



L.U.de.S.

LIBERA UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
SCIENZE UMANE E TECNOLOGICHE

Università privata legalmente autorizzata ai sensi
dell'Art.14 della Legge Cantonale sull'Università

Antonio MESSA
economia aziendale,
Lugano - CH

Rationalization of health expenditure in Management Control a(nd) common sense

Some concerns

qualche perché?

- ◆ I risvolti economici sono parte integrante della vita
- ◆ La medicina è "costi/benefici" per assunto
- ◆ Ogni obiettivo ha in sé un percorso da stabilirsi
- ◆ La Sanità pubblica (come la privata) è "azienda"
- ◆ Ogni professionista è imprenditore di sé stesso

- ◆ Economics aspects are integrant part of ordinary life
 - ◆ Health is a "cost/benefit" social problem
- ◆ Every target contains a pathway to be established
- ◆ Public Health can be considered as a "company"
 - ◆ Every professional must be an entrepreneur

Why manage health expenses?

- To make someone happy?
- National request?
- Too many expenses?
 - Why...?

Perché controllare la spesa sanitaria?

- ♦ Perché facciamo felice qualcuno?
 - ♦ Perché ce lo chiede lo stato?
 - ♦ Perché si spende troppo?
 - ♦ Perché...?
- ♦ Perché la Sanità è un costo.
 - ♦ Perché la salute non ha prezzo
 - ♦ Perché si spende male
 - ♦ Perché...

- Health must be considered a cost
- Health is priceless
 - Bad expenses' performance
 - Because...

Country	Health exp.	Public	Private
USA	16.0	7.5	8.5
France	11.0	8.8	2.2
Switzerland	10.8	7.4	3.2
Germany	10.4	8.1	2.3
Belgium	10.2	8.8	1.4
Canada	10.1	7.0	3.1
Netherlands	9.8	7.2	2.6
UK	8.4	6.3	2.1
Italy	8.7	5.8	2.9

Health expenditure % GDP

Source: OCSE Report 2008

Because health cost has an evident impact on every country balance (% GDP)

The global balance (Italy: including all the voices) achieved in 2008 the total amount of 103,447 billion euro

Il finanziamento corrente (incluse le entrate proprie riscosse dagli enti del SSN e le integrazioni regionali) è stato, nel 2008, pari a 103,447 miliardi di euro

Paese	Spesa Totale	Pubblica	Privata
Germania	10.4	8.1	2.3
Francia	11.0	8.8	2.2
Svizzera	10.8	7.4	3.2
Belgio	10.2	8.8	1.4
Canada	10.1	7.0	3.1
USA	16.0	7.5	8.5
Olanda	9.8	7.2	2.6
UK	8.4	6.3	2.1
Italia	8.7	5.8	2.9

spesa sanitaria in % sul PIL in alcuni paesi

Fonte: Rapporto OCSE 2008

Come razionalizzare la spesa sanitaria?

- ✦ Evitando gli sprechi?
- ✦ Comprando le apparecchiature meno costose?
- ✦ Risparmiando su farmaci e attrezzature
- ✦ Facendo pagare tickets sempre più cari al cittadino?
- ✦ Evitando gli sprechi
- ✦ Ottimizzando l'utilizzo di macchinari e di strumenti
- ✦ Applicando criteri di costo/beneficio alle terapie scelte
- ✦ Educando il cittadino ad una sanità consapevole

How do we manage health expenditure? (optimizing)

- *Is there a wastage?*
 - *to buy less expensive equipment?*
- *Save money with drugs and furnitures?*
 - *more tickets policy*

- *Avoiding wastage*
 - *centralize and optimize equipment?*
 - *cost/benefit standard ratio for drugs & therapy*
 - *educational programs for patients and citizens*

Come razionalizzare la spesa sanitaria?

- 1. Riduzione selettiva del costo del lavoro (job rotation)*
- 2. Misure di contenimento della spesa farmaceutica*
- 3. Nuovo modello su acquisti di beni e servizi*
- 4. Organizzazione: fine modello clinico-assistenziale*
- 5. Educazione socio-sanitaria della popolazione*
- 6. Sviluppo di assistenza sanitaria integrativa*

How do we manage health expenditure?

