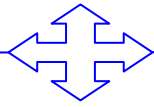


***SOGGETTI, RUOLI E
STRUMENTI DELLA
PROGRAMMAZIONE
SANITARIA***

Autore: Dott. Francesco Rhodio

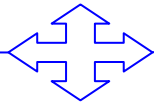


SOGGETTI

STATO

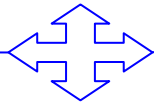
REGIONI

AZIENDE



STATO

Ruolo: individua la “missione” del Sistema Sanitario, ne definisce i principi e gli assetti istituzionali, fissa gli obiettivi di salute della popolazione, coordina l'attività sanitaria nazionale e ripartisce le risorse finanziarie



Strumento: PIANO SANITARIO NAZIONALE

ha durata triennale e definisce:

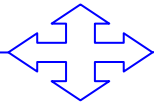
gli indirizzi generali del sistema sanitario

le aree prioritarie di intervento

i livelli essenziali di assistenza sanitaria (*LEA*)

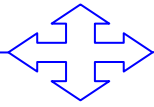
la quota capitaria di finanziamento dei LEA

i criteri e gli indicatori di verifica dei risultati



REGIONE

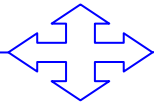
Ruolo: identifica e gestisce il bisogno sanitario su base territoriale, contestualizzando a livello locale il PSN



Strumento: PIANO SANITARIO REGIONALE

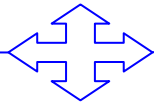
definisce indirizzi e obiettivi di lungo periodo dell'assistenza sanitaria, in relazione agli obiettivi del PSN e alle risorse disponibili;

schematizza l'organizzazione sanitaria territoriale per il soddisfacimento dei bisogni di salute della popolazione



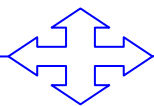
AZIENDE SANITARIE ED OSPEDALIERE

Ruolo: erogano i servizi sanitari all'utenza nel rispetto degli obiettivi definiti nel PSN e nel PSR

