

Seminario di studio in vista della celebrazione  
della 46<sup>a</sup> settimana sociale dei cattolici italiani

Montesilvano, 1 dicembre 2009

# **La sanità cattolica: realtà e prospettive future**

**Americo Cicchetti**

Università Cattolica del Sacro Cuore

Facoltà di Economia



# La sanità cattolica

- Background
- “Realtà”
- Prospettive future (linee di azione)

# Background

- Soddisfazione e sicurezza dei pazienti (centralità della persona)
- Federalismo sanitario e modelli di governance
- Sostenibilità economico-finanziaria del Ssn
- Regioni in difficoltà e piani di rientro
- Gap strutturali e performance eterogenee tra Regioni (Rapporto Osservasalute)

# La struttura del “mercato”

- Istituto di cura pubblico:
  - AO
  - AOU (escluso Policlinico A.Gemelli)
  - Presidio di ASL
  - IRCSS pubblici
- Istituto di cura privato accreditato e appartenente all’AIOP
- Istituto di cura privato accreditato e appartenente all’ARIS
- Istituto di cura privato accreditato altro – di ispirazione cattolica (12 strutture tra cui Pol. “A. Gemelli”, Bambino Gesù, San Raffaele Monte Tabor)
- Istituto di cura privato accreditato altro – non di ispirazione cattolica (circa 70 strutture)

# La struttura del “mercato”

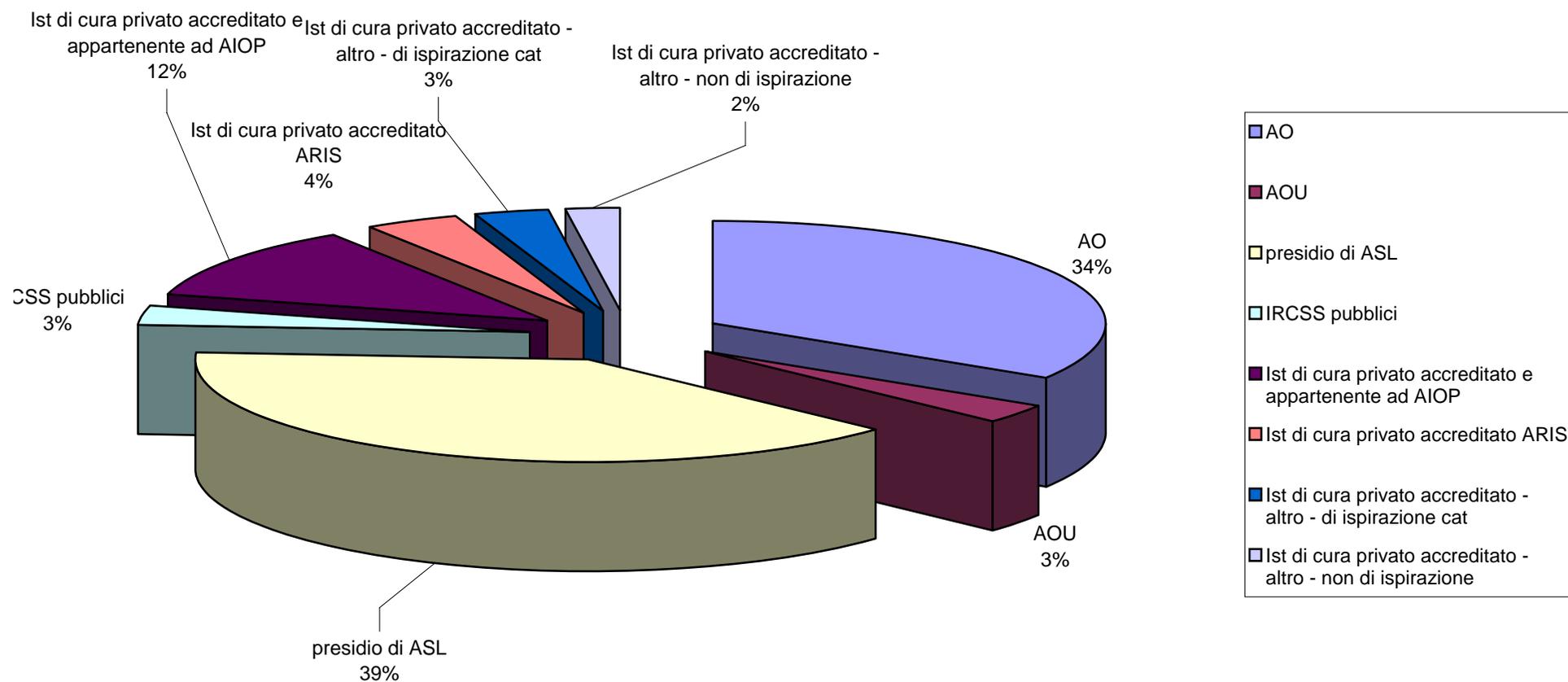
<b>STATI UNITI D'AMERICA (Community Hospitals)</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Nongovernment Not-for-Profit	2919	59%
Investor-Owned (For-Profit)	889	18%
State and Local Government	1119	23%
<b>Totale</b>	<b>4927</b>	<b>100%</b>

