

La Balanced Scorecard dell'Agència Valenciana de Salut

Gregorio Gómez (gomez_gre@gva.es)

Eduard Portella (eportella@antares-consulting.com)

Elena Martín (emartino@antares-consulting.com)



**AGÈNCIA
VALENCIANA
DE SALUT**

Lugano, il 2 Giugno 2006

La Comunidad Valenciana



- **23.255 km²**
 - ≈la metà della Svizzera
 - ≈la Lombardia
- **4.973.692 abitanti ¹**
 - Δ 4,7%
- **Popolazione straniera 11%**
 - Δ 26,3%
- **Crescita economica 3,37 %**
(Unione Europea 1,17 %)

¹ Dati di marzo 2006

L'Agència Valenciana de Salut nel sistema sanitario spagnolo

El sistema sanitario spagnolo

- Copertura universale
- Accessibilità alta
- Finanziamento pubblico
- Sistema decentrato (18 regioni)
- La maggioranza delle risorse sono di proprietà pubblica

Progetti strutturali nella regione Valencia

- Finanziamento pro capite (pioniere in Spagna)
-
- Collaborazione con il settore privato tramite PFI (pioniere in Spagna)
- TIC (investimento di 84 milioni € tra il 2004 e il 2006)
- Sistema di management per obiettivi e remunerazione variabile

L'Agència Valenciana de Salut favorisce il management e l'organizzazione di un'assistenza globale al paziente



- Il territorio è diviso in 21 dipartimenti sanitari.
 - AVS (struttura corporativa) → stabilisce le politiche e offre inquadramento.
 - Dipartimento → assegna le risorse e organizza el processo assistenziale.
- Ciascun dipartimento ha la sua propria équipe di direzione che gestisce l'insieme delle risorse, organizza le prestazioni e coordina i professionisti.
- Risorse:
 - 27 ospedali, 9100 posti letto per le cure acute
 - 34 centri specializzati
 - 770 centri d'assistenza primaria
 - Altre risorse: 82 USM, 72 CSSR, 36 UCA

Alcune cifre sull'attività

Risorse umane (ETP)	45.700
–Professionisti sanitari	34.572
–Altri	11.128
Interventi chirurgici programmati	237.998
–Chirurgia ambulatoriale	43%
Urgenze	48.131
Ricoveri: ■	
–Admissioni/anno	396.495
–Durata media di degenza	6,7
Urgenze	2.150.464
Posti in day hospital	348
Potenziale per presa a carico tramite ospedalizzazione a domicilio	823
Consultazioni esterne	7.393.842
Consultazioni assistenza primaria	51.626.098

Il piano strategico come risposta a un contesto caratterizzato da cambiamenti importanti