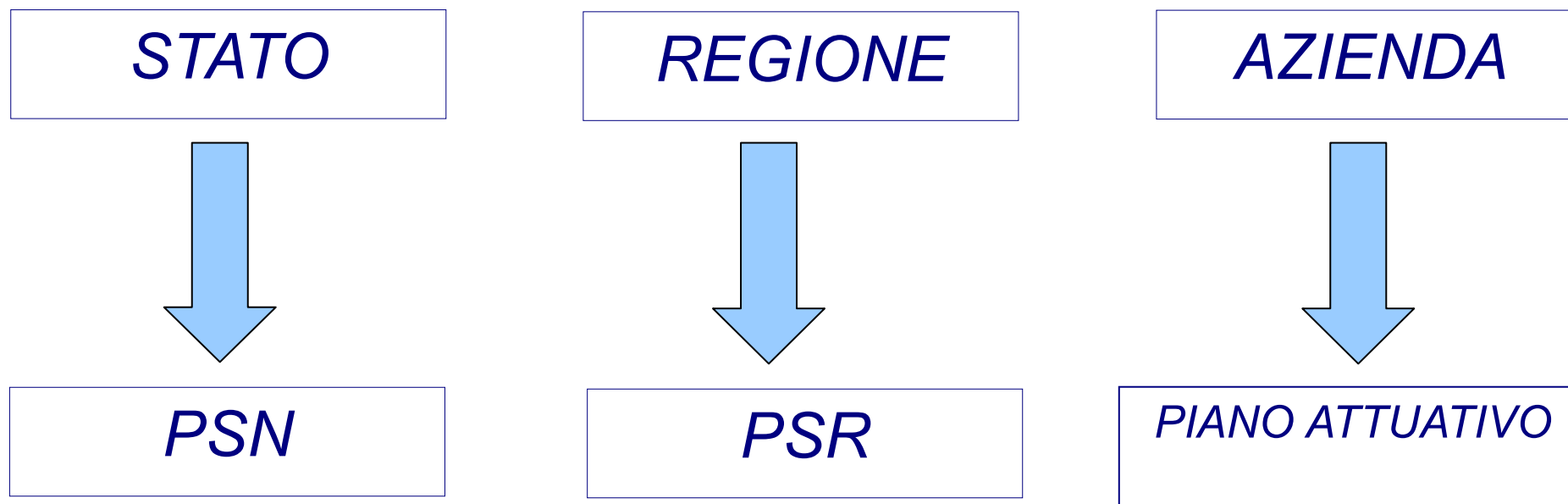


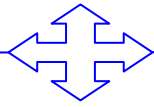
Strumento: PIANO ATTUATIVO

documento di pianificazione strategica che definisce gli obiettivi di medio/lungo periodo in termini di assistenza sanitaria e fissa gli standard organizzativi e gestionali dell'azienda sanitaria



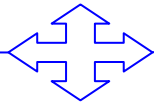
Strumenti della programmazione sanitaria





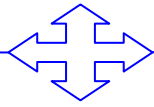
Limite degli strumenti descritti

Hanno valenza puramente descrittiva,
sviluppano informazioni qualitative senza
dare espressione numerica all'entità dei
fenomeni descritti



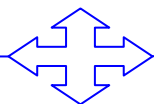
Superamento dei limiti nell'ambito dell'azienda sanitaria

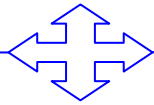
Sviluppo delle informazioni incluse nel piano
attuativo tramite strumenti di natura contabile
articolati in più livelli



Bilancio pluriennale: orizzonte temporale di tre anni – rappresenta numericamente gli elementi patrimoniali ed economici riferibili ai programmi descritti nel piano attuativo

Bilancio di previsione: orizzonte temporale di un anno – trasforma gli obiettivi triennali del bilancio pluriennale in obiettivi annuali tramite la tecnica del *budget*

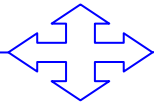




BILANCIO DI ESERCIZIO

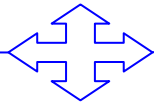
*Disciplinato dal Decreto Interministeriale 11/02/2002
sulla base dei contenuti previsti dal Codice Civile
per il bilancio delle S.p.A.*

*Rappresenta il documento pubblico da cui tutti i portatori di
interessi a vario titolo (stakeholders) ottengono
informazioni sull'andamento patrimoniale, economico e
finanziario di A.S.L. e A.O.*



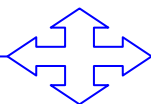
Il Decreto Interministeriale 11/02/2002 fissa in modo univoco gli schemi di Bilancio a cui tutte le A.S. devono attenersi sia in via preventiva sia consuntiva per:

- *Assicurare struttura uniforme alle voci di bilancio*
- *Garantire omogeneità di valori per ciascuna voce*
- *Garantire la comparabilità delle voci di bilancio*



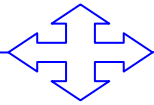
Il Bilancio disciplinato dal D.M. 11/02/2002 si compone di:

- *Stato Patrimoniale, distinto in Attivo e Passivo*
- *Conto Economico in forma scalare*



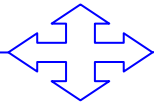
L'attivo si compone di:

- *Immobilizzazioni (Immateriali, materiali e finanziarie)*
Sono tutti gli elementi utilizzati durevolmente
- *Attivo circolante (rimanenze, crediti, attività finanziarie, disponibilità liquide)*
Sono tutti gli elementi NON utilizzati durevolmente
- *Ratei (ricavi d'esercizio esigibili in futuro) e risconti (costi pagati nell'esercizio ma di competenza futura)*
- *Conti d'ordine*



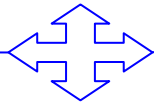
Il passivo si compone di:

- *Patrimonio netto (composizione ideale dei mezzi propri)*
- *Fondi per rischi e oneri (destinati a coprire debiti o perdite di natura determinata, esistenza certa o probabile, indeterminati solo nel “quando” e nel “quanto”)*
- *TFR (trattamento fine rapporto personale dipendente + fondo SUMAI)*
- *Debiti*
- *Ratei e risconti*
- *Conti d'ordine*



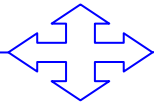
Il Conto economico è distinto in:

- *Valore della Produzione (include tutti i componenti positivi di reddito a vario titolo) SEGNO +*
- *Costi della Produzione (include i componenti negativi sopportati per l'ottenimento della produzione) SEGNO -*
- *Proventi e oneri finanziari SEGNO +/-*
- *Rettifiche di valore delle attività finanziarie SEGNO +/-*
- *Proventi e oneri straordinari (estranei all'attività) SEGNO +/-*
- *Risultato prima delle imposte*
- *Imposte d'esercizio SEGNO -*
- *Utile o perdita d'esercizio (risultato finale)*



LIMITI DEL D.M. 11/02/2002

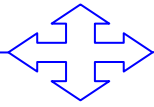
Non è stata contemplata l'obbligatorietà della NOTA INTEGRATIVA (prospetto "discorsivo" a contenuto obbligatorio, esplicativo dei dati di bilancio espressi in cifre), prevista dalle norme del Codice Civile per il bilancio delle S.p.A.



LIMITI DEL D.M. 11/02/2002

I criteri del Codice Civile (art. 2426) per la valutazione delle voci di bilancio delle S.p.A. sono integrati dai Principi Contabili, specificamente dettati per aziende di tipo “profit”

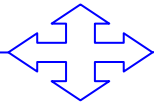
Per le A.S. (di tipo “non profit”) non sono previsti Principi Contabili specifici



Possibili rimedi:

Autonomia normativa delle singole regioni in tema di:

- *Obbligatorietà della Nota Integrativa*
- *Definizione del contenuto della Nota Integrativa*
- *Statuizione dei Principi Contabili specifici (esperienza regioni Toscana e Umbria)*

