

**Centro di Ricerche e Studi in Management Sanitario
Ce.Ri.S.Ma.S.**

Italian survey

Atelier ALASS "Balanced Scorecard"

Lugano, 2 giugno 2006

Stefano Baraldi – Giuliana Monolo

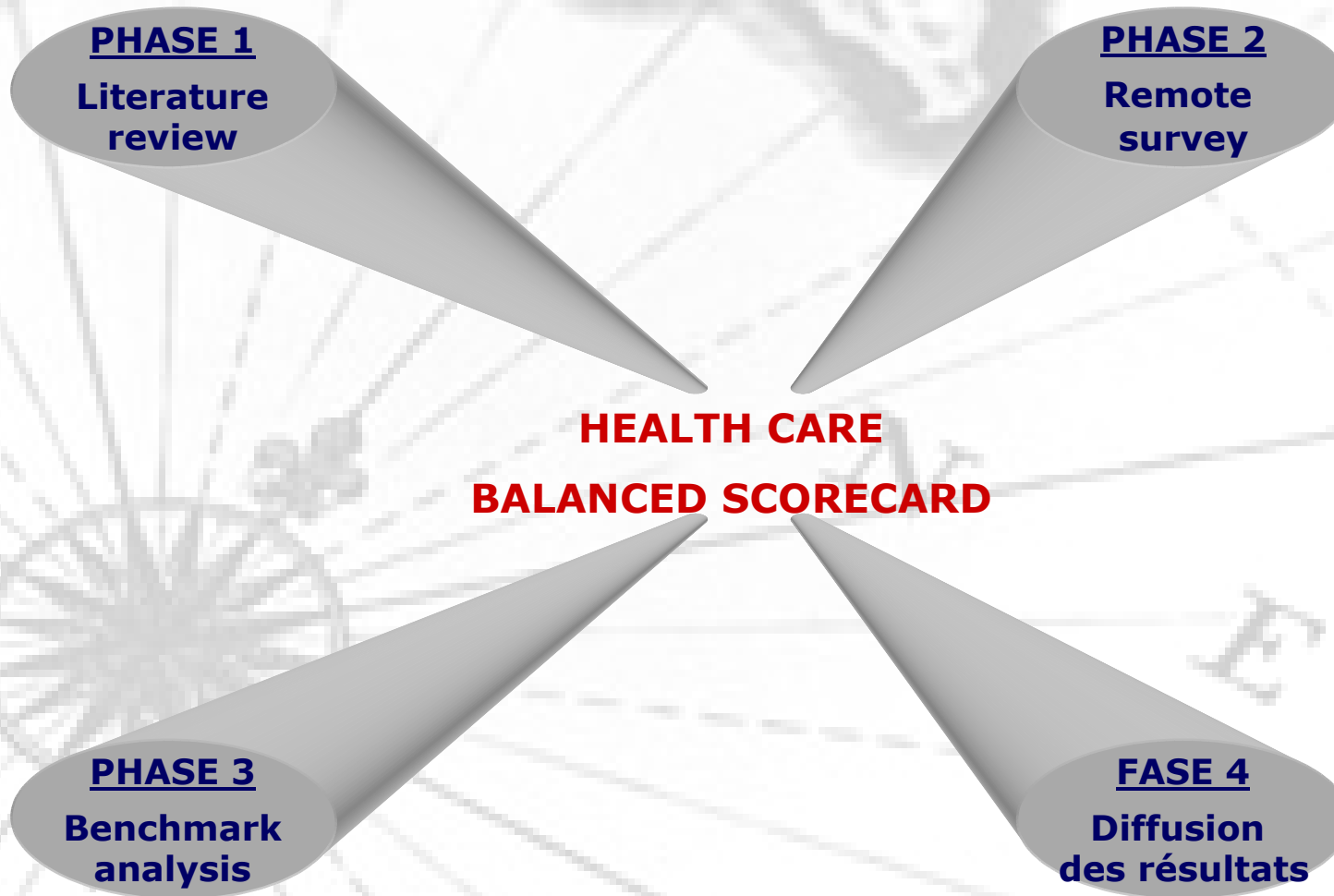
Outline

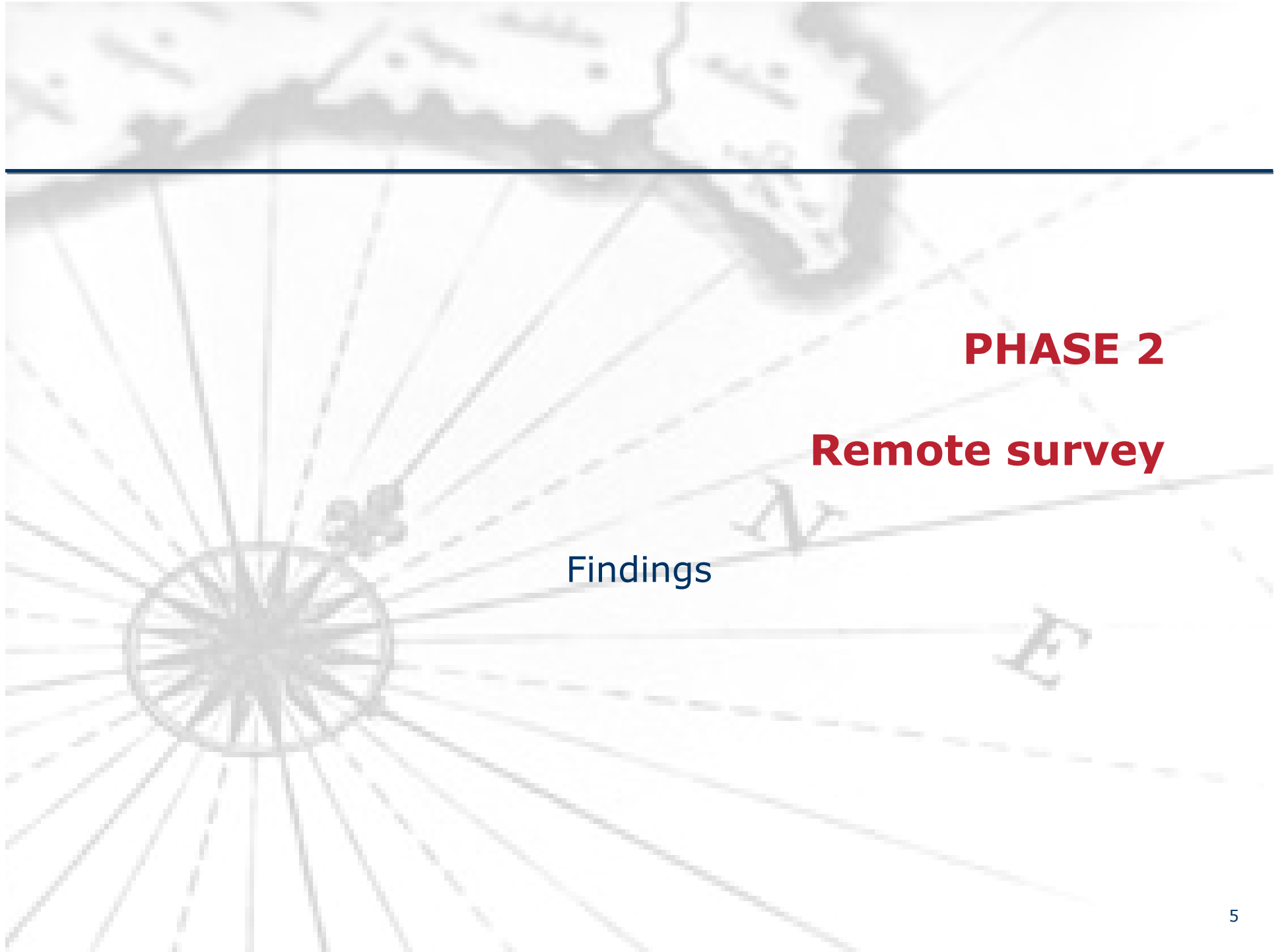
- Pourquoi une recherche sur le Balanced Scorecard?
- Objectifs
- Méthodologie
- Résultats
- Pour ceux qui sont curieux ...

