



Ce.Ri.S.Ma.S.

News

n.6

SOMMARIO

Introduzione

In agenda

I progetti di ricerca in corso

I progetti sul campo

Le nostre pubblicazioni

Eventi News

Benvenuto a...

Dicono di noi



Introduzione

DI ANTONELLA CIFALINÒ

È ormai trascorso un anno dal momento in cui Cerismas, conclusa la fase di *start-up*, ha avvertito la necessità di formalizzare il sentiero

strategico alla base della nuova fase di sviluppo e consolidamento delle proprie attività.

I nostri lettori ricorderanno l'introduzione alla Newsletter n.4, nella quale Stefano Baraldi presentava gli obiettivi contenuti nel piano strategico 2003-2005. Il nostro piano strategico identifica, infatti, gli obiettivi triennali associati a ciascuna delle quattro dimensioni nelle quali si articola la strategia del Centro:

- ▶ la *partnership* rispetto alle aziende che condividono la nostra missione, in primis le aziende associate;
- ▶ la visibilità delle attività sviluppate presso tutti i portatori di interesse;
- ▶ il *know how* sviluppato attraverso i nostri progetti;
- ▶ lo sviluppo e la diversificazione delle competenze delle persone coinvolte in maniera continuativa nelle attività del Centro.

Giunti al termine del 2003, ci sembra opportuno "fare il punto" rispetto al grado di raggiungimento degli obiettivi contenuti nella nostra *strategy map*. Ebbene, con un po' di soddisfazione constatiamo che, nonostante le inevitabili difficoltà legate ai fenomeni di instabilità ambientale e istituzionale propri del settore sanitario, abbiamo complessivamente raggiunto gli obiettivi che ci eravamo prefissati.

Per quanto concerne la dimensione strategica della *partnership*, le aziende associate sono state coinvolte attivamente e in misura rilevante nelle varie attività del centro, dai progetti di ricerca, ai progetti sul campo, agli eventi e alle iniziative formative. Il Centro, inoltre, ha sviluppato mantenuto relazioni durevoli con la maggior parte dei propri clienti: il 69% delle aziende che hanno usufruito dei servizi Ce.Ri.S.Ma.S. sono organizzazioni che avevano già lavorato con noi in precedenza. Le nostre attività hanno coinvolto significativamente i nostri portatori di interesse. Nel corso del 2003: hanno aderito alle nostre iniziative 2.362 operatori ed oltre 1.000 aziende; il nostro sito ha contato oltre 4.000 accessi; siamo stati citati sui principali mezzi di informazione del settore (tra cui Il Sole 24 ore sanità, Sanità&Management, Italia Oggi, Il Giornale, Il Giorno, Panorama Sanità, Corriere della sera, Kataweb salute e GR Web).

Lo sviluppo del *know-how* è dimostrato dall'aver lavorato al fianco di aziende innovative del settore, dall'aver focalizzato le nostre energie su progetti innovativi (il 76% del nostro fatturato è stato generato su progetti innovativi), dall'aver promosso anche un'apertura internazionale alle nostre attività (abbiamo organizzato un evento internazionale, lavorato su quattro progetti internazionali e partecipato ad altri due eventi internazionali) e dall'aver prodotto un output di 13 pubblicazioni scientifiche. Infine, abbiamo sviluppato e diversificato le competenze delle persone che lavorano nel Centro grazie alla realizzazione di 11 nuovi progetti e all'erogazione di 23 interventi formativi per un totale di quasi 900 ore di formazione, con il coinvolgimento di dieci persone full time, quattordici ricercatori part time e oltre venti docenti part time.

Se questi risultati ci lusingano, d'altro canto non ci consentono certamente di rallentare il nostro impegno. Il 2004 è già iniziato ed il nostro percorso di crescita prosegue, per cui possiamo fissare il prossimo appuntamento tra dodici mesi, con l'auspicio di poter trarre un nuovo bilancio altrettanto soddisfacente rispetto a quello appena tracciato ...