- 1. Reduce cost of work (job rotation)*
- 2. Spare money on pharmaceutical drugs*
- 3. New model for furnitures & services*
- 4. Organization: end of the actual concept (clinical model)*
- 5. Socio-sanitary educational program*
- 6. Promote private insurance assistance*
- 7. Use the right tool (management control)*

Management Control

The MC take care of the “governance” process of the managers, applying the retro-active mechanism and is based on the financial accounting

Objective is to guaranty a correct application of the *Return Of Investments* process evaluating the achievement of the fixed in advance goals (*not only the “economics” one*).

Il sistema di Controllo di gestione è uno strumento decisionale basato su dati oggettivi finalizzato a verificare efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa per ottimizzare il rapporto tra costi e risultati (ex Dlgs. 286/99)

Il Controllo di Gestione

Il controllo di gestione (*direzionale*) riguarda l'attività di “governance” svolta dai managers, applicando il meccanismo di retroattività e si basa sulla contabilità direzionale. Obiettivo è assicurare che l'acquisto e l'impiego delle risorse si svolga in modo efficace ed efficiente (*R.O.I.*) rispetto ad un raggiungimento/superamento di obiettivi (“economici” ??...non solo) prestabiliti.

Il sistema di Controllo di gestione è uno strumento decisionale basato su dati oggettivi finalizzato a verificare efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa per ottimizzare il rapporto tra costi e risultati (ex Dlgs. 286/99)

Il Controllo di Gestione

È il processo attraverso cui i responsabili ai vari livelli si assicurano che le risorse vengano acquisite ed impiegate in modo efficace ed efficiente per il conseguimento degli obiettivi d'impresa

PIANIFICAZIONE

- Fine aziendale
- Strategia

PROGRAMMAZIONE

- Piano qualitativo
- Articolazione in programmi

BUDGET

- Piano quantitativo
- Articolato in centri di responsabilità

Management Control

Is a process able to reach the company's targets using in the correct way the resources through the managers responsibilities

PLANNING

- Company's target
- Strategy

SCHEDULING

- Qualitative plan
- Programming program

BUDGETING

- Quantitative plan
- Responsibility's centers

a "Company"



- Information technology
- Career pathway
- Communications
- Selection/training process
- Incentive/penalty scheme
- Planning
- Organizational control:
 - **Management Control**

L'azienda è una struttura composita formata da risorse di diversa natura, organizzata nelle sue varie parti, per conseguire, attraverso un processo di produzione di ricchezza, finalità ed obiettivi, strumentali al raggiungimento del suo scopo ultimo quale risulta dalla "vision" aziendale

Nel formulare la propria "mission" l'azienda definisce la sua meta specificando:
il ruolo sociale che intende svolgere;
i confini entro i quali intende muoversi;
i principi etici a cui intende ispirare le sue scelte di governo ed i suoi comportamenti (*mission*)

A company is a complex structure model made by different resources, the company organization (to produce wealth) must develop goals and objectives to achieve the final scope following the "company vision"

Assuming the "mission" a company defines its own main purpose explaining:
the social role that wanna have in the community;
the confidential limits;
the ethical principles that are moving the governance and the behaviour (*mission*)

a COMMERCIAL COMPANY:

TOP MANAGEMENT
(CEO - GM.)
+ Strategical planning STAFF

PLANNING (strategical)

MANAGEMENT CONTROL

MANAGEMENT
(1° line: MIDDLE MANAGEMENT)
+ financial CONTROLLER



Il Sistema di Controllo gli INPUT

Fattori organizzativi

- ◆ struttura organizzativa
- ◆ meccanismi operativi
 - ◆ stile di direzione
- ◆ strategia effettivamente perseguita
- ◆ ambiente esterno

Fattori umani

- ◆ valori
- ◆ capacità
- ◆ abilità
- ◆ motivazioni
- ◆ aspettative
- ◆ cultura

Fattori sociali:

composizione e caratteristiche dei gruppi che operano nell'ambito della organizzazione (valori, aspirazioni, modi di comportamento,...)

Management Control (input)

Organizational factors

- ◆ business organization
- ◆ operational mechanisms
 - ◆ management style
 - ◆ real strategy
 - ◆ environment

Human factors

- ◆ values
- ◆ capability
- ◆ ability
- ◆ motivation
- ◆ expectations
- ◆ culture

Social factors:

Team's organization style
(values, aspirations, behaviours,...)

