

Le reti multi aziende ospedaliere e multi aziende sanitarie in Italia 1998 - 2008.
Esperienze a confronto, modelli di rete e valutazione delle performances .

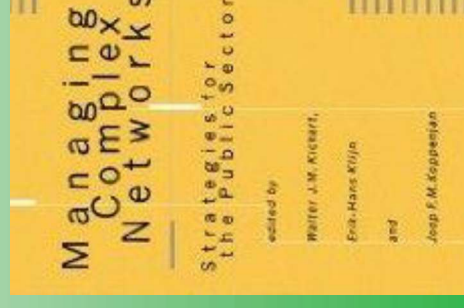
Marco Meneguzzo Università Roma Tor Vergata
ed Università Svizzera Italiana marzo 2023 3

I temi chiave

- A. "Storia", analisi e confronto delle esperienze in atto a livello nazionale
- B. Logiche per il disegno e la progettazione della rete
- C. Network management (strategie di networking, gestione e sviluppo)
- D. Valutazione delle performances
- E. Profili e competenze dei network manager

Lo scaffale

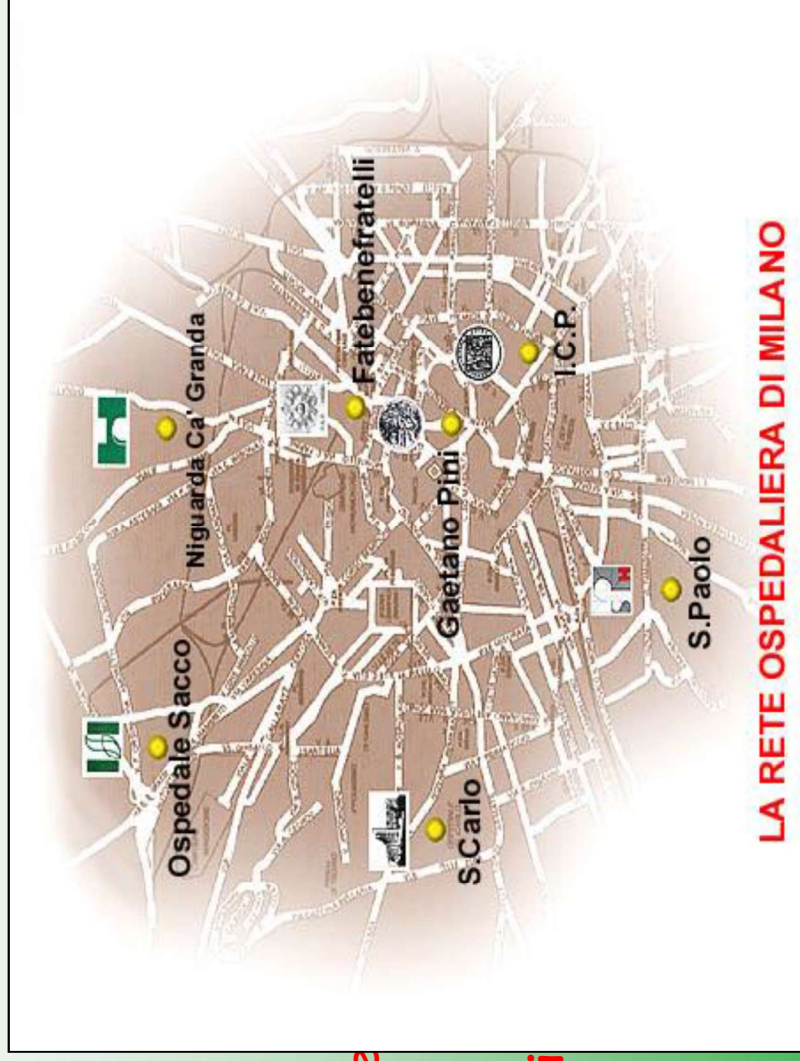
- Meneguzzo M., Cepiku D. (2008), a cura di, *Network pubblici: Strategia, struttura e governance*, Milano: McGraw Hill.
- Lega F. (2002), *Gruppi e reti aziendali in sanità Strategia e gestione* Egea.
- Kickert W.J.M., Klijn E.H., Koppenjan J.F.M., (1997), *Managing Complex Networks*, Sage, London.
- Meneguzzo M. (1996), a cura di, *Strategie e gestione delle reti di aziende sanitarie*, Milano, Egea.