Pourquoi une recherche sur le Balanced Scorecard?

- Mesurer le performance dans les organisations sanitaires est un sujet très critique ...
- Depuis quelques ans, la façon de regarder aux performances est beaucoup changé ...
- Même dans la santé, il y a des expériences « de pionnier » qui montrent que un façon différente de mesurer le performance est faisable ...

- Vérifier le degré de connaissance, diffusion et utilisation du Balanced Scorecard par les organisations sanitaires italiennes.
- Mettre en évidence le penchant pour le développement de systèmes de mesurage pas loin de la "philosophie" du Balanced Scorecard.
- Comprendre quel est la structure « logique » (perspectives, key performance areas, key performance indicators, ecc.) et « informatique » du Balanced Scorecard dans les organisations sanitaires qui ont décidé de changer leur systèmes de *performance measurement*.
- Évaluer le niveau de satisfaction pour le développement du Balanced Scorecard au fin de comprendre:
 - ▶ les résultats obtenues;
 - ▶ les plus important problèmes à affronter;
 - ▶ le limites du Balanced Scorecard;
 - ▶ les causes d'insuccès.



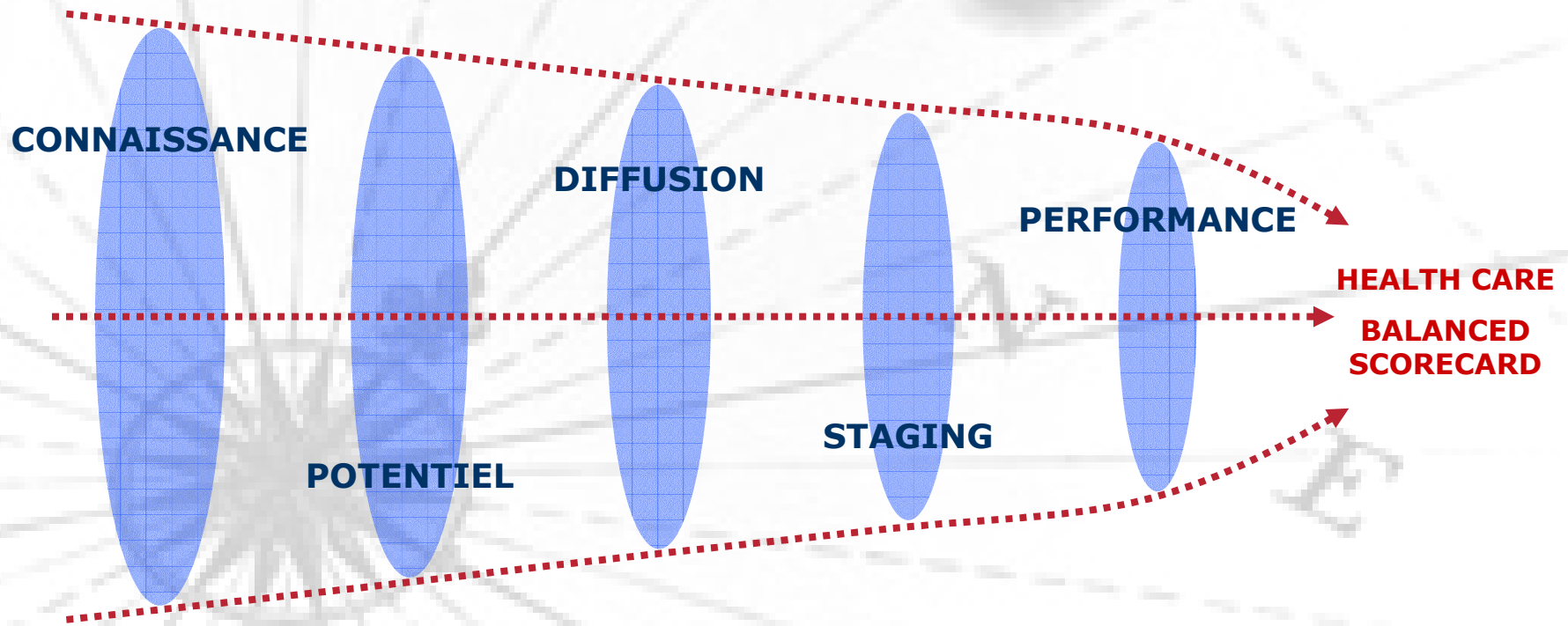


PHASE 2

Remote survey

Findings

Objectifs de la survey



Les demandes à répondre ...

PERFORMANCE

- ✓ Quels sont les résultats concrètement obtenus?
- ✓ Quelles ressources sont nécessaires pour développer le Balanced Scorecard?
- ✓ Quels sont les obstacles les plus importants?

STAGING

- ✓ Comment ont été activés les projets d'implémentation du Balanced Scorecard dans la santé italienne?
- ✓ Où sont-ils arrivés?
- ✓ Quels sont les modalités qu'on a suivies dans l'implémentation du Balanced Scorecard?

DIFFUSION

- ✓ Quel est la diffusion du Balanced Scorecard dans la santé italienne?
- ✓ Quelles sont les perspectives pour le futur?
- ✓ Quelles motivations poussent les organisations à adopter le Balanced Scorecard?
- ✓ Est-ce qu'il y a des instruments alternatifs?
- ✓ Quelles sont les meilleures conditions pour utiliser d'une façon efficace le Balanced Scorecard?

