

La prospettiva di innovazione tra superamento della pandemia e PNRR

Convegno *Le strutture Socio Sanitarie.
Quale futuro tra post Covid, PNRR e riforma del Terzo
Settore: sfide ed opportunità*

Elisabetta Notarnicola
21 Settembre 2021



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
School of Management

L'eredità di Covid-19

Quali criticità sono ancora valide?

Il 2020 è stato un anno che ha

- esacerbato criticità «antiche»
- introdotto nuove sfide per il settore

Cosa rimane ai gestori dei servizi?

Quali criticità erano contingenti e sono state risolte?

Quali rimangono nel medio periodo?



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
School of Management

Cosa abbiamo osservato a fine 2020 (1/3)



Aree di criticità 2020

- Raggiungimento della sostenibilità economica dei servizi
- Gestione delle risorse umane
- Reperimento DPI e costi aggiuntivi per la gestione del rischio pandemia
- Gestione degli spazi e della logistica
- Gestione degli accessi di nuovi utenti
- Raccolta dati e investimenti sui sistemi informativi
- Carico amministrativo burocratico
- Introduzione di innovazione tecnologiche



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

Cosa abbiamo osservato a fine 2020 (2/3)



Aree di criticità 2020



Priorità per il futuro:

- Raggiungimento della sostenibilità economica dei servizi
- Gestione delle risorse umane
- Reperimento DPI e costi aggiuntivi per la gestione del rischio pandemia
- Gestione degli spazi e della logistica
- Gestione degli accessi di nuovi utenti
- Raccolta dati e investimenti sui sistemi informativi
- Carico amministrativo burocratico
- Introduzione di innovazione tecnologiche

- Garantire la sostenibilità
- Supportare le persone
- Pensare servizi equi efficaci ed efficienti
- Coordinare le reti
- Leggere i dati ed il bisogno



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
School of Management

Cosa abbiamo osservato a fine 2020 (3/3)



Aree di criticità 2020

- Raggiungimento della sostenibilità economica dei servizi
- Gestione delle risorse umane
- Reperimento DPI e costi aggiuntivi per la gestione del rischio pandemia
- Gestione degli spazi e della logistica
- Gestione degli accessi di nuovi utenti
- Raccolta dati e investimenti sui sistemi informativi
- Carico amministrativo burocratico
- Introduzione di innovazione tecnologiche

- ***Risultano ancora critiche nel 2021?***

- *Perché si o no?*
- *Dove?*
- *Con quali ripercussioni?*



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
School of Management

Sostenibilità economica dei servizi

Critico?	Si, ovunque
Dove?	Prevalentemente Nord Italia, Lombardia, Liguria, Piemonte, Emilia Romagna, Veneto
Perché?	- Aumento costi operativi legati a COVID non compensato da rimborsi/tariffe - Calo della domanda (effetto «paura» + minor disponibilità economica) - Non raggiungimento saturazione minima - Requisiti COVID incidono su break-even
Con quali ripercussioni sui servizi?	- Contrazione ore erogate - Diminuzione fatturato - Crisi liquidità - Mancata copertura costi fissi - Blocco / posticipo investimenti e progetti

Costi

Domanda

Break-even

Ore erogate

Fatturato

Investimenti



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

Questionario alle Aziende dell'Osservatorio SDA Bocconi
Risposta di 15 aziende di OLTC – survey Giugno 2021

SDA Bocconi
School of Management

Gestione delle risorse umane

Critico?	si, ovunque
Dove?	In tutte le regioni Specifica su infermieri
Perché?	- Carenza personale infermieristico (e medico) - Aggressiva competizione SSN - Assenza di soluzioni «strutturali» - Professionalità assenti
Con quali ripercussioni sui servizi?	- Sovraccarico per personale esistente - Burn out - Non rispetto degli standard /requisiti amministrativi e legali - Aumento ricorso a libera professione - Difficoltà gestione turnistica e ferie

Infermieri

Carenza strutturale

Clima

Rispetto standard

Gestione persone



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

Questionario alle Aziende dell'Osservatorio SDA Bocconi
Risposta di 15 aziende di OLTC – survey Giugno 2021

SDA Bocconi
School of Management

Reperimento DPI e costi aggiuntivi per la gestione del rischio pandemia

Critico?	Si ma solo in pochi casi
Si, Dove?	In tutte le regioni ma con focalizzazione su tema Costi e non DPI
Si, Perché?	- Quota costi aggiuntivi è rimasta rilevante - Non copertura da parte delle tariffe
Con quali ripercussioni sui servizi?	- Aggravio sui bilanci

