



CERISMAS

**CENTRO DI RICERCHE E STUDI IN MANAGEMENT SANITARIO
(CERISMAS)**

AREA FORMAZIONE

**COMMUNITY OF PRACTICE PER ESPERTI IN
PIANIFICAZIONE E CONTROLLO IN SANITÀ**

PROGRAMMA ATTIVITÀ 2025

NOVEMBRE 2024

1. **Origine della comunità di pratica per esperti di pianificazione e controllo in sanità**

Nel 2022 è stata avviata da CERISMAS una comunità di pratica per esperti in pianificazione e controllo in sanità. La comunità è stata ideata in seguito ad un precedente progetto di ricerca in cui, sulla base di evidenze relative ad oltre 150 aziende sanitarie pubbliche e private, emergevano **significativi, nonché differenziati, percorsi di evoluzione del ruolo del controller nella sanità italiana.**

Nella moderna prassi aziendale, anche in settori diversi dalla sanità, il controller rappresenta una figura professionale riconosciuta e consolidata. In prospettiva storica, a fronte di un esclusivo presidio della correttezza dei processi di raccolta dei dati e della qualità delle informazioni elaborate, nel corso del tempo è emersa una progressiva ibridazione del ruolo del controller, chiamato a **concorrere proattivamente al governo dei processi strategici e alla soluzione dei problemi inerenti all'erogazione** dei prodotti e servizi.

Con particolare riferimento alla sanità, negli anni '90, i processi di aziendalizzazione hanno acceso i riflettori sui controller, inseriti come figure chiave a supporto dei processi di cambiamento manageriale promossi dall'alta direzione, tra cui spiccavano l'introduzione della contabilità analitica e lo sviluppo dei sistemi di budgeting e reporting. Tuttavia, esaurita questa fase propulsiva, nuove sfide spettano ai controller in sanità. Basti pensare, a titolo esemplificativo, all'esplosione della complessità aziendale legata ai processi di accorpamento nelle aziende sanitarie pubbliche e private, alla crescente competizione indotta dalla scarsità delle risorse, ai fabbisogni decisionali legati al governo delle piattaforme erogative nei vari setting assistenziali, alle opportunità, ma anche alle difficoltà, legate alla digitalizzazione delle informazioni, alle esigenze di coniugare i costi e gli outcome in una prospettiva di value-based management, alla necessità di promuovere una visione di salute che presidi non solo l'efficacia clinica, ma anche l'equità sociale. Trattasi di fenomeni che, nel loro complesso, impongono una **profonda rivisitazione dei processi decisionali, strategici ed operativi, e dei fabbisogni informativi ad essi correlati.**

Di conseguenza, riflettere sul ruolo che il controller assume nel rispondere a tali fabbisogni informativi rappresenta un aspetto di tutta evidenza e rilevanza. La community of practice per esperti di pianificazione e controllo in sanità si prefigge **l'obiettivo di promuovere – sulla base di un processo pervasivo di confronto ed interazione reciproca – processi di apprendimento individuale ed organizzativo aventi per oggetto le pratiche di pianificazione e controllo agite (o agibili in futuro) in sanità.**

2. **Destinatari**

La comunità di pratica è rivolta ai **responsabili e collaboratori dei servizi di programmazione e controllo, controllo di gestione, controllo direzionale o equivalenti nelle aziende sanitarie e pubbliche e private.** Data la natura multidisciplinare e multiprofessionale che caratterizza l'evoluzione del ruolo del controller in sanità, la comunità di pratica è rivolta ai professionisti che si occupano (anche in parte) dei processi di pianificazione, programmazione e controllo in sanità indipendentemente dal background individuale (studi in economia, ingegneria gestionale, medicina, professioni sanitarie, statistica, matematica, fisica, scienze dell'informazione, giurisprudenza, sociologia, ecc.) e dalle attività svolte in azienda (es. contabilità analitica,

pianificazione strategica, budget, reporting, valutazione delle performance economiche e cliniche, project management, analisi di dati, ecc.).

