

MANAGEMENT SANITARIO

Prof.ssa Elisa Palermo

Università di Bologna e Padova

**LA
PROGRAMMAZIONE**

**IL
FINANZIAMENTO**

Ministero della Salute

Piano Sanitario Nazionale

Piano Sanitario Regionale

Piano Programmatico o
Piano strategico

FSN+TASSE

FSR+TASSE

Finanziamenti
+entrate proprie
+reinvestimenti patrimoniali



LA PROGRAMMAZIONE SULLA AZIENDA

```
graph TD; A[Incontro con i Sindaci del territorio, e il DG] --> B[Piano Programmatico];
```

**Incontro con i Sindaci
del territorio, e il DG**

Piano Programmatico

STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE

Il Piano programmatico

(A) IL PIANO PROGRAMMATICO (strategico)

Il piano programmatico definisce le linee strategiche dell'Azienda ed è adottato dal Direttore Generale in conformità al Piano Sanitario Regionale, sentita la **Conferenza Socio Sanitaria Territoriale**; esso specifica gli obiettivi dell'Azienda, gli indirizzi di gestione della stessa, articolati in programmi ed in progetti.

Il Piano Programmatico ha la stessa durata del Piano Sanitario Regionale ed è aggiornato annualmente, in correlazione anche alla verifica dello stato di conseguimento degli obiettivi di programma.

Il Piano Programmatico deve avere l'avallo del Collegio Sindacale (organo di controllo delle Ausl) per la verifica di compatibilità economico-finanziaria.

STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE

Il Piano Programmatico

Al suo interno sono in particolare evidenziati:

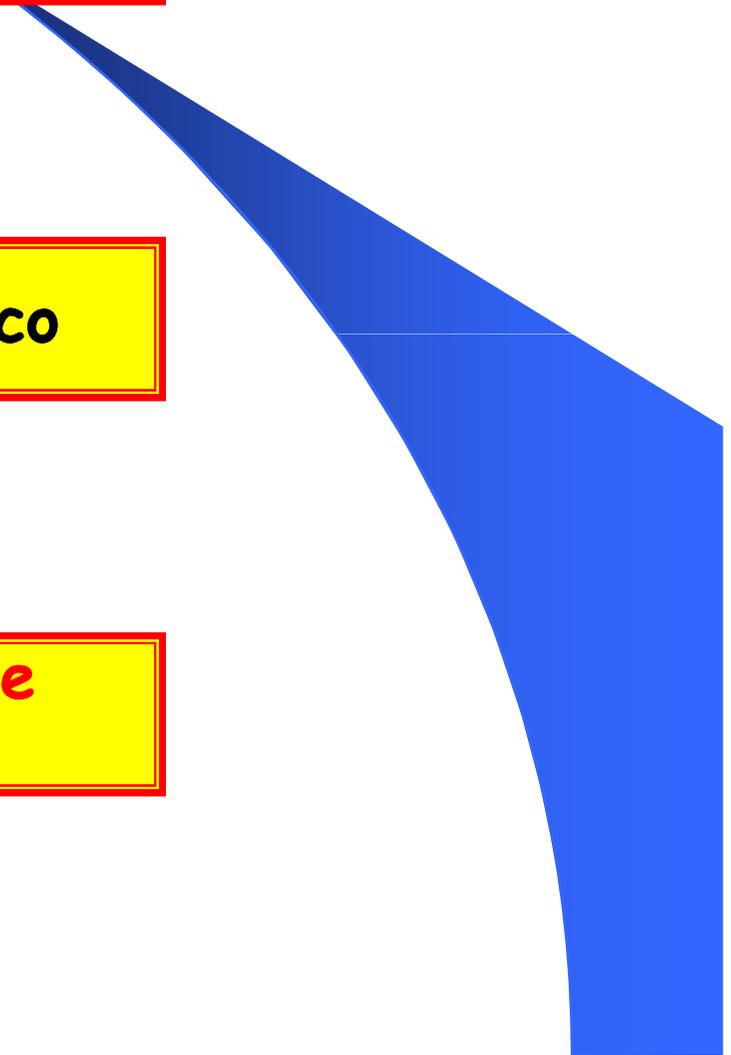
- a) le risorse finanziarie ed economiche per la realizzazione degli obiettivi di piano;
- b) il programma pluriennale degli investimenti;
- c) gli indicatori di economicità aziendale e di qualità;
- d) la riorganizzazione e la ristrutturazione dei servizi;
- e) le prestazioni aggiuntive rispetto ai livelli uniformi di assistenza da assicurare;
- f) le prestazioni e la riorganizzazione dei Servizi a livello di singoli Distretti tali da assicurare una assistenza uniforme a livello di Unità Sanitaria Locale.

LA PROGRAMMAZIONE SULLA AZIENDA

**Incontro con i Sindaci
del territorio, e il DG**

Piano Programmatico

**Bilancio Pluriennale
di previsione**



STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE

Il Bilancio Pluriennale di previsione

(B) IL BILANCIO PLURIENNALE DI PREVISIONE

Il bilancio pluriennale di previsione esprime in termini economico-finanziari e patrimoniali, le scelte operate nel piano programmatico (di cui ha la stessa durata ed in conformità del quale viene redatto) dell'Azienda, evidenziando in particolare gli investimenti e la loro copertura finanziaria.

Il contenuto del bilancio pluriennale di previsione è articolato per esercizio con separata indicazione dei Servizi Socio-Assistenziali.

È basato sui valori del primo esercizio evidenziando, per gli esercizi successivi, le variazioni connesse agli investimenti previsti nel piano programmatico, nonché le variazioni dei valori conseguenti al fenomeno inflattivo.

STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE

Il Bilancio Pluriennale di previsione

Esso deve essere aggiornato annualmente con riferimento al Piano Programmatico.

Si compone del:

- **preventivo economico** che riporta costi ed oneri, ricavi e proventi previsti per ciascun anno di riferimento,
- prospetto **fonti ed impieghi** che mostra la previsione dei flussi in entrata ed in uscita, sempre suddivisi per anno di riferimento

LA PROGRAMMAZIONE SULLA AZIENDA



STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE

Il Bilancio Economico Preventivo

(C) IL BILANCIO ECONOMICO PREVENTIVO

esprime analiticamente il risultato economico dell'Azienda previsto per il successivo anno solare.

È redatto conformemente al Bilancio Pluriennale di Previsione ed è corredato da una relazione illustrativa del Direttore Generale che ne costituisce parte integrante.

STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE

Il Bilancio Economico Preventivo

La Relazione Illustrativa del Direttore Generale deve in particolare prevedere:

- a) gli investimenti da attuarsi nell'esercizio con l'indicazione della spesa prevista nell'anno e le modalità di finanziamento;
- b) le prestazioni che si intendono erogare in rapporto con quelle erogate nel triennio precedente;
- c) i valori più significativi dell'ultimo bilancio di esercizio adottato;
- d) i dati analitici relativi al personale con le variazioni previste nell'anno;
- e) i flussi di cassa previsti;
- f) le articolazioni del budget con i corrispondenti obiettivi e le risorse assegnate.

STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE

Il Bilancio Economico Preventivo

Se nel corso dell'esercizio di riferimento del bilancio economico preventivo si verificano situazioni tali da giustificare scostamenti rilevanti rispetto alle previsioni originarie, il Direttore Generale deve deliberare senza indugio le conseguenti rettifiche e trasmetterle alla Regione per i necessari controlli da parte della Giunta regionale.

LA PROGRAMMAZIONE SULLA AZIENDA

**Incontro con i Sindaci
del territorio, e il DG**

Piano Programmatico

**Bilancio Pluriennale
di previsione**

**Bilancio economico
preventivo**

Bilancio d'esercizio



STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE

Il Bilancio d'Esercizio

(D) IL BILANCIO D'ESERCIZIO

introdotto con Leggi Regionali già a partire dall'anno 2004 come strumento di programmazione, deve essere redatto seguendo il codice civile, con chiarezza.

I dati in esso iscritti devono rappresentare in modo corretto e veritiero la situazione patrimoniale e finanziaria dell'impresa, il risultato economico, la situazione patrimoniale e finanziaria nel periodo di riferimento, **con separata indicazione dei Servizi socio-assistenziali.**

STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE

Il Bilancio d'Esercizio

Il bilancio di esercizio è articolato in:

- 1) stato patrimoniale;
- 2) conto economico generale;
- 3) nota integrativa (deve indicare, oltre ai contenuti previsti dalle disposizioni di cui all'articolo 2427 del codice civile):
 - a) la ripartizione dei valori economici distinti per l'area dei servizi sanitari, socio assistenziali e dell'integrazione socio sanitaria;
 - b) i dati analitici relativi al personale con le variazioni avvenute durante l'anno;
 - c) i dati analitici riferiti a consulenze e a servizi affidati all'esterno della Azienda;
 - d) il rendiconto di liquidità
- 4) prospetto
- 5) fonte impieghi

STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE

Il Bilancio d'Esercizio

Il bilancio di esercizio è anch'esso corredato da una relazione del Direttore Generale sull'andamento della gestione, con particolare riferimento a:

- a) scostamento dei risultati rispetto al Bilancio Economico Preventivo;
- b) andamento delle principali tipologie di proventi e ricavi e di oneri e costi;
- c) analisi dei costi, con riferimento all'articolazione aziendale in Distretti e al Presidio Ospedaliero;
- d) gestione dei servizi socio-assistenziali e del Fondo per la Non Autosufficienza;
- e) andamento della gestione e risultati delle società partecipate;
- f) stato di realizzazione del Piano degli Investimenti ed attivazione di nuove tecnologie.

STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE

Il Bilancio d'Esercizio

Il **risultato economico positivo** dell'esercizio è destinato alla copertura di eventuali perdite di esercizio precedenti, agli investimenti e all'incentivazione del personale.

Quanto non utilizzato del risultato di esercizio deve essere accantonato in apposito fondo di riserva.

La destinazione del risultato positivo della gestione socio-assistenziale sarà concordata con gli enti delegati o finalizzata agli interventi socio-assistenziali per l'esercizio successivo.

Nel caso di **perdita di esercizio** la relazione sulla gestione illustra le cause che l'hanno determinata ed indica le modalità di copertura della stessa per il riequilibrio della situazione aziendale. Sui termini di copertura riportati nella relazione deve esprimersi il *Collegio sindacale*.

STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE

Il Bilancio d'Esercizio

In presenza di fatti con diretta incidenza sul bilancio economico preventivo dell'esercizio di riferimento la relazione del Direttore generale ne fa esplicita menzione.

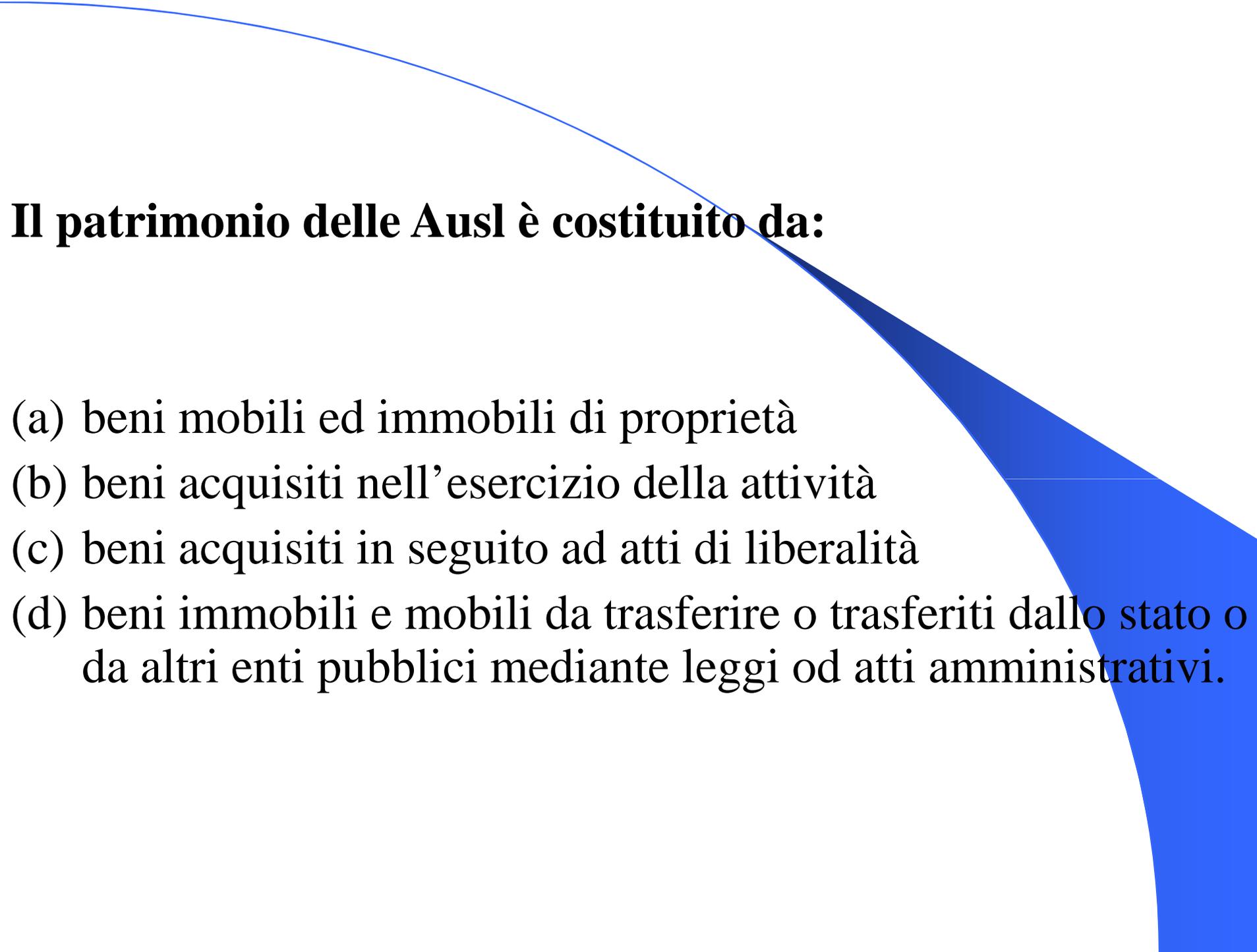
Il bilancio di esercizio, corredato dalla relazione del *Collegio sindacale* è adottato dal Direttore generale entro il **30 aprile successivo alla chiusura dell'esercizio** e trasmesso congiuntamente alla relazione del DG al controllo della Giunta regionale.

STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE

Il Bilancio d'Esercizio

Ad intervenuta esecutività, una sintesi del bilancio di esercizio è pubblicata sul Bollettino ufficiale della Regione ed affissa in tutti gli Albi pretori dei Comuni compresi nell'ambito territoriale di riferimento.

Al fine di rafforzare le funzioni di verifica e valutazione dei risultati di gestione delle singole Aziende, il bilancio di esercizio delle Aziende sanitarie regionali deve essere certificato.



Il patrimonio delle Ausl è costituito da:

- (a) beni mobili ed immobili di proprietà
- (b) beni acquisiti nell'esercizio della attività
- (c) beni acquisiti in seguito ad atti di liberalità
- (d) beni immobili e mobili da trasferire o trasferiti dallo stato o da altri enti pubblici mediante leggi od atti amministrativi.

CONTABILITA'

Le scritture contabili sono impostate alla corretta rilevazione dei costi e degli oneri, dei ricavi e dei proventi dell'esercizio e delle variazioni negli elementi attivi e passivi patrimoniali, raggruppati secondo il modello di conto economico e di stato patrimoniale previsti dalle disposizioni normative statali e regionali. Le scritture contabili sono altresì preordinate alla rilevazione dei flussi di cassa, anche ai fini della redazione dei periodici prospetti di cui all'art. 30 della L. 5 agosto 1978, n. 468.

Ogni Azienda deve tenere:

- a) libro giornale;**
- b) libro degli inventari;**
- c) libro delle deliberazioni del Direttore generale;**
- d) libro delle adunanze e delle deliberazioni del Collegio sindacale.**

Relativamente ai criteri, alle modalità di tenuta e conservazione dei libri e delle scritture contabili, si applicano le norme degli articoli nn. 2214 e seguenti del codice civile.

CONTABILITA'

Le Aziende adottano un piano generale dei conti, in conformità allo schema obbligatorio, approvato dalla Regione, con l'obiettivo primario di permettere una valutazione integrata, omogenea e comparata della struttura del conto economico e dello stato patrimoniale.

L'Azienda adotta la **contabilità analitica** per l'analisi dei costi, dei rendimenti e dei risultati.

Nella contabilità analitica sono evidenziati i valori relativi ai ricavi ed ai proventi, ai costi ed agli oneri dell'esercizio, con principale riferimento:

- a) ai servizi ed alle aree di attività dell'Azienda;
- b) al sistema organizzativo interno, articolato per centro di costo e per centro di responsabilità;
- c) alle risorse, secondo la classificazione prevista dalle direttive regionali in materia.

I costi e gli oneri, i ricavi e i proventi comuni a più servizi o aree di attività sono ripartiti in base a parametri univoci, predisposti dal Direttore generale.

CONTABILITA'

La contabilità analitica:

- (1) consente la misurazione e l'analisi comparativa dei costi dei rendimenti e dei risultati della gestione aziendale (capire perché si è ottenuto quel risultato rispetto ad un altro, in rapporto ad una U.O. anziché un Dipartimento ecc)
- (2) favorisce la conoscenza della struttura dei costi (utilizzando dei criteri in percentuale come ad es. n. posti letto, n. dipendenti, ecc.)
- (3) è alimentata da flussi di costi e ricavi allocati e/o imputati in base al piano dei **centri di costo** (aggregazione al centro di responsabilità, inteso come u.o.) e responsabilità (colui che risponde del budget e degli obiettivi)

IL SISTEMA BUDGETARIO

La programmazione annuale delle Aziende è esplicitata nel budget generale.

Il documento di budget costituisce il piano di attività per la complessiva gestione dell'Azienda ed è presentato come allegato al bilancio economico di previsione.

Il budget contiene le previsioni di risorse e di attività per l'esercizio di riferimento.

In corso d'anno tali previsioni sono almeno trimestralmente verificate con valutazioni comparative sui costi, sui risultati e sugli obiettivi, finalizzate alla corretta ed economica gestione delle risorse attribuite ed introitate.

Il Direttore Generale predispone le linee guida per raccordare il budget con la programmazione regionale ed aziendale.

La Giunta regionale, con atti di indirizzo e coordinamento, fornisce indicazioni sulla configurazione e sulla articolazione tecnico - contabile del budget generale di Azienda.

Tali atti definiscono altresì:

- a) i contenuti ed i metodi di rilevazione delle informazioni ritenute indispensabili per sviluppare un corretto sistema di programmazione e controllo di gestione, a **garanzia di un previsto livello di omogeneità sul territorio regionale**;
- b) **gli indicatori di attività finalizzati a consentire una corretta valutazione di efficacia, qualità, efficienza ed economicità** dei servizi sanitari regionali.

Il Direttore Generale è responsabile del budget generale dell'Azienda (che è un'attività di previsione che, riferendosi ai risultati attesi da ogni unità organizzativa, collega le attività alle risorse umane, tecnologiche, finanziarie).

IL SISTEMA BUDGETARIO

Elemento fondamentale del budget è quindi la correlazione tra risorse e risultati.

Il budget generale è costituito dal **budget economico** e dal **budget patrimoniale**.

Il budget economico rappresenta il budget della produzione e del valore della produzione.

Il budget patrimoniale si suddivide nel budget finanziario e nel budget degli investimenti.

Questo strumento dispone di una base conoscitiva sistematica e necessita di una rilevazione contabile capace di fornire i necessari dati storico-contabili.

IL SISTEMA BUDGETARIO

La scheda di budget è lo strumento tecnico utilizzato per la gestione, compilato dai responsabili di budget per esplicitare alla Direzione generale della Azienda, le proposte in termini di obiettivi e risorse; una volta concordata, essa diventa il documento finale che esplicita a tutti gli attori i singoli budget assegnati.

BUDGET

I dirigenti preposti ai Presidi Ospedalieri ed ai Distretti delle Aziende Unità Sanitarie Locali, rispondono al Direttore Generale degli obiettivi e delle risorse assegnate.