In agenda

I prossimi appuntamenti in agenda sono ...

AREA FORMAZIONE

CORSI BASE

I corsi base sono iniziative di formazione a catalogo finalizzate ad erogare competenze manageriali di base. Queste iniziative aderiscono al programma *Educazione Continua in Medicina*, predisposto dal Ministero della Sanità. È possibile accedere al calendario analitico dei corsi in agenda per il 2004, nonché ai programmi e alle relative schede di iscrizione visitando il sito del Ce.Ri.S.Ma.S. (www.unicatt.it/cerismas). I prossimi corsi base in agenda sono:

- ▶ Come gestire un'azienda sanitaria: il ruolo dei processi di pianificazione e gestione strategica (1-2-3 marzo 2004);
- ▶ La gestione strategica ed operativa dei progetti nelle aziende sanitarie (15-16 marzo 2004);
- ▶ Marketing e comunicazione nelle aziende sanitarie (26/27/28 aprile 2004);

- ▶ Migliorare le prestazioni economiche e tecniche dell'ospedale per mezzo di sistemi informatici integrati (10-11 maggio 2004);
- ▶ Budgeting e reporting nelle aziende sanitarie (24/25/26 maggio 2004).

INTERVENTI FORMATIVI AD HOC

Sono in corso di svolgimento ed attivazione numerosi interventi formativi ad hoc, progettati in modo personalizzato su specifica richiesta delle aziende committenti.

- ▶ Corso di management sanitario per dirigenti medici (seconda edizione) presso la A.O. Sant'Anna di Ferrara;
- ▶ Corso di management sanitario per la direzione assistenziale e tecnica (servizio infermieristico, tecnico sanitario e della riabilitazione) - Parte seconda presso la A.O. Sant'Anna di Ferrara;
- ▶ Corso master di management sanitario per coordinatori di personale infermieristico e tecnico presso la ASL di Piacenza;
- ▶ Corso per l'implementazione delle linee guida sul controllo di gestione nelle ASL Lombarde - Fase banchi di prova e follow up presso la ASL di Milano 1;
- ▶ Corso La dimensione economica nelle aziende sanitarie presso il "Master in Gestione e Direzione dei Servizi Sanitari" in collaborazione con Istituto Europeo Neurosistemica (IEN);
- ▶ Corso La pianificazione strategica nell'azienda sanitaria e le funzioni di controllo strategico e gestionale presso il "Master di formazione manageriale per i dirigenti delle strutture di provveditorato o economato" in collaborazione con Accademia Nazionale di Medicina (ANM) e Federazione Associazioni Regionali Economi e provveditori (FARE);
- ▶ Corso per management volontariato in collaborazione con Università Cattolica del Sacro Cuore, Associazione per l'Abbazia di Mirasole e Associazione Fondatori Corpo Volontari.

CORSI IFTS

I percorsi formativi IFTS (Istruzione e Formazione Tecnica Superiore) sono finalizzati alla formazione di tecnici specializzati e si rivolgono ai giovani diplomati e agli adulti occupati.

I percorsi IFTS hanno una durata da 2 a 4 semestri, per un minimo di 1200 ore fino ad un massimo di 2400 e sono strutturati in modo da permettere una personalizzazione che risponda alle esigenze specifiche del corsista.

Il Ce.Ri.S.Ma.S. in partnership con altri operatori ha partecipato all'organizzazione di due corsi:

- ▶ Corso per tecnico superiore di informatica medica (in collaborazione con Associazione La Nostra Famiglia, Politecnico di Milano – Polo di Lecco, Azienda Ospedaliera di Lecco, Azienda Ospedaliera

della Valtellina e della Valchiavenna, Istituto Maria Ausiliatrice – Lecco);

- ▶ Corso per tecnico superiore per l'assistenza alla direzione di strutture ricettive (in collaborazione con Agenzia per la Formazione e il Lavoro, Università Cattolica del Sacro Cuore, Istituto professionale di Stato per i servizi alberghieri e della ristorazione ' Carlo Porta ', Uniglobe Italia Srl).