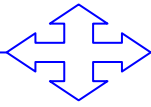


L'ATTIVITA' MANAGERIALE

Decisioni

Azioni

Risultati

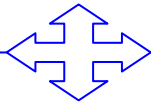


L'ATTIVITA' MANAGERIALE

Pianificazione

Programmazione

Controllo

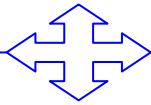


L'ATTIVITA' MANAGERIALE

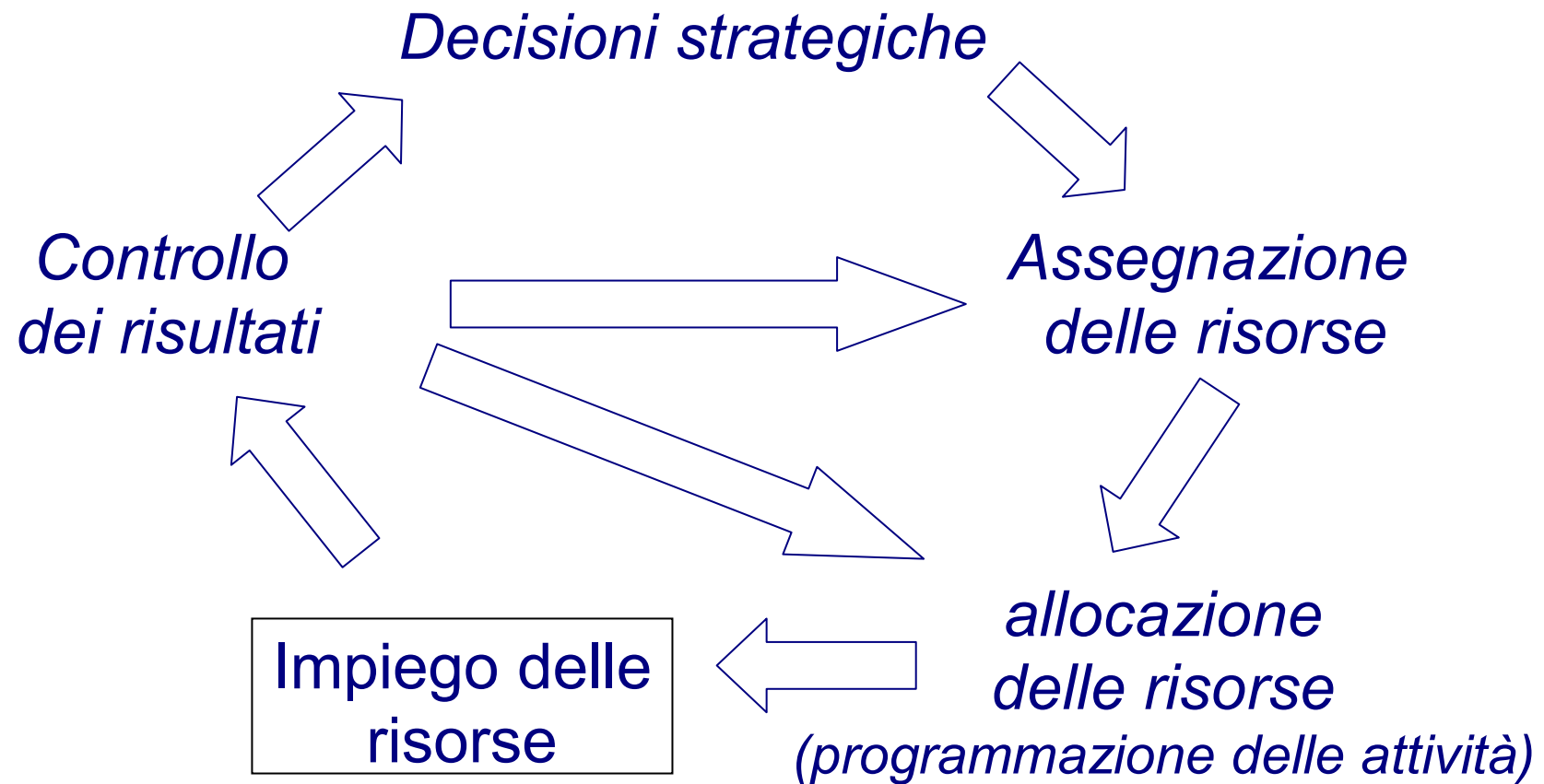
Definizione delle strategie e delle politiche aziendali

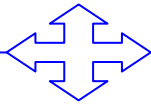
Formalizzazione delle procedure di intervento

Controllo di risultati e scostamenti



L'ATTIVITA' MANAGERIALE

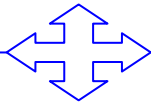




Sistema di programmazione e controllo di gestione

processo unitario con cui il management aziendale:

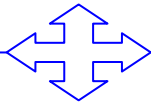
- si accerta, tramite il ricorso a opportuni strumenti di misurazione, che la gestione aziendale si stia svolgendo in condizioni di efficienza e di efficacia rispetto ad un sistema di obiettivi stabiliti in sede di pianificazione strategica;
- verifica i risultati conseguiti;
- analizza gli eventuali scostamenti dagli standard attesi al fine di individuare gli interventi correttivi (*feedback*).



Efficienza: capacità dell'azienda di ottimizzare la quantità di risorse impiegate per ottenere un determinato volume di output, evitando sprechi e “strozzature”;

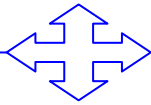
Efficacia: grado di raggiungimento dei risultati prefissati in sede di pianificazione strategica.