Management Control Structure & process

Il Sistema di Controllo struttura e processo

Il sistema di controllo di gestione è sostanzialmente composto da:

1. STRUTTURA DIREZIONALE
2. STRUTTURA ORGANIZZATIVA
3. STRUTTURA TECNICO CONTABILE
4. **PROCESSO di CONTROLLO**

Structures

1. EXECUTIVE COMMITTEE
2. ORGANIZATIONAL STRUCTURE
3. TECHNO-FINANCIAL STRUCTURE
4. **CONTROL PROCESS**

La Struttura

DIREZIONALE

definizione obiettivi
modalità controllo del loro raggiungimento
predisposizione ad intraprendere azioni correttive

ORGANIZZATIVA

riguarda come vengono attribuite le responsabilità economiche dentro l'organizzazione. Essenziale risulta la sua compatibilità con la distribuzione della responsabilità organizzativa

TECNICO-CONTABILE

è l'insieme degli strumenti di contabilizzazione degli obiettivi (*budget e standard*) e dei consuntivi (*costi/ricavi generali e analitici*)

STRUCTURE

EXECUTIVE COMMITTEE

define objectives
check and track the pathway
settling contingency plan

ORGANIZATIONAL

Inside the organization place economic responsibilities with highly compatibility with the assignement of the organizational responsibility

TECHNO-FINANCIAL

all the accounting tools to evaluate objectives (*budget and standard*) and final balance (*cost/effectiveness*)

The Process

is the methodology to perform the control:

- a. define objectives (achievable)*
- b. related activities*
- c. results evaluation*
- d. Analysis of the variance*
- e. Contingency plan (redefine objectives)*

Il Processo

è il metodo come viene svolto il controllo:

- a. definizione degli obiettivi*
- b. svolgimento delle attività*
- c. verifica dei risultati*
- d. analisi degli scostamenti*
- e. azioni correttive (e/o ridefinizione obiettivi)*

PER DIREZIONE SI INTENDE L'INSIEME DEI MANAGERS DOTATI DELLE LEVE DECISIONALI E DELLE RESPONSABILITA' NECESSARIE E SUFFICIENTI PER GESTIRE RISORSE OPERANTI AI VARI LIVELLI DELLA STRUTTURA.

PER DIREZIONE SI DEVE PENSARE PERTANTO A:

- TUTTI I MANAGERS
- L'ALTA DIREZIONE
- GLI SPECIALISTI DEL CDG ("CONTROLLER")

MANAGEMENT

INCLUDE ALL THE MANAGERS ABLE TO APPLY RESPONSIBILITIES, DECIDE PLAN, SET RESOURCES AND INVESTMENTS.

MANAGEMENT MEANS:

all the MANAGERS
TOP MANAGEMENT
FINANCIAL people ("CONTROLLER")

MC affects
the Performance of the
managers and their ability
to operate with the right
sense of governance.

Ethics
MC has an high
influence over the work
athmosphere.

Motivation
MC must be able to
"spiritualize" the objectives in
every manager and give them a
positive approach for the goal
achievements

Efficienza direzionale
il cdg influenza la qualità
del lavoro dei manager, o
meglio, la loro capacità di
gestire e la consapevolezza
nel governo aziendale.

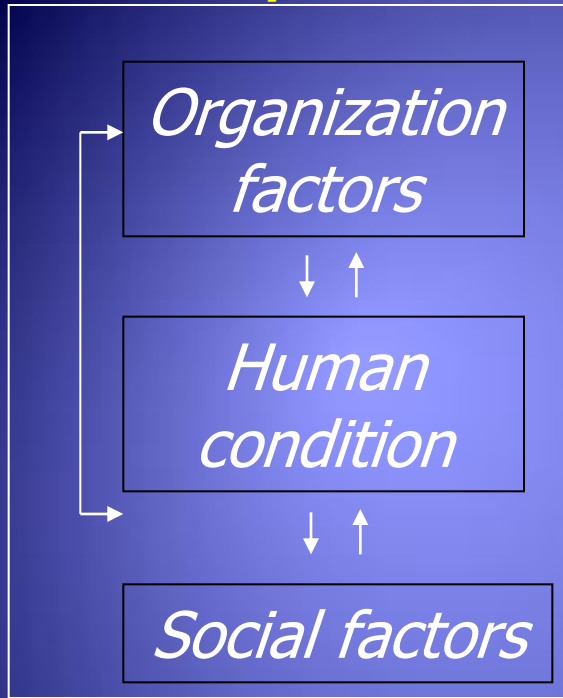
Motivazione
Il cdg deve consentire una
interiorizzazione degli obiettivi
prestabiliti e, quindi un
orientamento alla loro
completa realizzazione

Morale
il cdg
influenza il clima
dell'organizzazione.