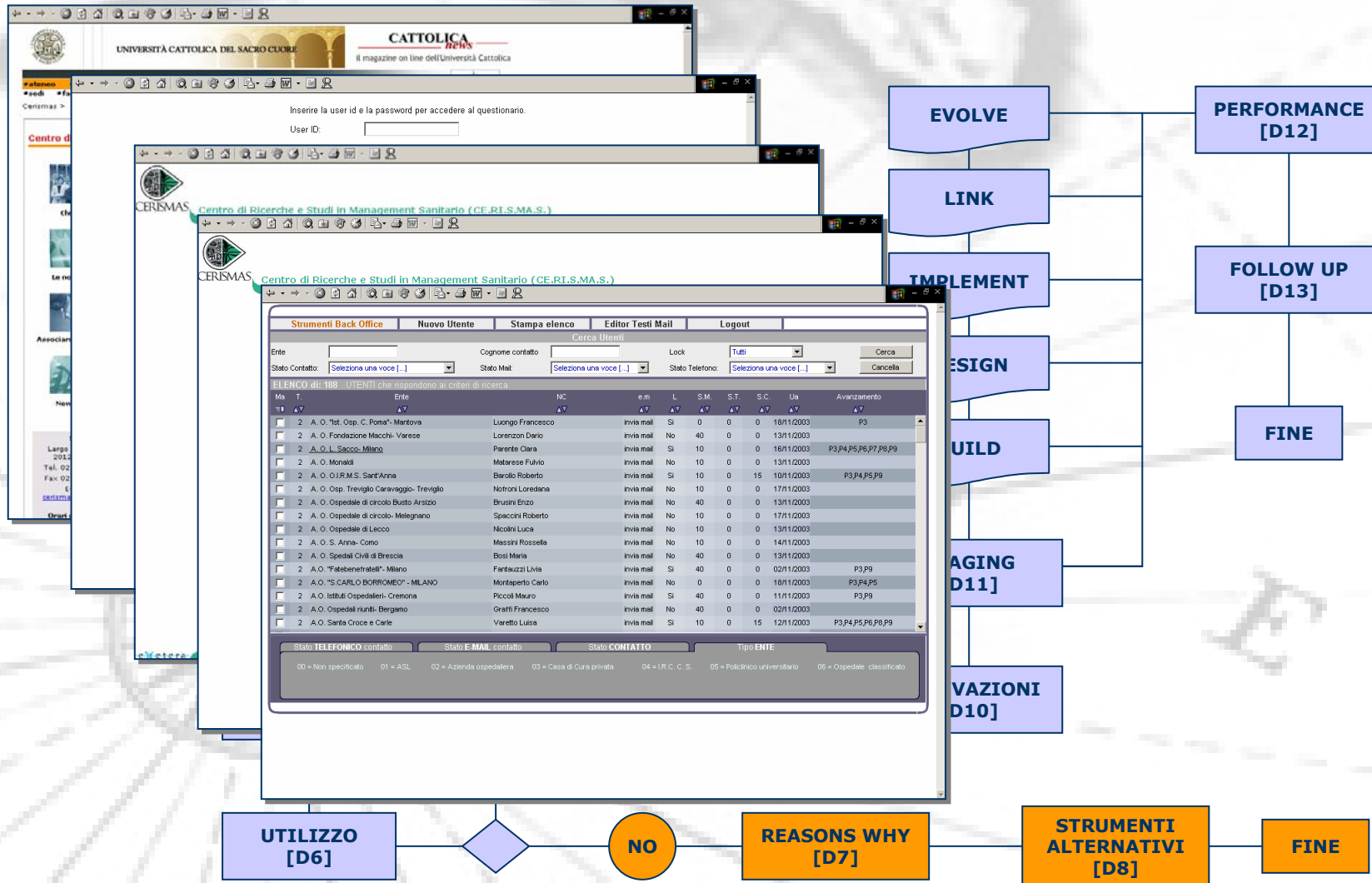
POTENTIEL

- ✓ Quel potentiel est généralement reconnu au Balanced Scorecard?
- ✓ Quel potentiel est reconnu à l'implémentation du Balanced Scorecard dans la santé?

CONNAISSANCE

- ✓ Combien de personnes connaissent le Balanced Scorecard dans la santé italienne?
- ✓ Comment est-il connu?
- ✓ Quelles sont les sources de connaissance les plus utilisées?

La structure du questionnaire

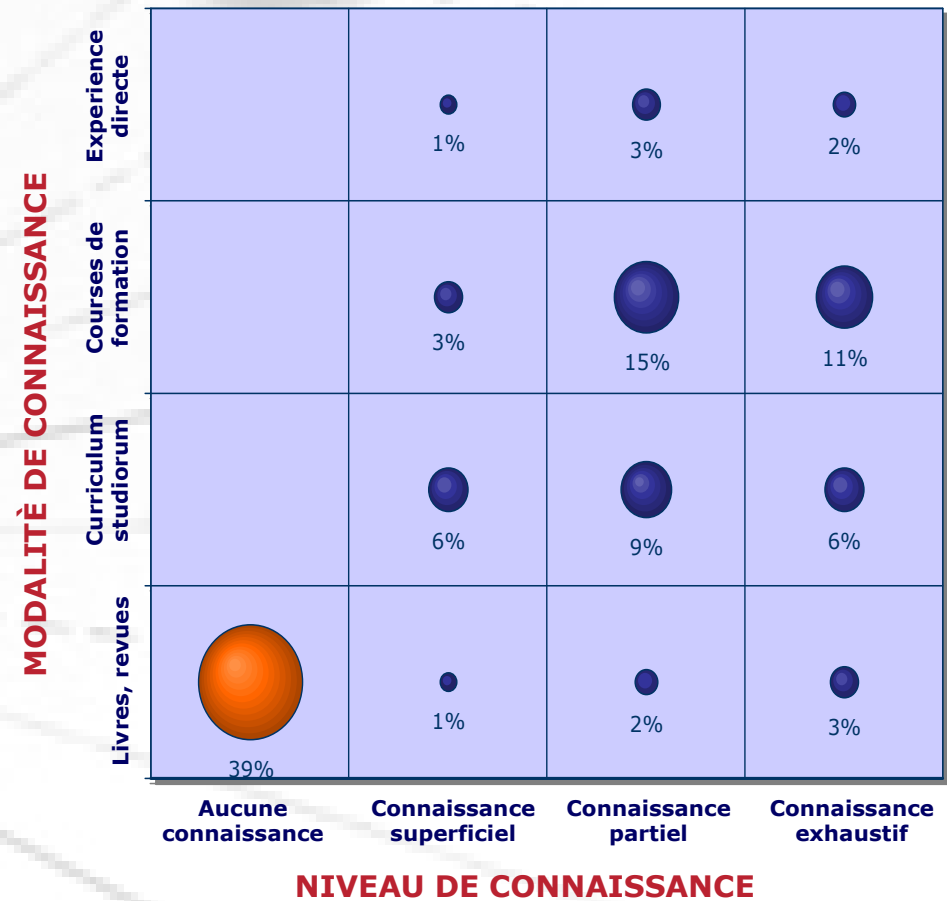


Les organisations sanitaires observées

- La survey a été "ouverte" à un group de 413 organisations sanitaires comprenant:
 - ▶ tous les ASL, les IRCCS (privés et publiques), les polycliniques universitaires qui travaillent en Italie;
 - ▶ les A.O. et les structures privées avec un nombre de lits supérieure à 400.
- Presque 60% des organisations a participé à la survey.
- Le réfèrent pour la survey a été identifié dans le responsable du contrôle de gestion.

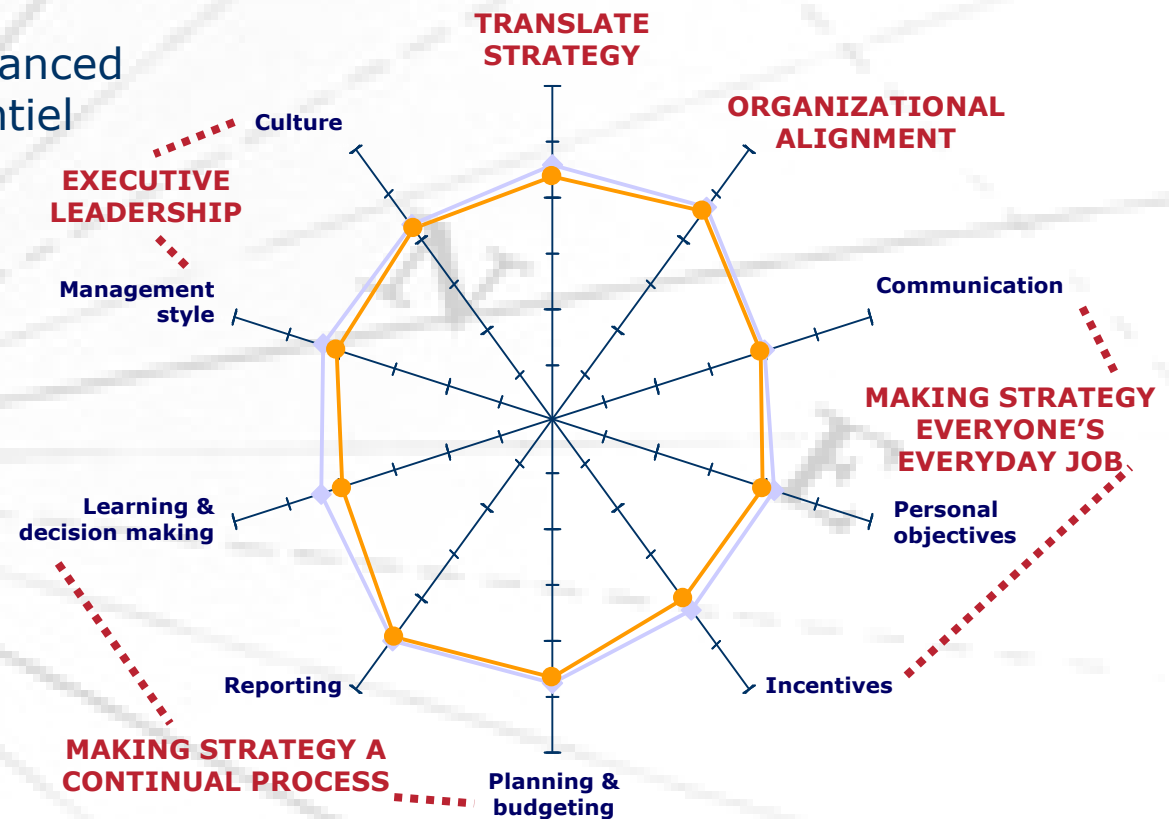
La connaissance du Balanced Scorecard

- Seulement certaines organisations sanitaires en Italie connaissent le Balanced Scorecard.
- Le Balanced Scorecard est généralement apprécié pour sa nature multidimensionnelle.
- Un nombre significatif des organisations commence à considérer le Balanced Scorecard un instrument pour aligner le comportements individuels.
- Les organisations sanitaires italiennes connaissent le Balanced Scorecard grâce à la formation.



