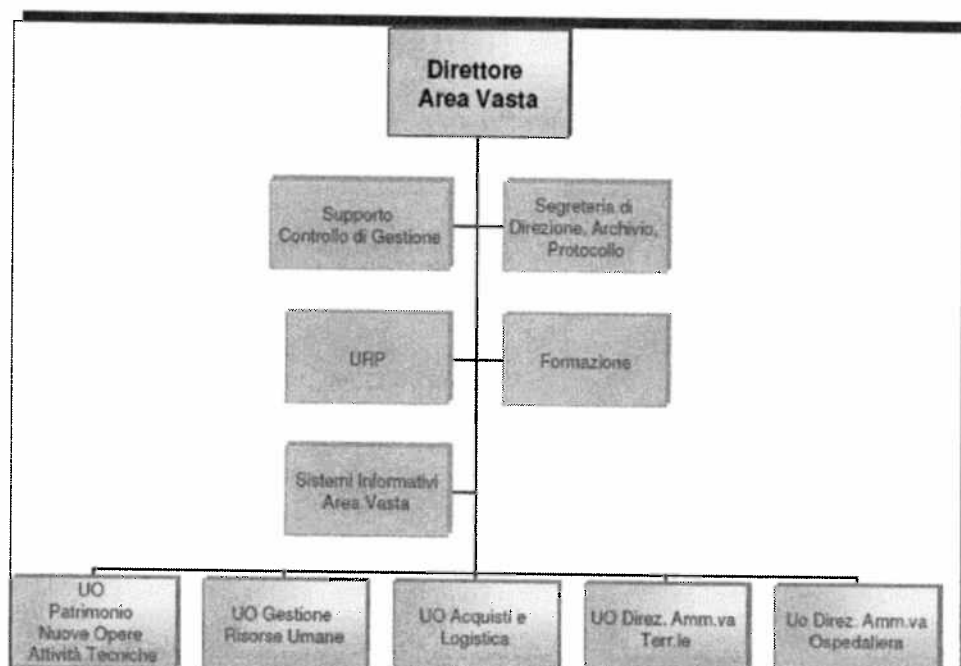
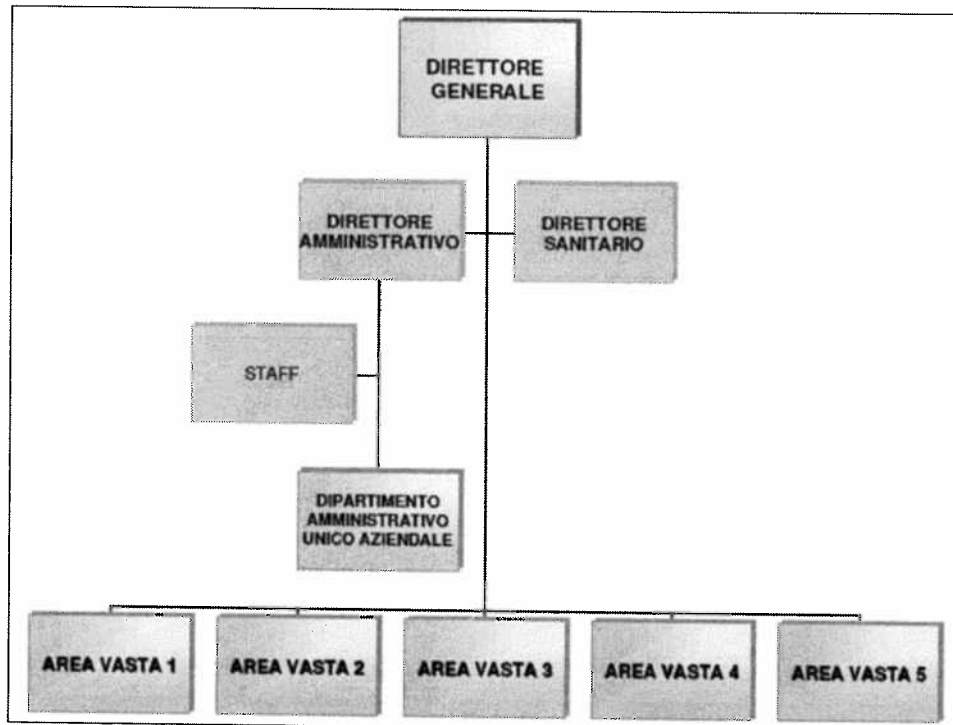