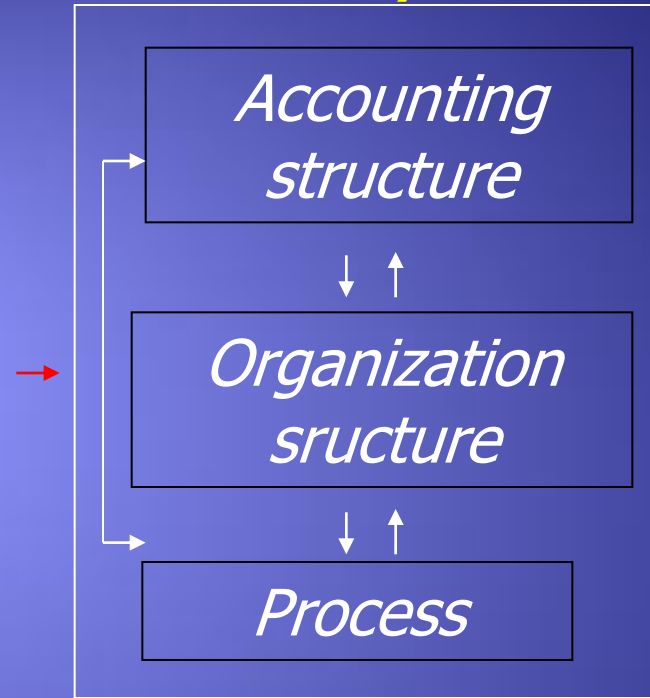
*Il Sistema di
Controllo
gli OUTPUT*

**MANAGEMENT
CONTROL
(output)**

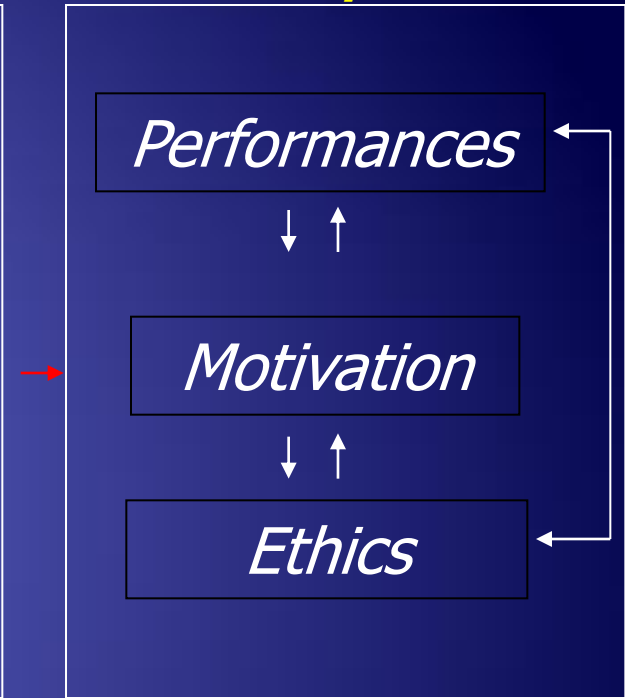
Input



check system



Output



Management Control process



La Pianificazione Strategica

L'ATTIVITÀ DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA HA PER OGGETTO DECISIONI CON CUI SI DÁ ALL'AZIENDA UN VOLTO DUREVOLE (*STRATEGIE*), CONSISTENTI NEL DEFINIRNE I MODELLI DI BUSINESS. SI TRATTA DI UN "SISTEMA DIREZIONALE" CARATTERIZZATO DA UN ORIZZONTE TEMPORALE PLURIENNALE, NECESSARIO PER OTTENERE I RISULTATI DELLE SCELTE MEDESIME

PROCESSO con cui:

- 1) SI DEFINISCONO GLI **OBIETTIVI** DI FONDO DELLA GESTIONE
- 2) SI FORMULANO LE SCELTE PRINCIPALI CON CUI RAGGIUNGERE TALI OBIETTIVI (*STRATEGIE*)
- 3) SI FORMULANO I **PIANI D'AZIONE** CON CUI DARE ATTUAZIONE ALLE STRATEGIE

The strategical **PLANNING** involve decisions (*STRATEGIES*), to establish the company future and **IMAGE** (appearance) it will define the company **BUSINESS MODELS**.