Lo stato dell'arte e le esperienze nel SSN dal 1995 ad oggi 1)

- 1998 2001 → Progetto sperimentazione gestionale sulla rete di aziende ospedaliere città di Milano

Studi preliminari
Benchmarking (1995 - 1996)
Internazionale ed UE
Francia Gruppi multiospedalieri
Pubblici APHP Parigi HCL Lione
Sistema poli / antenne (hub & spoke)
Spagna CHC Consorzio
Ospedaliero Catalogna
Svizzera EOC Canton Ticino (**ospedali**
Multisito) Reti integrate offerta
NOPS Vallese - Vaud
USA Health Hospital Corporation NY
Germania Rete ospedali comunali
Monaco



Lo stato dell'arte e le esperienze nel SSN dal 1995 ad oggi 2)

- 1997 - 1998 → Benchmarking a livello europeo **funzione acquisti** nelle reti ospedaliere pubbliche (Svizzera , Austria, Spagna, Danimarca)
- **Best practice UGAP** Francia, CHC Com Autonoma Catalogna
- 1998 Benchmarking a livello internazionale **sulla funzione acquisti (USA)** nelle reti non profit e nel consorzio misto Imprese fornitrici e reti H for profit e non profit
- **Modello GPO** group purchasing organisation

	governo forte	autonomia imprenditoriale	cooperazione interaziendale
completo accentramento	Contea di Copenhagen		
modello misto	Tilak, EOC, HS		Aziende ospedaliere Aziende USL
completo decentramento		TRUST inglesi	

Lo stato dell'arte e le esperienze del SSN dal 2000 ad oggi 3)

- 1999 Conferenza sanitaria area metropolitana - AUSL Città di Bologna rete area Vasta
- 2000 Centrale interaziendale acquisti AUSL Bologna (3AUSL + 1 AO fase iniziale) e progetto Centrale logistica
- 2003 Consorzi Area Vasta Regione Toscana (3) ora ESTAV
- 2003 Progetto regionale sugli acquisti della Regione Veneto (procedure centralizzate a livello regionale e a livello di area vasta)
- 2004 Agenzia Intercent Emilia Romagna ed introduzione delle aree vaste
- 2005 ASUR Regione Marche progetti area approvvigionamento e logistica

Benchmarking e valutazione delle esperienze in atto

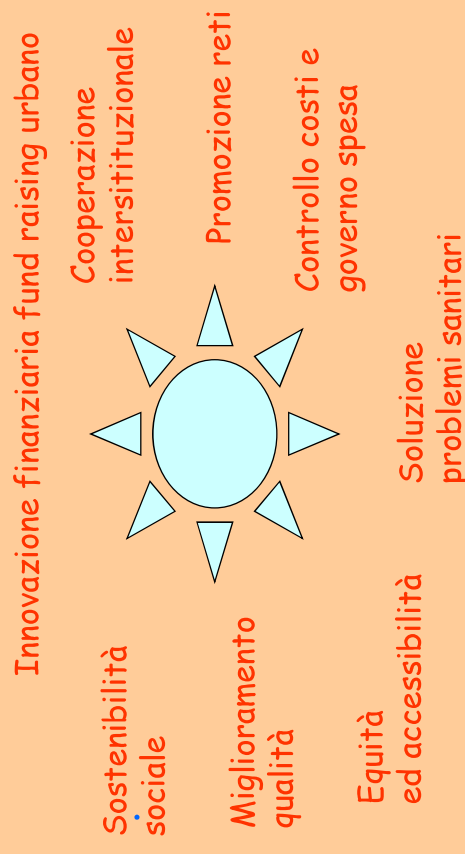
- Confronto esperienza Bologna Firenze
- Confronto esperienze in atto (ER , Toscana, Marche) 2001
- Confronto reti sanitarie aree metropolitane 2004 Torino

- 2005 → benchmarking e valutazione delle esperienze (CIA, CAVC, CAVN) (Meneguzzo, Roncetti, Rossi, 2005)

- 2006 → benchmarking ASUR Area vasta Provincia Bologna, Regione Veneto

- 2009 benchmarking FIASO CEIS Roma Tor Vergata su esperienze di networking e centralizzazione a livello nazionale (Lombardia, Veneto, Liguria, Emilia Romagna, Toscana, Marche, Lazio, Abruzzo, Campania, Basilicata, Sicilia, Sardegna)

