

di Stefano Baraldi
 Vice Direttore del Centro di Ricerche e Studi in Management Sanitario
 (Ce.Ri.S.Ma.S.), Università Cattolica

Un termometro per la SANITÀ

Un utile strumento manageriale ancora poco diffuso nel sistema sanitario italiano. Lo conferma una recente indagine

A più di dieci anni dalla sua "nascita", la Balanced Scorecard sembra godere di ottima salute e avere superato (indenne) le fasi più critiche del ciclo di vita delle cosiddette "mode manageriali". Ormai, infatti, il sistema inventato da Kaplan e Norton è universalmente considerato (a livello "planetario") come una delle principali innovazioni in tema di management. Anche la sanità è stata in qualche modo "toccata" dalla diffusione di questo strumento. Soprattutto a livello internazionale, non mancano esperienze "pionieristiche" di introduzione e impiego della Balanced Scorecard in organizzazioni

sanitarie. Che dire, invece, della sanità italiana e della sua capacità di sfruttare uno dei pochi strumenti manageriali che, alla prova dei fatti, non si è rivelato solo una "moda" del momento? Il Ce.Ri.S.Ma.S. (Centro di Ricerche e Studi in Management Sanitario), in collaborazione con SAS, ha realizzato un progetto di ricerca finalizzato a dare una risposta a questi interrogativi. Il progetto di ricerca si è sviluppato utilizzando due metodologie di ricerca complementari: a) una survey a livello nazionale effettuata attraverso l'erogazione di un questionario; b) l'analisi in profondità delle più significative esperienze aziendali nazionali e internazionali. In questo articolo verrà proposta una sintesi dei risultati preliminari che emergono dall'analisi dei dati raccolti nell'ambito della survey. Il questionario è stato inizialmente erogato a un campione di 348 aziende comprendente tutte le ASL, tutti gli I.R.C.C.S. e i policlinici universitari, le aziende ospedaliere e le strutture private che presentano un numero di posti letto superiore a 400. Il campione è stato successivamente esteso includendo altre 63 aziende che presentano un numero di posti letto superiore a 200. A oggi circa l'80% della sanità italiana trova una rappresentazione puntuale nei risultati di questa indagine.

Parlano i dati

Quale "fotografia" emerge dai dati sino a ora raccolti? Innanzitutto, si può osservare che più della metà della sanità italiana non conosce (o conosce solo in maniera "superficiale") la Balanced Scorecard che, generalmente (per il 30% delle aziende italiane), è apprezzato come strumento "evoluto" di misurazione, in grado di superare i limiti di una visione monodimensionale (economica) delle performance aziendali. Questo dato conferma, in prima approssimazione, il "ritardo" del sistema sanitario italiano rispetto ad altri sistemi nazionali (es. in Canada questa percentuale si attesta intorno al 20%). D'altro canto, un numero significativo di aziende (20%) comincia

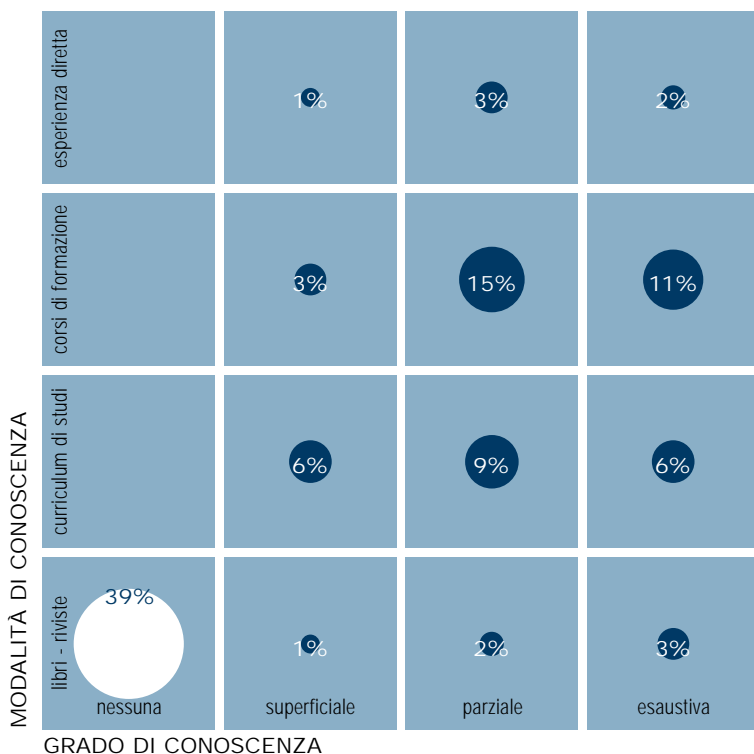


Figura 1

a vedere la Balanced Scorecard come un efficace strumento di “allineamento” dei comportamenti aziendali. Proprio per questo motivo, le aziende italiane coinvolte nella survey affermano che la Balanced Scorecard può assicurare un contributo importante per realizzare, anche in un contesto sanitario, le proprie strategie. Particolarmente apprezzate, infatti, risultano le “doti” che la Balanced Scorecard dimostra nel momento in cui occorre:

- mettere a fuoco e definire compiutamente, in maniera strutturata e organica, le strategie aziendali;
- “calare” le strategie aziendali nell’ambito dell’organizzazione, allineando gli obiettivi attribuiti alle diverse unità operative con quelli aziendali;
- sostenere e guidare il processo di budgeting in modo tale da assicurare il migliore allineamento tra gli obiettivi e i programmi di azione inseriti nel budget e le strategie aziendali;
- sviluppare una migliore capacità di “lettura” delle performance realizzate sia a livello aziendale che a livello di singola unità organizzativa.

Una “cura” di Balanced Scorecard
Risultati superiori alle aspettative si sono registrati con riguardo al tema della diffusione dello strumento nella sanità italiana. Sebbene la maggior parte delle aziende non si sia ancora posta il problema dell’impiego di strumenti evoluti di misurazione delle performance (e solo una percentuale infinitesimale si dichiara contraria all’utilizzo della Balanced Scorecard), occorre sottolineare che un numero ormai significativo di aziende (15%) afferma di avere adottato (o di essere intenzionata ad adottare nel prossimo futuro) la Balanced Scorecard (figura 2). I motivi che inducono ad avvicinarsi alla Balanced Scorecard sono prevalentemente riconducibili a esigenze di tipo organizzativo, principalmente legate alle necessità di superare una visione monolitica delle performance e di trovare uno strumento in grado di funzionare da framework per la formulazione,

la realizzazione e la condivisione delle strategie aziendali. Riconducendo i progetti di sviluppo della Balanced Scorecard a cinque fasi (costruzione del consenso, progettazione logica e informativa, integrazione nei processi manageriali, revisione e aggiornamento dello strumento) è stato possibile ricostruire lo stato dell’arte dei “cantieri” attualmente aperti per lo sviluppo della Balanced Scorecard nelle aziende sanitarie italiane.

I dati raccolti mettono in evidenza che la maggior parte delle aziende “pioniere” si posiziona nelle prime fasi di sviluppo. Non mancano, tuttavia, alcune esperienze in fase più “avanzata”: in queste realtà aziendali, dopo essere stato definito nella sua struttura logica (quali prospettive, quali aree di performance, quali indicatori, ecc.) e “messo in opera” grazie allo sviluppo di un’adeguata piattaforma informativa, la Balanced Scorecard sta progressivamente cambiando i processi manageriali (budgeting, reporting, comunicazione, incentivazione, ecc.).

Infine, tutte le aziende che hanno avviato progetti di implementazione della Balanced Scorecard si dichiarano soddisfatte dei risultati e intenzionate a portare a termine il progetto, nonostante vengano segnalate alcune criticità di carattere culturale legate principalmente alla difficoltà a interiorizzarne la logica e a costruire il consenso in merito alle possibilità di utilizzo concrete dello strumento. I risultati preliminari della survey, congiuntamente all’analisi in profondità di alcune delle prime esperienze tra le più significative, consentono di “tirare le somme” formulando qualche conclusione di carattere generale:

- la Balanced Scorecard in sanità non è semplicemente una “moda” del momento anche se va conosciuto di più e meglio;



Figura 2

- Aziende impegnate nello sviluppo della Balanced Scorecard
- Aziende intenzionate a sviluppare la Balanced Scorecard
- Aziende che stanno valutando l’opportunità di sviluppare la Balanced Scorecard

- alla Balanced Scorecard viene in ogni caso riconosciuto un potenziale prezioso anche e soprattutto in sanità;
- la diffusione della Balanced Scorecard in sanità risulta significativamente condizionata da un certo “gap” in termini di conoscenza e, soprattutto, dall’assenza di “pressioni” esterne;
- l’interesse verso la Balanced Scorecard è comunque crescente e non mancano alcune esperienze “pioniere” che testimoniano come, anche in sanità, l’impiego di strumenti manageriali innovativi è un paradigma possibile. ■



Stefano Baraldi