Critico?	No, nella maggior parte dei casi
Perché?	- Flusso di approvvigionamento stabile - Prezzi contenuti - Approvvigionamenti SSR - Ristori parziali



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

*Questionario alle Aziende dell'Osservatorio SDA Bocconi
Risposta di 15 aziende di OLTC – survey Giugno 2021*

SDA Bocconi
School of Management

Gestione degli spazi e della logistica

Critico?	Si, per certi versi
Si, Dove?	In tutte le regioni
Si, Perché?	- Mantenimento nuclei singoli e zone per isolamento - Spazi per visite ed esterni - Zone di stoccaggio DPI - Camera singola
Con quali ripercussioni sui servizi?	- Riduzione capacità produttiva - Costi aggiuntivi per mantenimento spazi - Impossibilità di organizzare attività negli spazi comuni

Critico?	No, nella maggior parte delle situazioni
Perché?	- Riorganizzazione stabilizzata degli spazi - Competenze acquisite nel corso del 2020 - Nuovi percorsi utenti

Minaccia vs opportunità

Revisione processi interni



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

Questionario alle Aziende dell'Osservatorio SDA Bocconi
Risposta di 15 aziende di OLTC – survey Giugno 2021

SDA Bocconi
School of Management

Gestione degli accessi di nuovi utenti

Critico?	Si, in molti casi	Critico?	No, in molti casi
Si, Dove?	Tutta Italia in particolare Veneto, Lombardia, Emilia Romagna, Toscana, Marche	Perché?	- Sviluppare capacità interne per gestione processi - In ripresa /miglioramento
Si, Perché?	- Ricorso a inserimenti di sollievo senza stabilizzazione - Flessione della domanda inviata e privata - Minore capacità produttiva per carenza di personale /spazi - Iter rallentati		
Con quali ripercussioni sui servizi?	- Precarietà «numeri» dei servizi - Tenuta economica critica - Scarsa programmabilità dei turni e degli interventi		

Posti letto vuoti

Revisione capacità produttiva

Breve vs medio / lungo periodo



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

Questionario alle Aziende dell'Osservatorio SDA Bocconi
Risposta di 15 aziende di OLTC – survey Giugno 2021

SDA Bocconi
School of Management

Raccolta dati e investimenti sui sistemi informativi

Critico?	Si, in molti casi
Si, Dove?	Tutta Italia
Si, Perché?	- Richieste continue di dati - Investimenti su sistemi informativi sono costosi - Dispendio di tempo / energie
Con quali ripercussioni sui servizi?	- Ore lavoro dipendenti - Difficoltà nel reperire alcune tipologie di dati

Critico?	No, in alcuni casi
Perché?	- Standardizzazione e abitudine - Percepita ora come una opportunità - Avvio cartelle informatizzate - Ripresa investimenti

Adattamento del sistema

Impatto su processi interni



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

Questionario alle Aziende dell'Osservatorio SDA Bocconi
Risposta di 15 aziende di OLTC – survey Giugno 2021

SDA Bocconi
School of Management

Carico amministrativo burocratico

Critico?	Si, ovunque
Si, Dove?	Si ovunque, focus su Lombardia
Si, Perché?	- Aumento rendicontazioni e monitoraggi - Aumento report informativi a famigliari - Eterogeneità territoriali
Con quali ripercussioni sui servizi?	- Aumento dei carichi di lavoro - Coinvolgimento del personale assistenziale (e non amministrativo) incide su già precaria presenza operatori

Richieste una tantum

Mancato uso dei dati



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

Questionario alle Aziende dell'Osservatorio SDA Bocconi
Risposta di 15 aziende di OLTC – survey Giugno 2021

SDA Bocconi
School of Management

Introduzione di innovazione tecnologiche

Critico?	Sì, in molti casi
Si, Dove?	Non c'è focus territoriale
Si, Perché?	- Necessità di cartella clinica / sociale informatizzata - Cambiamenti nei servizi
Con quali ripercussioni sui servizi?	- Scarsità investimenti - Scarsità risorse umane da dedicare - Stress organizzativo - Dubbi su efficacia di lungo periodo - Impatto dubbio su competitività

Critico?	No, in alcuni casi
Perché?	- Non necessarie - Innovazioni portate a regime nelle strutture - Dotazione tecnologica soddisfacente