**Allegato A: “MODELLO FUNZIONALE E ORGANIZZATIVO DEL CONTROLLO DI GESTIONE ASUR”**

**ALLEGATO A ALLA  
DETERMINAZIONE N. 252/DC  
DEL - 7 APR. 2015**

**1. Quadro di riferimento Attuale**

L'organizzazione attuale dell'Area Controllo di Gestione è definita dalla Det. ~~1112/11~~, la quale prevede un ufficio Controllo di gestione in staff alla Direzione Amministrativa (Fig. 1) ed uffici di Supporto al Controllo di Gestione in Staff alla Direzione di Area Vasta (Fig. 2).



## Modello Organizzativo

---

L'analisi dello stato attuale del Controllo di Gestione, così come rappresentato nelle singole relazioni presentate dai Dirigenti del Controllo di gestione, fa emergere una serie di criticità che, pur essendo estranee al modello proposto di organizzazione del Controllo di gestione, ne vincolano e condizionano l'attività e l'efficacia del controllo stesso. In particolare, ci si riferisce ai seguenti elementi:

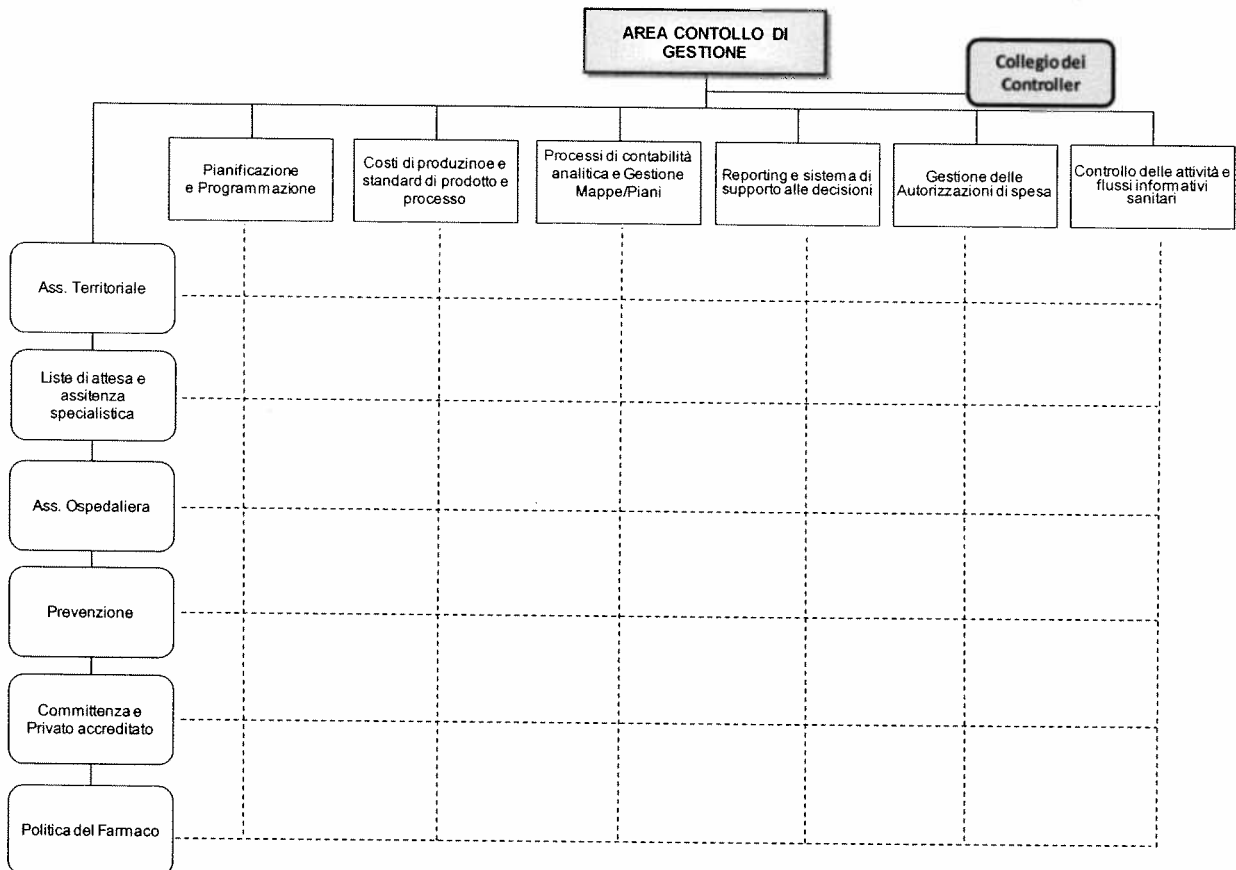
- a) Carenza del sistema informatico AREAS che non supporta la contabilità analitica, il budgeting ed il reporting;
- b) Parziale attuazione della riorganizzazione su Area Vasta delle altre aree ATL, con relativo condizionamento della qualità dei dati disponibili e della possibilità di utilizzarli;
- c) Carenze di tipo organizzativo che determinano ritardo nella registrazione dei fatti gestionali nel sistema amministrativo contabile (tipicamente ordini, carichi/scarichi e contratti).