Entro il relativo tetto di risorse si esplica l'autonomia gestionale ed organizzativa di ciascun dirigente di struttura.

A tale autonomia corrisponde responsabilizzazione sul raggiungimento degli obiettivi di budget e sull'utilizzo delle risorse.

In fase di assegnazione delle risorse sono individuati i responsabili delle stesse, che garantiscono la coerente distribuzione dei fattori produttivi ed il corretto impiego delle risorse per il raggiungimento degli obiettivi di budget.

PROCESSO DI BUDGETING

Il Direttore Generale, coadiuvato dal Direttore Amministrativo e dal Direttore Sanitario e supportato dal Collegio di Direzione, sulla base delle indicazioni della programmazione regionale e locale, definisce gli obiettivi generali dell'Azienda per l'anno di riferimento, tramite la stesura di un piano delle azioni.

Sulla base di tali indicazioni i Direttori dei Dipartimenti, in collaborazione con i Direttori delle Unità Operative e con il supporto delle Direzioni Tecniche Aziendali e degli altri Servizi centrali, definiscono programmi e progetti operativi e formulano una proposta di budget.

La Direzione Aziendale negozia con ogni Direttore di Dipartimento gli obiettivi specifici del Dipartimento e le risorse conseguenti. In corso d'anno le previsioni di risorse e di attività vengono almeno trimestralmente verificate con valutazioni comparative sui costi, sui risultati e sugli obiettivi, ai fini della corretta ed economica gestione delle risorse.

Il Controllo di Gestione confronta in modo sistematico gli obiettivi definiti con i risultati prodotti, verificando l'efficienza della gestione nonché l'efficacia organizzativa cioè la capacità delle articolazioni aziendali di raggiungere gli obiettivi assegnati. Per tale finalità sono utilizzati gli strumenti della contabilità analitica e del budget.

Che cos'è il budget?

- è il **mezzo** grazie al quale l'Azienda effettua la **previsione dell'andamento economico/finanziario** in un determinato arco temporale
- ▶ Il documento di budget costituisce il **piano di attività per la complessiva gestione dell'Azienda** ed è presentato come allegato al bilancio economico di previsione.

Budget generale

Bilancio
economico
preventivo

Entrate previste

Spese
(fisse+variabili)

Entrate previste

—

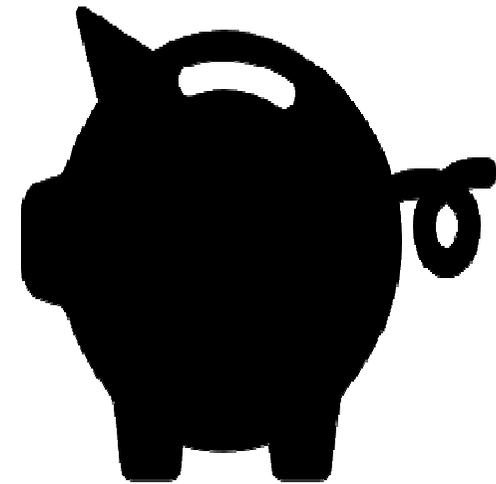
Spese fisse

=

BUDGET
GENERALE

Il processo di budgeting

- Nel piano programmatico sono contenuti i piani e i programmi divisi per dipartimenti
- Ogni dipartimento ha un Direttore di dipartimento e un comitato di dipartimento
- Comitato di dipartimento è composto dalle figure più importanti del dipartimento

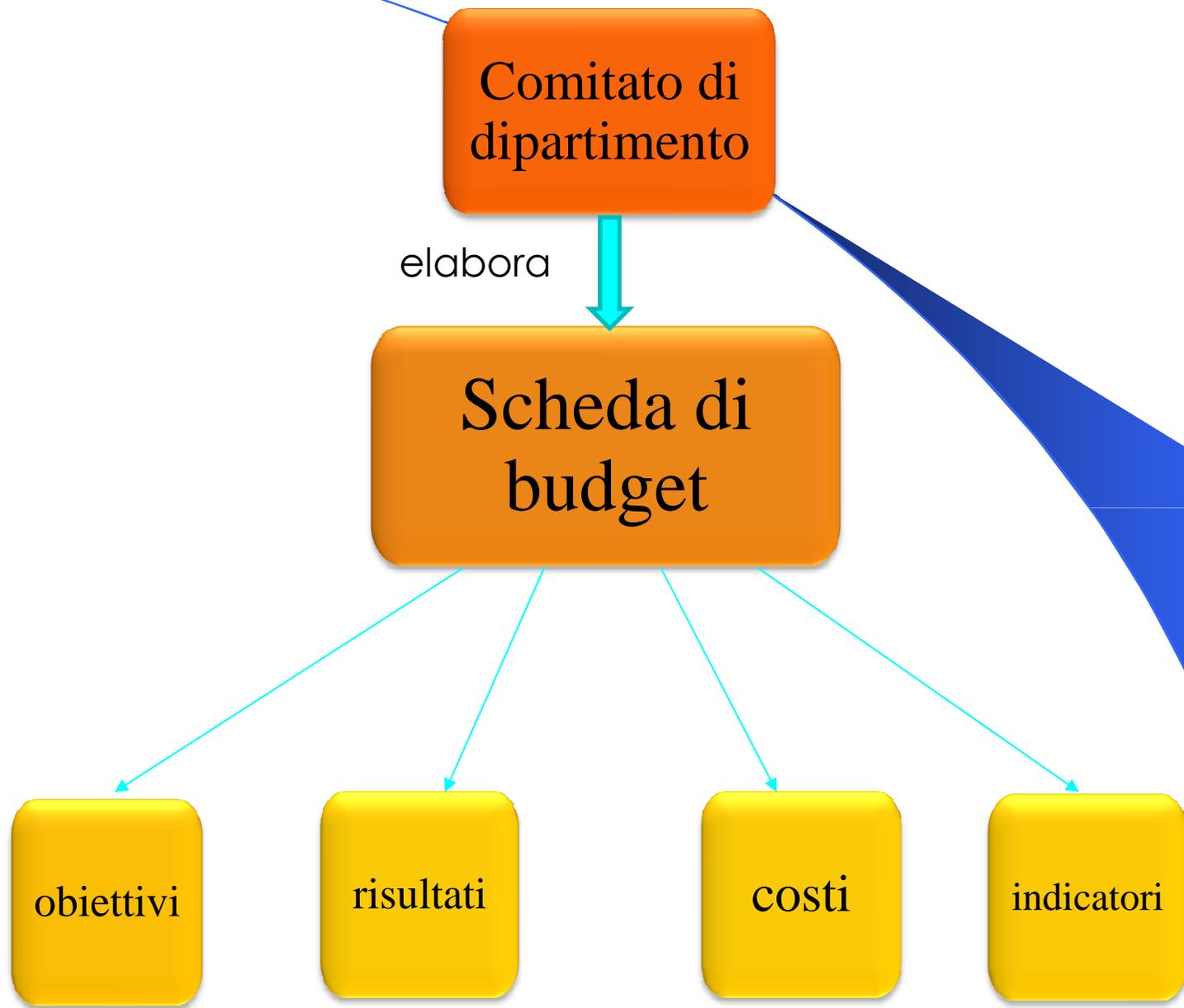


Comitato di Dipartimento

- **Sceglie gli obiettivi** del piano programmatico da raggiungere nell'anno di riferimento
- **Assegna** gli obiettivi scelti **tra le UO** all'interno del dipartimento
- **Stima i costi** per la realizzazione dei singoli obiettivi divisi per UO