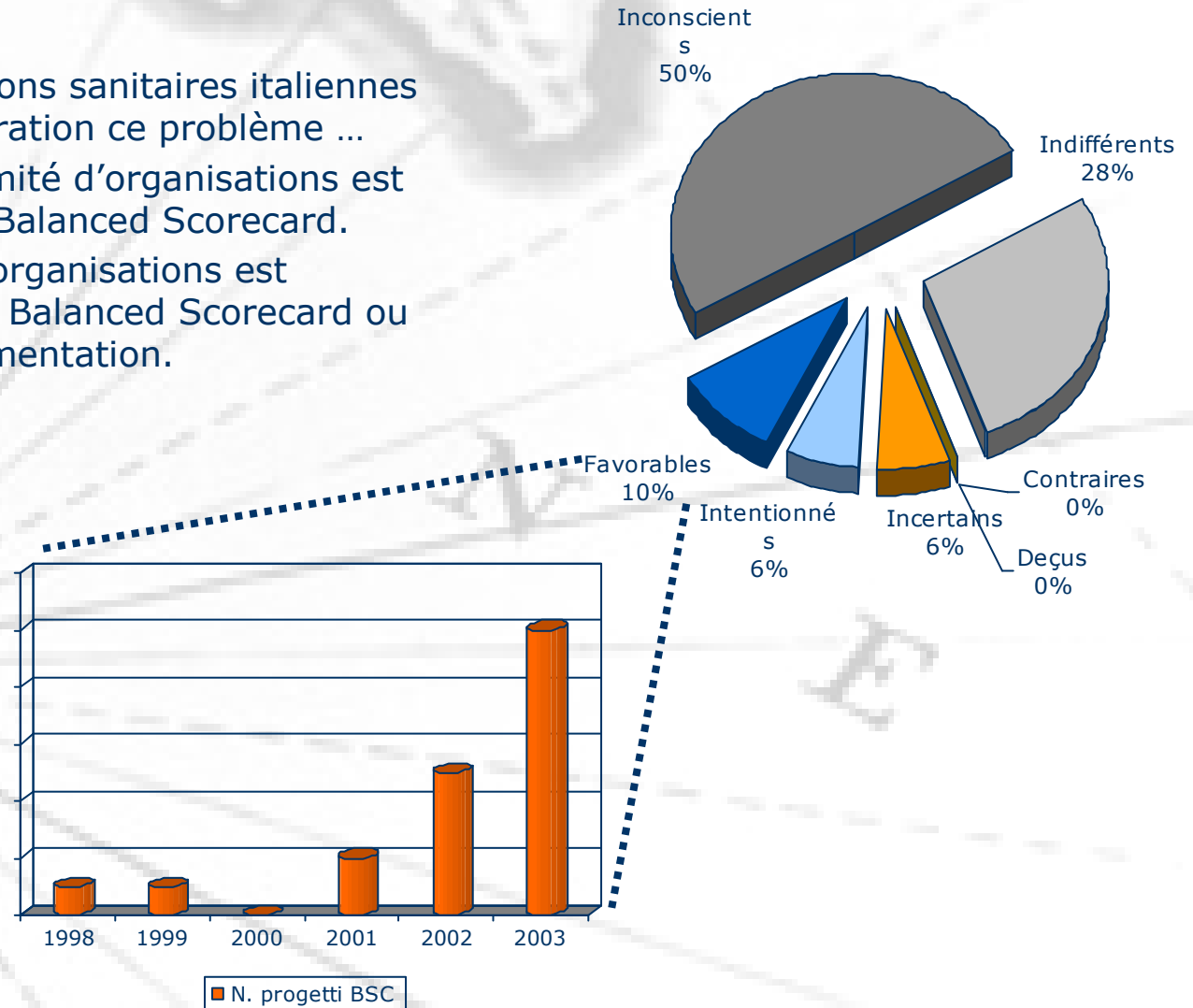
Le potentiel reconnu au Balanced Scorecard

- Le Balanced Scorecard peut jouer un rôle très important au fin de réaliser la stratégie de l'organisation.
- Meme danl la santè, le Balanced Scorecard garde son potentiel inaltéré.



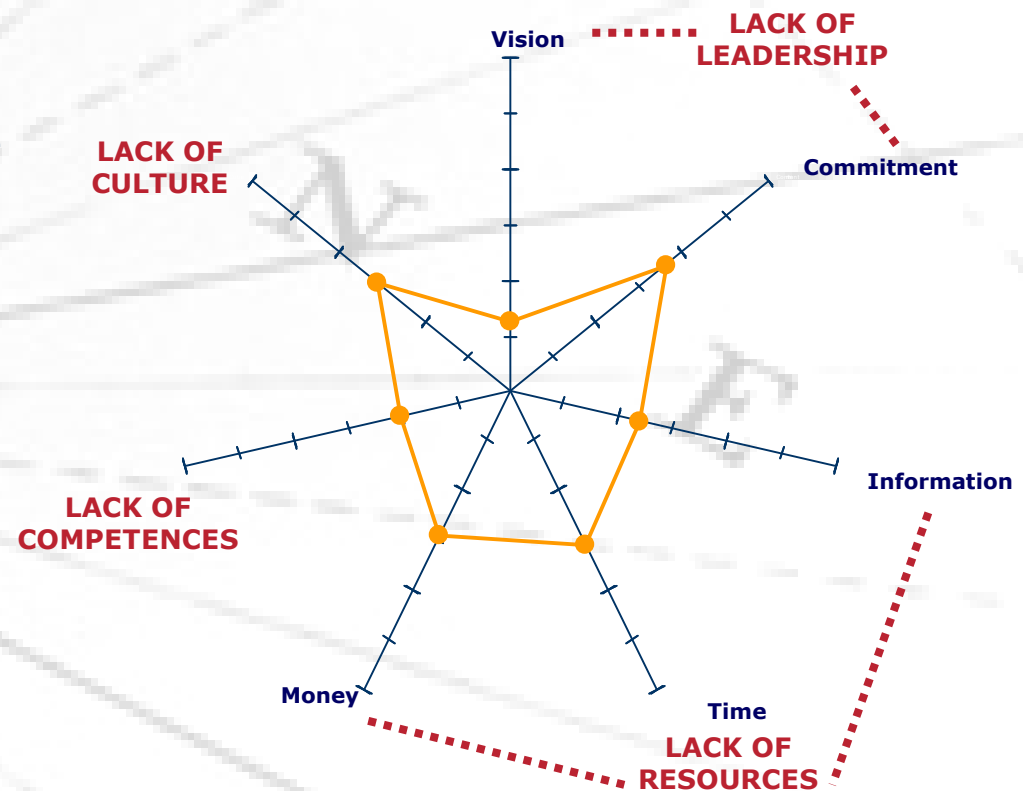
La diffusion du Balanced Scorecard

- La plupart des organisations sanitaires italiennes n'est pas pris en considération ce problème ...
- Seulement un nombre limité d'organisations est contraire ou déçu par le Balanced Scorecard.
- Un nombre significatif d'organisations est favorable à l'adoption du Balanced Scorecard ou est intentionné à l'implémentation.