3. Metodo di apprendimento

Il **metodo** noto come *Community of practice* è riconosciuto nella letteratura nazionale ed internazionale quale forma innovativa di apprendimento organizzativo che consente di:

- promuovere un processo di **apprendimento collettivo** avente per oggetto competenze strategiche (più difficilmente trasferibili);
- enfatizzare un **collegamento diretto tra apprendimento e performance**, in quanto i professionisti che partecipano alla *Community* sono contestualmente chiamati a rispondere dei risultati organizzativi attesi nelle aziende di appartenenza;
- promuove lo sviluppo di **relazioni informali** che favoriscono lo scambio di informazioni utili alla risoluzione di problemi complessi, grazie al “senso di appartenenza”, alla stima e alla fiducia reciproca che di norma accomuna i membri della *Community*.

Tenuto conto della natura delle attività svolte dai controller e della differenziazione del loro background professionale, in particolare la community interaziendale rivolta ad esperti di pianificazione e controllo in sanità adotta un **approccio**:

- **multiprofessionale**, che valorizza il contributo delle diverse professioni (es. medici, professioni sanitarie, professioni amministrative);
- **multidisciplinare**, che promuove la partecipazione di diversi esperti disciplinari (es. economisti, ingegneri, analisti di dati, epidemiologi, giuristi, ecc.);
- **multidimensionale**, che si prefigge di contribuire al miglioramento di differenti dimensioni di performance (es. efficienza, qualità, economicità, appropriatezza, esiti di salute, equità di accesso).

3. L'esperienza svolta nel triennio 2022-24

Nel triennio 2022-24 hanno complessivamente aderito alla *Community* **36 aziende sanitarie** differenziate per provenienza geografica ed assetto istituzionale:

- *Campania*: AORN Santobono Pausilipon; AOU San Giovanni di Dio e Ruggi d'Aragona; ASL Napoli 1 Centro
- *Emilia-Romagna*: AOU Modena; AUSL Modena; AUSL Parma; AUSL Reggio Emilia; AUSL Romagna; IRCCS AOU Bologna Policlinico S. Orsola Malpighi; Ospedale Sassuolo;
- *Lazio*: ASL Roma 1; ASL Roma 4; Ospedale Isola Tiberina – Gemelli Isola;
- *Liguria*: Azienda Socio-Sanitaria Ligure n. 1, Ospedale Policlinico San Martino;
- *Lombardia*: Associazione La Nostra Famiglia; Associazione Vidas; ASST Brianza; ASST Grande Ospedale Metropolitano Niguarda; ASST Lecco; ASST Melegnano e Martesana; ASST Ovest Milanese; ASST Papa Giovanni XXIII; ATS della Val Padana; ATS Milano Città Metropolitana; Fondazione Istituto Neurologico Nazionale C. Mondino IRCCS;

Fondazione Poliambulanza; Humanitas Mirasole Spa; Istituto Europeo di Oncologia/Centro Cardiologico Monzino; Istituto Nazionale Tumori Milano; KOS Spa;

- *Trentino Alto-Adige*: Azienda Provinciale per i servizi sanitari di Trento; Azienda Sanitaria Alto Adige - Sabes
- *Veneto*: Azienda ULSS 9 – Scaligera;
- *Sicilia*: Associazione Oasi Maria SS IRCCS
- *Svizzera*: Ente Ospedaliero Cantonale.

Complessivamente, nel corso del triennio sono stati trattati i seguenti temi:

- ruolo della funzione del controllo di gestione;
- fasi, tempi, attori e ruoli del processo di programmazione e controllo;
- processi e strumenti di definizione e monitoraggio degli obiettivi;
- articolazione della struttura delle schede di budget;
- utilizzo dei sistemi di misurazione delle performance strategiche ed operative delle unità operative e dei processi di cura ed assistenza;
- metodologie di misurazione del personale, sia a livello organizzativo (con una particolare enfasi all'analisi della produttività delle dotazioni di organico) sia a livello individuale (valutazione delle performance individuali);
- ruolo dei sistemi di pianificazione e controllo nei processi di value-based healthcare;
- impatto della digitalizzazione sui processi di pianificazione e controllo;
- pratiche di controllo di gestione nel governo dell'adozione di nuove tecnologie;
- pratiche di controllo di gestione nel governo della sostenibilità ambientale e sociale;
- misurazione delle performance dell'attività di ricerca;
- misurazione delle performance delle aree di staff (sanitarie e/o amministrative).