Il Direttore di dipartimento compila la scheda di budget

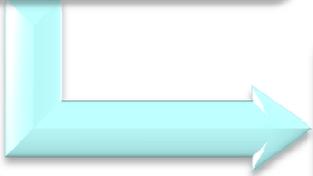


Gli indicatori

- Sono **strumenti** che permettono di **verificare il raggiungimento di un determinato obiettivo**
- Alcuni obiettivi sono essi stessi degli indicatori → es. riduzione delle liste d'attesa da 6 mesi a 3 mesi
- Altri invece, necessitano di strumenti di verifica → es. questionari per valutare la soddisfazione dei pazienti



Scheda di budget



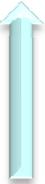
Direttore di dipartimento



Direttore generale
o
direzione aziendale

- Approva le schede dei vari dipartimenti in base al budget generale

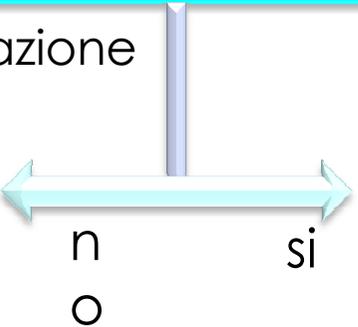
contratta



Revisione scheda di budget

approvazione

Comitato di dipartimento



Scheda di budget definitiva

Contabilità economica per centri di costo

Budget general



CdR
1



Centri di responsabilità intestati ai vari direttori di dipartimento

CdC

CdR
2



CdC

CdR
3



CdC

Centri di costo: la parte di budget prevista per ognuna delle UO incardinata nel Dipartimento, nella scheda di budget.

CdC

CdC

CdC

GLI ALTRI ATTI: la scheda di budget

Priorità strategica	1.1		
Indicatori	Target 2016	Target 2017	Target 2018
Attività	≥ 6	≥ 6	≥ 6

Obiettivi strategici	Indicatori	Target	Risorse economiche (€)	Unità organizzativa	
1.1.S2 Costituzione e avvio dell'attività	Livello di realizzazione dell'obiettivo operativo	100%	€ 18.000,00	
	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Risorse economiche (€)	Unità organizzativa
	1.1.S2.01 Partecipare alle fasi di sviluppo del progetto	Attività realizzate / Attività da realizzarsi	100%	€ 5.000,00



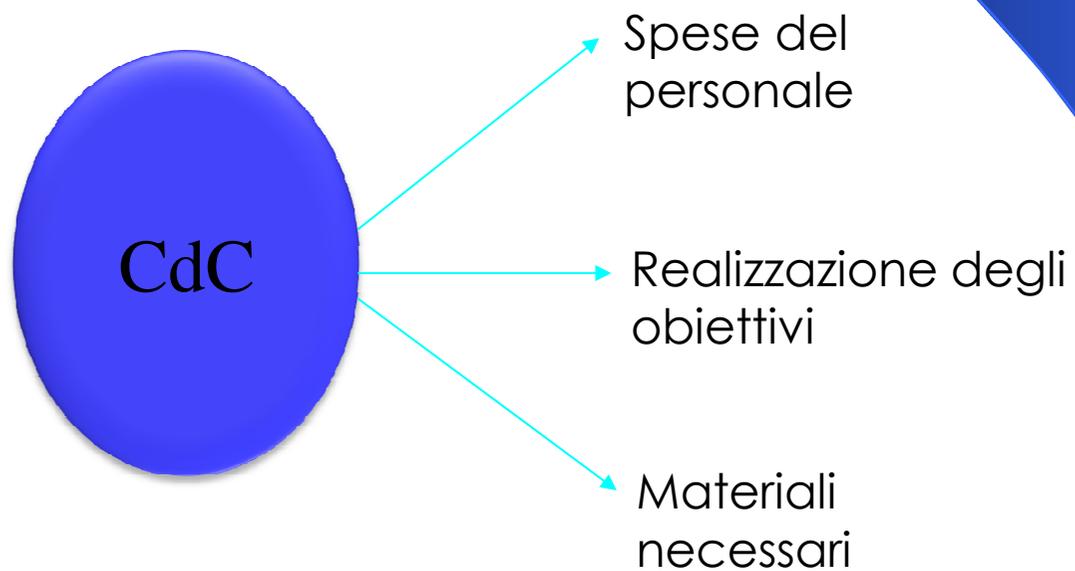
GLI ALTRI ATTI: la performance individuale

Nella sostanza dopo la colonna “unita’ organizzativa” troviamo una ulteriore colonna denominata “personale assegnato” che rappresenta le risorse umane che di fatto si occupano della realizzazione di quel determinato obiettivo, che può essere individuale o meno.

GLI ALTRI ATTI: la performance individuale

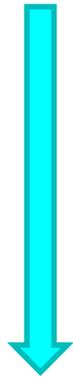
MISSIONE	12. Diritti sociali, politiche sociali e famiglia	PROGRAMMA	5. Interventi per le famiglie				
OBIETTIVO DUP	Sostegno al reddito per famiglie numerose						
Obiettivi Operativi	Indicatori	PUNTEGGIO	Risorse economiche (€)	Servizi	Ufficio	Personale assegnato	
S1.01 Utilizzare tutte le risorse presenti nel capitolo 120500420/1215 INTERVENTI PER LE FAMIGLIE - Contributi a famiglie numerose	entro i termini indicati nelle attività di funzionamento	30	quelle del capitolo 120500420/1215 INTERVENTI PER LE FAMIGLIE - Contributi a famiglie numerose	Servizi Sociali	Servizi Sociali	...	
	Attività di funzionamento	Indicatori	PUNTEGGIO	Risorse economiche (€)	Servizi	Ufficio	Personale assegnato
	S1.01.a1 Predisposizione determina di Bando per l'erogazione di contributi per le famiglie con un numero di figli pari o superiore a tre, compresi i minori in affido (P.A.A.).	entro 31/03/2019	2		Servizi Sociali	Servizi Sociali	...
	S1.01.a2 Ricezione delle domande, verifiche e monitoraggio	verifiche dichiarazione entro 20 gg da chiusura bando	3		Servizi Sociali	Servizi Sociali	...
	S1.01.a3 Predisposizione atti conseguenti e determina approvazione graduatoria	entro 10 gg dalle verifiche	2		Servizi Sociali	Servizi Sociali	...