Per ulteriori informazioni sui corsi IFTS visitare il sito del Ce.Ri.S.Ma.S. (www.unicatt.it/cerismas) o telefonare al numero della nostra segreteria (02.7234.3907).



I progetti di ricerca in corso

In questa sezione della Newsletter si vuole offrire una visione d'insieme delle attività di ricerca nell'ambito delle quali il Centro è impegnato.

IL BALANCED SCORECARD IN SANITÀ: DIFFUSIONE E PROSPETTIVE DI SVILUPPO

Si concluderà alla fine del mese di febbraio il progetto di ricerca istituzionale condotto da Ce.Ri.S.Ma.S. con la collaborazione S.A.S. Institute, finalizzato ad indagare il grado di conoscenza e diffusione del Balanced Scorecard nella sanità italiana con l'obiettivo di tracciare una sorta di "mappa" delle esperienze in atto e di delineare le prospettive di sviluppo future di questo strumento, con riguardo al settore sanitario italiano.

Il progetto si avvale dell'impiego di due metodologie di ricerca complementari:

- ▶ una survey da effettuare attraverso l'erogazione on line di un questionario ad un campione di circa 400 strutture sanitarie (sia pubbliche che private) operanti in Italia, che si caratterizzano per una dimensione rilevante in termini di posti letto (>200);
- ▶ l'analisi di esperienze aziendali di sviluppo/utilizzo del BSC ritenute particolarmente significative, emerse a seguito del completamento dei questionari.

Ad oggi il favore riscosso dall'argomento presso le strutture sanitarie coinvolte nella survey, con un tasso di risposta al questionario pari al 70%, ha già consentito di raccogliere risultati consistenti rispetto agli obiettivi della ricerca e ha permesso di "portare alla luce" una ventina di esperienze nazionali di impiego del BSC che verranno analizzate in profondità e verranno confrontate con esperienze di rilievo maturate in campo internazionale.

Un'anteprima dei risultati della ricerca è già stata presentata il 2 dicembre 2003 in occasione dell'evento promosso dall'Ausl Bologna Nord sul

tema "Balanced Scorecard: nuovi sistemi per il governo delle aziende sanitarie".

I risultati definitivi saranno oggetto di pubblicazioni su riviste specializzate, di un volume sul BSC pubblicato da un editore qualificato e di iniziative ad hoc attualmente in corso di definizione.

PROGETTO SVILUPPO RISORSE UMANE – ISTITUTO NEUROLOGICO CARLO BESTA.

Nel dicembre scorso si è conclusa la fase sperimentale del progetto Sviluppo Risorse Umane. Partendo dalla Mappa delle Famiglie e Popolazioni Professionali è stato possibile testare e sperimentare la metodologia per l'analisi dei differenziali di competenze attualmente presenti all'interno di una data famiglia professionale.

L'analisi dei differenziali di competenze è stata svolta inizialmente sulla "Famiglia Pilota" dei Coordinatori Tecnici ed Infermieristici. Questa famiglia è stata scelta in quanto funzione per certi aspetti nuova, ma soprattutto per la sua coerenza con il disegno dell'Istituto di voler rafforzare nel medio periodo una precisa fascia di ruolo: il Management Intermedio che, per molto tempo, è stata quella meno curata nonostante la sua criticità per l'erogazione di servizi con un eccellente livello qualitativo e per il raggiungimento del disegno innovativo che il Besta si è prefissato di realizzare nel medio-lungo periodo.

L'analisi ha permesso di mettere in luce sia le criticità relative al profilo delle competenze attuali (come la difficoltà nell'espletare compiutamente l'attività di coordinamento a seguito dell'eccessiva attività di assistenza diretta) sia il profilo delle competenze attese, ovvero le competenze da migliorare/innovare (come una migliore gestione delle priorità) in merito alla Famiglia dei Coordinatori Tecnici ed Infermieristici.

