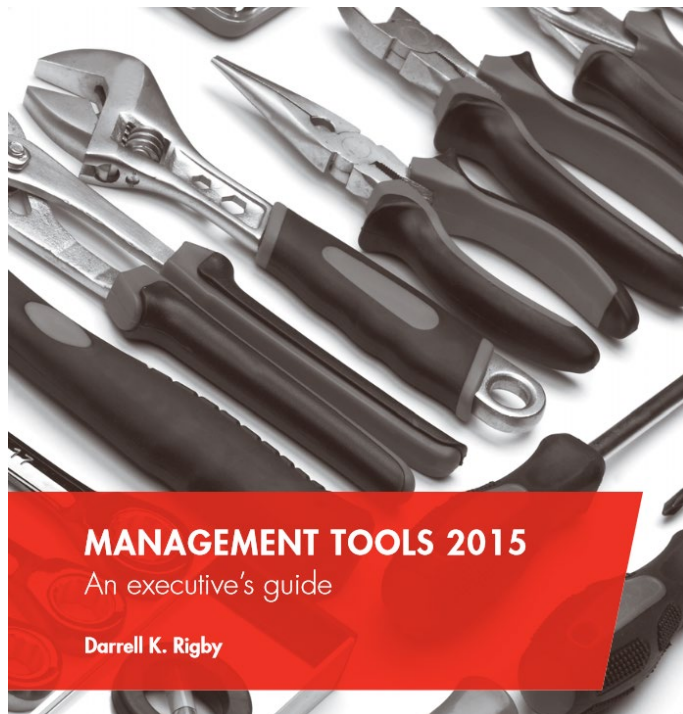
Società di consulenza globale Big five

Mc Kinsey 2017 2019

- ☐ *How US healthcare companies can thrive amid disruption*
- ☐ *The future of hospital 2018*
- ☐ *Why the evolving healthcare and services market and technology market matters*
- ☐ *Applying lean IT to healthcare*
- ☐ *Health care digital future,*



MANAGEMENT TOOLS 1



- ☐ Balanced Scorecard
- ☐ Benchmarking
- ☐ Big Data Analytics
- ☐ Business Process Reengineering
- ☐ Change Management Programs
- ☐ Complexity Reduction
- ☐ Core Competencies
- ☐ Customer Relationship Management
- ☐ Customer Segmentation
- ☐ Decision Rights Tools
- ☐ Digital Transformation
- ☐ Disruptive Innovation Labs
- ☐ Employee Engagement Surveys
- ☐ Mergers and Acquisitions
- ☐ Mission and Vision Statements
- ☐ Organizational Time Management
- ☐ Outsourcing
- ☐ Price Optimization Models
- ☐ Satisfaction and Loyalty Management
- ☐ Scenario and Contingency Planning
- ☐ Strategic Alliances
- ☐ Strategic Planning
- ☐ Supply Chain Management
- ☐ Total Quality Management
- ☐ Zero-Based Budgeting

TECNICHE MANAGERIALI – La Top Ten nelle Lezioni del Corso

1. STRATEGIC PLANNING

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

2. CRM

HEALTH CARE MARKETING

3. BENCHMARKING

INNOVAZIONE AZIENDE
SANITARIE

4. ADVANCED ANALYTICS

5. SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

6. CUSTOMER SATISFACTION

HEALTH CARE MARKETING

7. CHANGE MANAGEMENT

GEST RISORSE UMANE

8. TQM

QUALITÀ AZIENDE SANITARIE

9. DIGITAL TRANSFORMATION

E HEALTH

10. MISSION & VISION STATEMENTS

PIANIFICAZ STRATEGICA

Classificazione centri offerta di servizi sanitari e sociosanitari

Assetto proprietario

Pubblico privato non profit privato for profit

posizionamento Aree attività / intervento

integrazione verticale (ASL IT; Community Trust UK; Integrated delivery systems US; Area basic salud ES)

integrazione orizzontale (Enti ospedalieri Cantionali CH; Multihospital systems US; Groups multihospitalier publics FR; Hospital Trust UK)

integrazione verticale con 3 paganti (sistema assicurativo) HMO US ; ACO US

Assetto proprietario

Pubblico (Enti pubblici, Agenzie pubbliche, società capitali)

Privato non profit

Privato for profit

Partenariato pubblico privato (non profit e for profit)

Processo decisionale (politici, azionisti, fondatori, volontari)
Comunicazione ed informativa interna ed esterna
Logiche di regolazione ed accreditamento
Stakeholders e portatori di interesse
Distribuzione dei surplus/profitti e copertura deficit/ perdite

Assetto organizzativo

Struttura organizzativa Dipartimenti Servizi

Reti organizzative interaziendali
Reti professionali interne

Esteralizzazione (outsourcing)

Portatori
Interessi
Stakeholders

Ruoli direzion.

Quadri intermedi

Personale

Professionals

Pers tecnico
infermieristico

Assetto
Istituzionale e
proprietario

Processo
Decisionale
governance

Modello aziendale
Processi produzione
Offerta beni e servizi
Organizzazioni sanitarie

Competenze
Profili
professionali

Contributi
ricompense

Patrimonio assetto tecnico

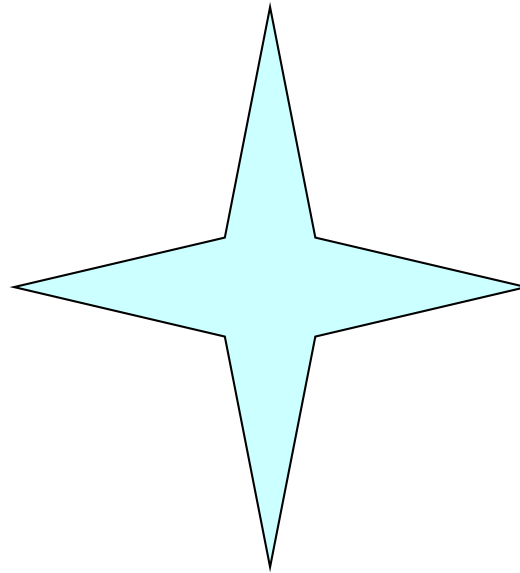
Attività fisse
Immobili tecnologie biomediche

Attività immateriali
Know how e ricerca
Brand ed immagine
Formazione

**SVILUPPO MANAGERIALE
SISTEMI PER LA QUALITA'
CENTRI OFFERTA SERVIZI SANITARI**

Downsizing
concentrazione
Upsizing

Re ingegnerizzazione
Case Disease management
Protocolli diagn - terap.
Sistemi di gestione



Specializzazione dei
centri di offerta
focused factories

**NETWORKING RETI
TRA ORGANIZZAZIONI**