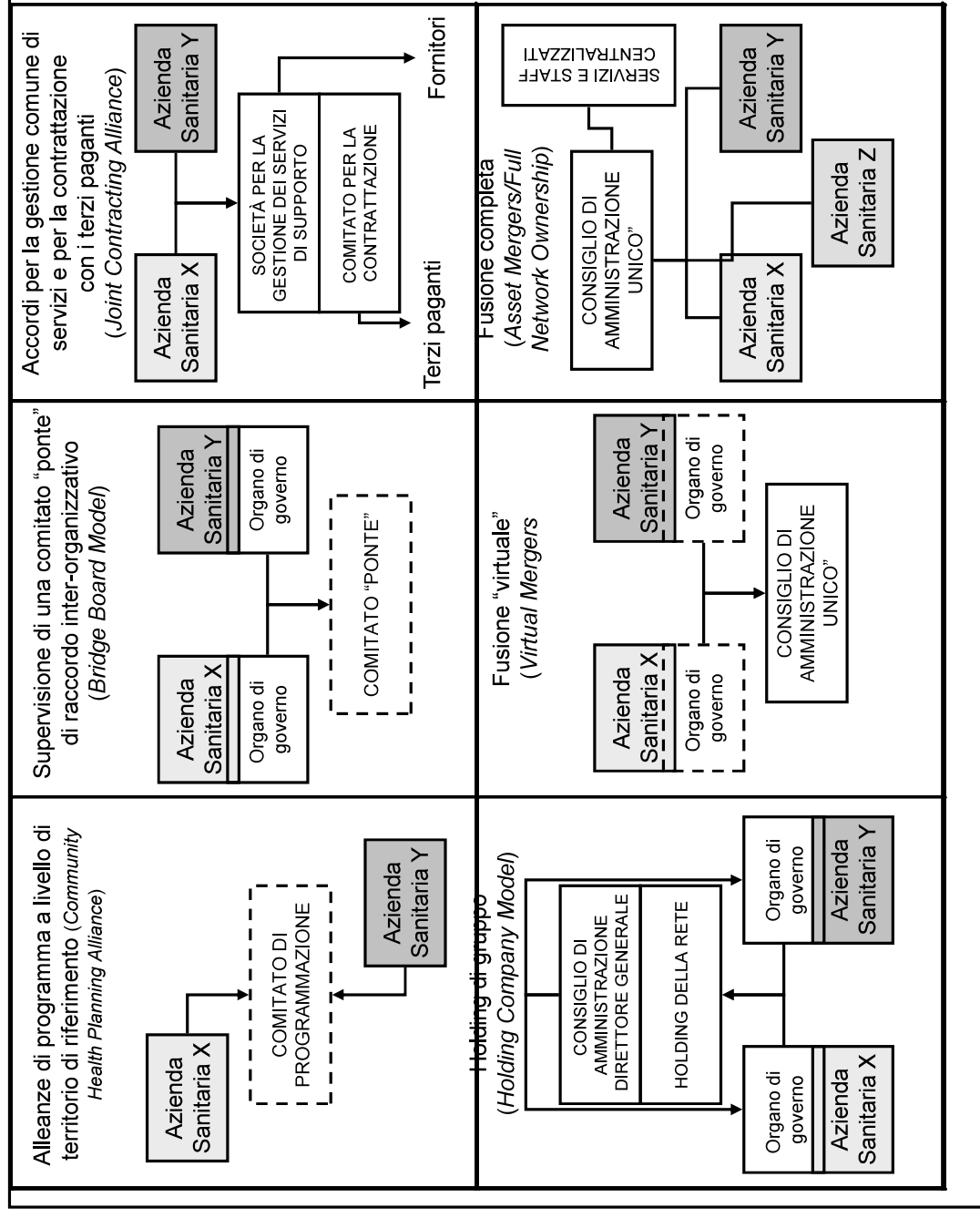
Obiettivi per lo sviluppo dei network sanitari nelle aree metropolitane



Reti aziendali in sanità (2005)