<b>ITALIA</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Not-for-Profit (ARIS e altro isp. Cristiana)	77	7%
For-Profit (AIOP e altro)	462	42%
Pubblici	564	51%
<b>Totale</b>	<b>1103</b>	<b>100%</b>

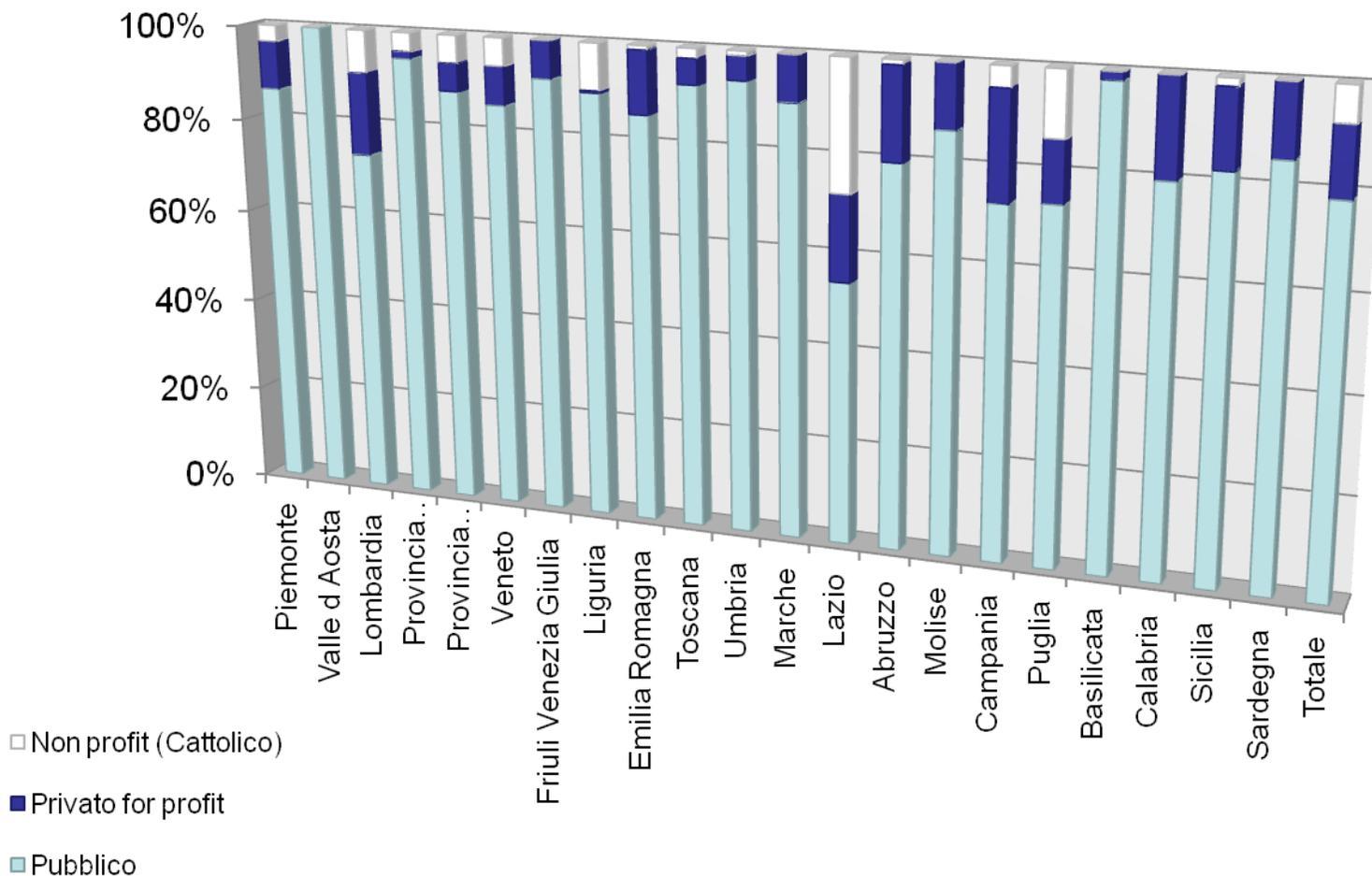
**Tabella 3. Distribuzione per tipologia di erogatore dei dimessi per ricoveri per acuti (ordinari + day hospital) e riabilitazione (Anni 2001-2005)**