Piano strategico

Il piano strategico è concepito come un processo partecipativo

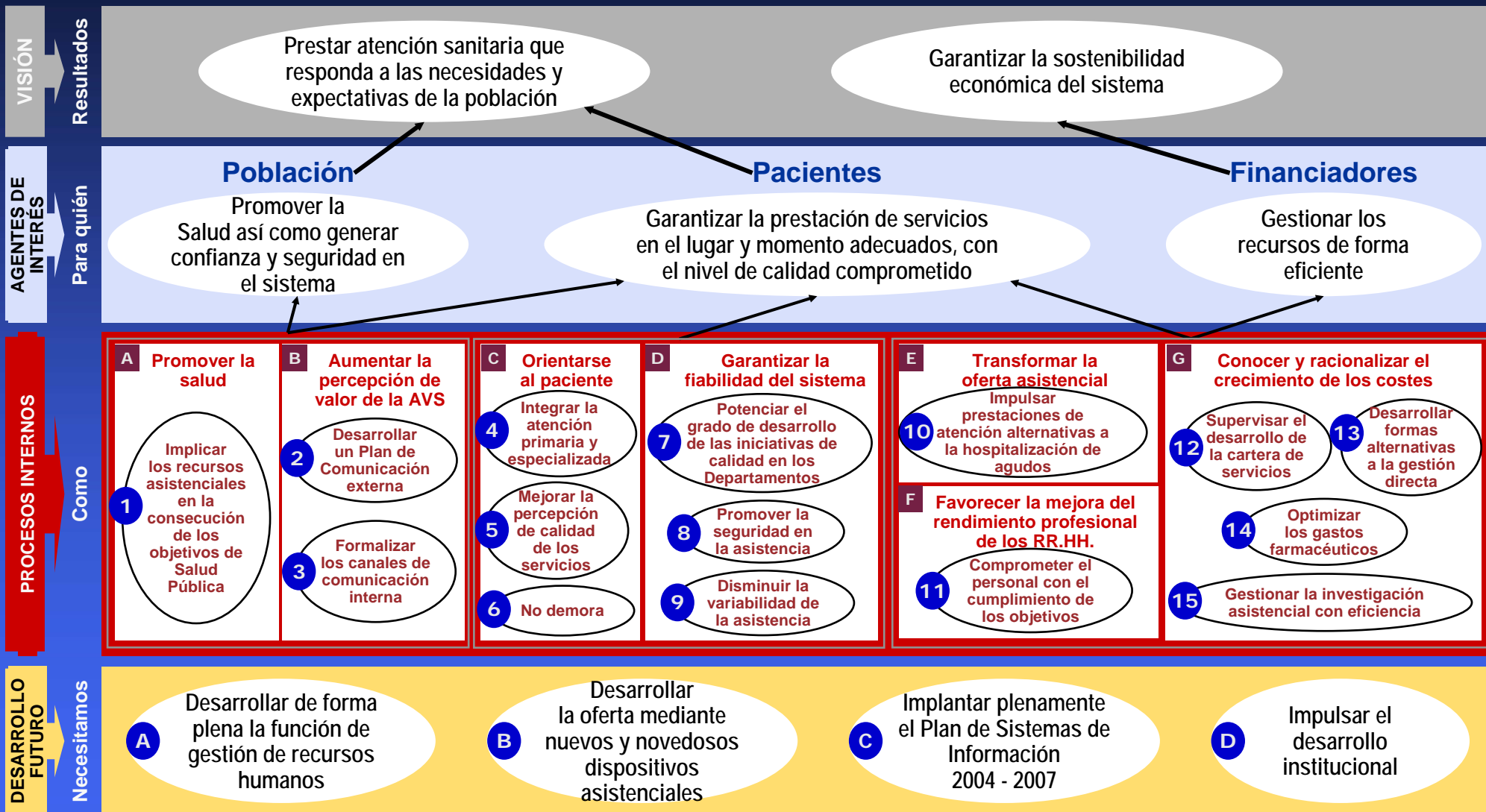
Processo

- Fase 1: piano strategico corporate
Fase 2: piani strategici delle 21 regioni
- Durata: 8 mesi (tutti i 22 piani)
- Riflessione strutturata che a coinvolto più di 300 professionisti e 12 consulenti.
- 150 giorni di formazione-azione con le équipes di direzione

Risultati

- ① Piano strategico corporate
- ② Piani di sviluppo dei dipartimenti

La mappa strategica dell'AGÈNCIA VALENCIANA DE SALUT



Alcune cifre concernenti il piano strategico corporate

4 prospettive



3 clienti e le loro proposte di valore
7 linee d'intervento
4 tematiche di sviluppo futuro