The strategical Planning has a many years time horizon needs a long range vision mandatory to obtain results (related with the choice)

Strategical Planning

is a process:

- 1) TO DEFINE OBJECTIVES AND GOALS TO ACHIEVE
- 2) TO DEVELOP STRATEGIES AND CHOICE
- 3) TO FORMULATE PLAN OF ACTION (short-mid-long range)

Strategical planning involve all the decision making process to finalize and achieve mid/long range term macro-objectives for at least 3 years time, in this contest we can find (in Italy):

La pianificazione strategica integra la sfera decisionale finalizzata a perseguire macro-obiettivi a medio/lungo termine e occupa un lasso di tempo di regola triennale; in tale contesto si collocano:

- a) il piano sanitario nazionale;
- b) il piano sanitario regionale;
- c) il piano generale aziendale
(comprensivo del bilancio di previsione pluriennale)

Pianificare significa dunque "organizzare nel tempo le attività e le risorse per raggiungere gli obiettivi e i risultati di progetto in modo coerente rispetto ai tempi, ai costi e alle risorse in generale" (Baldini e Coll.).

- a) Sanitary National plan;
- b) Sanitary Regional plan;
- c) ASL general plan (budget)

Planning means "organize the time activities and resources to achieve objectives and project results respecting forecast, costs and involved resources (Baldini e Coll.)"

The **yearly plan** is scheduled by the strategical planning and must be split through defined objectives in the budgeting process

The different phases:

- define objectives;
- monitoring the process;
 - results evaluation;
- balance of the variance;
- validation of contingency plan.

La **PROGRAMMAZIONE** è invece di regola annuale e si articola negli obiettivi fissati dalla pianificazione, attraverso il processo di budget.

Le fasi di una corretta programmazione possono essere sintetizzate in pochi punti:

- definizione degli obiettivi;
- monitoraggio dei processi;
- rilevazione dei risultati;
- analisi degli scostamenti;
- predisposizione delle azioni correttive.

The budget...

All of us are thinking to know what it is

...next time.

Il budget...

beh più o meno sappiamo cos'è...

...la prossima occasione.

Il Controllo di Gestione

È un "SISTEMA DIREZIONALE" con cui i MANAGERS ai vari livelli si accertano che la GESTIONE si svolga in condizioni tali da permettere il RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI prestabiliti e chiariti in sede di PIANIFICAZIONE STRATEGICA.

Il CONTROLLO DI GESTIONE, quindi, SI OCCUPA DI MONITORARE NEL BREVE PERIODO LE VARIABILI DI GESTIONE (*sia correnti che strategiche*)

Management Control

Is the way that all the company managers are following to achieve scheduled objectives defined inside the STRATEGICAL PLANNING.

The MANAGEMENT CONTROL, has the responsibility to monitorize in the short range plan the variance and must be able to establish the necessary operative or strategical adjustment (budget rectification too)



Planning

Il controllo dei risultati

si identifica con il **CONTROLLO di GESTIONE**
e consiste nel responsabilizzare gli individui
(o gruppi di individui) sugli esiti delle loro attività.

L'obiettivo è quello di motivare i soggetti aziendali a
perseguire i risultati indicati dall'alta direzione (TOP)
(è utile pensare un sistema di incentivazione legato ai risultati)

Tali controlli dovrebbero incoraggiare (non spaventare) i
dipendenti ad intraprendere le azioni più idonee per
raggiungere i risultati desiderati