	Numero dei dimessi	2001	2002	2003	2004	2005	2001-2005	Delta %
ACUTI	AO	4.081.769	4.051.480	3.878.655	3.896.494	3.854.734	-227.035	-5,6%
	AOU	362.330	369.615	369.641	385.156	381.601	19.271	5,3%
	presidio di ASL	5.153.858	5.071.038	5.070.054	5.026.666	4.953.900	-199.958	-3,9%
	IRCSS pubblici	294.079	297.303	300.201	308.587	346.063	51.984	17,7%
	Ist di cura privato accreditato e appartenente ad AIOP	1.210.846	1.279.591	1.291.154	1.385.995	1.437.279	226.433	18,7%
	Ist di cura privato accreditato ARIS	466.664	476.840	471.783	483.644	503.532	36.868	7,9%
	Ist di cura privato accreditato - altro - di ispirazione cat	319.180	321.183	336.354	349.581	365.887	46.707	14,6%
	Ist di cura privato accreditato - altro - non di ispirazione	312.524	314.870	299.846	320.615	275.293	-37.231	-11,9%
	<b>Totale dimessi Acuti</b>	<b>12.201.250</b>	<b>12.181.920</b>	<b>12.017.688</b>	<b>12.156.738</b>	<b>12.118.289</b>	<b>-82.961</b>	<b>-0,7%</b>
RIABILITAZIONE	AO	54.065	53.226	54.225	57.896	60.846	6.781	12,5%
	AOU	1.551	1.368	1.265	1.059	1.290	-261	-16,8%
	presidio di ASL	39.915	41.730	45.363	49.678	52.468	12.553	31,4%
	IRCSS pubblici	29.925	28.905	29.559	30.494	32.067	2.142	7,2%
	Ist di cura privato accreditato e appartenente ad AIOP	106.056	101.012	103.203	110.469	121.694	15.638	14,7%
	Ist di cura privato accreditato ARIS	26.569	30.257	31.051	32.653	34.730	8.161	30,7%
	Ist di cura privato accreditato - altro - di ispirazione cattol	12.608	13.897	14.506	15.072	14.990	2.382	18,9%
	Ist di cura privato accreditato - altro - non di ispirazione c	31.085	33.543	35.347	37.689	32.360	1.275	4,1%
	<b>Totale dimessi Riabilitazione</b>	<b>301.774</b>	<b>303.938</b>	<b>314.519</b>	<b>335.010</b>	<b>350.445</b>	<b>48.671</b>	<b>16,1%</b>

**Grafico 4.** Quota di “mercato” relativa per tipologia di erogatore *sul fatturato per ricoveri ordinari e day hospital (Anno 2005)*

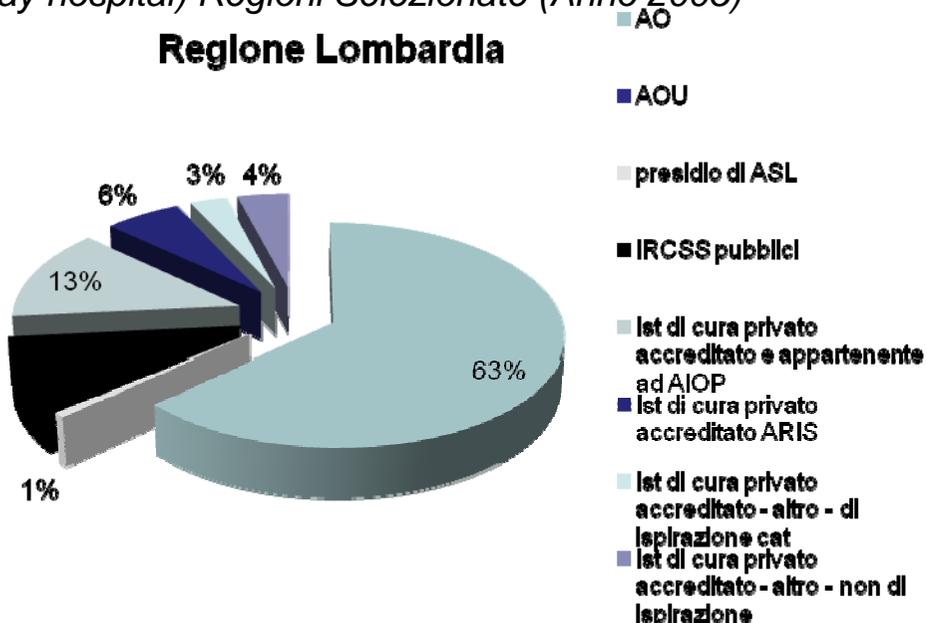


**Grafico 5.** Quota di “mercato” relativa per dimessi per ricoveri per acuti (ordinari e day hospital) pubblico, privato e non-profit (Anno 2005)