I risultati emersi da questa analisi sono stati successivamente validati da un gruppo di lavoro costituito da medici ed infermieri che quotidianamente sono chiamati a collaborare con i Coordinatori Tecnici ed Infermieristici. Questa ulteriore analisi ha consentito di confermare quanto già emerso, pur riconoscendo che l'ottimale superamento delle attuali criticità non possa avvenire senza un concreto sostegno organizzativo.

La fase sperimentale si è conclusa estendendo l'analisi dei differenziali delle competenze a due ulteriori famiglie professionali: i Professionali delle Relazioni Interne ed Esterne e i Responsabili delle Strutture Semplici. In particolare, l'analisi di questa ultima famiglia ha fatto emergere delle criticità ascrivibili sia a fattori di tipo professionale sia di tipo strettamente organizzativo, a conferma di quanto il commitment dell'istituto sia fondamentale

per sostenere il miglioramento delle competenze delle proprie risorse.

Ad oggi il Besta, avendo una visione più organica delle proprie risorse umane (Mappa delle Popolazioni e delle Famiglie Professionali) e disponendo di un "strumento" collaudato (metodologia per l'analisi dei differenziali di competenze), è nelle condizioni di poter affrontare in maniera più sistematica sia la tematica della formazione sia altri aspetti cruciali per lo sviluppo delle risorse umane (inserimento, valutazione, percorsi di carriera, etc.).



I progetti sul campo

L'area Progetti sul Campo si propone di mettere sul "banco di prova" e sperimentare nella realtà operativa logiche e strumenti di management innovativi. I progetti attualmente in corso sono:

LA SODDISFAZIONE DELL'UTENTE IN SANITÀ

Partendo dalla richiesta della regione circa una misurazione della soddisfazione dei pazienti, il Si-om (Servizi Interospedalieri Milano) con la collaborazione del Ce.Ri.S.Ma.S ha svolto un'indagine su questo tema. Da una parte il Siom ha reso disponibile un database consultabile dagli addetti ai lavori contenente tutti le risposte ai questionari (ambulatori e ricoveri), dall'altra il Ce.Ri.S.Ma.S ha sviluppato un sistema di interpretazione delle componenti della soddisfazione con lo scopo di facilitare alle Direzioni degli ospedali l'interpretazione e l'uso dei risultati. Il progetto, finalizzato alla progettazione ed elaborazione di indici di soddisfazione dell'utente è stato realizzato in due fasi. La prima fase si è conclusa lo scorso dicembre ed i primi risultati sono stati illustrati in un seminario svoltosi il 9 dicembre in Università Cattolica.

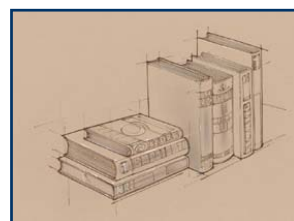
Nel frattempo si è conclusa la seconda parte della rilevazione e pertanto si sta lavorando per produrre un risultato da considerare definitivo. Se sarà possibile proseguire la raccolta dei questionari, questo sistema è in grado di dare una valutazione obiettiva e sistematica della percezione del servizio sanitario in Lombardia: uno strumento utilissimo per orientare le scelte strategiche delle direzioni generali degli ospedali.

TRIAL MANAGEMENT

È stato concluso il progetto Trial Management finalizzato allo studio dei dati della



sperimentazione clinica in fase II di un farmaco, con particolare attenzione al riferimento di eventuali errori sistematici nella rilevazione e suggerimento delle caratteristiche protocollari per la fase III. La realizzazione del progetto ha visto il Ce.Ri.S.Ma.S impegnato nello svolgimento delle seguenti fasi: controllo della congruità dei dati; confronto tra la valutazione previsionale e il dato rilevato, l'analisi statistica ed infine la redazione del protocollo di fase III.



