



**PROFILO DI SINTESI**

**RICERCA, FORMAZIONE E ASSISTENZA TECNICA A SUPPORTO DELL'INNOVAZIONE GESTIONALE DEI SERVIZI SANITARI**

## INDICE

---

---

|   |   |
|---|---|
| MISSIONE                                  | 3 |
| VISIONE                                   | 4 |
| AREE DI INTERVENTO                        | 5 |
| PROGETTI TIPO                             | 6 |
| IL RESPONSABILE SCIENTIFICO DELL'ISTITUTO | 7 |

## MISSIONE

L'Istituto si propone di mettere a disposizione di coloro che hanno responsabilità politico-istituzionali o tecnico-gestionali, elementi conoscitivi, criteri e strumenti operativi idonei a supportare processi di razionalizzazione e qualificazione dei servizi sanitari, affinché essi diano una risposta coerente con i bisogni e le attese della popolazione, nel rispetto delle compatibilità economiche imposte dalle risorse disponibili.

È questo un obiettivo strategico nello scenario economico e sociale del Paese, nel quale permangono elementi di fragilità strutturale che ancora non consentono di conseguire quei risultati, in termini di sviluppo, di benessere economico e di equità sociale, che le risorse ed i valori che il Paese ha renderebbero possibili. Quegli stessi elementi di fragilità hanno a suo tempo indotto, come noto, con l'approvazione della legge delega 421 del 1992, ad avviare un profondo processo di riordino e razionalizzazione dei quattro settori chiave della finanza pubblica: la sanità, la previdenza, il pubblico impiego e la finanza territoriale. I successivi provvedimenti attuativi adottati, a livello nazionale e regionale, hanno progressivamente delineato il quadro normativo di riferimento per l'attuazione di questo riordino, che non è stato ancora compiutamente realizzato ed il cui grado di realizzazione presenta comunque notevoli differenze nelle diverse realtà regionali.

Le indicazioni normative complessivamente formulate pongono infatti alcune precondizioni essenziali, sul piano organizzativo ed istituzionale, necessarie ma non sufficienti per il concreto conseguimento degli obiettivi di efficienza, efficacia ed economicità ai quali il riordino è finalizzato. Il raggiungimento degli obiettivi proposti richiede un'attenzione costante alla qualità dei servizi, alla trasparenza nei confronti dei cittadini, alla valorizzazione delle risorse umane, un impegno costante di reingegnerizzazione dei processi.

Fornire conoscenze e strumenti operativi a supporto di questo impegno costituisce la ragion d'essere dell'Istituto, ne informa la metodologia di lavoro e le aree di intervento in cui esso opera.

## VISIONE

Gli elementi qualificanti la metodologia di lavoro dell'Istituto sono in sintesi:

- orientamento a privilegiare la concretezza operativa dei risultati rispetto alle formalizzazioni teorico-concettuali, in una logica di flessibilità che consenta di adattare alle diverse realtà operative schemi di riferimento di carattere generale;
- coinvolgimento sostanziale delle professionalità disponibili in sede locale, con la duplice finalità da un lato di rendere gli interventi effettuati coerenti con le peculiarità del contesto applicativo, dall'altro di porre i presupposti, in termini di motivazioni, conoscenze, competenze tecniche, per assicurare una autonoma capacità di gestione delle innovazioni introdotte;
- collaborazione sistematica con centri di eccellenza, di rilievo nazionale ed internazionale, al fine di garantire agli interventi effettuati il massimo rigore scientifico e la necessaria multidisciplinarietà.

## AREE DI INTERVENTO

L'Istituto opera in tre aree, tra loro fortemente interrelate:

- la ricerca, con indagini sul funzionamento dei servizi, per l'acquisizione di elementi conoscitivi in ordine ai meccanismi concreti di erogazione delle prestazioni, alle modalità tecnico-organizzative adottate, ai costi sostenuti, al rapporto tra servizi e cittadini
- la consulenza a supporto dell'innovazione, con interventi aventi per oggetto la progettazione, lo sviluppo e l'implementazione di strumenti e procedure volti al miglioramento della qualità, dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità della gestione
- la formazione, con interventi svolti presso le aziende sanitarie interessate, nella ferma convinzione che solo contestualizzando l'intervento formativo con processi di riorganizzazione sia possibile trasferire conoscenze e strumenti operativi concretamente utili al miglioramento della qualità, dell'efficienza e dell'efficacia gestionale

Per quasi venti anni il responsabile scientifico dell'Istituto è stato impegnato in modo pressoché esclusivo in progetti di formazione e assistenza tecnica a supporto dell'introduzione del controllo di gestione nelle aziende sanitarie in diverse realtà regionali (Trentino Alto Adige, Veneto, Toscana, Lazio, Marche, Puglia, Campania, Basilicata).