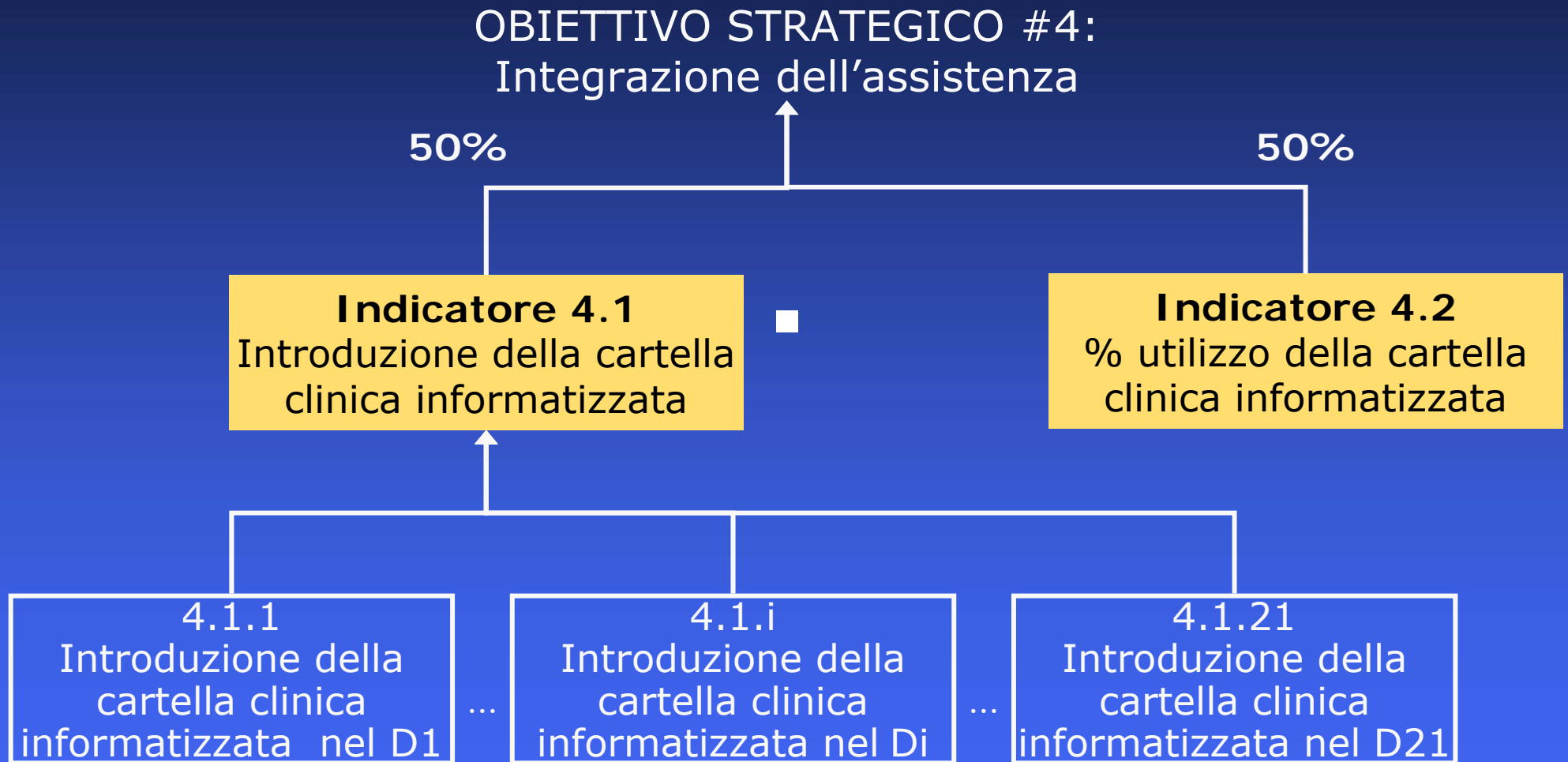
24 obiettivi strategici



43 indicatori

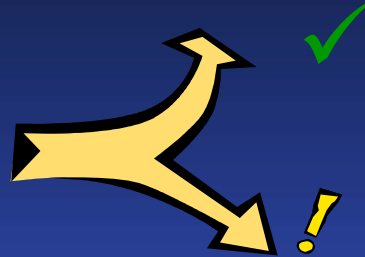
Piani d'azione / iniziative

80% degli obiettivi della mappa strategica corporate saranno raggiunti grazie all'azione dei dipartimenti



Per analizzare la coerenza del piano corporate e dei 21 piani territoriali, abbiamo utilizzato due prospettive

Ciascun dipartimento ha definito il piano strategico proprio



Gli attori hanno individuato e capito gli obiettivi strategici

Rischio che i 21 piani manchino di coerenza con il piano corporativo e l'insieme



Contributo

=

Numero di dipartimento che contribuiscono direttamente a ciascun obiettivo corporate

