



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 2023

DICEMBRE 2022

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 chiamate 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 2022

Nella prima edizione, tenutasi nel 2022, hanno complessivamente aderito alla *Community 27 aziende sanitarie* differenziate per provenienza geografica ed assetto istituzionale:

- *Campania*: AORN Santobono Pausilipon;
- *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;
- *Liguria*: Azienda Socio-sanitaria Ligure n. 1, Ospedale Policlinico San Martino;
- *Lombardia*: Associazione La Nostra Famiglia; ASST Brianza; ASST Lecco; ASST Melegnano e Martesana; 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;
- *Veneto*: Azienda ULSS 9 – Scaligera;
- *Svizzera*: Ente Ospedaliero Cantonale.

Complessivamente, nel corso della prima edizione sono stati trattati i seguenti temi:

- ruolo del servizio di controllo di gestione;
- fasi, tempi, attori e ruoli del processo di programmazione e controllo;
- utilizzo dei sistemi di misurazione per migliorare le performance strategiche ed operative;
- uso dei sistemi di misurazione nei processi di cura ed assistenza;
- ruolo dei sistemi di pianificazione e controllo nei processi di value-based healthcare;
- pratiche di digitalizzazione dei processi di pianificazione e controllo.

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

BOX 1 – Journal club

Sono stati realizzati tre 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 – 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.

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

- Il processo di programmazione e budget in condizioni di discontinuità, Barilla.

BOX 3 – 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.

BOX 4 – Benchmarking

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

4. Programma di attività 2023

Nel corso dell'ultimo incontro della *Community*, tenutosi il 28 novembre 2022, 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:

- l'impatto della digitalizzazione dei sistemi di pianificazione e controllo, come ad esempio l'efficientamento reso possibile dall'automazione del processo di budget;
- il miglioramento dei processi di incentivazione reso possibile da un accurato disegno degli indicatori di performance utilizzati nella valutazione dei titolari dei centri di responsabilità;
- i percorsi di ibridazione del ruolo del controller, a supporto dei fabbisogni decisionali delle unità operative, nonché la loro compatibilità rispetto al presidio dell'integrità e funzionalità dei sistemi di pianificazione e controllo a livello aziendale;
- la struttura logica dei sistemi di definizione e monitoraggio degli obiettivi, attraverso l'analisi ed il confronto di schedi di budget e di cruscotti direzionali.

Muovendo da questo ordine di riflessioni, nel corso del 2023 si propone di trattare i temi sopracitati attraverso le seguenti attività:

- 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)**; si prevede l'attivazione di uno o più **discussant, identificati tra i professionisti aderenti al progetto**, che affiancheranno i docenti CERISMAS nel guidare e sostenere il dibattito finalizzato a fare emergere una feconda interazione riflessiva tra aspetti teorico-metodologici e questioni applicative;
- attivazione di un **benchmarking** volto a far emergere un sistematico confronto tra le pratiche diffuse nelle aziende aderenti con riferimento ad un focus di indagine; al fine di massimizzare l'efficacia di tale confronto, il benchmarking sarà focalizzato su aspetti ben circoscritti e si fonderà su un **questionario semi-strutturato** che sarà definito in seguito ad un **focus group** composto a cui parteciperanno alcuni professionisti aderenti al progetto;
- prosecuzione del **journal club** (con la partecipazione attiva dei membri aderenti alla *Community* ed il coordinamento scientifico di CERISMAS) e delle attività di **laboratori sperimentali sul campo** (in modo che le aziende interessate possano direttamente applicare i modelli in analisi ad un determinato contesto applicativo, opportunamente selezionato).

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 analitica dei lavori anche in corso d'anno.

5. Calendario delle attività

Alla luce di queste indicazioni, per l'anno 2023 si propone di strutturare i lavori come segue:

- **progettazione analitica delle attività** (periodo dicembre 2022 – marzo 2023): 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 previsto una **sessione online di co-progettazione plenaria in data 14/03/23 dalle 15.00 alle 17.00**;
- **svolgimento di tre incontri in modalità ibrida (aula + online) nelle seguenti date: 29/03/2023, 26/05/2023 e 23/11/2023 (dalle ore 9.30 alle ore 16.30) presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano**. Si prevede lo svolgimento di **ulteriori incontri online** (della durata di quattro ore ciascuno), da programmare in funzione delle necessità che emergeranno in sede di progettazione analitica delle attività (allo stato attuale si ipotizzano due incontri online). Complessivamente, durante gli incontri si svolgeranno

approfondimenti tematici, condivisione di pratiche aziendali, confronto con testimonianze di aziende innovative non sanitarie, restituzione plenaria dei risultati di progetti di benchmarking, sperimentazione attiva e journal club;

- 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

Stefano Baraldi, Professore ordinario di Programmazione e controllo, Università Cattolica del Sacro Cuore (stefano.baraldi@unicatt.it)

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

Andrea Mariani, Ricercatore CERISMAS, Area Sistemi di Pianificazione e Controllo (andrea.mariani@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 (relativa a tre giornate di attività plenaria ed alle relative attività di progettazione e coordinamento in remoto) 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 (relativa a quattro giornate di attività plenaria ed alle relative attività di progettazione e coordinamento in remoto) 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
Vicedirettore e Responsabile Formazione CERISMAS

Milano, 15 dicembre 2022