Al fine di sviluppare questi temi, si sono usate diverse metodologie didattiche: approfondimenti tematici realizzati mediante laboratori riflessivi, journal club, approfondimenti tematici, testimonianze aziendali, sperimentazioni e benchmarking (cfr. BOX riportati nel prosieguo).

BOX 1 – Journal club

Sono stati realizzati vari Journal Club strutturati come segue:

- ricerca bibliografica, realizzata da CERISMAS ed arricchita da alcune aziende, finalizzata a selezionare i migliori contributi, di natura teorica ed empirica, pubblicati in riviste nazionali ed internazionali;
- analisi degli articoli, mediante una comune griglia di lettura, da parte di alcuni partecipanti;
- restituzione in plenaria e attivazione di un dibattito volto a focalizzare il trasferimento a livello organizzativo delle conoscenze apprese mediante lo studio degli articoli;

BOX 2 – Approfondimenti tematici

Durante gli incontri plenari della *Community* sono stati organizzati momenti di riflessione aventi per oggetto i seguenti approfondimenti tematici (organizzati e presentati da CERISMAS):

- strumenti di misurazione per la valutazione e lo sviluppo del personale a livello individuale in sanità (valutazione delle competenze, valutazione della performance, determinazione degli incarichi);
- quadro concettuale di riferimento per la misurazione del personale a livello organizzativo;
- funzioni e nodi critici del processo di goal setting;
- il contributo del controllo direzionale alla sostenibilità.

BOX 3 – Condivisione di esperienze aziendali

Durante gli incontri plenari della *Community* sono state presentate numerose esperienze aziendali, da cui è emerso un significativo dibattito in termini di trasferibilità delle buone pratiche oggetto di analisi. Nel complesso, sono state condivise le seguenti esperienze (in ordine cronologico):

- Il controllo di gestione a supporto delle unità operative: strumenti e processi dell'Ente Ospedaliero Cantonale;
- Pratiche di business partnership nei processi di budgeting e reporting di unità operativa: l'esperienza di Fondazione Poliambulanza;
- Mantenere attenzione e tensione al raggiungimento degli obiettivi di unità operativa: l'esperienza dell'AUSL Reggio Emilia;
- L'analisi del valore applicata ai percorsi come strumento di valutazione operativa e strategica: l'esperienza di Humanitas Research Hospital;
- Allineare la dimensione strategica con quella operativa: l'utilizzo della Balanced Scorecard a supporto della gestione e della valutazione delle performance: l'esperienza dell'Ospedale Policlinico San Martino;
- ESG – Sustainability plan primi passi in sanità: l'esperienza del Gruppo KOS;
- Realizzazione di report giornalieri tramite integrazione dei sistemi informativi per la gestione dell'emergenza Covid nell'ULSS 9 Scaligera;
- Sviluppo del Datawarehouse aziendale con un approccio integrato tra ricerca clinico-scientifica e lo sviluppo organizzativo-gestionale all'Istituto Nazionale Tumori Milano;
- La digitalizzazione a supporto del processo di budget: l'esperienza del Policlinico di Modena;
- Cruscotti di monitoraggio dei percorsi di emergenza-urgenza nell'esperienza dell'AUSL della Romagna;
- Tecniche di misurazione della dotazione dell'organico nell'esperienza di Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari Trento, AUSL Reggio Emilia e AORN Santobono Pausilipon;
- L'impiego degli indicatori di produttività per finalità di valutazione e benchmarking nell'esperienza di AUSL Romagna, Ospedale Policlinico San Martino IRCCS e Istituti clinici Humanitas;