Tra questi l'esperienza più organica e completa è quella condotta negli anni 1997 – 2000 per conto della Regione Basilicata, alla quale ha dato il proprio supporto, metodologico e operativo, per l'introduzione del nuovo sistema contabile (contabilità economico – patrimoniale, contabilità analitica, budget) in tutte le aziende sanitarie della Regione; l'esperienza più innovativa e avanzata è quella che sta conducendo per la Fondazione Stella Maris, un Istituto di ricovero e cura a carattere scientifico che il prof. Scheggi ha supportato nell'implementazione del Bilancio Sociale, e per il quale sta realizzando un sistema informativo direzionale che, utilizzando le tecnologie informatiche di datawarehousing e di business intelligence, porterà a sintesi idee ed intuizioni maturate nel corso delle precedenti esperienze applicative.

| PROGETTI TIPO   |   |
|---|---|
| PIANI DI RIENTRO  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) analisi dell'andamento economico relativo agli ultimi cinque anni, sviluppata utilizzando un originale modello di riclassificazione del conto economico, che consente di evidenziare il peso dei differenti componenti di reddito e di correlare i dati economici ai principali indicatori di struttura e di attività</li> <li>2) riflessione critica con il top management aziendale sulle evidenze emerse dall'analisi, ed elaborazione, utilizzando la matrice SWOT, di un piano strategico finalizzato a conseguire l'obiettivo di una riduzione progressiva del disavanzo</li> </ol> |
| PROGETTAZIONE ED IMPLEMENTAZIONE DI SISTEMI INFORMATIVI DIREZIONALI | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) analisi critica del sistema informativo aziendale ed individuazione della mappa dei flussi informativi e delle basi dati immediatamente disponibili</li> <li>2) progettazione di un datawarehouse che consente una progressiva sistematizzazione del patrimonio informativo disponibile, organizzando i dati per aree tematiche connesse con i diversi livelli assistenziali</li> <li>3) progettazione di un sistema di reporting che consente una lettura integrata e dinamica dei dati immagazzinati nel datawarehouse ed accessibile tramite la rete intranet aziendale</li> </ol>     |
| BALANCED SCORECARD  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) svolgimento di un programma di formazione rivolto al top management aziendale per illustrare questo innovativo strumento di management strategico</li> <li>2) progettazione della struttura logica della balanced scorecard con riferimento all'azienda nel complesso (scelta delle prospettive di analisi, delle aree strategiche di performance, e dei relativi indicatori)</li> <li>3) declinazione del sistema nelle diverse articolazioni organizzative aziendali</li> <li>4) implementazione del processo di programmazione e controllo con il supporto della BSC</li> </ol>        |
| BILANCIO SOCIALE  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) svolgimento di un programma di formazione rivolto al top management aziendale per illustrare questo innovativo strumento di rendicontazione sociale</li> <li>2) redazione del bilancio sociale secondo un percorso fortemente partecipativo che prevede la costituzione ed il coordinamento di gruppi di lavoro per sezioni e paragrafi in cui si articola il bilancio sociale</li> </ol>   |

## IL RESPONSABILE SCIENTIFICO DELL'ISTITUTO

---

Responsabile scientifico dell'Istituto è il prof. Marzio Scheggi, docente di management sanitario nell'ambito di istituzioni di rilievo nazionale che ha dedicato pressoché tutta la sua vita allo sviluppo di progetti di ricerca, formazione, sperimentazione e assistenza tecnica a supporto dell'innovazione gestionale dei servizi sanitari. La sua storia professionale può articolarsi in tre periodi, distinti sia per il contesto nel quale ha operato, sia per le problematiche che sono state oggetto prevalente del suo impegno professionale.

Dopo un breve periodo di lavoro presso l'Università degli studi di Firenze (1972 – 1974), in una prima fase ha operato (1974 – 1984) come ricercatore in un Istituto di ricerca applicata ai servizi sanitari di Firenze, interessandosi prevalentemente di studi sull'organizzazione interna dei servizi. Questa fase gli ha consentito sia di consolidare l'approccio sistemico quantitativo all'analisi organizzativa, sia di accumulare una conoscenza approfondita dell'effettiva realtà dei servizi sanitari, considerato che gli studi condotti erano tra l'altro finalizzati ad acquisire un'ampia base di conoscenze empiriche sul funzionamento reale dei servizi di volta in volta analizzati, attraverso indagini estese alla totalità degli stessi in un intero territorio regionale.