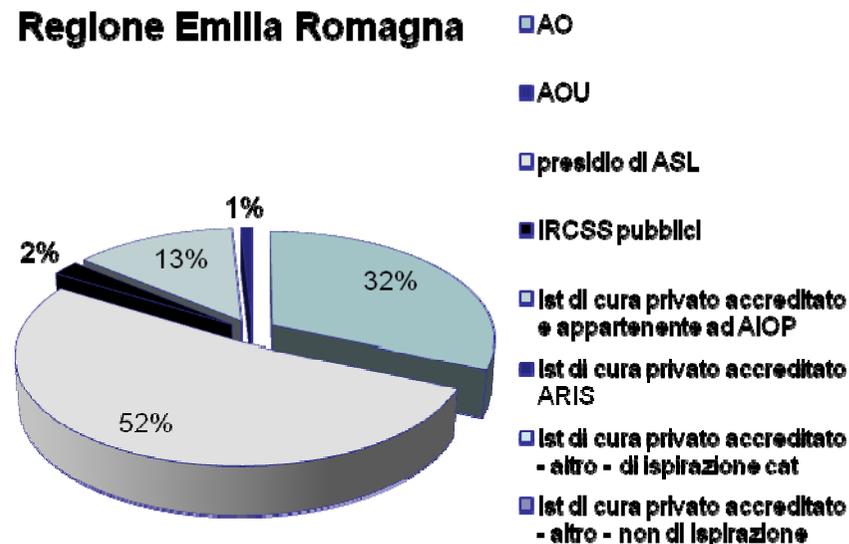


**Grafico 6.** Quota di "mercato" relativa per dimessi per ricoveri per acuti (ordinari e day hospital) Regioni Selezionate (Anno 2005)