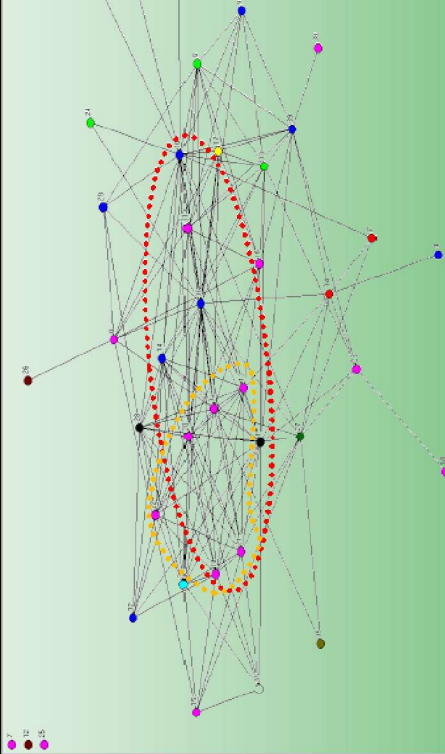
Danimarca	Hovedstadens Sygehusfællesskab (Copenhagen)
Francia	Assistance Publique des Hôpitaux de Paris, (AP-HP) Hospices Civils de Lyon, (HLC)
Germania	Sistema ospedaliero di Monaco di Baviera
Italia	Conferenza sanitaria area metropolitana (Bologna) Consorzi area vasta (Regione Toscana) Centrali interaziendali acquisto (Bologna)
Regno Unito	Primary care groups, Health action zones, District Health Authorities, Drug policy network/Drug Action Teams, Better Government for Older People (BGOP)
Spagna	Organización Nacional de Transplantes, Consorcio Hospitalario de Catalunya, Areas basicas de salud (Catalogna)
Stati Uniti	Multi-hospital systems, Integrated Delivery Systems, Voluntary Health Associations
Svizzera	NOPS reti sanitarie del Cantone di Vaud

Disegno e progettazione dei network (USA)



Lega 2002 rielaborazione da Health care advisory board 1994

Disegno e progettazione dei network

	Reti interistituzionali ➤ Aziende sanitarie pubbliche ➤ Associazioni tra aziende sanitarie ➤ Accordi di programma tra aziende sanitarie ➤ Gruppi multiospedalieri
Reti proprietarie corporate ➤ Sistemi multiospedalieri for profit e no profit ➤ Holding corporate di sistemi multiospedalieri ➤ Holding finanziarie sistemi multiospedalieri ➤ Gruppi ospedalieri pubblici con assetto societario	Network informali tra aziende sanitarie pubbliche e strutture sanitarie non profit Network informali basati sulla Information communication technology
Reti Cooperative partnership ➤ Consorzi ospedalieri ➤ Associazioni tra ospedali e strutture lungodegenza ➤ Contracting out verso organizzazioni sanitarie private no profit e for profit	

Meneguzzo 2004 rielaborazione da Soda 1996 e Meneguzzo 1996

Strategie di networking

MANTENIMENTO POLITICHE TRADIZIONALI DI INTERVENTO

- Rinegoziazione contratti di acquisto
- organizzazione piatta / supporto amministrativo
- Razionalizzazione supporto tecnico logistico alberghiero
- razionalizzazione disegno della rete (poli antenne; hub and spoke; ospedali multisito)

RIDIMENSIONAMENTO RETE DI OFFERTA

- Chiusura ospedali non integrati
- Riconversione ospedali della rete (strutture specializzate, focused factories, centri lungodegenza e riabilitazione)

NETWORKING INTELLIGENTE

- Trasferimento competenze e conoscenze
- Valorizzazione interrelazioni ed economic di apprendimento

Interrelazioni e sinergie in diverse tipologie di network ospedalieri e sanitari

Economie di scala / Vantaggi competitivi	Associazione tra ospedali no profit	Gruppo pubblico multiospedaliero
Acquisti Produzione Sistema di offerta		
Logistica infrastrutture Tecnologie ICT e health		
Apprendimento Formazione		
Conoscenza Knowledge mgmt Ricerca e sviluppo		
Sviluppo mercato		
Capacità fund raising		
Negoziazione istituzionale		

Meneguzzo 2004

Valutazione delle performances delle reti e strategie di networking

	Gestione Finanziaria	Contenimento Costi	Accessibilità	qualità servizi periferici	continuum of care	Problemi Sanitari area locale
Rinegoziaz. Contratti	++	++				
Centralizzaz. Staff amminis.	+	++				
Coordinamen Att tecniche	+	++		+		
Chiusura UO sanitarie		+	-	-	+	-
Poli / Antenne		+	-	+	++	+
Chiusura H Riconversione	+	+	-	+	+	+