Si vuole far presente, inoltre, che le risorse attualmente dedicate alla funzione di Controllo di gestione sono in numero non sufficiente per la gestione delle attività istituzionali della Direzione Centrale e presso le Aree Vaste si riscontra una carenza di figure, che oltre alla competenza nel controllo di gestione abbiano adeguate conoscenze informatiche.

Sulla base di tali premesse, si rappresentano le linee strategiche per la riorganizzazione della funzione del Controllo di gestione a livello di Direzione Generale e del Supporto Controllo di Gestione di Area Vasta:

- Migliorare l'integrazione funzionale tra il livello centrale e quello delle Aree Vaste;
- Sviluppare linee di indirizzo comuni a tutte le Aree Vaste, al fine di omogenizzare le attività di controllo di gestione secondo schemi di lavoro condivisi, pur mantenendo la gestione delle attività a livello di Area Vasta;
- Sviluppo di funzioni di interesse trasversale alle Aree Vaste non ancora implementate (costi standard di prodotto e processo, cruscotti direzionali, contabilità gestionale, ecc...);
- Migliorare la tempestività e l'efficacia del sistema di rilevazione dei fatti gestionali, definendo regole e procedure per l'alimentazione dei processi.

Per poter realizzare gli obiettivi prefissati, l'organizzazione dovrebbe assumere una configurazione "a matrice", come di seguito ipotizzata, in modo tale da valorizzare a livello centrale sia le principali linee di attività del CDG, sia la specializzazione per ambito di assistenza (territoriale, liste di attesa e specialistica, ospedaliera, prevenzione, committenza, politica del farmaco).



Al fine di valorizzare le professionalità già esistenti, le linee di attività da implementare saranno sviluppate dagli attuali Dirigenti Responsabili del Supporto al Controllo di gestione di Area Vasta.

Per garantire un sistematico confronto tra le Aree Vaste, si istituisce un Collegio dei Controller, che sviluppa proposte progettuali in ambito organizzativo e tecnico.

Il personale del comparto dedicato al Supporto al Controllo di Gestione parteciperà alle attività mediante la costituzione di gruppi di lavoro per ciascuna linea di attività, finalizzati al raggiungimento di obiettivi specifici, appositamente costituiti dal Responsabile del Controllo di Gestione ASUR su indicazione del Collegio dei Controller.

## Funzionigramma

### 1- Pianificazione e Programmazione

La funzione di Pianificazione e Programmazione comprende le seguenti attività:

- ❖ analisi del contesto esterno e interno al fine di supportare la definizione degli obiettivi strategici aziendali di lungo periodo;
- ❖ supporto alla Direzione ASUR per la stesura dei documenti di Pianificazione strategica;
- ❖ elaborazione del Piano delle Performance triennale e della Relazione sulla performance;
- ❖ supporto alla Direzione ASUR per la traduzione degli obiettivi strategici di lungo periodo in obiettivi annuali aziendali;
- ❖ supporto alla Direzione ASUR nei processi di programmazione aziendale e sviluppo dei Budget di Area Vasta e della Direzione Centrale;

- ❖ supporto alla Direzione ASUR nell'attività di analisi degli scostamenti, revisione del Budget di Area Vasta e individuazione dei piani di rientro;
- ❖ supporto alla Direzione ASUR nella valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di Area Vasta;
- ❖ supporto alla Direzione ASUR per l'omogeneizzazione dei sistemi di budget per CDR di AAVV.