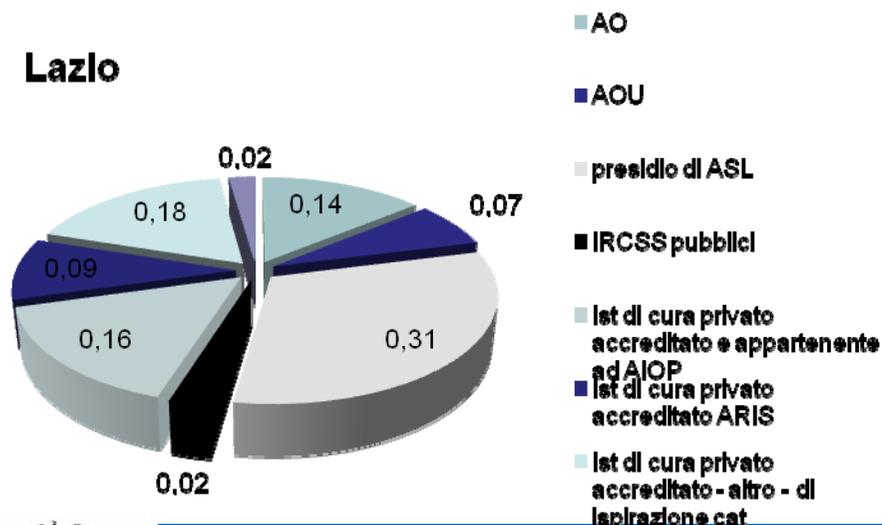
**Regione Lombardia**



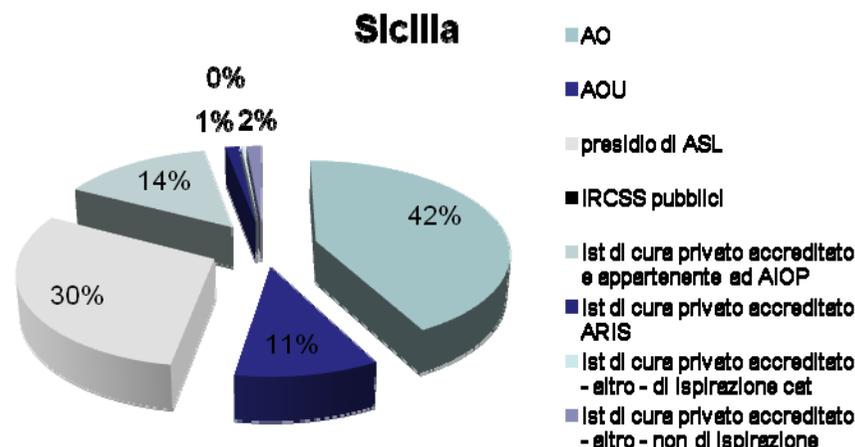
**Regione Emilia Romagna**



**Lazio**



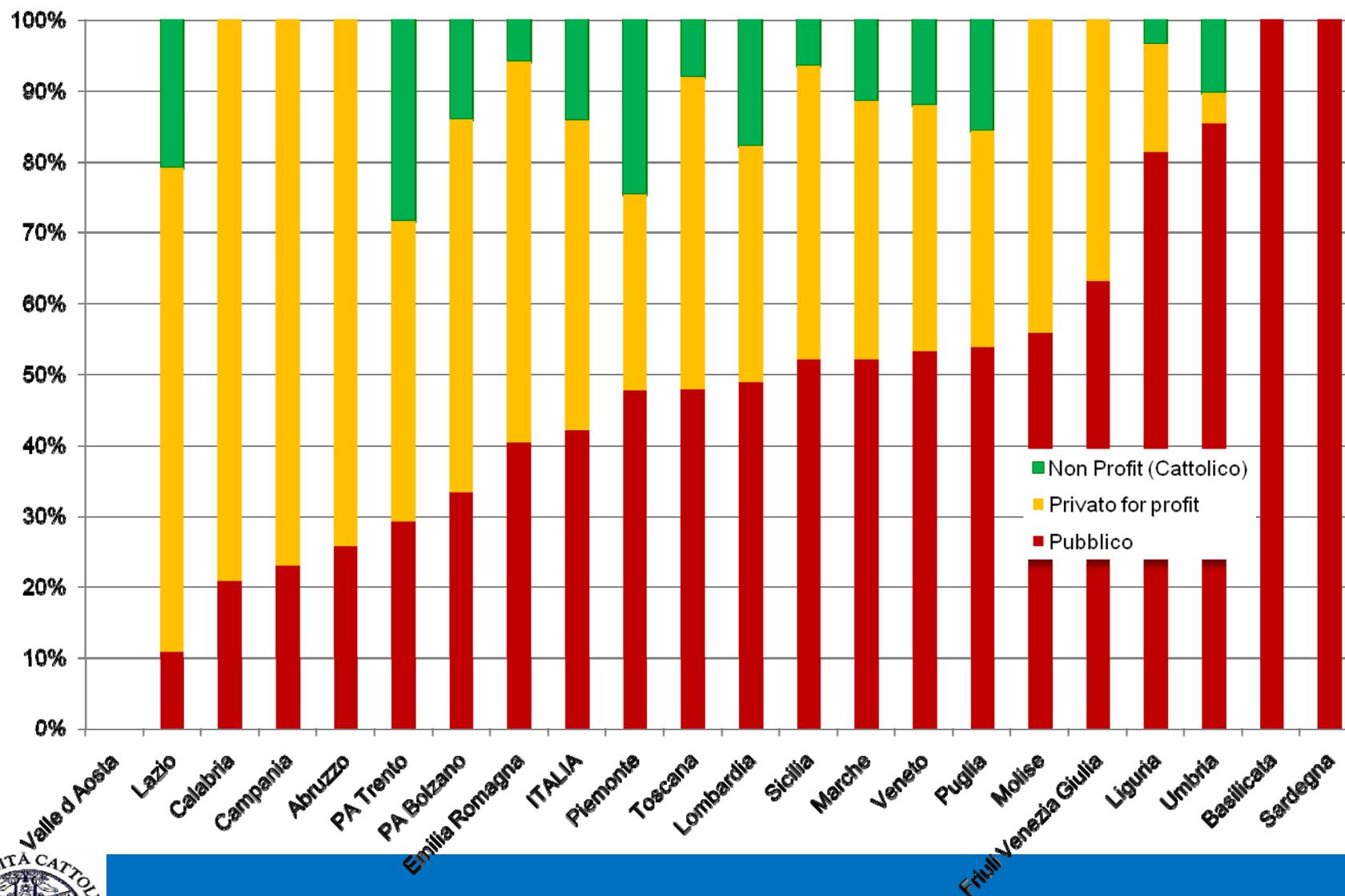
**Sicilia**



**Tabella 10.** Quota di “mercato” relativa per tipologia di erogatore per dimessi per riabilitazione (Anno 2005)

Regioni	Pubblico	Privato for profit	Non Profit (Cattolico)	Totale
Piemonte	0,48	0,28	<b>0,25</b>	1,00
Valle d Aosta	-	-	-	-
Lombardia	0,49	0,33	<b>0,18</b>	1,00
PA Bolzano	0,33	0,53	0,14	1,00
PA Trento	0,29	0,42	<b>0,28</b>	1,00
Veneto	0,53	0,35	0,12	1,00
Friuli Venezia Giulia	0,63	0,37	-	1,00
Liguria	<b>0,81</b>	<b>0,15</b>	0,04	1,00
Emilia Romagna	0,40	0,54	0,06	1,00
Toscana	0,48	0,44	0,08	1,00
Umbria	<b>0,85</b>	<b>0,04</b>	0,10	1,00
Marche	0,52	0,37	0,11	1,00
Lazio	<b>0,11</b>	<b>0,68</b>	<b>0,21</b>	1,00
Abruzzo	0,26	<b>0,74</b>	-	1,00
Molise	0,56	0,44	-	1,00
Campania	0,23	<b>0,77</b>	-	1,00
Puglia	0,54	0,31	<b>0,16</b>	1,00
Basilicata	<b>1,00</b>	-	-	1,00
Calabria	<b>0,21</b>	<b>0,79</b>	-	1,00
Sicilia	0,52	0,41	0,07	1,00
Sardegna	<b>1,00</b>	-	-	1,00
<b>Totale</b>	<b>0,42</b>	<b>0,44</b>	<b>0,14</b>	<b>1,00</b>

**Grafico 7.** Quota di “mercato” relativa per tipologia di erogatore per dimessi per riabilitazione (ordinari e day hospital) Anno 2005



## Background (2)

- Competizione sulle risorse
- Legittimazione istituzionale
- Impostazioni ideologiche
- Complessità del contesto esterno
- Complessità organizzativa e gestionale
- Nuove competenze professionali

# La sanità cattolica

- “Realtà”
- **Prospettive future (linee di azione)**

# I Workshop (8 luglio 2009)

- Costruire le “reti”
- Attualizzare la “missione” (innovazione)
- Rapporto tra livello di governo e il livello di gestione (formazione delle competenze manageriali idonee)
- Modelli di governance innovativi (risposta alla crisi di liquidità)