- La costruzione di cruscotti multidimensionali per la misurazione del personale: l'integrazione delle misure di benessere e di D&I nell'esperienza del Gruppo KOS;
- Il goal setting nella negoziazione di budget nell'esperienza della Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari di Trento;
- Il ruolo del controllo di gestione nel governo dell'adozione di tecnologie innovative nell'esperienza di Humanitas Research Hospital, Poliambulanza e Ospedale Policlinico San Martino IRCCS;
- Il balanced scorecard a supporto del processo di goal setting nell'esperienza dell'Ente Ospedaliero Cantonale;
- Il processo di cascading e di monitoraggio di obiettivi complessi trasversali nell'esperienza dell'Ospedale Policlinico San Martino IRCCS;
- L'impiego di obiettivi trasversali per il miglioramento delle performance nell'esperienza della ASST Melegnano e Martesana;
- L'impiego e il monitoraggio di obiettivi specifici nell'esperienza di Humanitas Research Hospital;
- L'impiego della dashboard per il monitoraggio degli obiettivi nell'esperienza della Fondazione Istituto Neurologico Nazionale C. Mondino IRCCS;
- Scenari di impatto delle tecnologie 4.0 sui processi di pianificazione e controllo nell'esperienza della AUSL di Modena;
- Ruolo e potenzialità della misurazione delle performance dell'attività di ricerca - primi risultati nel monitoraggio e valutazione delle performance della ricerca all'Ospedale Policlinico San Martino di Genova – IRCCS;
- Misurare le performance delle aree di staff, tra obiettivi specifici e corresponsabilità sui processi "core" nell'esperienza della AOU Policlinico di Modena.

Si è avviato anche il confronto con esperienze di aziende non sanitarie:

- Il processo di programmazione e budget in condizioni di discontinuità, Barilla;
- Strumenti di misurazione per la valutazione e lo sviluppo del personale a livello organizzativo e di team: l'esperienza di Mondadori;
- Valutazione dei criteri di sostenibilità nelle decisioni di investimento: il caso di BNL BNP Paribas.

BOX 4 – Svolgimento di attività sperimentali

Al fine di supportare la trasferibilità delle riflessioni emerse durante gli incontri plenari della *Community*, CERISMAS ha promosso lo svolgimento di laboratori sperimentali. In particolare, sono stati attivati:

- Laboratorio Value Based Healthcare in ospedale;
- Laboratorio Value Based Healthcare nel territorio;
- Laboratorio Digitalizzazione nel controllo di gestione;
- Laboratorio sulla misurazione della produttività degli organici;
- Laboratorio articolazione della struttura delle schede di budget;

- Laboratorio misurazione sulla performance delle aree di staff;
- Laboratorio misurazione delle performance delle attività di ricerca;
- Laboratorio valutazione performance individuale.

BOX 5 – Benchmarking

Al fine di supportare e potenziare un confronto strutturato tra le aziende aderenti, nel 2022 sono stati svolti due processi di benchmarking qualitativi aventi per oggetto rispettivamente il **ruolo del servizio di controllo di gestione** ed il **processo di programmazione e controllo** (fasi, tempi, attori e ruoli).

Nel 2023 è stato realizzato un **benchmarking quantitativo relativo all'analisi di produttività delle dotazioni organico dell'unità operative di ortopedia**. Grazie alla condivisione dei dati avvenuta nel gruppo di lavoro, le 23 unità operative sono state rappresentate all'interno di 32 matrici di posizionamento fondate sull'utilizzo di 3 indicatori di dotazione organica, 10 indicatori di volume di attività e 2 indicatori di complessità dei pazienti. I risultati possono essere interpretati alla luce di ulteriori informazioni relative alle caratterizzazioni delle unità operative (descrizione della vocazione produttiva e indicatori di capacità produttiva).