Les obstacles à la diffusion du Balanced Scorecard

- Il n'y a pas des obstacles particuliers en même de interdire la diffusion du Balanced Scorecard dans la santé italienne.
- C'est une exception un défaut général de:
 - ▶ le commitment proportionné par le top management;
 - ▶ le climat organisationnel le plus favorable à le développement du Balanced Scorecard
 - ▶ la disponibilité à dédier à l'implémentation du Balanced Scorecard un temps suffisant.



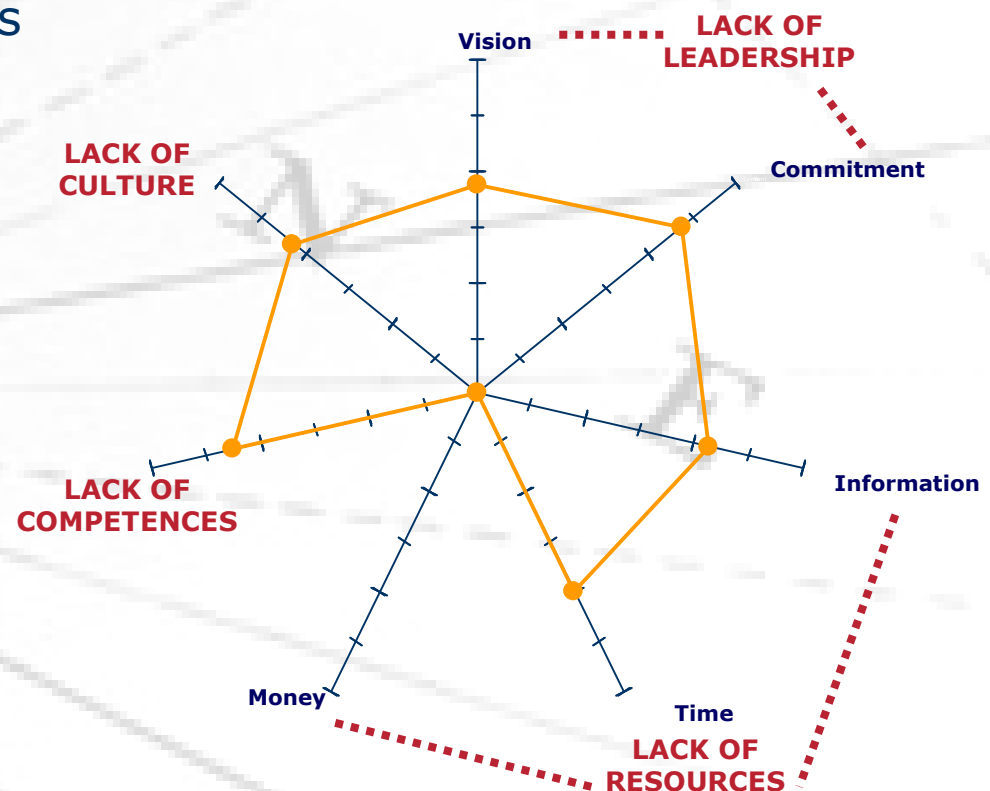
Quelles "alternatives" au Balanced Scorecard

- Les organisations sanitaires qui connaissent mais qui ne sont pas en train de utiliser ou développer le Balanced Scorecard se confient à:
 - ▶ systèmes de comptabilité (budget, comptabilité analytique, reporting) traditionnels (82%);
 - ▶ systèmes de analyse statistique des données d'activité (2%);
 - ▶ benchmarking vs données régionaux (2%);
 - ▶ systèmes de mesurage qui utilisent même indicateurs qualitatifs que quantitatifs (6%);
 - ▶ systèmes de Business Intelligence (8%).

Les "conditions de départ" pour le développement du Balanced Scorecard

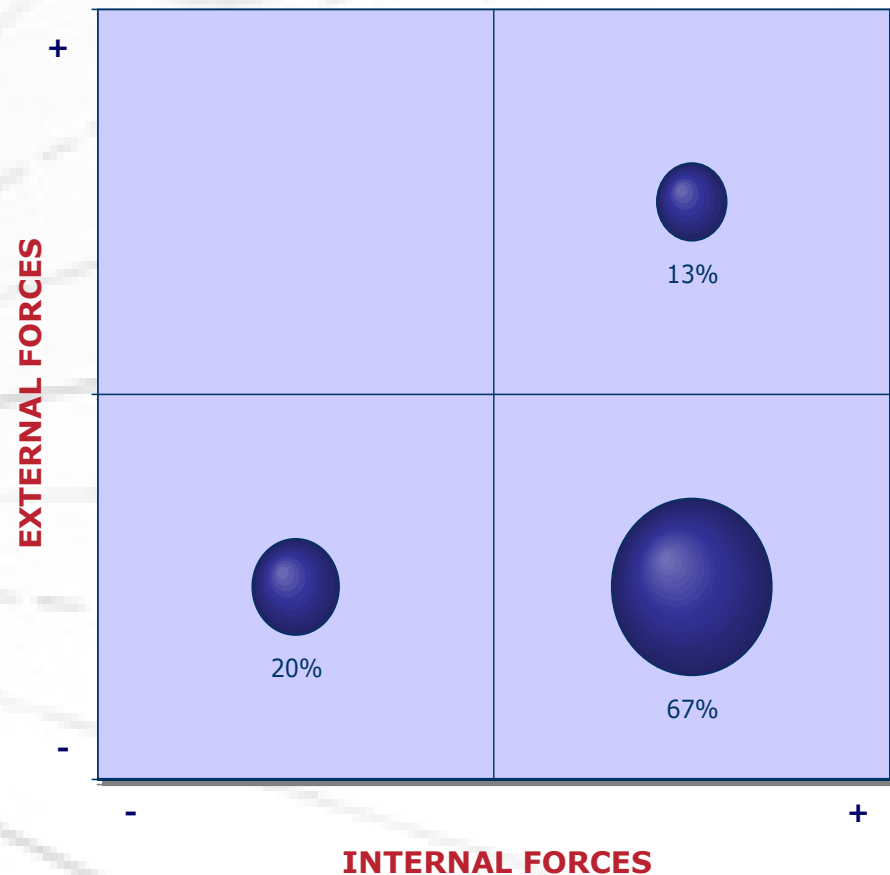
■ Habituellement (sauf exceptions) les organisations sanitaires italiennes se rapprochent au Balanced Scorecard en respectant aucunes conditions essentielles:

- ▶ leadership;
- ▶ ressources;
- ▶ compétences;
- ▶ culture.