# Struttura del modello ARISQuest

## Introduzione

[Premessa](#)

[Obiettivi](#)

[Background](#)

[Struttura modello](#)

## Analisi nazionale

[Sistema Salute](#)

[Socio demografia](#)

[Domanda](#)

[Offerta](#)

[Spesa Sanitaria](#)

[Approfondimenti](#)

## Risultati

[Compliance](#)

[Indicatori Acuti](#)

[Indicatori Riab.](#)

[Indicatori RSA](#)

[Indicatori Econ.](#)

## Conclusioni

Benvenuto, Nome0.Cognome0

**Anagrafica**

**Strutture:**

- Acuti
- Riabilitazione
- Residenziali

**Dati organizzativi**

**Dati Strutturali:**

- Personale
- Tecnologie
- Inf. Technology

**Dati Attività:**

- Acuti
- Riabilitazione
- Str. Residen.

**Indicatori:**

- Economici
- Strategici
- Posizionamento

**Help Desk**

**Associazione Religiosa Istituti Socio-Sanitari**

# Aris Quest

La rilevazione di dati si riferisce al 2004.  
Vi preghiamo di attenervi a questo anno nell'inserimento delle informazioni

Powered by Gesi

Ai sensi del D.Lgs. 196/2003 Vi informiamo che i dati raccolti nel presente sito, saranno trattati dall'ARIS – Associazione Religiosa Istituti Socio Sanitari – Titolare del trattamento, in forma cartacea o informatica per la produzione di una serie di documentazioni di tipo statistico.

Tali dati potranno essere trattati, oltre che per elaborazioni statistiche, per successive iniziative di ricerca, formazione e consulenza e comunque sempre nell'ambito delle esclusive finalità connesse e strumentali all'attività dell' ARIS.

In nessun caso i dati saranno pubblicati con l'indicazione della struttura di appartenenza e diffusi al pubblico.

# Indicatori Economici

## Analisi costi sentinella

### Introduzione

[Premessa](#)

[Obiettivi](#)

[Background](#)

[Struttura modello](#)

### Analisi nazionale

[Sistema Salute](#)

[Socio demografia](#)

[Domanda](#)

[Offerta](#)

[Spesa Sanitaria](#)

[Approfondimenti](#)

### Risultati

[Compliance](#)