Nel 2024 è stato esteso il **benchmarking quantitativo relativo all'analisi di produttività delle dotazioni organico ortopedia** (per un totale di 29 UUOO) ed è stata realizzata l'analisi dell'UUOO di **radiologia** (per un totale di 26 UUOO, analizzate con 16 matrici di posizionamento).

4. Programma di attività 2025

Nel corso dell'ultimo incontro della *Community*, tenutosi il 28 novembre 2024, i partecipanti hanno condiviso l'interesse a proseguire l'impegno riflessivo e sperimentale avente per oggetto le **pratiche, correnti ed innovative, di pianificazione e controllo**. Tra le tante, si annoverano:

- la prosecuzione della riflessione sulle metodologie di analisi della **produttività delle dotazioni organiche** delle unità operative;
- la valutazione della **sostenibilità economica** di specifiche categorie di fattori produttivi particolarmente rilevanti (es. dispositivi ad alto costo);
- l'analisi dei requisiti di processo e di output nella costruzione di documenti di **accountability esterna** quali il PIAO e il Bilancio sociale.

Muovendo da questo ordine di riflessioni, nel corso del 2025 si propone di trattare i temi sopracitati attraverso le seguenti attività:

- prosecuzione del **benchmarking delle dotazioni organico** sviluppando riflessioni interpretative sulle Unità Operative precedentemente analizzate (eventuali nuovi partecipanti alla community potranno aderire integrando nel database i propri dati);
- attivazione o prosecuzione di **laboratori sperimentali sul campo** organizzati in sottogruppi articolati per le specifiche tematiche di interesse (in modo che le aziende

interessate possano direttamente applicare i modelli in analisi ad un determinato contesto applicativo, opportunamente selezionato);

- svolgimento di **sessioni monotematiche di approfondimento**, in cui il modello formativo della *Community* CERISMAS consente di tracciare il quadro teorico-metodologico di riferimento all'interno del quale far emergere processi di riflessività e di confronto collegiali aventi per oggetto la **presentazione di pratiche aziendali (presentate da professionisti operanti in sanità e non)**;
- attivazione del **journal club** (con la partecipazione attiva dei membri aderenti alla *Community* ed il coordinamento scientifico di CERISMAS).

In ogni caso, tenuto conto del fatto che il metodo formativo della Comunità di pratica si caratterizza per una opportuna flessibilità, anche in corso d'opera, onde poter cogliere le opportunità che possano provenire dall'ambiente interno ed esterno alla *Community*, tutti i partecipanti avranno l'opportunità di **contribuire fattivamente alla definizione dell'agenda dei lavori partecipando ad una sessione di iniziale di co-progettazione analitica delle attività** programmata all'inizio del percorso annuale.

5. Calendario delle attività

Alla luce di queste indicazioni, per l'anno 2025 si propone di strutturare i lavori come segue:

- **progettazione analitica delle attività** (periodo dicembre 2024 – febbraio 2025): le aziende aderenti alla *Community*, dopo aver restituito la scheda di partecipazione alle attività corredata alla presente proposta di attività, potranno contribuire alla definizione dell'agenda analitica dei lavori previsti anche in via preliminare agli incontri residenziali; a tal fine, è già prevista una **sessione online di co-progettazione plenaria in data 24/02/2025 dalle 14.30 alle 16.30**;
- svolgimento di **3 incontri in modalità ibrida (aula + online)** nelle seguenti date: **12/03/2025, 11/06/2025 e 27/11/2025 (dalle ore 9.30 alle ore 16.30)** presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano;
- in caso di attivazione dei laboratori sperimentali sul campo, svolgimento di **ulteriori 3/4 incontri online**, da programmare e definire in funzione delle necessità che emergeranno in sede di progettazione analitica delle attività;
- svolgimento di **attività in remoto** di analisi della letteratura (secondo il metodo del Journal Club), benchmarking e sperimentazione (secondo il metodo dell'action research), con il coordinamento scientifico di CERISMAS ed il supporto della piattaforma di formazione a distanza il cui accesso è riservato ai partecipanti alla *Community* (Blackboard);
- **valutazione dei risultati** conseguiti dalla partecipazione ai lavori della *Community* e possibili ipotesi di successivo sviluppo delle attività, in occasione dell'ultimo incontro residenziale.