Tasso d'allineamento

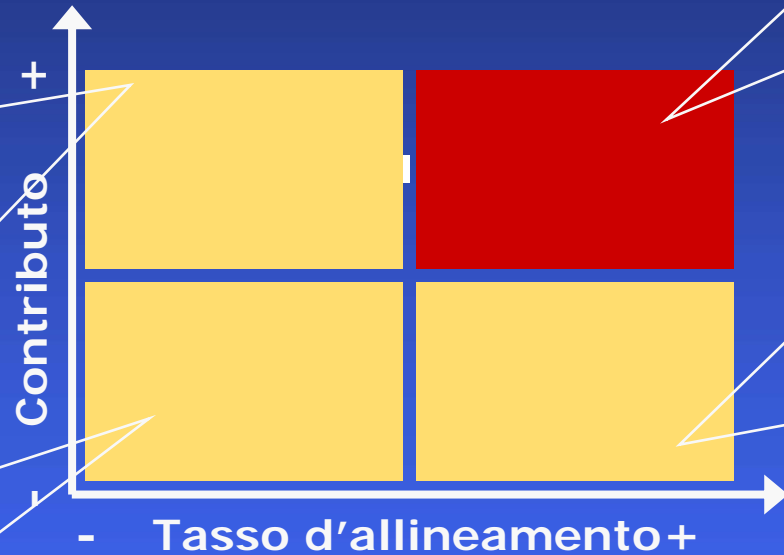
=

Percentuale di obiettivi di ciascun dipartimento che hanno un legame diretto con un obiettivo corporate

Quattro scenari sono possibili in teoria, però uno solo è auspicabile

Dipartimento che contribuisce molto agli obiettivi corporativi, ma che è poco allineato: **situazione improbabile**, il dipartimento dovrebbe avere un numero molto alto di obiettivi.

Dipartimento che è **poco allineato** agli obiettivi corporativi e che ci **contribuisce poco**.

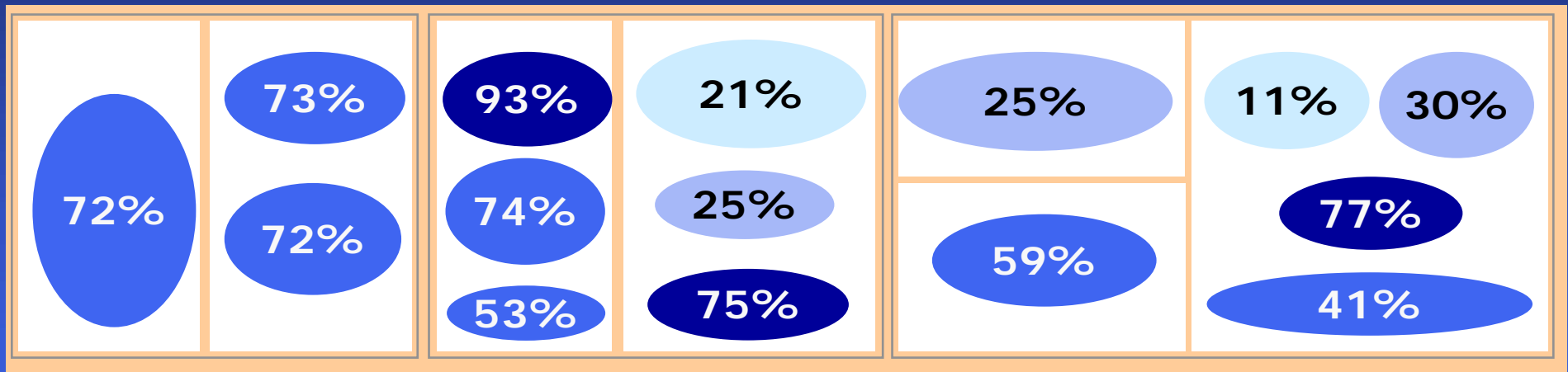


Dipartimento che è **molto allineato** agli obiettivi corporativi e che ci **contribuisce molto**.

Dipartimento con degli obiettivi molto allineati ad alcuni obiettivi della mappa corporativa; però questi obiettivi sono **troppo micro**.