Meneguzzo 2004

Le esperienze in atto : possibili ambiti per benchmarking e confronto

- Mission ed aree di attività (integrazione acquisti logistica, gestione progetti pilota, integrazione acquisti - servizi amministrativi , formazione e sviluppo del personale)
- Performance e risultati conseguiti .
- Sviluppo competenze e conoscenze dei buyer e rapporto con "clienti interni" (medici, farmacisti, ingegneri sanitari ...) .
- Relazioni con imprese private fornitrici (supply chain, piccole e medie imprese locali) .
- Cooperazione con altre amministrazioni pubbliche (Enti locali ed Università) settore sanitario privato for profit ed organizzazioni non profit operanti settore socio sanitario (IPAB) o imprese .

Confronto sulla performance economico finanziaria dei consorzi / centri di acquisto

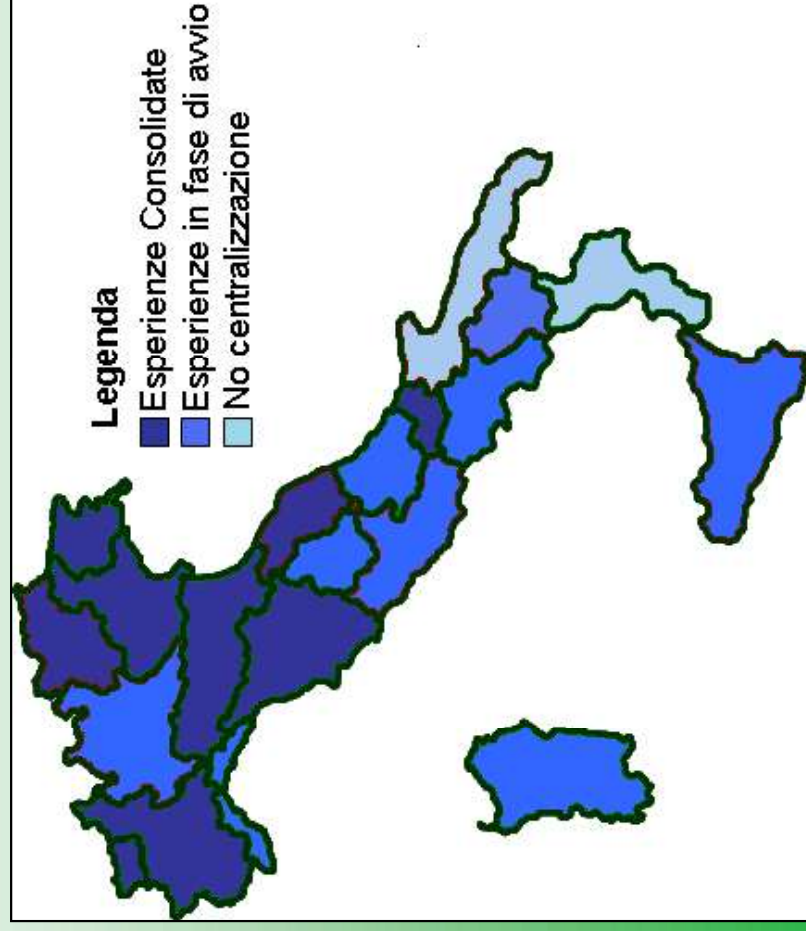
- 2005 benchmarking e valutazione delle esperienze (CIA, CAVC, CAVN)

Indicatori risultato e risorse gestite	C.I.A. Area Bo – Fe	CAV Centro Toscana	CAV Nord ovest
Acquisti aggiudicati 2003	3,8	97,3	197,8
Risparmio medio %	- 14%	- 5,7%	-3,8%
Risparmio valore	0,5	5,5	7,9
Acquisti effettuati 2000 2003	85.9		
Risparmio medio %	- 7%		
Risparmio medio valore	3.8		
Procedure avviate 2003		407,5	533
Previsione acquisti 2004	18, 3	233,4	250 (***)

Meneguzzo, Roncetti, Rossi, 2005

Lo stato dell'arte e le esperienze del SSN nella fase attuale 4)

- 2007 Centrali acquisto come "centrali committenza" (anche interregionali)
- 2008 Accordo Governo Regioni sistema e procurement armonizzato livello nazionale