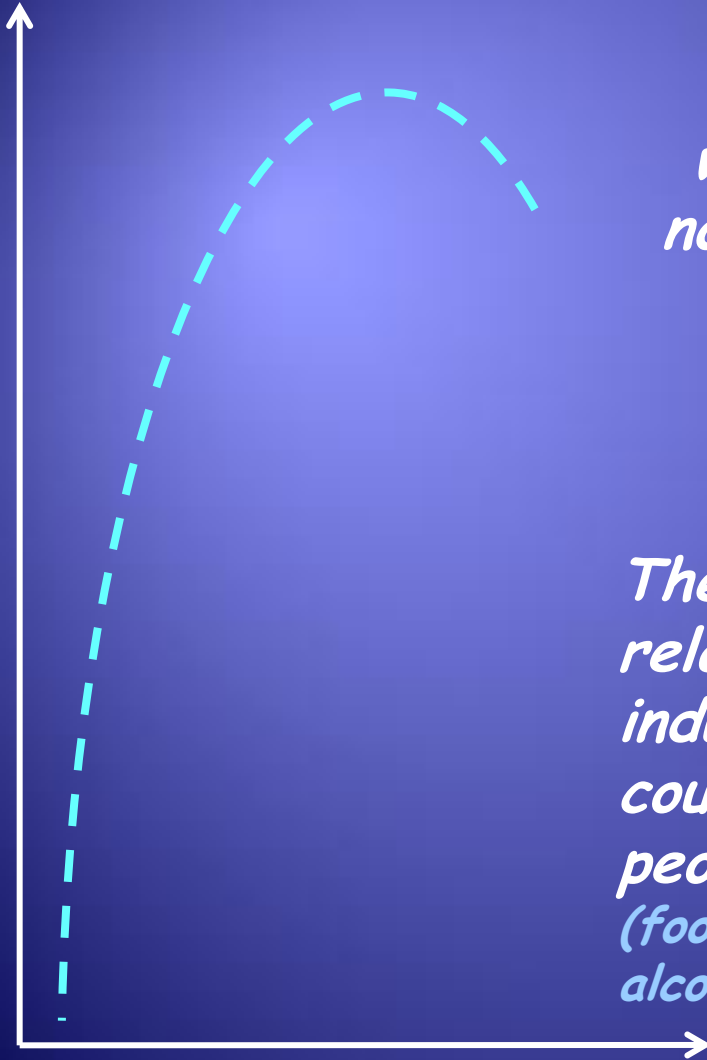
The final audit (check) of
the results achieved is the
Management Control oneself,
all the people involved should
have a feeling about their
personal or teams'
achievements.

Motivate people must be an essential target
of the TOP Management strategical thinking
(*incentive programme results oriented*)

Managers should motivate people (no fear
please!) to work in the best way to achieve
planned targets (*talking common language*)

COMMON SENSE approach

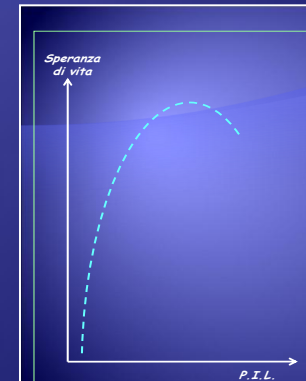
Life expectations



G.D.P.

The relationship between wealth and health is a line that is not continuously growing (regression); more GDP is high, major is the increase of chronic diseases (cancer, cardio-vascular, mental)

The health expenditure is strictly related with the industrialized countries people attitude (food, drug abuse, alcohol, smoke)



La relazione ricchezza salute non procede all'infinito, segue una crescita esponenziale che a un certo punto si blocca per poi addirittura regredire. Quanto più alto è il PIL di una popolazione, tanto più elevate sono le morti per tumori, disturbi cardiocircolatori e per cause esterne all'organismo (incidenti, suicidi, omicidi). Queste morti sono causate proprio da ricchezza (alimentazione, alcool, tabacco, droghe): una volta raggiunta una certa soglia di sviluppo economico in un sistema sociale, la sua popolazione, la sua base bio-psichica, nel suo insieme non gode più di nessun beneficio in termini di salute: gli indicatori dello stato di salute della popolazione tendono a stabilizzarsi e possono anche peggiorare.



...and **COMMON SENSE** a very very personal tentative guideline

BUON SENSO

considerazioni molto personali

1. *La salute non ha prezzo*
(ma costa alla comunità)
2. *Bisogna razionalizzare le spese*
(spendere meglio non meno)
3. *Condividere obiettivi e risultati*
(più si condivide meno fatica si fa)
4. *Parlare la stessa lingua*
(capirsi significa risparmiare tempo e denaro)
5. *Comprendere il lavoro degli altri*
(massimo rispetto per il lavoro e le responsabilità altrui)
6. *Mantenere pensiero positivo*
(analizzare e risolvere insieme i problemi)

1. *Health is priceless*
(but has a community cost)
2. *Rationalized expenditure*
(doesn't mean spend less but better)
3. *Share objectives and goals*
(less effort with highest sharing)
4. *Talk same language*
(understand means spare time and time is money)
5. *Understand the work of the others*
(max respect through the different jobs and responsibilities)
6. *Positive thinking approach*
(apply analysis and solving problem process)

...the dose makes the poison
(Paracelso)