La mappa corporativa si espande man mano che i dipartimenti raggiungono gli obiettivi

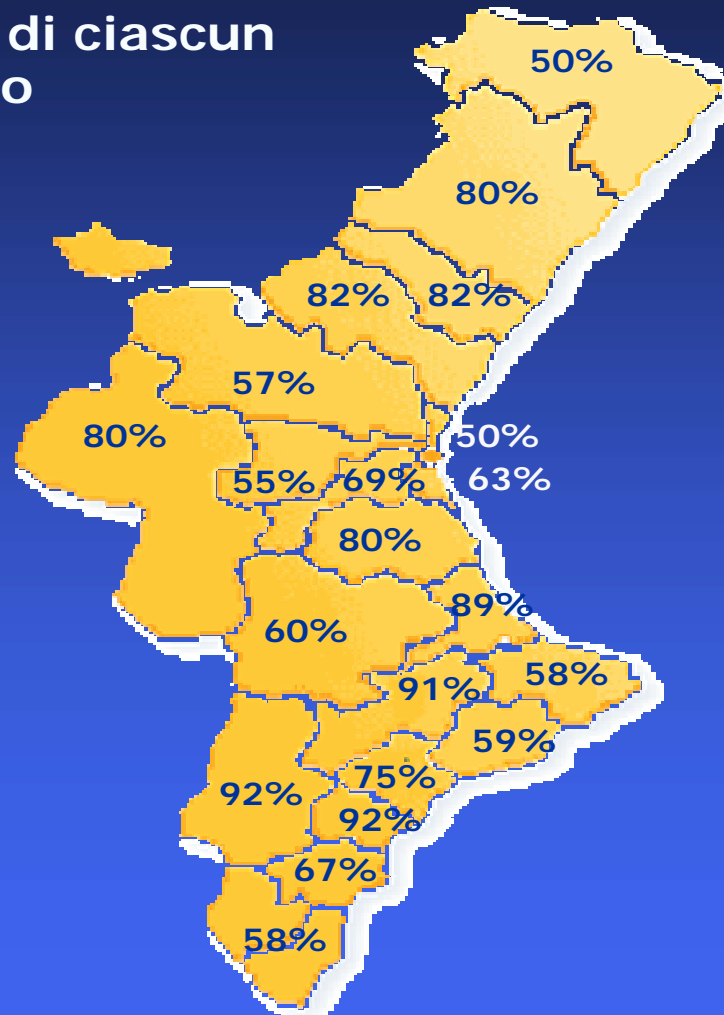
Contributo dei dipartimenti a ciascun obiettivo
(percentuale di popolazione che appartiene ai dipartimenti che contribuiscono)



■ > 75% ■ 50 - 74% ■ 25 - 49% ■ < 25%

I Dipartimenti sono molto allineati alla mappa corporativa

Tasso d'allineamento di ciascun dipartimento



Lezioni imparate



Positive

- Tempo
- Piano strategico corporate → Piani territoriali
- Approccio BSC bene accolto e compreso. Facilita l'adesione alla strategia.
- Flessibilità nella composizione delle équipes per la riflessione strategica:
 - 1 metodo ↔ più stili / strutture nelle équipes di direzione



Da migliorare

- E' stata necessaria una normalizzazione a posteriori degli indicatori:
 - 690 → 400 indicatori

Tre iniziative complementari aiuteranno a convertire questo esercizio di riflessione in uno strumento di gestione

1

Ufficio di progetto

- Monitorare e assicurare l'esecuzione delle azioni.
- Rendere affidabili i processi.
- Accompagnare le équipes se esso è necessario.

2

Integrazione

- Integrare la BSC con altri progetti che coinvolgono risorse economiche:
 - Contratto programma dei Dipartimenti (obiettivi e finanziamento)
 - Remunerazione variable e percorso professionale

3

Creazione di una comunità virtuale per le équipes di direzione

- Favorire la professionalizzazione della gestione.
- Facilitare la comunicazione orizzontale e l'apprendimento.

Caratteristiche tecniche dell'informatizzazione

1 unico programma informatico

1 unico amministratore di sistema per tutte le mappe strategiche

Ambiente web

22 mappe strategiche

150 copyright per utilizzatori, quindi > 150 utilizzatori

Progetto in fase di realizzazione (70%)