In una seconda fase (1985 – 1989) ha operato come libero professionista. Particolare rilievo hanno in questa fase gli studi condotti per conto della Regione del Veneto, studi finalizzati a sperimentare strumenti di gestione di tipo aziendale nelle unità sanitarie locali (stava in quegli anni sviluppandosi il dibattito tecnico e politico che ha poi portato al riordino in senso aziendalistico del servizio sanitario nazionale). L'impegno di gran lunga più significativo di quegli anni è la responsabilità scientifica di una sperimentazione promossa dalla Regione del Veneto e finanziata dal ministero della Sanità, finalizzata a sperimentare il budget nelle unità sanitarie locali.

In una terza fase della sua storia professionale (dal 1990 ad oggi) ha operato come responsabile scientifico di un Istituto di ricerca applicata ai servizi sanitari, da lui stesso costituito, e si è quasi esclusivamente dedicato alla progettazione ed implementazione di sistemi di programmazione e controllo di gestione. In questo ambito l'esperienza sicuramente più completa è quella condotta per conto della Regione Basilicata, alla quale ha dato il proprio supporto teorico metodologico e tecnico operativo per l'implementazione, in tutte le aziende in cui si articola il sistema sanitario regionale, del nuovo sistema contabile prescritto dalla normativa di riordino del servizio sanitario nazionale. L'esperienza più innovativa e avanzata è quella che sta conducendo per la Fondazione Stella Maris, un Istituto di ricovero e cura a carattere scientifico che il prof. Scheggi ha supportato nell'implementazione del Bilancio Sociale, per il quale sta realizzando un sistema informativo direzionale che, utilizzando le tecnologie informatiche di datawarehousing e business intelligence, porterà a sintesi idee ed intuizioni maturate nel corso delle precedenti esperienze.

Specifico rilievo acquista negli ultimi anni l'impegno sul versante della formazione manageriale della dirigenza medica, ambito nel quale ha progettato e gestito percorsi formativi di rilievo nazionale per conto di una grande Associazione medica (l'AAROI, oggi AAROI – EMAC). Questo impegno gli ha consentito tra l'altro di approfondire le tematiche specifiche della normativa contrattuale della dirigenza medica, della quale ha realizzato un testo integrato interattivo pubblicato sul sito web dell'Istituto.

---

---

**LE ESPERIENZE PROFESSIONALI PIÙ SIGNIFICATIVE**

---

---

- 1974 – 1976 partecipazione all'équipe del progetto pilota "Organizzazione dei Servizi Sanitari in Basilicata" (del quale ha anche curato l'editing del rapporto finale), prima esperienza organica di programmazione sanitaria nel nostro Paese.
- 1975 – 1976 progetto "Moduli didattici per un progetto di formazione in informatica" consistente nella analisi ed esposizione in forma didattica di alcune esperienze di automazione nel settore sanitario
- 1977 – 1979 coordinamento della ricerca "I requisiti delle attività sanitarie nei servizi di accettazione e pronto soccorso dell'ospedale generale", studio rivolto a definire criteri organizzativi generali di questi servizi, per quanto attiene dotazioni di risorse fisico tecniche, layout spazio funzionale, interrelazioni
- 1980 – 1982 coordinamento della ricerca "I requisiti delle attività sanitarie nei presidi di terapia intensiva dell'ospedale generale", studio con impostazione e finalità analoghe a quello sui servizi di pronto soccorso
- 1982 – 1984 coordinamento della ricerca "Ricognizione dell'impiego delle risorse nei servizi di laboratorio di analisi", studio finalizzato tra l'altro alla definizione di indicatori di produttività nella diagnostica di laboratorio ed all'analisi delle connessioni esistenti tra aspetti organizzativo - strutturali e risultati economico-gestionali.
- 1985 – 1987 coordinamento delle ricerche "La struttura direzionale dell'unità sanitaria locale", "Criteri e strumenti operativi per la gestione degli investimenti a livello regionale e locale", "Il budget base zero come strumento di gestione e controllo dell'unità sanitaria locale", unitariamente collegate in un programma regionale di ricerche-intervento volte a introdurre strumenti di gestione di tipo aziendale nelle unità sanitarie locali.
- 1987 – 1989 coordinamento del progetto nazionale "bilancio in base zero", sperimentazione volta a verificare condizioni e limiti di applicabilità nelle unità sanitarie locali della gestione budgetaria. Al progetto, promosso dalla Regione Veneto e finanziato dal Ministero della Sanità, hanno partecipato le Regioni Veneto (capofila) ed Emilia Romagna e le Province Autonome di Trento e Bolzano. Nell'ambito delle diverse Regioni e Province sono state individuate 10 unità sanitarie locali, ed in ogni unità sanitaria locale sono state scelte 10 unità operative come contesto di riferimento applicativo della sperimentazione. In relazione all'ampiezza della sperimentazione (che è stata condotta in 100 unità operative), all'autorevolezza del comitato scientifico (del quale sono stati a far parte i più autorevoli esperti di scienze statistiche ed economiche applicate ai servizi sanitari), e per la rilevanza oggettiva dei risultati conseguiti il progetto è stato censito come una pietra miliare nel percorso di progressiva introduzione del controllo di gestione nelle aziende sanitarie italiane.
- 
-