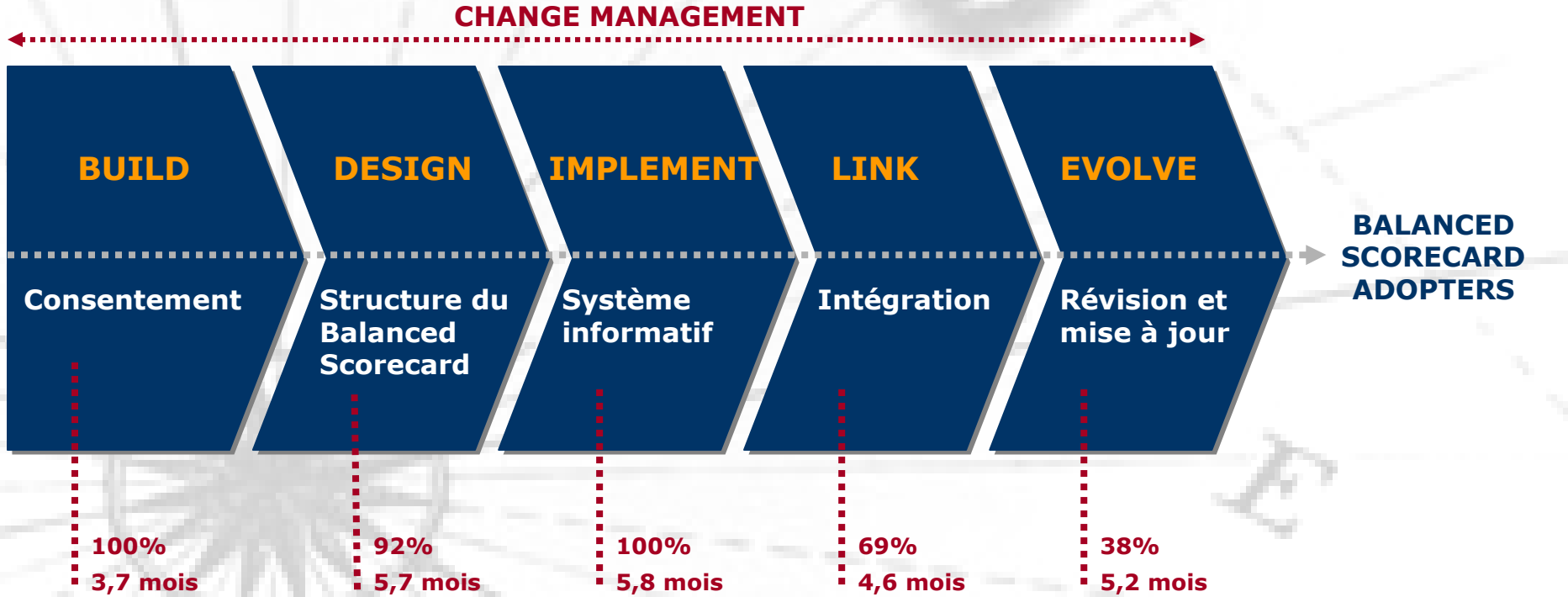


Pourquoi le Balanced Scorecard?

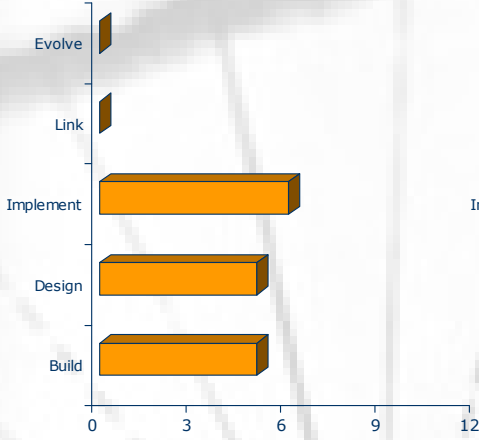
- En général, l'implémentation du Balanced Scorecard est décidée pour répondre à des exigences "organisationnelles":
 - ▶ formuler, réaliser et partager la stratégie de l'organisation;
 - ▶ Dépasser une vision partielle de la performance de l'organisation;
 - ▶ lecommitment par le top de l'organisation;
 - ▶ mettre en valeur ou rationaliser le patrimoine informatif de l'organisation.
- Seulement dans certains cas, le Balanced Scorecard est vu comme une réponse efficace aux pressions qui viennent du milieu extérieure:
 - ▶ défaut de ressources;
 - ▶ compétition;
 - ▶ rapports avec les stakeholders.



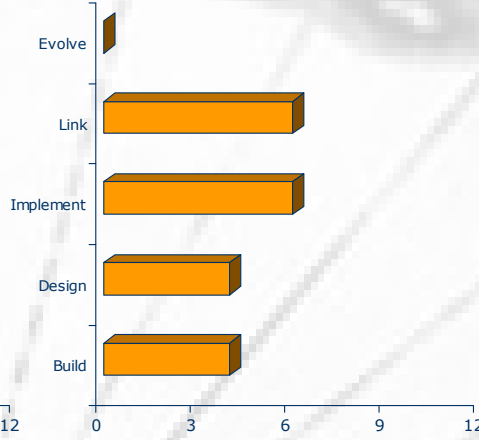
Où sont-ils?



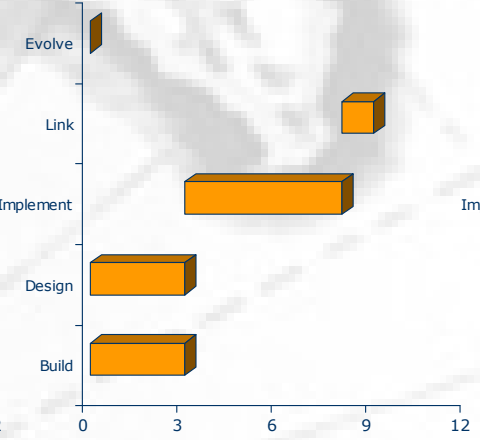
Où sont-ils?