Le nostre pubblicazioni

I ricercatori ed esperti di sanità che collaborano con Ce.Ri.S.Ma.S. hanno recentemente pubblicato una serie di contributi in tema di management sanitario. È possibile richiedere una copia cartacea dei contributi all'indirizzo cerismas@unicatt.it o al seguente numero di telefono 02/7234.3907.

Le più recenti pubblicazioni sono:

- ▶ A. CIOFFI, L. MANZOLINI, M. LOSI, R. PINARDI, (2004), Middle management, go on, *Sanità & Management*, Il Sole 24Ore, gennaio;
- ▶ A. CIFALINÒ (2003), La centralità della medicina territoriale, *Sanità & Management*, Il Sole 24Ore, novembre;
- ▶ D. BODEGA, L. ANGELINI (2003), Le configurazioni organizzative per processi, *Panorama Sanità*;
- ▶ R. BORRI, A. CIFALINÒ (2003), Il Balanced Scorecard in sanità: dalla teoria alla sua applicazione all'Istituto Europeo di Oncologia, *Panorama della Sanità*, n°44, Novembre;
- ▶ S. BARALDI, M. MEMMOLA (2003), Health Net: sanità e Internet, *Quaderni AIM*, n°45, Novembre;
- ▶ S. BARALDI, M. MEMMOLA (2003), Health Net: sanità e Internet, Ed. SMAU, Ottobre.
- ▶ S. BARALDI (2003), Il performance measurement in sanità, SAS Editore, Ottobre.
- ▶ S. BARALDI, A. BAZZAN (2003), Un Work Out salva-aziende, *Sanità & Management*, Il Sole 24Ore, Ottobre;
- ▶ S. BARALDI et al. (2003), Guida pratica alla gestione, *Sanità & Management*, Il Sole 24Ore, Settembre;
- ▶ S. BARALDI, I. PONCET (2003), Per l'ICT un futuro da star, *Sanità & Management*, Il Sole 24Ore, Agosto;



Eventi News

Il Ce.Ri.S.Ma.S ha organizzato in collaborazione, Ausl Bologna Nord un convegno internazionale:

“BALANCED SCORECARD: NUOVI SISTEMI PER IL GOVERNO DELLE IMPRESE SANITARIE”.

Al convegno, che si è svolto il 2 dicembre a Pieve di Cento, erano presenti circa 400 partecipanti in rappresentanza di oltre 200 aziende tra aziende territoriali, ospedaliere, IRCCS, case di cura private, società di consulenza, università, ecc. In apertura del convegno il professor Robert Kaplan ha illustrato il significato del Balanced Scorecard, le sue potenzialità e la sua applicabilità nel mondo delle aziende sanitarie.



Nell'ambito degli interventi del convegno il prof. Stefano Baraldi ha presentato i risultati preliminari di un progetto di ricerca istituzionale dal titolo: “*Il Balanced Scorecard in sanità: diffusione e prospettive di sviluppo*” condotto in collaborazione con SAS Institute. Il Dr. Nerio De Pasqual, Commissario presso l'AUSL Bologna Nord, è intervenuto per esporre come il Balanced Scorecard sia stato adottato all'interno della suddetta azienda sanitaria territoriale. Allo stesso modo il Dr. Stefano Michellini, Direttore Generale dell'Istituto Europeo di Oncologia, ha illustrato l'applicazione della BSC nell'Istituto. L'intervento di Aldasteinn D. Brown intitolato “*Developing a Balanced Scorecard for a System of Hospitals*” ha illustrato i contenuti del progetto



“*Hospital Report Project*” realizzato dalla “*Hospital Report Research Collaborative*” di cui egli è il principale ricercatore.