## **2- Reporting e sistema di supporto alle decisioni**

La funzione di Reporting e sistema di supporto alle decisioni assicura le attività seguenti:

- ❖ progettazione ed eventuali nuove implementazioni del Data Warehouse Aziendale;
- ❖ progettazione ed eventuali nuove implementazioni del cruscotto direzionale sul monitoraggio e valutazione delle performance delle Aree Vaste;
- ❖ sviluppo del sistema di reportistica per ciascun livello di responsabilità aziendale a supporto delle attività di controllo dei dirigenti responsabili.

## **3- Costi di produzione e standard di prodotto e processo**

La funzione di Gestione dei costi di produzione e standard di prodotto e processo assicura le attività seguenti:

- ❖ supporto alle decisioni di investimento e decisioni di make or buy, attraverso analisi di valutazione di convenienza/sostenibilità (es. valutazione HTA, internalizzazione o appalto, ecc.);
- ❖ sviluppo di metodologia comune per la determinazione dei costi di prodotto/prestazione;
- ❖ identificazione dei costi standard di prodotto/processo al fine di comparare le performance delle Aree Vaste nel tempo e nello spazio;
- ❖ sviluppo delle attività di analisi comparative dei prodotti/processi omogenei.

## **4 - Processi di contabilità analitica/gestionale e Gestione mappe e Piani**

La funzione di Gestione mappe e piani assicura la manutenzione di tutti i Piani di interesse del Controllo di gestione (Centri di Costo, Mappa dei progetti, Piano dei fattori produttivi, anagrafica delle prestazioni, ecc...).

La funzione di Gestione dei processi di contabilità analitica assicura le attività seguenti:

- ❖ Definisce procedure di rilevazione dei fatti gestionali al fine di organizzare il sistema unico amministrativo contabile in modo efficiente ed efficace per la tempestiva e attendibile conoscenza dell'andamento economico aziendale;
- ❖ Elabora e manutene il vademecum del corretto utilizzo dei Centri di Costo.
- ❖ Assicura il buon funzionamento della contabilità gestionale.

Le attività sopra individuate rimangono di competenza del Controllo di Gestione trasferendo all'Ufficio Bilancio le attività di gestione delle chiusure contabili trimestrali.

## **5 – Controllo delle attività e flussi informativi sanitari**

La funzione di Controllo attività e flussi informativi assicura le attività seguenti:

- ❖ definizione delle procedure di rilevazione dei dati sanitari al fine di organizzarli in modo efficiente ed efficace per la tempestiva e attendibile conoscenza dell'andamento sanitario aziendale;

- ❖ controllo di tutti i dati relativi ai flussi ministeriali ed a tutti flussi sanitari aziendali, la cui raccolta/processazione/invio dei dati è comunque in capo alle competenze dell'Area Sistema Informativi;
- ❖ analisi dei dati di natura sanitaria.

## **6 – Gestione delle autorizzazioni di spesa**

La funzione di gestione delle autorizzazioni di spesa assicura le attività seguenti:

- ❖ definizione della procedura di gestione delle autorizzazioni di spesa in coerenza con il Budget assegnato all'Area Vasta;
- ❖ verifica della coerenza tra le autorizzazioni di spesa e Budget assegnato all'Area Vasta.

### **Ambiti di specializzazione**

---

Per poter garantire un elevato livello di omogeneizzazione fra le diverse realtà e costituire dei riferimenti unici che si possano raccordare con i referenti sanitari individuati dalla Direzione ASUR, sono state previste delle aree tematiche che verranno assegnate ai singoli responsabili Supporto al Controllo di gestione che si specializzeranno per ambito di assistenza. Tali raggruppamenti, evidenziati nel prospetto a matrice, possono essere sinteticamente descritti come segue:

#### **a. Assistenza Territoriale**

Tale area comprende:

- ADI
- Strutture Residenziali e Semiresidenziali a gestione Diretta
- Case della Salute
- Hospice
- Medicina Convenzionata e SUMAI

#### **b. Liste di attesa e assistenza specialistica**

Tale area comprende:

- Attività e progetti mirati alla riduzione delle liste di attesa
- Analisi assistenza specialistica erogata presso strutture interne

#### **c. Assistenza ospedaliera**

Tale area comprende:

- Attività in regime di ricovero ordinario, DH, DS
- Riorganizzazione della rete ospedaliera

#### **d. Prevenzione, DDP e DSM**

Tale area comprende:

- Analisi progetti, attività, obiettivi e flussi legati alla Prevenzione incluso screening
- Analisi progetti, attività, obiettivi e flussi legati alle Dipendenze Patologiche
- Analisi progetti, attività, obiettivi e flussi legati al DSM

#### e. **Committenza/Privato accreditato**

Tale area comprende:

- Laboratori analisi e specialistica ambulatoriale da privato accreditato
- Case di Cura Mono e plurispecialistiche
- Strutture riabilitative private accreditate
- Strutture residenziali e semiresidenziali private accreditate/autorizzate
- Accordi con AA.OO. ed INRCA

#### f. **Politica del farmaco**

Tale area comprende:

- Analisi costi e consumi farmaci ospedalieri
- Analisi costi e consumi farmaci territoriali e a DD
- Analisi farmaceutica convenzionata
- Analisi costi e consumi assistenza integrativa
- Problematiche connesse alla Dematerializzazione delle ricette e ad altri progetti regionali afferenti all'area farmaceutica

### **Cronoprogramma**

---

Il cambiamento organizzativo prospettato necessita di un arco temporale importante per la sua realizzazione, nonché di un'attenta programmazione delle fasi intermedie di attuazione (es.: sviluppo con step successivi delle linee di attività), sia per le criticità evidenziate sia per la complessità dell'organizzazione coinvolta.

In particolare, si prevedono i seguenti step:

- a) Assegnazione degli incarichi per le linee di attività trasversali;
- b) Costituzione dei gruppi di lavoro per le linee di attività;
- c) Assegnazione degli incarichi per ambiti assistenziali;
- d) Costituzione dei gruppi di lavoro per ambiti assistenziali.

#### **Tempistica:**

Assegnazione degli incarichi per linee di attività trasversali: entro 10 giorni dall'adozione della Determina Aziendale di riorganizzazione;

Costituzione dei gruppi di lavoro per le linee di attività: entro 60 giorni dall'adozione della Determina Aziendale di riorganizzazione (Det. DG 766/2014). Si delineano per ciascun gruppo gli obiettivi relativamente al primo anno di attività:

- **Pianificazione e Programmazione:** elaborazione di schemi di budget uniformi da adottare nelle negoziazioni in Area Vasta.

- **Reporting e sistema di supporto alle decisioni:** predisposizione di un cruscotto direzionale, nel più ampio contesto del data warehouse aziendale, che contenga dati di costo ed attività (quali fattori produttivi principali).
- **Costi di produzione e standard di prodotto e processo:** analisi dei costi di produzione di un DRG chirurgico ad alto assorbimento di risorse, individuazione costo di riferimento.
- **Processi di contabilità analitica e Gestione mappe e Piani:** revisione della mappa dei cdc, in relazione ai nuovi assetti organizzativi.
- **Controllo delle attività e flussi informativi sanitari:** avvio attività di controllo dei Flussi SDO e prestazioni specialistiche, elaborazione di procedure omogenee per il corretto e tempestivo invio degli stessi, e il giusto collegamento ai cdc.
- **Gestione delle autorizzazioni di spesa:** Elaborazione regolamento e manuale di procedure per la gestione del sistema di autorizzazioni in coerenza con il budget economico.

La presa in carico da parte del Servizio Bilancio del sistema della Contabilità Analitica può essere resa operativa solo dopo che siano state elaborate tutte le procedure per la corretta e tempestiva rilevazione dei fatti contabili, la piena funzionalità del sistema degli ordini su tutti i fattori produttivi (beni e servizi, sia sanitari che non) ed implementato un sistema di monitoraggio sulla piena esecutività di detti processi.

Le tempistiche e gli obiettivi di attività relativi alla suddivisione trasversale per ambiti assistenziali (assegnazione degli incarichi e costituzione dei gruppi di lavoro), saranno definiti in una fase successiva all'attuazione della Determina 525DG del 06 Agosto 2014 e definite nel corso dell'anno 2016.