Scarsità risorse vs

priorità di allocazione



Università
Bocconi

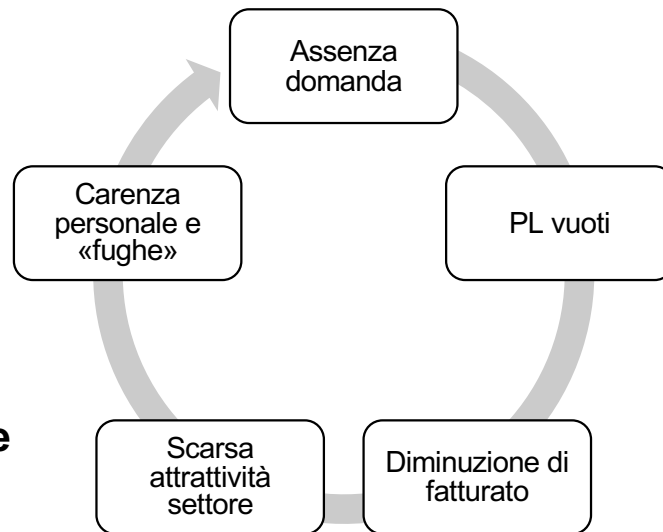
CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

*Questionario alle Aziende dell'Osservatorio SDA Bocconi
Risposta di 15 aziende di OLTC – survey Giugno 2021*

SDA Bocconi
School of Management

Parole chiave del 2021

- Riprendere quote di fatturato
- Riportare i servizi a pieno regime
- Colmare i vuoti
- Usare le risorse in modo efficiente ed efficace
- Riprogettare uso delle risorse
- Stabilizzare i cambiamenti e le innovazioni – forzate
- *E l'innovazione dei servizi tout-court?*



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

*Questionario alle Aziende dell'Osservatorio SDA Bocconi
Risposta di 15 aziende di OLTC – survey Giugno 2021*

SDA Bocconi
School of Management

Opportunità future

PNRR e investimenti programmati possono supportare il settore?

Il 2021 è stato un anno in cui

- Si è «stra»-parlato di riforme
- Sono state stanziati investimenti ingenti per le politiche pubbliche
- Il tema anziani è entrato nell' «agenda di policy»?

Quali opportunità si aprono per il settore socio-sanitario e per le strutture socio-sanitarie nello specifico?



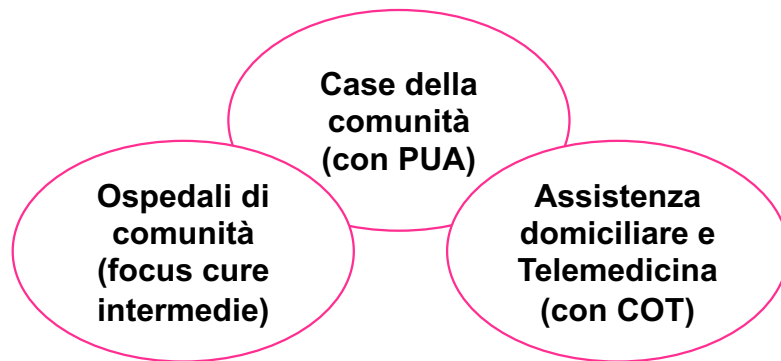
Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

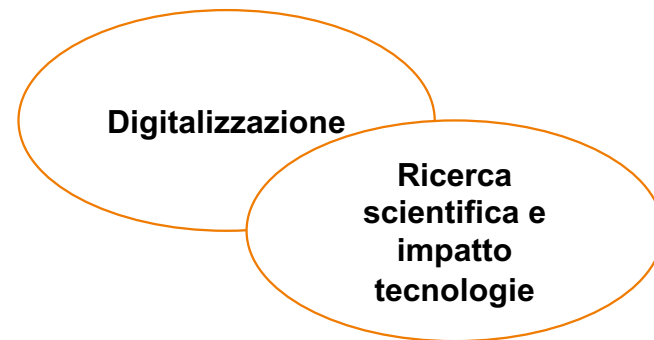
SDA Bocconi
School of Management

Le linee di PNRR potenzialmente collegate al mondo socio-sanitario (1/2)

M6C1: RETI DI PROSSIMITÀ, STRUTTURE E TELEMEDICINA PER L'ASSISTENZA SANITARIA TERRITORIALE (7MLD)



M6C2: INNOVAZIONE, RICERCA E DIGITALIZZAZIONE DEL SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE (8,63 MLD)