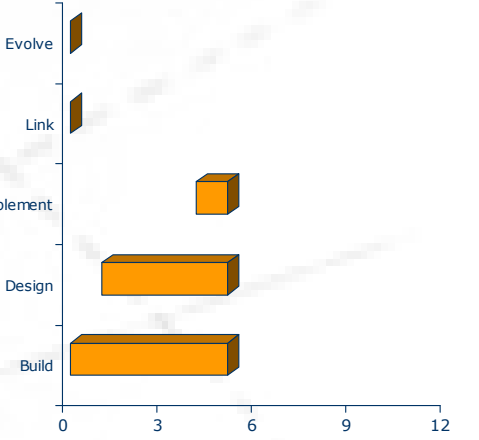
Organisation 1



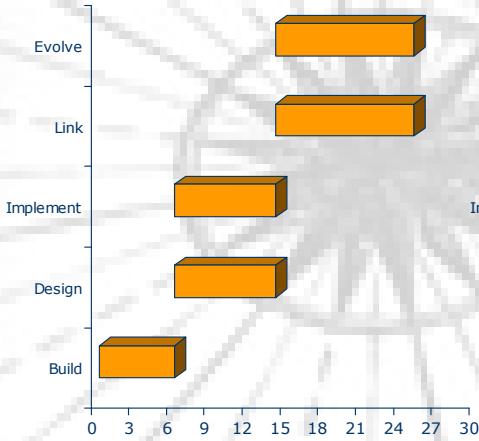
Organisation 2



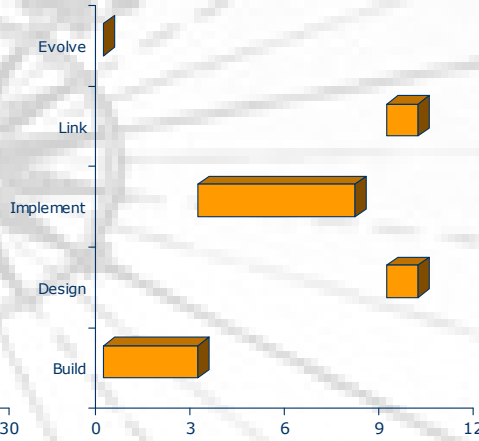
Organisation 3



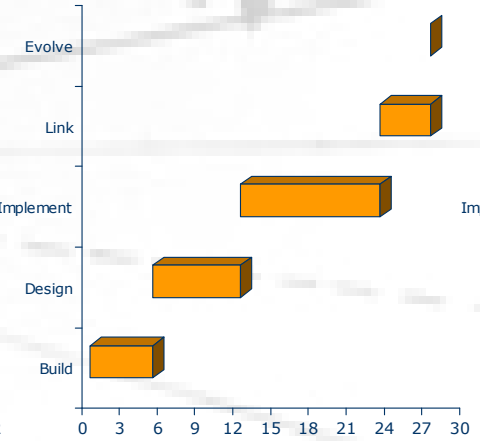
Organisation 4



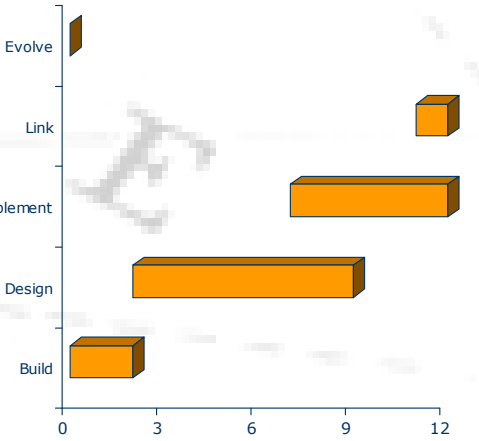
Organisation 5



Organisation 6



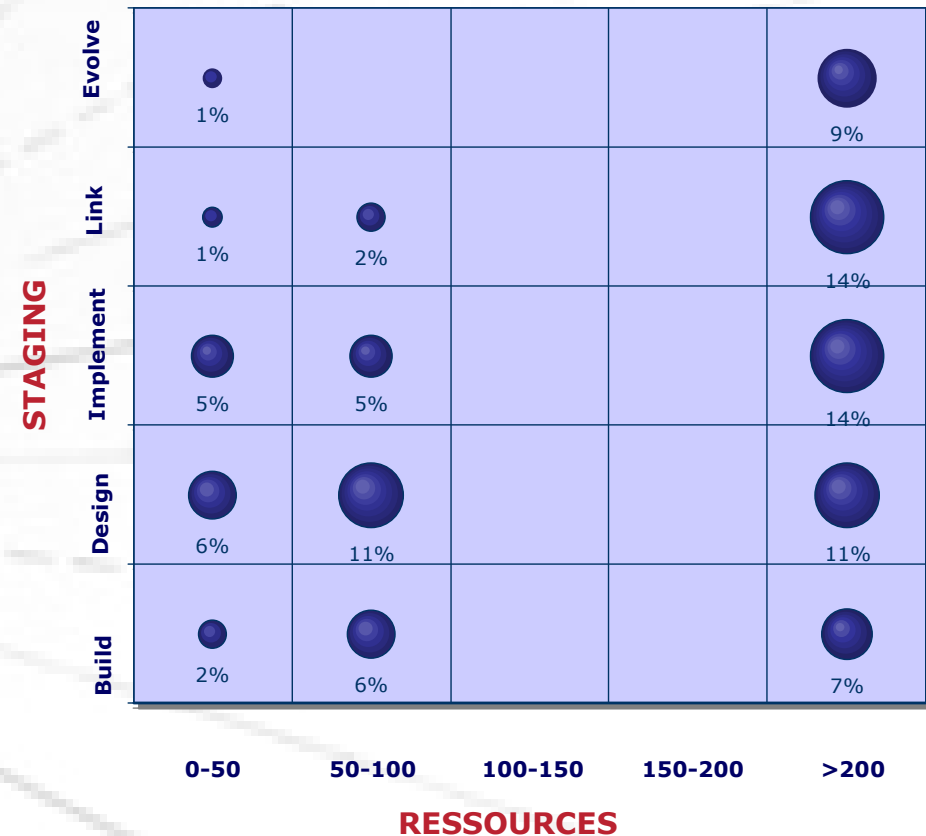
Organisation 7



Organisation 8

Combien de ressources pour le Balanced Scorecard?

- Les ressources nécessaires pour implémenter le Balanced Scorecard dépendent de:
 - ▶ la dimension et la complexité de l'organisation;
 - ▶ l'avancement des travaux;
 - ▶ La « philosophie » qui pousse le projet d'implémentation.
- La plupart des ressources ont été (jusqu'ici) placées dans les premières phases de développement du Balanced Scorecard (build, design, implement).

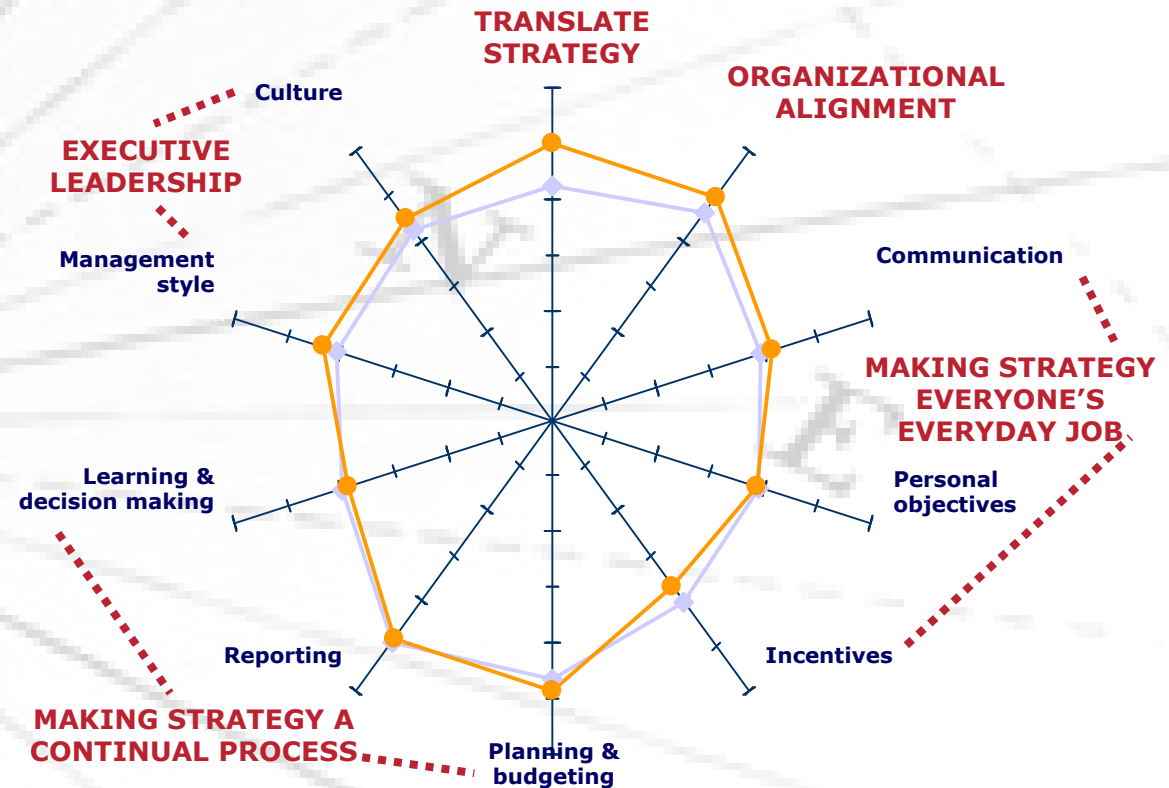


Quelles difficultés quand on va implémenter le Balanced Scorecard?

- Les difficultés qu'on rencontre pendant l'implémentation du Balanced Scorecard sont:
 - ▶ culturelles (intériorisation de la "philosophie" du Balanced Scorecard, consentement pour son utilisation, communication);
 - ▶ techniques:
 - identification des indicateurs;
 - Systèmes informatiques qui non sont pas en même de « alimenter » correctement le Balanced Scorecard;
 - ▶ stratégiques (stratégie difficile à formuler).

Quels résultats?

- Toutes les organisations sanitaires qui ont activé un projet pour l'implémentation du Balanced Scorecard jugent les résultats obtenus alignés ou supérieurs aux attentes et sont intentionnées à terminer le projet.