## LE ESPERIENZE PROFESSIONALI PIÙ SIGNIFICATIVE

- 1990 – 1992 prime sperimentazioni di sistemi di gestione per budget nell'unità sanitaria locale di Rovereto (provincia di Trento)
- 1993 – 1995 progetto interaziendale, realizzato per conto di alcune aziende sanitarie locali del Veneto (ULSS 1 – Pieve di Cadore, ULSS 24 – Colognola ai Colli - VR, ULSS 28 – Legnago, ULSS 29 – Badia Polesine, ULSS 30 – Rovigo), finalizzato alla progettazione ed implementazione di un sistema integrato di programmazione e controllo:
- 1996 – 1997 progetto interaziendale, realizzato per conto di alcune aziende sanitarie locali della Campania (ASL Napoli 1, Azienda Ospedaliera Cardarelli, ASL Napoli 3) di formazione e assistenza tecnica a supporto della implementazione di sistemi di controllo direzionale
- 1997 – 1998 supporto metodologico ed operativo alla Regione Basilicata per la elaborazione delle linee guida regionali per l'impianto del nuovo sistema contabile prescritto dalla normativa di riordino del Servizio Sanitario Nazionale)
- 1998 – 2001 progetto interaziendale, realizzato per conto di tutte le aziende sanitarie locali in cui si articola il sistema sanitario della Regione Basilicata, per il concreto avvio del nuovo sistema contabile delineato nelle linee guida regionali.
- 2002 – 2003 responsabile della funzione controllo di gestione e Presidente del Nucleo aziendale di valutazione dell'ospedale Oncologico Regionale della Basilicata
- 2003 – 2006 realizzazione, per conto della ASL Avellino 2, di un progetto di formazione e assistenza tecnica a supporto della progettazione ed implementazione di un sistema integrato di programmazione e controllo.
- 2007 – 2008 realizzazione, per conto dell'AAROI, di un progetto di formazione di rilievo nazionale avente ad oggetto l'illustrazione di strumenti operativi a supporto delle funzioni manageriali della dirigenza medica
- 2008 – 2009 realizzazione, per conto dell'AAROI, di un progetto di formazione di rilievo nazionale avente ad oggetto la normativa contrattuale che disciplina il rapporto di lavoro del medico nello scenario di riordino del Servizio Sanitario Nazionale
- 2009 – 2010 realizzazione, per conto dell'Istituto di ricovero e cura a carattere scientifico Fondazione Stella Maris, di un progetto integrato di formazione e assistenza tecnica a supporto dell'implementazione del Bilancio Sociale.
- 2010 - 2012 realizzazione, per conto dell'Istituto di ricovero e cura a carattere scientifico Fondazione Stella Maris, di un sistema informativo direzionale che avvalendosi delle tecnologie informatiche di datawarehousing e di business intelligence consentirà una analisi multidimensionale interattiva dei dati

**LE PRINCIPALI PUBBLICAZIONI**

---

***I servizi di pronto soccorso: criteri organizzativi generali***

Milano, Franco Angeli, 1983

***Organizzazione e produttività nei servizi di laboratorio di analisi***

Milano, Franco Angeli, 1985

***Le unità di terapia intensiva: criteri organizzativi generali***

Milano, Franco Angeli, 1986

***Problemi e prospettive del Servizio Sanitario Nazionale a dieci anni dalla riforma: una riflessione con i protagonisti***

Milano, Franco Angeli, 1989

***Unità sanitarie locali ed ospedali: da enti pubblici ad aziende di servizi***

Roma, CIDAS, 1997

***Il controllo di gestione nelle aziende sanitarie***

Roma, CIDAS, 1997

***Il nuovo sistema contabile delle aziende sanitarie***

Roma, ESSEEDITRICE, 2002

***Fondazione Stella Maris – Istituto di ricovero e cura a carattere scientifico******BILANCIO SOCIALE 2009***

Roma, ESSEEDITRICE, 2010