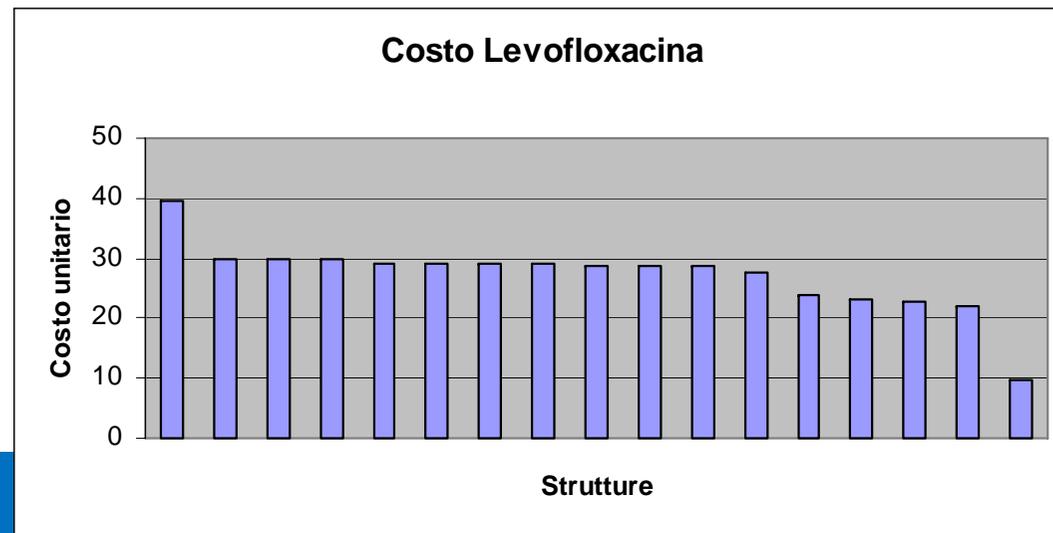
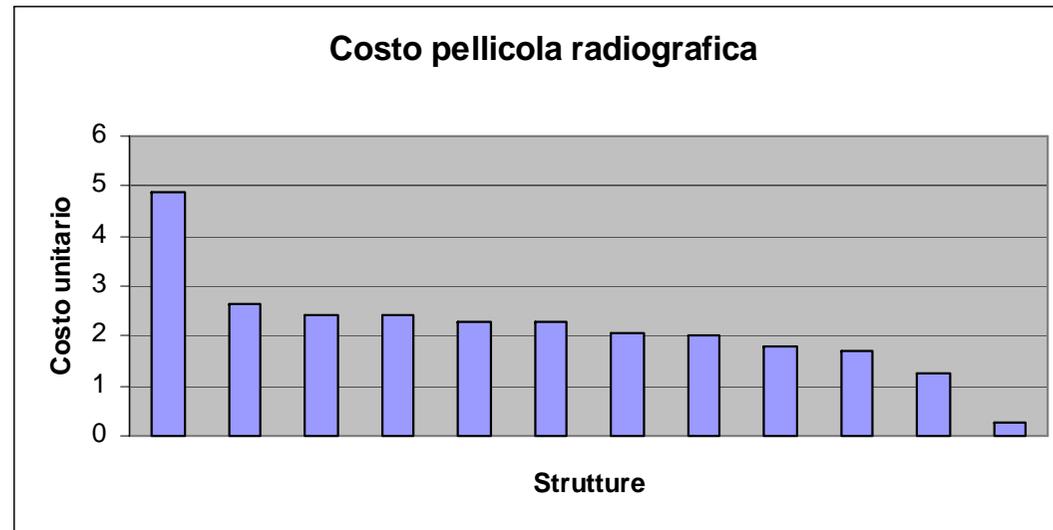
[Indicatori Acuti](#)

[Indicatori Riab.](#)

[Indicatori RSA](#)

[Indicatori Econ.](#)