Si precisa che, in aggiunta alle attività sopra descritte, sono previste ulteriori possibili attività online:

- utilizzo della piattaforma (Blackboard) come repository dei documenti oggetto di condivisione durante le attività residenziali (sono peraltro disponibili anche i risultati prodotti durante la prima edizione);
- condivisione di documenti e materiali relativi agli approfondimenti tematici;
- condivisione dei report dell'attività di *benchmarking*;
- condivisione di risultati derivanti dall'applicazione aziendale dei modelli di analisi condivisi negli incontri residenziali;
- condivisione dei materiali del journal club.

6. Faculty

Antonella Cifalinò, Professore associato di Programmazione e controllo, Università Cattolica del Sacro Cuore (antonella.cifalino@unicatt.it)

Giuliana Monolo, Professore a contratto di Programmazione e controllo, Università Cattolica del Sacro Cuore (giuliana.monolo@unicatt.it)

Paola Sacco, Professore a contratto di Programmazione e controllo, Università Cattolica del Sacro Cuore (paola.sacco@unicatt.it)

I lavori della community prevedono, inoltre, il coinvolgimento di esperti di processi di pianificazione e controllo, che interverranno in funzione dei temi oggetto di trattazione.

7. Modalità di adesione e contatti

Le aziende sono invitate a partecipare alla *Community* restituendo la scheda di adesione (a seconda della tipologia di adesione, scheda 1 o scheda 2 riportate in allegato), previo versamento di una quota di adesione a titolo di copertura delle spese vive del progetto.

Sono previste due ipotesi di adesione in funzione del numero di partecipanti che aderiscono all'iniziativa:

- ▶ caso in cui la partecipazione aziendale si espliciti con la partecipazione **da due a quattro persone**;
- ▶ caso in cui la partecipazione aziendale si espliciti con la **partecipazione di una sola persona**.

Ipotesi 1: Partecipazione aziendale da due a quattro persone

La quota di adesione al progetto viene definita in funzione dell'associazione a CERISMAS:

- ▶ per le aziende non associate, è definita nell'importo di € 3.000,00 + IVA (se dovuta);
- ▶ per i soci ordinari, è definita nell'importo di € 2.550,00 + IVA (se dovuta);

- ▶ per i soci sostenitori, è definita nell'importo di € 2.250,00 + IVA (se dovuta).

Tale quota include anche i *lunch* che saranno organizzati all'interno degli spazi universitari.

Si precisa, peraltro, che **tale quota di partecipazione è da ritenersi aziendale** (e non individuale), in quanto **ogni azienda partecipante ha diritto a contribuire ai lavori facendovi partecipare da due a quattro persone (di cui uno si impegna ad essere il referente aziendale per la *Community*).**

Ipotesi 2: Partecipazione aziendale di una sola persona

La quota di adesione al progetto viene definita in funzione dell'associazione a CERISMAS:

- ▶ per le aziende non associate, è definita nell'importo di € 1.600,00 + IVA (se dovuta);
- ▶ per i soci ordinari, è definita nell'importo di € 1.360,00 + IVA (se dovuta);
- ▶ per i soci sostenitori, è definita nell'importo di € 1.200,00 + IVA (se dovuta).

Tale quota include anche i *lunch* che saranno organizzati all'interno degli spazi universitari.

Per ogni necessità di carattere metodologico, sono a vostra disposizione i docenti (cfr. paragrafo Faculty). Per ogni necessità di carattere organizzativo, è a vostra disposizione la Segreteria (cerismas@unicatt.it; tel. 02 7234.3907).

Restiamo ovviamente a disposizione per ogni ulteriore informazione.

Prof.ssa Antonella Cifalinò
Direttore e Responsabile Formazione CERISMAS

Milano, 30 novembre 2025