Infine, l'intervento di Jonathan Curtright, responsabile della direzione amministrativa presso la Mayo Clinic, ha voluto testimoniare l'efficacia del BSC come strumento atto a sostenere nel tempo la realizzazione delle strategie aziendali. Il convegno si è concluso con una tavola rotonda i cui partecipanti al dibattito (Luca Anselmi, Stefano Baraldi, Elio Borgonovi, Americo Cicchetti) hanno tutti concordato sull'esigenza di adottare nuovi strumenti manageriali previa una verifica delle loro

reali caratteristiche di funzionamento, dei risultati che hanno raggiunto e, soprattutto, di come possono essere adattati alle specificità delle strutture sanitarie italiane.



Benvenuto a ...

Ce.Ri.S.Ma.S. oggi può contare su una significativa base associativa. Recentemente sono divenuti nostri soci sostenitori: **SAP Italia Consulting** e **ASL Provincia Milano 1**

Ce.Ri.S.Ma.S., porge a tutti i soci un sincero augurio per una sinergica collaborazione nelle varie aree di attività.

SOCI FONDATORI: ❖ Università Cattolica del Sacro Cuore ❖ Istituto Nazionale Neurologico "Carlo Besta".

SOCI SOSTENITORI: ❖ ASL Provincia Milano 1 ❖ Associazione La Nostra Famiglia – I.R.C.C.S. "E. Medea" ❖ Cisco Systems ❖ KPMG Consulting ❖ Istituto Nazionale per lo Studio e la Cura dei Tumori ❖ PriceWaterhouseCoopers ❖ Ordine Ospedaliero di S. Giovanni di Dio – Fatebenefratelli ❖ SAP Italia ❖ SAP Italia Consulting ❖ Trak Systems Italia.

SOCI ORDINARI: ❖ Air Liquide ❖ Azienda USL Piacenza ❖ Centro Cardiologico Monzino ❖ Centro Diagnostico Italiano ❖ CESAS Consorzio ❖ Elsig ❖ Gruppo Italiano per la Medicina Basata sulle Evidenze ❖ Istituto Clinico Humanitas ❖ Istituto Clinico "Mater Domini" ❖ Istituto Europeo di Oncologia ❖ Koinos ❖ Oracle ❖ Philips Medical Systems ❖ Policlinico di Monza ❖ Procos ❖ SAS Institute ❖ Sviluppo Gestione Controllo ❖ Tesi.



Dicono di noi ...

LA RASSEGNA STAMPA

Il Centro è stato oggetto di recensione da parte di vari giornalisti in occasione di progetti presentati, corsi di formazione organizzati o convegni svolti. La rassegna stampa, costantemente aggiornata, è consultabile sul sito internet di Ce.Ri.S.Ma.S., www.unicatt.it/cerismas.

Durante l'ultimo semestre del 2003 si annoverano i seguenti articoli:

- ▶ La sirena del balanced scorecard non incanta il Servizio Sanitario Nazionale, 24Ore Sanità, 12 dicembre 2003;
- ▶ L'87% dei milanesi "ama" i suoi ospedali, Il giornale, 10 dicembre 2003;
- ▶ I milanesi promuovono i loro ospedali: 8 pazienti su 10 soddisfatti per l'assistenza, Il secolo, 10 dicembre 2003;
- ▶ Ospedali milanesi promossi dall'87% dei clienti-pazienti, Il giorno, 10 dicembre 2003;
- ▶ Milanesi in ospedale: clienti soddisfatti, City, 9 dicembre 2003;
- ▶ Milanesi soddisfatti dei loro ospedali, Corriere della Sera, 9 dicembre 2003;
- ▶ Policlinico, la terza via della sanità, Il cittadino di Monza, 21 ottobre 2003;
- ▶ Sotto la lente i corsi in campo per ottobre, 24Ore Sanità, 2 settembre 2003;
- ▶ In rete meglio gli ospedali delle cliniche, Corriere della Sera, 7 giugno 2003;
- ▶ Health.net tasta il polso di internet nella sanità italiana, Publica, 1 giugno 2003;

© **Ce.Ri.S.Ma.S. - La prossima Newsletter sarà pubblicata il 30 maggio 2004.**