Centro di costo



Controllo di gestione

- confronta in modo sistematico gli obiettivi definiti con i risultati prodotti



strumenti della contabilità analitica e del budget

1) Efficienza di gestione

2) Efficacia organizzativa

} capacità delle articolazioni aziendali di raggiungere gli obiettivi assegnati

IL SISTEMA DI CONTROLLO

La funzione di controllo è quella che tende ad assicurare che gli organi di amministrazione attiva agiscano in modo conforme alle leggi e secondo l'effettiva opportunità in relazione al concreto interesse pubblico.

In relazione all'oggetto del controllo, si distinguono:

A) CONTROLLO SUGLI ATTI

(a) diretti a valutare la legittimità (funzioni di vigilanza) od anche l'opportunità (merito) cioè una valutazione sotto il profilo della utilità ed opportunità quindi della convenienza di un singolo atto amministrativo (funzione di tutela);

(b) controlli interni e controlli esterni. I primi sono quelli che l'amministrazione esercita nel proprio ambito in forza del potere di supremazia gerarchica disponendo eventualmente anche la revoca o l'annullamento (cd controlli interorganici).

IL SISTEMA DI CONTROLLO

I controlli interni sono esercitati dal Direttore Generale (tra cui spicca la verifica mediante valutazioni comparative dei costi dei rendimenti e dei risultati, della corretta ed economica gestione delle risorse; nell'espletamento di questo controllo di gestione il DG si avvale di strumenti quali contabilità analitica, sistema budgetario, nuclei di valutazione interna ecc. Inoltre il Dg ha alla sua diretta dipendenza una apposita UO organizzata e preposta allo svolgimento del processo di controllo di gestione) e dal Collegio Sindacale (che vigila su rispetto delle leggi e verifica la regolarità contabile e finanziaria della gestione; a tal fine il collegio, che in qualsiasi momento collegialmente od individualmente possono procedere ad atti di ispezione e controllo: (b1) attesta la corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione
(b2) esamina il bilancio di previsione e le relative variazioni di assestamento
(b3) accerta almeno ogni trimestre la consistenza di cassa potendo chiedere notizie al DG sull'andamento dell'azienda sanitaria)

IL SISTEMA DI CONTROLLO

Il dlgs 286/99 riconosce 4 differenti tipologie di controlli interni

- (1) controllo di regolarità amministrativa e contabile il cui obiettivo è di garantire la legittimità correttezza e regolarità amministrativo-contabile
- (2) controllo di gestione il cui obiettivo è di ottimizzare il rapporto tra costi e risultati anche mediante tempestivi interventi correttivi sull'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa
- (3) valutazione del personale con incarico dirigenziale il cui obiettivo è verificare e giudicare le prestazioni e le competenze organizzative dei dirigenti
- (4) controllo strategico il cui obiettivo è verificare l'attuazione delle scelte contenute nelle direttive e negli altri atti di indirizzo politico.

IL SISTEMA DI CONTROLLO

Controlli esterni che sono quelli provenienti da soggetti diversi dall'amministrazione interessata o perchè di altri rami dell'ordinamento o perchè collegati all'amministrazione ma in posizione di indipendenza (cd controlli intersoggettivi), principalmente sono esercitati dalla **Regione** (controlli limitati agli atti fondamentali come atti di bilancio, programmazione delle attività ecc ma anche in materia di controllo di gestione), alla quale spetta tramite la giunta definire i criteri generali sulla cui base:

- (1) tali attività di controllo sono organizzate
- (2) verificare l'equilibrio economico ed il risultato complessivo dell'azione svolta anche in relazione ai livelli di qualità raggiunti.

IL SISTEMA DI CONTROLLO

Tali poteri regionali sono stati ampliati dalla 549/95 che ha previsto l'istituzione di osservatori di spesa o di altri strumenti di controllo appositamente individuati e se dal loro utilizzo dovesse risultare al 30 giugno il verificarsi di disavanzi le Regioni vi devono fare fronte con risorse proprie e ne riferiscono in sede di presentazione della relazione semestrale al Ministro della Salute ed ai Presidenti delle Camere. Tra gli altri poteri della regione si ricordano:

- (1) verifica dei risultati aziendali conseguiti e del raggiungimento degli obiettivi definiti ai fini della conferma del DG
- (2) risoluzione del contratto del DG in caso di grave disavanzo, violazione di legge o dei principi di buona andamento e di imparzialità nonché in tutti gli altri casi definiti nel documento di intesa Stato-Regioni
- (3) ricostituzione straordinaria del collegio dei revisori
- (4) convocazione Dell'apposito conferenza dei servizi se non convocata dal DG
- (5) monitoraggio sulla definizione ed il rispetto degli accordi contrattuali da parte delle strutture sanitarie sulla qualità ed appropriatezza delle prestazioni sanitarie rese
- (6) PER LE SOLE AO controlli sostitutivi in caso di ingiustificati disavanzi di gestione con conseguente commissariamento da parte della regione e revoca dell'autonomia aziendale per la perdita di caratteristiche strutturale e di attività prescritte.** In materia di contenimento della spesa sanitaria
- (7) per stabilire l'obbligo della AUSL e delle AO di garantire l'equilibrio economico
- (8) per individuare le tipologie degli eventuali provvedimenti di riequilibrio
- (9) per determinare le misure a carico dei DG nell'ipotesi di mancato raggiungimento dell'equilibrio economico.),

IL SISTEMA DI CONTROLLO

I controlli esterni sono effettuati anche dalla **Corte dei Conti** (relativamente al controllo del costo del lavoro spetta riferire annualmente al Parlamento sulla gestione delle risorse finanziarie destinate al personale del settore pubblico e relativamente al controllo della gestione accertando la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa agli obiettivi stabiliti dalla legge, valutando costi modi e tempi dello svolgimento dell'azione stessa) e **dagli altri organi dello Stato** che hanno competenza residuale sostitutiva in caso di non assolvimento dei propri compiti da parte della Regione (Ministro della salute in caso di

(1) non adozione di determinati provvedimenti con eventuale proposta al consiglio dei Ministri di nomina di commissario ad acta

(2) vigilanza sulla attuazione del PSN e sull'attività gestionale delle AUSL e delle AO promuovendo gli interventi necessari per l'esercizio a livello centrale delle funzioni di analisi e controllo dei costi e dei risultati al fine di contrastare inerzie dispersioni e sprechi nell'utilizzo delle risorse).

IL SISTEMA DI CONTROLLO

(c) **controlli ordinari** che sono previsti dalla legge come necessari ed abituali in ordine a particolari atti o attività e **controlli straordinari** che sono previsti dalla legge come eventuali e disposti, a discrezione dell'autorità amministrativa, allorchè se ne presenti la necessità o l'opportunità

IL SISTEMA DI CONTROLLO

B) CONTROLLI SUI SOGGETTI

Diretti a valutare l'operato delle persone fisiche preposte agli uffici o la funzionalità di un organo in quanto tale al fine di adottare le opportune misure per garantirne il buon funzionamento e il buon andamento in ossequio a quanto sancito dall'art. 97 della Cost.