*Entrambi i concetti, per essere quantificati in grandezze e/o in valori suscettibili di analisi e interpretazioni, necessitano di **strumenti di misurazione** ispirati a criteri economico – aziendali, che consentano altresì di esprimere **giudizi qualitativi** sulla gestione.*



GLI STRUMENTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE



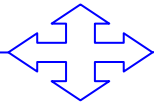


IL SISTEMA DI BUDGET

Il budgeting è il momento dell'attività di programmazione e controllo della gestione in cui vengono fissati gli standard e cioè gli obiettivi di “breve periodo” definiti nell'ambito di un piano strategico o di “lungo periodo”.

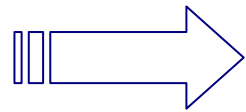
In tale fase viene predisposto il budget, cioè un documento che traduce in grandezze economico-finanziarie gli obiettivi della gestione.

Il budget è in primo luogo il “modello di comportamento” a cui tutti i soggetti coinvolti nella gestione si devono attenere al fine di evitare comportamenti aleatori e affidati al caso o alle qualità del singolo operatore piuttosto che dell'intera organizzazione.

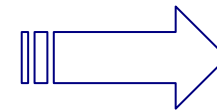


IL SISTEMA DI BUDGET

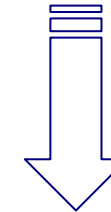
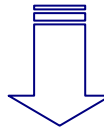
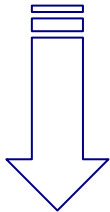
*Assegnazione
delle risorse
all'azienda*



*Allocazione
delle risorse
per settore
di attività*

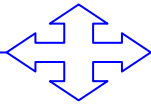


*Definizione
degli standard
di efficienza*



BUDGET

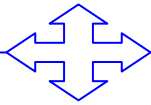
*strumento di direzione volto ad orientare il comportamento
dei soggetti operanti in azienda*



BUDGET

Documento di riepilogo degli obiettivi aziendali da perseguire:

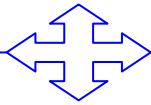
- *referito ad un determinato orizzonte temporale*
- *espresso in valori economico – finanziari*
- *articolato secondo aree di specializzazione funzionale e responsabilità*
- *sviluppato in modo integrato rispetto alle interrelazioni tra i sottosistemi aziendali*



IL BUDGET DEI COSTI

Costi effettivi e costi ipotetici

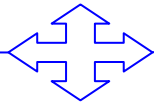
- Costi effettivi: costi di utilizzo delle risorse (misurati dopo il loro impiego nell'attività aziendale)
- Costi ipotetici: costi standard stimati su ipotesi di utilizzo efficiente delle risorse



I COSTI STANDARD:

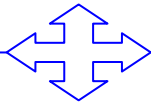
- consentono la valorizzazione del budget di costo
- sono predeterminati sulla base di ipotesi di svolgimento della gestione in condizioni di efficienza
- sono obiettivi da raggiungere per garantire all'azienda apprezzabili livelli di economicità

FORMULA PER LA VALORIZZAZIONE DEL BUDGET:
standard di quantità x standard di prezzo



LA CONTABILITÀ ANALITICA

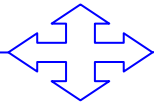
- è l'insieme delle informazioni utili a realizzare il controllo di gestione;
- utilizza sia le informazioni quantitativo-monetarye prodotte da altri sottosistemi contabili (tipicamente la contabilità generale), sia ogni altra informazione utile alla corretta osservazione dei processi gestionali;
- ha come sottosistema principale la contabilità analitica dei costi;
- elabora le informazioni variamente raccolte al fine di trasmetterle a vari organi decisionali (*sistema di reporting*)



LA CONTABILITÀ ANALITICA

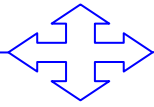
L'informazione prodotta dalla contabilità analitica viene utilizzata quale strumento di supporto alle decisioni:

- con finalità di controllo, in quanto consente di verificare il raggiungimento degli obiettivi (efficacia) e del rapporto tra risorse utilizzate e risultati (efficienza);
- come base per le scelte relative ad azioni future.