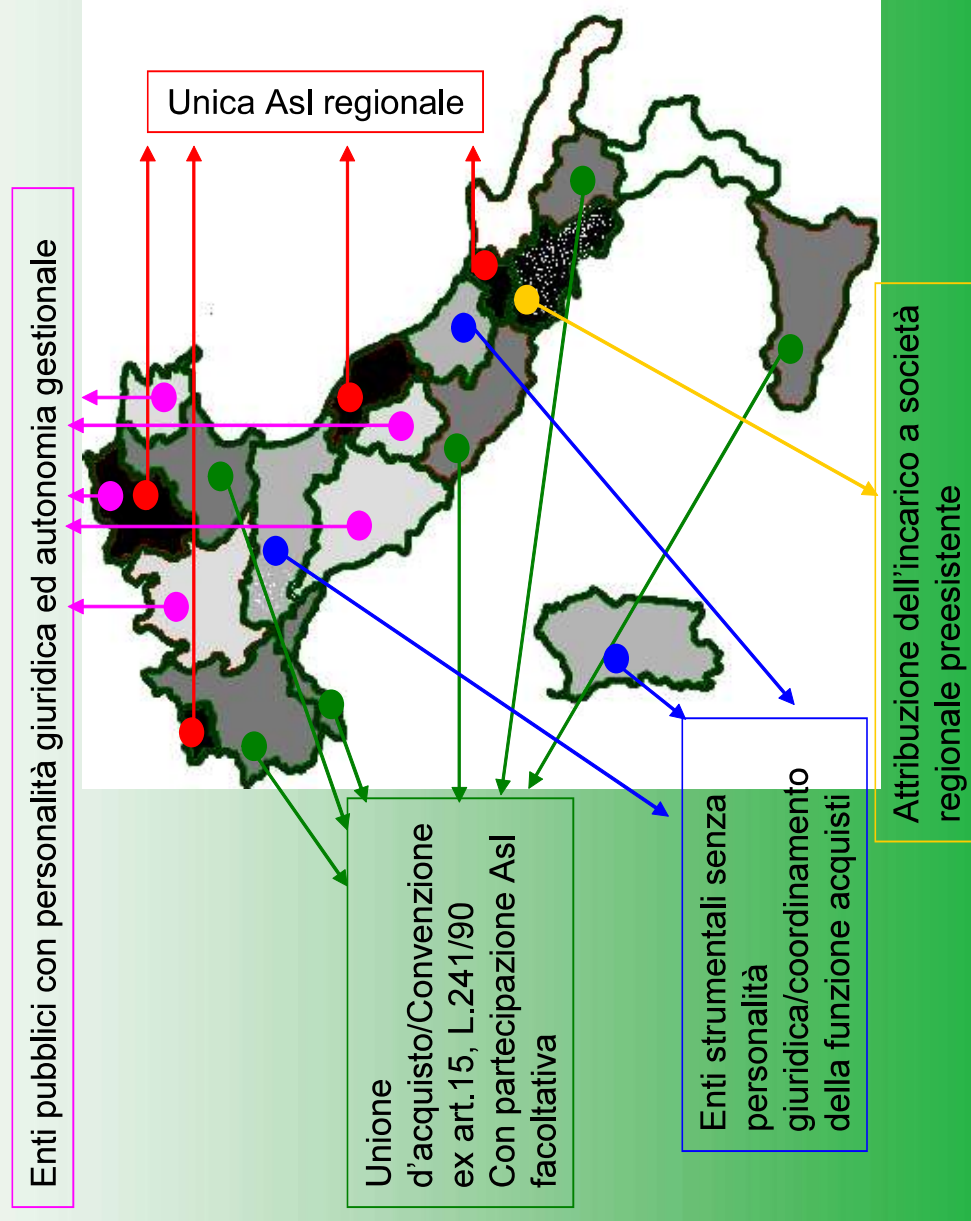
Le esperienze in atto : Assetto istituzionale e gestionale scelto