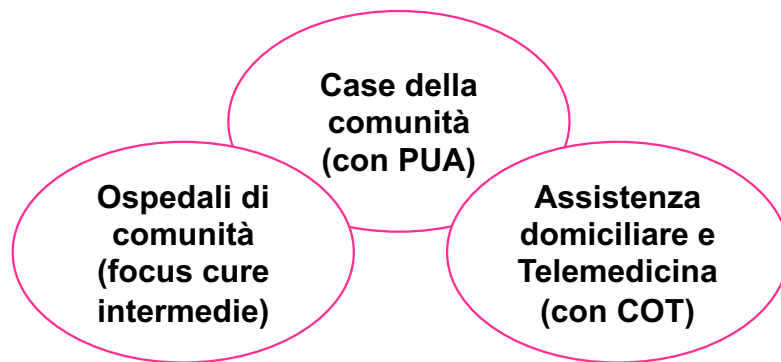


Università
Bocconi

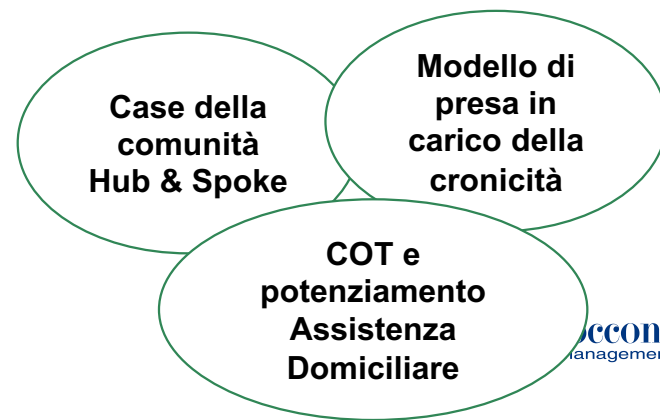
CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

Le linee di PNRR potenzialmente collegate al mondo socio-sanitario (2/2)

M6C1: RETI DI PROSSIMITÀ, STRUTTURE E TELEMEDICINA PER L'ASSISTENZA SANITARIA TERRITORIALE (7MLD)



«Modelli e standard per lo sviluppo dell'Assistenza Territoriale SSN»



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

Le riforme SSN possono dare una spinta / traino a socio-sanitario?

Riforme SSN spingono su:

- Rafforzamento rete dei servizi territoriali
- Finanziamento servizi
- Messa a punto di nuovi modelli di *governance*
- Tecnologia e avvio sistemi informativi



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

Le riforme SSN possono dare una spinta / traino a socio-sanitario?

Riforme SSN spingono su:

- Rafforzamento rete dei servizi territoriali
- Finanziamento servizi
- Messa a punto di nuovi modelli di *governance*
- Tecnologia e avvio sistemi informativi

Fabbisogno di innovazione nel socio-sanitario:

- Creazione / rafforzamento reti
 - Innovazione nei servizi
- Adeguamento ai bisogni degli anziani: verso la cronicità – complessità sanitaria ma anche verso la fragilità sociale
- Crisi gestionale dovuta a modelli di finanziamento e crisi del personale
- Tecnologia e avvio sistemi informativi



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
School of Management

Le riforme SSN possono dare una spinta / traino a socio-sanitario?

Riforme SSN spingono su:

- Rafforzamento rete dei servizi territoriali
- Finanziamento servizi
- Messa a punto di nuovi modelli di *governance*
- Tecnologia e avvio sistemi informativi



Fabbisogno di innovazione nel socio-sanitario:

- Creazione / rafforzamento reti
 - Innovazione nei servizi
- Adeguamento ai bisogni degli anziani: verso la cronicità – complessità sanitaria ma anche verso la fragilità sociale
- Crisi gestionale dovuta a modelli di finanziamento e crisi del personale
- Tecnologia e avvio sistemi informativi



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
School of Management

Le riforme SSN possono dare una spinta / traino a socio-sanitario?

Riforme SSN spingono su:

- Rafforzamento rete dei servizi territoriali
- Finanziamento servizi
- Messa a punto di nuovi modelli di *governance*
- Tecnologia e avvio sistemi informativi



Fabbisogno di innovazione nel socio-sanitario:

- **Creazione / rafforzamento reti**
 - **Innovazione nei servizi**
- **Adeguamento ai bisogni degli anziani: verso la cronicità – complessità sanitaria ma anche verso la fragilità sociale**
- **Crisi gestionale dovuta a modelli di finanziamento e crisi del personale**
- **Tecnologia e avvio sistemi informativi**



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
School of Management

IL RAPPORTO DELL'OSSERVATORIO

Da piattaforma:

→ Icona dedicata

Sito **CERGAS**

<http://www.cergas.unibocconi.eu>

→ Publications

→ Books

Oppure direttamente pagina
dell'Osservatorio

<http://www.cergas.unibocconi.eu/wps/wcm/connect/cdr/cergas/home/observatories/oltc>

Per info

elisabetta.notarnicola@unibocconi.it



GRAZIE
ELISABETTA NOTARNICOLA

elisabetta.notarnicola@unibocconi.it



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
School of Management