LA CONTABILITA' DEI COSTI

Sistema di rilevazione, allocazione e imputazione dei costi connessi con l'utilizzazione delle risorse per l'ottenimento dei risultati di gestione.

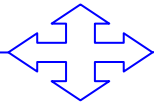


LA CONTABILITA' DEI COSTI

Oggetto: determinazioni economico-quantitative finalizzate al calcolo dei costi di particolari elementi individuabili all'interno del sistema aziendale

Finalità: controllo del grado di efficienza nell'utilizzo delle risorse a disposizione

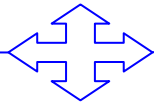
Utilità: produzione di informazioni previsionali, concomitanti e susseguenti in modo da intervenire tempestivamente sulle inefficienze aziendali



PROGETTAZIONE DEL SISTEMA DI CONTABILITÀ DEI COSTI

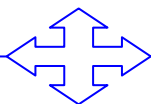
Struttura: predisposizione di un adeguato piano dei fattori produttivi (personale, attrezzature, materie di consumo, energia, ecc.)

Definizione dei centri di costo: Per centro di costo si intende l'aggregazione dei costi riferita in via principale ad una unità organizzativa (es. divisione ospedaliera)



FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA DI CONTABILITÀ DEI COSTI

Criteria di rilevazione dei valori e di attribuzione degli stessi ai singoli centri di costo: i valori devono essere attribuibili in modo immediato, senza l'effettuazione di elaborazioni intermedie, al singolo centro di costo e il dirigente responsabile deve esercitare una funzione di controllo sulle modalità di formazione dei valori di costo e/o sui risultati ad essi legati ==> e' possibile individuare un centro di costo ogni qualvolta si rilevi una responsabilità rispetto ad una determinata coordinazione produttiva.

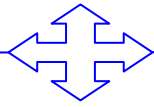


LA MATRICE LOGICA DEL SISTEMA DI CONTABILITA' ANALITICA PER CENTRI DI COSTO *

	CENTRO DI COSTO 1	CENTRO DI COSTO 2	CENTRO DI COSTO N
PERSONALE			
MERCI DI CONSUMO SERVIZI			
TECNOLOGIA			
ALTRI COSTI			
TOTALE			

* Fonte: G. Casati – Manuale di contabilità direzionale in sanità

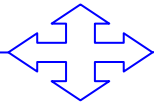
Autore: Dott. Francesco Rhodio



CONTABILITA' ANALITICA PER CENTRI DI COSTO

Criteri di individuazione dei Centri di costo:

- omogeneità delle operazioni di produzione compiute (output);
- omogeneità della dotazione dei fattori produttivi (input);
- significatività per importo dei costi sostenuti nel centro;
- possibilità di individuare un responsabile di centro.

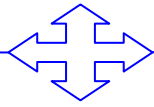


CLASSIFICAZIONE DEI CENTRI DI COSTO

centri di costo di prestazioni finali (es. divisione ospedaliera)

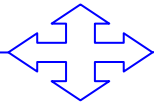
centri di costo di prestazioni intermedie (es. laboratorio, radiologia, ecc.)

centri di costo di supporto (es. uffici amministrativi)



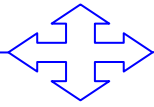
CLASSIFICAZIONE DEI COSTI

Una volta definiti i centri di costo come centri di responsabilità, occorre interrogarsi sulla tipologia di costi che si vuole misurare, che a sua volta deriva dal livello di complessità del sistema di contabilità dei costi che si intende adottare



CLASSIFICAZIONE DEI COSTI

È possibile classificare i costi in base alla “modalità di imputazione” ai loro oggetti (costi diretti e indiretti) oppure in base al loro “comportamento” in relazione alle determinanti che ne causano il sostenimento (costi fissi e variabili).