I controlli si distinguono in

- (a) ispettivo: è il potere dell'autorità dello Stato (o Regione) di disporre ispezioni ed accertamenti sull'attività delle amministrazioni controllate. L'ispezione è dunque il presupposto logico per l'espletamento della funzione di controllo;
- (b) il controllo sostitutivo-semplificato consiste nella sostituzione di un organo superiore ad uno inferiore in caso di inerzia o ritardo nel compimento di certi atti da parte di quest'ultimo;
- (c) il controllo sostitutivo-repressivo consiste nella contemporanea sostituzione dell'organo "controllato" e nella applicazione al titolare di esso di sanzioni (sospensione, revoca, sanzione disciplinare)
- (d) il controllo repressivo consiste nell'applicazione di particolari sanzioni amministrative o disciplinari al titolare dell'organo controllato.

IL SISTEMA DI CONTROLLO

C) CONTROLLI SULL'ATTIVITÀ

Diretti a verificare i risultati raggiunti in termini di efficienza ed efficacia, dell'attività amministrativa svolta da un determinato ente in un preciso contesto temporale. è la procedura diretta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati; la funzionalità dell'organizzazione dell'ente, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi. Tale controllo è attuato attraverso l'analisi delle risorse acquisite e della comparazione tra costi e quantità e qualità dei servizi offerti

IL CONTROLLO DI GESTIONE INTERNO ALLE AZIENDE

Ai sensi del dlgs 286/99 sono individuati quattro diversi sistemi di controllo

(1) **controllo di regolarità amministrativa e contabile, volto a garantire la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa (collegio sindacale)**

(2) **controllo strategico**, volto a valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione di piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico in termini di congruenza tra risultati conseguiti ed obiettivi predefiniti ed è svolta da strutture che rispondono direttamente agli organi di indirizzo politico amministrativo

(3) **valutazione dei dirigenti** diretta a valutare le prestazioni del personale dirigenziale. Controllo svolto, da strutture e soggetti distinti che rispondono ai dirigenti posti al vertice dell'unità organizzativa interessata (collegio tecnico nominato dal dg e presieduto dal direttore di dipartimento)

(4) **controllo di gestione** volto a verificare l'efficacia , l'efficienza ed economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare il rapporto costi risultati, istituito all'interno dell'Azienda, per la verifica, mediante valutazioni comparative dei costi, dei rendimenti e dei risultati, della corretta ed economica gestione delle risorse attribuite ed introitate, dell'imparzialità e del buon funzionamento dell'azione amministrativa, nonché della qualità dei servizi.

IL CONTROLLO DI GESTIONE INTERNO ALLE AZIENDE

La U.O. Controllo di Gestione opera stabilmente per la gestione del sistema di programmazione e controllo e solitamente dipende in via diretta ed esclusiva dal Direttore generale.

Per motivate esigenze le aziende possono avvalersi di consulenti esterni, ad integrazione dell'attività del servizio, esperti in tecniche di valutazione e nel controllo di gestione.

Presso ciascun presidio ospedaliero e presso ogni distretto all'interno dell'Azienda Unità sanitaria locale, potrà essere individuato un referente incaricato di sviluppare, in modo coordinato con il dirigente del Servizio, le analisi ritenute necessarie per il controllo della complessiva gestione, relativamente al presidio o distretto di riferimento.

IL CONTROLLO DI GESTIONE INTERNO ALLE AZIENDE

Il controllo segue 4 fasi:

(1) **PIANIFICAZIONE**: individuazione degli obiettivi verso i quali indirizzare la propria azione organizzativa. Per ogni U.O. viene definito un **insieme coerente di obiettivi** da raggiungere e un **piano** per raggiungerli, tenuto conto dei vincoli interni ed esterni all'organizzazione stessa. Gli **obiettivi** sono risultati specifici attesi e devono essere chiari, misurabili (ampiezza e tempi) raggiungibili, coerenti tra loro e nel contesto esterno. Per fare ciò occorre definire gli indicatori.

IL CONTROLLO DI GESTIONE INTERNO ALLE AZIENDE

(2) **VERIFICA DEI RISULTATI:** cioè si misura per ciascuna U.O. se ha conseguito o meno gli obiettivi assegnati.

(3) **ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI:** cioè analisi delle cause che hanno eventualmente portato ad un gap negativo

(4) **ATTUAZIONE DEI CORRETTIVI:** ricerca delle azioni correttive necessarie per poter cmq raggiungere l'obiettivo inizialmente posto o la eventuale revisione dell'obbiettivo, cioè allineare i comportamenti delle unità rispetto agli obiettivi.

IL CONTROLLO DI GESTIONE INTERNO ALLE AZIENDE

Definizione di obiettivi per l'anno in corso (DG: linee guida, piano delle azioni)

PROGRAMMAZIONE

PIANIFICAZIONE

negoziazione

BUDGET

Assegnazione di risorse adeguate per gli obiettivi prefissati ed individuazione di indicatori misurabili condivisi (es giornate di occupazione posti letto, tempi massimi di un ricovero ecc)

REPORTING

Analisi degli scostamenti (valutare le misure correttive con il servizio interessato)

MISURAZIONE

Programmato, rispetto ad effettivo (circa ogni 3 mesi; es monitoraggio liste di attesa)

CONTROLLO



**20– ALTRI STRUMENTI PER IL CONTROLLO
DELLA GESTIONE (4.5.1)**

IL CONTROLLO DI GESTIONE INTERNO ALLE AZIENDE

ALTRI STRUMENTI DI CONTROLLO DELLA GESTIONE

A) **RENDIMENTO**: è espressione di un rapporto tra il risultato di un processo produttivo e la particolare condizione di svolgimento dello stesso

B) **INDICATORI DI EFFICACIA ED EFFICIENZA GESTIONALE**: sono rapporti che correlano rispettivamente gli obiettivi ai risultati (indicatori di efficacia) e le risorse dei nuclei di attività ai risultati erogati dall'azienda sanitaria (indicatori di efficienza). Gli indicatori di efficacia assumono la configurazione di rapporti fra risultati ottenuti e obiettivi precedentemente conseguiti.

C) **STANDARD**: è un parametro di riferimento per i processi di valutazione controllo e confronto (standard di prestazioni, di risorse espresse in termini fisici, di finanziamento ecc)

D) **DIAGNOSIS RELATED GROUPS (DRG)**: è un metodo di rilevazione delle degenze ospedaliere col quale vengono aggregate le diverse patologie in gruppi che richiedono un impegno omogeneo di risorse (gruppi isorisorse) in base ai quali diventa possibile confrontare l'attività dei reparti ospedalieri per mezzo dei tradizionali indicatori di attività (degenza media, occupazione media dei posti letto ecc), standardizzati per la complessità dei casi trattati eliminando così l'effetto dovuto alle diverse necessità assistenziali dei pazienti in cura mentre la variabile residua è interamente imputabile ai livelli di efficienza e dalle politiche cliniche di trattamento dei casi.