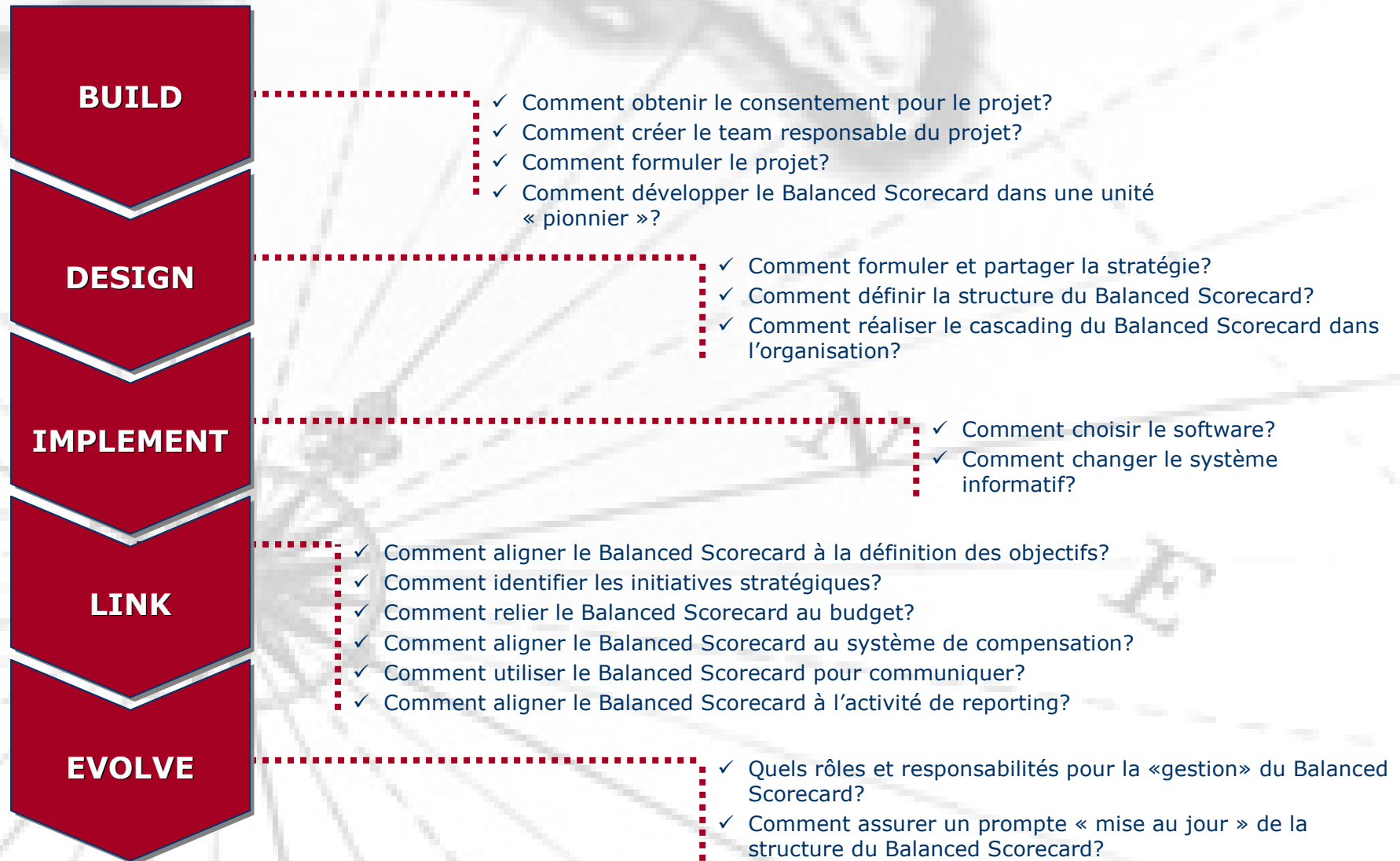
PHASE 3

Benchmark analysis

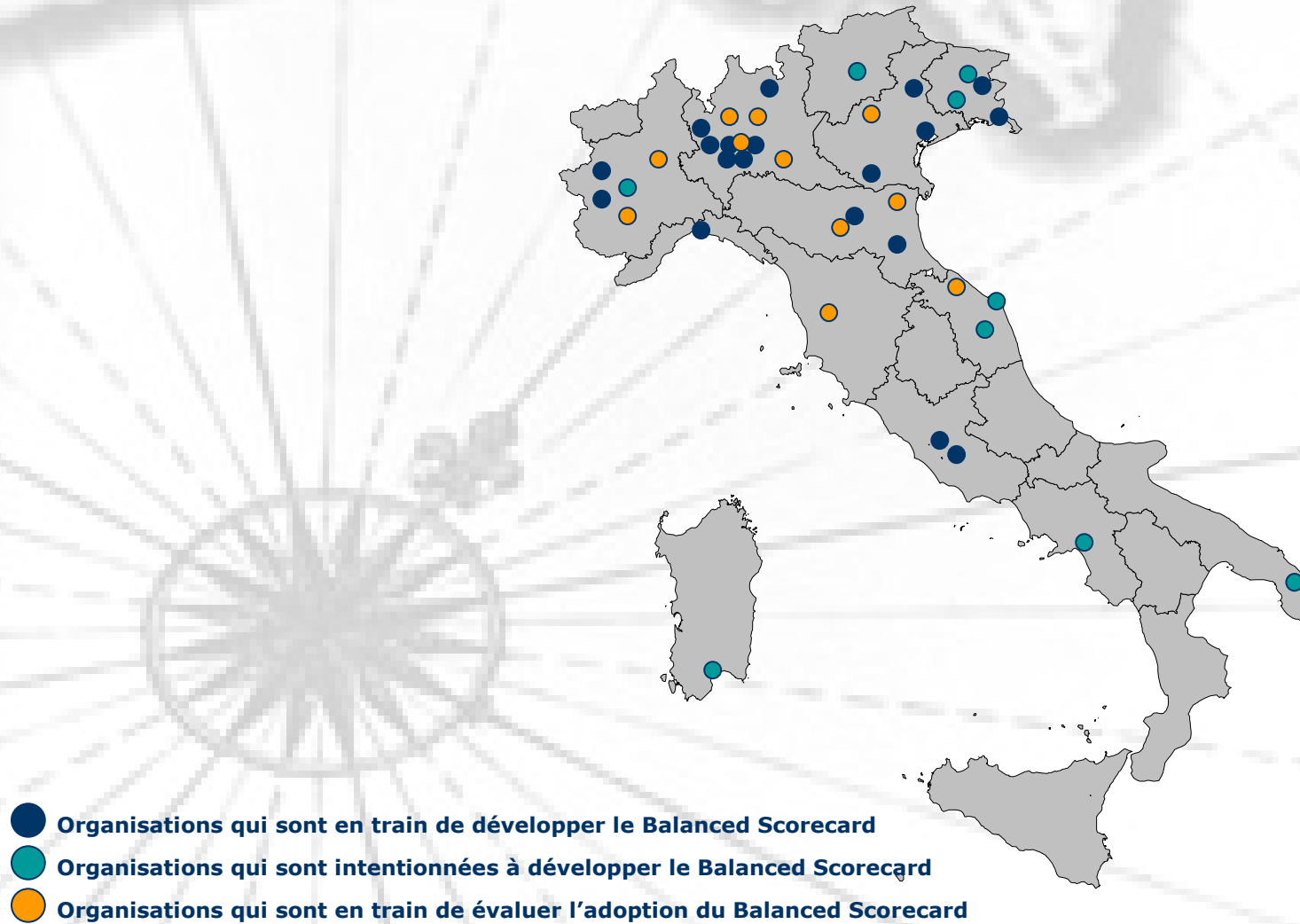
Findings

- La *survey* a permis de donner une "dimension" objective (intérêt, connaissance, diffusion, ecc.) du Balanced Scorecard dans la santé italienne.
- L'analyse de l'expériences des « pionniers » a favorisé, au contraire, une logique de "compréhension", en cherchant de mettre en évidence les modèles qui ont été suivi, les obstacles à vaincre, les résultats obtenus, les leçons apprises dans l'utilisation du Balanced Scorecard.

Le focus de l'analyse



Quelles "histoires" à raconter?



Pour ceux qui sont curieux ...

Centro di Ricerche e Studi in Management Sanitario (Ce.Ri.S.Ma.S.)

Università Cattolica del Sacro Cuore

L.go Gemelli, 1 - 20123 MILANO

Telefono: 02-72.34.39.07

Fax: 02-72.34.38.28

E-mail: cerismas@unicatt.it

Website: www.unicatt.it/cerismas