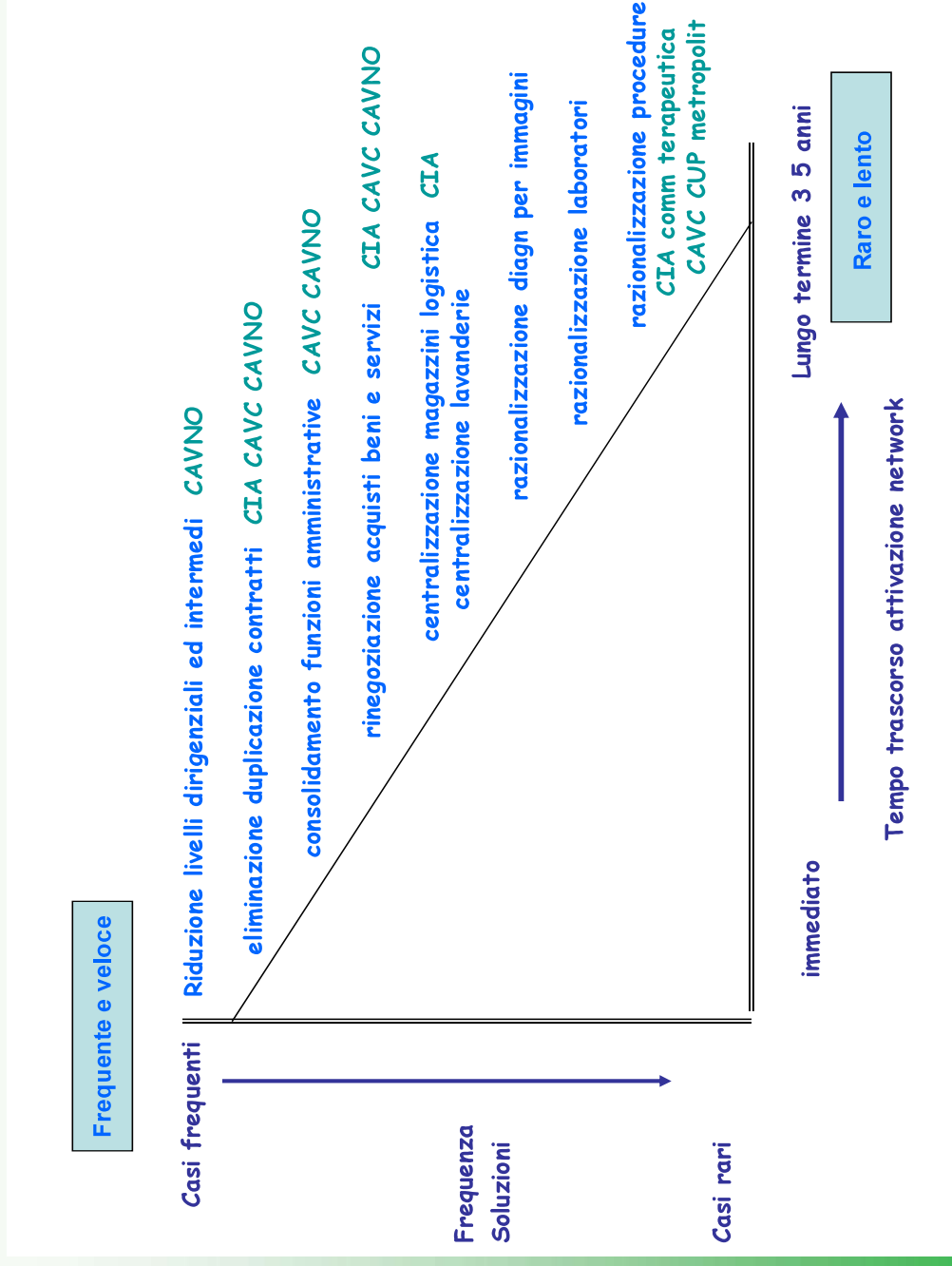
Cooperazione interistituzionale

- Basilicata - Unioni regionali acquisto
- Lazio - Gare centralizzate ed unioni temporanee acquisto
- Sardegna - CAT centrale acquisti territoriale

Le esperienze in atto : Assetto istituzionale e gestionale scelto



Valutazione delle performances delle reti e strategie di networking



Rielaborazione Meneguzzo Roncetti Rossi 2005 da HCAB 1994

Il network manager: competenze distintive

- Stabilire legami e relazioni con i diversi soggetti, mettendo a loro disposizione informazioni coerenti con aspettative ed esigenze
- Predisporre e facilitare le interazioni tra i diversi attori coinvolti
- Introdurre ex ante modalità di regolazione dei conflitti
- Facilitatore (costruzione del consenso; promozione di una immagine unica e collettiva della rete)
- Project management interistituzionale
- Ruolo di brokeraggio, capacità di mediazione ed arbitraggio
- Benchmarking & benchlearning