IL CONTROLLO DI GESTIONE INTERNO ALLE AZIENDE

ALTRI STRUMENTI DI CONTROLLO DELLA GESTIONE

- A) **RENDIMENTO**: è espressione di un rapporto tra il risultato di un processo produttivo e la particolare condizione di svolgimento dello stesso
- B) **INDICATORI DI EFFICACIA ED EFFICIENZA GESTIONALE**: sono rapporti che correlano rispettivamente gli obiettivi ai risultati (indicatori di efficacia) e le risorse dei nuclei di attività ai risultati erogati dall'azienda sanitaria (indicatori di efficienza). Gli indicatori di efficacia assumono la configurazione di rapporti fra risultati ottenuti e obiettivi precedentemente conseguiti.
- C) **STANDARD**: è un parametro di riferimento per i processi di valutazione controllo e confronto (standard di prestazioni, di risorse espresse in termini fisici, di finanziamento ecc)
- D) **DIAGNOSIS RELATED GROUPS (DRG)**: è un metodo di rilevazione delle degenze ospedaliere col quale vengono aggregate le diverse patologie in gruppi che richiedono un impegno omogeneo di risorse (gruppi isorisorse) in base ai quali diventa possibile confrontare l'attività dei reparti ospedalieri per mezzo dei tradizionali indicatori di attività (degenza media, occupazione media dei posti letto ecc), standardizzati per la complessità dei casi trattati eliminando così l'effetto dovuto alle diverse necessità assistenziali dei pazienti in cura mentre la variabile residua è interamente imputabile ai livelli di efficienza e dalle politiche cliniche di trattamento dei casi.

MDC (MAJOR DIAGNOSTIC CATEGORY)	DRG	Descrizione	Fascia struttura	Ordinario > 1 giorno	Ordinari o di 1 giorno	DH < 3 accessi	DH > 4 accessi	Deceduto 1 g. o Trasferito altro ospedale 1 g.	soglia DRG espressa in gg	Incremento pro die	
13	368	Infezioni dell'apparato riproduttivo femminile	M	A1	1.842,12	220,00	124,47	1.382,39	374,16	13	189,26
				A2	1.721,61	220,00	124,47	1.291,95	349,68	13	189,26
				B	1.635,52	220,00	124,47	1.227,35	331,56	13	189,26
				C	1.635,52	220,00	124,47	1.227,35	331,56	13	189,26
13	369	Disturbi mestruali e altri disturbi dell'apparato riproduttivo femminile	M	A1	776,06	220,00	124,47	52,28	359,00	7	289,46
				A2	725,29	220,00	124,47	48,86	335,51	7	289,46
				B	688,94	220,00	124,47	46,42	318,26	7	289,46
				C	688,94	220,00	124,47	46,42	318,26	7	289,46
14	370	Parto cesareo con CC	C	A1	2.977,04	2.381,56	2.381,56	2.381,56	1.090,88	10	207,63
				A2	2.782,28	2.225,76	2.225,76	2.225,76	1.019,51	10	207,63
				B	2.643,09	2.114,47	2.114,47	2.114,47	968,06	10	207,63
				C	2.503,98	2.003,18	2.003,18	2.003,18	917,10	10	207,63
14	371	Parto cesareo senza CC	C	A1	2.238,44	1.790,75	1.790,75	1.790,75	1.002,75	5	182,58
				A2	2.092,00	1.673,60	1.673,60	1.673,60	937,15	5	182,58
				B	1.987,40	1.589,92	1.589,92	1.589,92	890,16	5	182,58
				C	1.882,80	1.506,24	1.506,24	1.506,24	843,30	5	182,58
14	372	Parto vaginale con diagnosi complicanti	M	A1	1.732,59	220,00	124,47	1.300,19	705,10	7	268,31
				A2	1.619,24	220,00	124,47	1.215,13	658,97	7	268,31
				B	1.538,24	220,00	124,47	1.154,35	625,10	7	268,31
				C	1.457,28	220,00	124,47	1.093,60	592,20	7	268,31
14	373	Parto vaginale senza diagnosi complicanti	M	A1	1.361,14	1.051,81	124,47	1.021,45	630,17	4	212,08
				A2	1.272,09	983,00	124,47	954,63	588,94	4	212,08
				B	1.208,40	933,85	124,47	906,84	558,60	4	212,08
				C	1.144,80	881,50	124,47	859,11	529,20	4	212,08
14	374	Parto vaginale con sterilizzazione e/o dilatazione e raschiamento	C	A1	2.270,94	681,75	681,75	681,75	955,54	5	276,66
				A2	2.122,37	637,15	637,15	637,15	893,03	5	276,66
				B	2.016,19	605,25	605,25	605,25	848,36	5	276,66
				C	1.910,07	573,39	573,39	573,39	803,70	5	276,66
14	375	Parto vaginale con altro intervento eccetto sterilizzazione e/o dilatazione e raschiamento	C	A1	3.059,22	2.447,28	2.447,28	2.447,28	1.107,34	25	364,62
				A2	2.859,08	2.287,18	2.287,18	2.287,18	1.034,90	25	364,62
				B	2.716,05	2.172,82	2.172,82	2.172,82	982,30	25	364,62
				C	2.573,10	2.058,46	2.058,46	2.058,46	930,60	25	364,62
14	376	Diagnosi relative a postparto e postaborto senza intervento chirurgico	M	A1	1.352,09	220,00	124,47	1.014,67	401,03	9	238,81
				A2	1.263,64	220,00	124,47	948,29	374,79	9	238,81
				B	1.200,42	220,00	124,47	900,86	355,30	9	238,81
				C	1.137,24	220,00	124,47	853,44	336,60	9	238,81

L'AZIENDA

Il codice civile all'art. 2555 recita:

L'azienda è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa

Non vanno confuse AZIENDA ed IMPRESA.

Azienda e impresa sono due concetti che vanno tenuti distinti: azienda è il complesso dei beni impiegati nel processo produttivo aziendale da parte dell'imprenditore.

L'impresa, invece, è l'attività legata all'azienda da un rapporto di mezzo a fine.

LE ORIGINI DELLA TEORIA DELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

L'azienda è:

Un insieme di persone	→	UOMINI
Che svolgono un'attività	→	RUOLI
Usando degli strumenti	→	STRUTTURE
Per raggiungere uno scopo comune	→	OBIETTIVI

Unendo gli sforzi di più persone si possono raggiungere risultati impossibili per il singolo.

E' necessario individuare relazioni ottimali tra uomini e uomini e tra uomini e macchine



QUESTA CONSIDERAZIONE HA PORTATO ALLA
NASCITA DELLE TEORIE SULL'ORGANIZZAZIONE
AZIENDALE