### Conclusioni



Categorie	Indicatori	AO San Camillo	AO San Giovanni	AO San Filippo	AO San Andrea	PTV	PUI	Gemelli
Struttura e attività	Numero posti letto	1.411	990	877	438	331	1.559	1.994
	Numero dei dimessi	60.577	40.426	32.730	25.452	21.208	71.242	103.856
	<i>di cui fuori regione incidenza fuori regione (Indice di attrattività)</i>	<i>6.580 10,9%</i>	<i>1.922 4,8%</i>	<i>1.433 4,4%</i>	<i>1.848 7,3%</i>	<i>1.922 9,1%</i>	<i>7.850 11,0%</i>	<i>18.676 18,0%</i>
Indici di personale	Numero medici/totale del personale	16,5%	21,8%	22,7%	33,3%	31,9%	21,1%	18,8%
	Numero infermieri/totale del personale	49,5%	52,7%	54,5%	48,3%	65,0%	32,6%	37,8%
	Numero infermieri/numero medici	3,00	2,41	2,40	1,45	2,04	1,55	2,24
Produttività, efficienza	Dimessi per posto letto	42,9	40,8	37,3	58,1	64,1	45,7	52,1
	Dimesso per medico	57	68	69	96	103	54	116
	Dimessi per infermiere	19	28	29	66	50	35	58
Gestionali	Costo unitario del personale (in Euro)	43.127	55.964	56.582	103.670	64.115	36.319	53.396
	Costo beni e servizi per dimesso	2.340,9	2.153,6	2.910,5	3.492,0	5.912,0	3.018,7	<b>1.816,9</b>
Economico Finanziari globali	Risorse per la produzione interna (Ricavi)	300.090	179.182	144.485	114.730	143.831	359.783	573.551
	Costo della produzione interna	468.657	273.886	231.484	184.940	179.609	481.475	568.251
	Risultato Operativo della gestione caratteristica (lordo)	(157.768)	(90.323)	(83.738)	(67.861)	(34.895)	(116.799)	54.850
	MOL = A- B + C - D1 - D2- D3-D4/RPI	-52,6%	-50,4%	-58,0%	-59,1%	-24,3%	-32,5%	<b>9,6%</b>
	Costo per beni e servizi/RPI	47,3%	48,6%	65,9%	77,5%	87,2%	59,8%	<b>32,9%</b>
	Personale/RPI	93,4%	85,1%	81,3%	72,2%	<b>28,8%</b>	62,9%	<b>44,4%</b>
	Costi produzione interna/RPI	156,2%	152,9%	160,2%	161,2%	124,9%	133,8%	99,1%
Risultato di Bilancio	(160.467)	(99.080)	(102.906)	(78.159)	(36.186)	(120.361)	(7.794)	
	<i>Margine operativo gestione intramoenia / RPI</i>	<i>1,2%</i>	<i>0,4%</i>	<i>-0,6%</i>	<i>0,6%</i>	<i>-0,1%</i>	<i>0,7%</i>	<i>1,9%</i>
Economico Finanziari/ Dimessi	Risorse per la produzione interna/Dimessi	4.954	4.432	4.414	4.508	6.782	5.050	<b>5.523</b>
	Costo per beni e servizi/Dimessi	2.341	2.154	2.910	3.492	5.912	3.019	1.817
	Personale + Irap/Dimessi	4.628	3.772	3.591	3.254	1.953	3.174	2.451
	Costo della produzione interna/Dimessi	7.737	6.775	7.073	7.266	<b>8.469</b>	6.758	<b>5.472</b>
	Reddito operativo netto/Dimessi	(2.783)	(2.343)	(2.658)	(2.759)	(1.687)	(1.708)	51

# Le questioni

- I livelli di governo, gestionale e operativo devono essere necessariamente “interni” alla proprietà?
- Qual è il peso della competenza professionale, della vicinanza valoriale e delle scelte di vita nella selezione dei diversi livelli manageriali?
- In che modo è possibile selezionare, formare, sviluppare e valutare il lavoro degli alti dirigenti delle nostre strutture?
- .....

# La “governance”

- La proprietà
  - Custodisce la missione e persegue le proprie finalità ecclesiali ed istituzionali nel tempo (Custodia)
- Il consiglio di amministrazione
  - Traduce la missione in una strategia visibile rispondendo alla proprietà e agli stakeholder esterni (Governa)
- Il management
  - Implementa le strategie fissate dal CdA traducendole in obiettivi espliciti e misurabili gesten risorse umane, finanziarie, tecnologiche, informative (Gestisce)

# Perché tre livelli?

- Risponde alla complessità del contesto esterno e dell'organizzazione
- Permette di “separare” funzioni differenziate ...
- ... che hanno bisogno di competenze e attitudini diverse e “specializzate”
- Crea “pesi” e “contrappesi” (check & balance)

# Quale interazione tra i livelli?

- Tutti devono chiaramente comprendere e condividere la “missione”, le strategie e gli obiettivi
- Le informazioni devono fluire tra i livelli secondo regole ben delineate
- Ogni livello “rende conto” a qualcuno (sia in “alto” che in “basso”)

# La professione del Manager

(Fredmund Malik, 2006. “Management as a profession”)

- **Compiti**
  - Pianificare, Organizzare, Dirigere, Controllare, Innovare
- **Strumenti**
  - La riunione, il report, il budget, la gestione delle persone, la gestione per obiettivi, la personale metodologia di lavoro
- **“Soft Skills”**
  - Creare la squadra, motivare i collaboratori, coaching, time management, sense making, conflict management...

**Cultura  
"istituzionale"**

- Valori:**
- Condivisione della missione e dei valori cristiani di sfondo
  - Legalità

**Stile di Management**

**Cultura della razionalità  
economica**

- Valori:**
- Equilibrio economico
  - Efficienza
  - Efficacia

**Cultura professionale**

- Valori:**
- Etica professionale
  - Riconoscimento sociale
  - Efficacia tecnica

# Azioni

- Individuali
  - Processi di selezione del personale strutturati
  - Dal fabbisogno (job analysis) alla selezione
- Collettive
  - Definizione percorsi di “carriera”
  - Modelli di professionalità condivisi
    - Competenze tecniche, abilità, attitudini, valori
  - Formazione manageriale
    - Condivisione contenuti dei percorsi formativi
    - “Accreditamento” degli erogatori