CLASSIFICAZIONE DEI COSTI

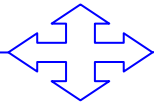
Costi diretti

Caratteristica: misurazione **oggettiva**

valori di costo relativi ai fattori produttivi attribuibili in modo immediato ad uno specifico oggetto di riferimento (es. consumo materiali, impiego diretto del personale)

si misurano in base al prodotto:

Quantità fattore impiegato x costo unitario



CLASSIFICAZIONE DEI COSTI

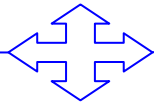
Costi indiretti

Caratteristica: misurazione **soggettiva**

valori di costo comune attribuiti ad uno specifico oggetto di riferimento in modo mediato, ovvero mediante l'utilizzo di un criterio di riparto

si misurano in base al prodotto

Costo da ripartire x coefficiente di ripartizione



CLASSIFICAZIONE DEI COSTI

Costi fissi e variabili

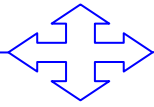
La classificazione deriva dal comportamento in relazione alle determinanti che ne causano il sostenimento.

In base al volume di output si possono distinguere:

- **COSTI VARIABILI:** variano in proporzione al volume di output prodotto (energia elettrica, materiali di consumo)
- **COSTI FISSI:** restano invariati al variare del volume di output prodotto (ammortamenti, salari e stipendi, assicurazioni)

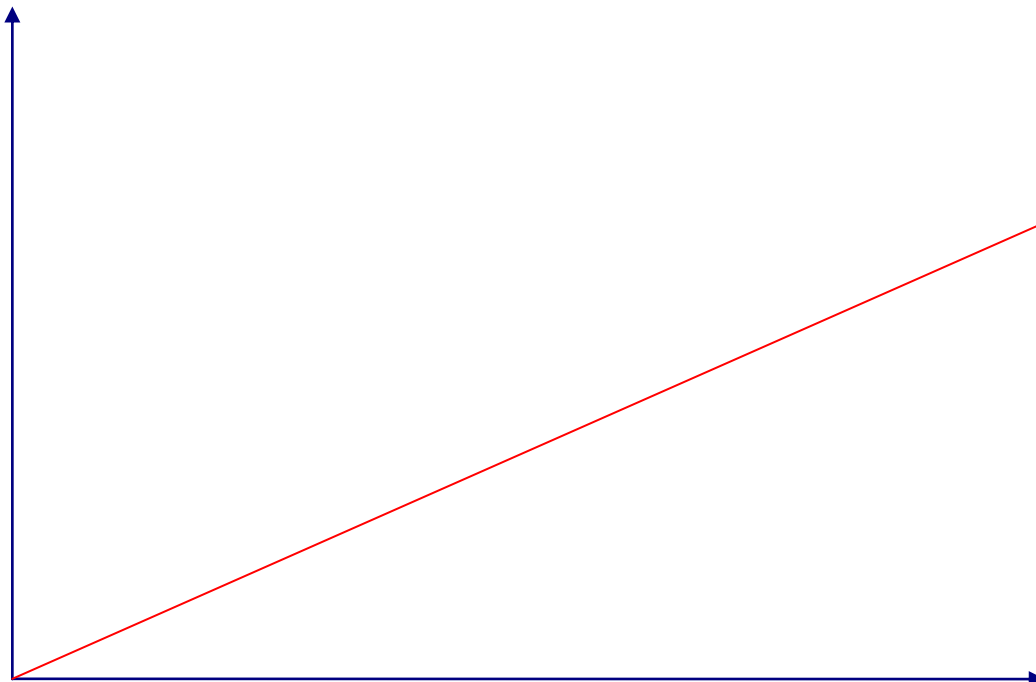
Tra i costi variabili si possono rilevare al contempo costi diretti e indiretti

Tra i costi fissi si possono rilevare al contempo costi diretti e indiretti



Costi variabili

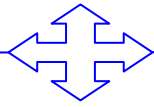
$Y = \text{livello dei costi}$



$$Y = cX$$

$C = \text{costo unitario}$

$X = \text{volume di output}$



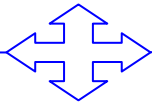
Costi fissi

$Y = \text{livello dei costi}$

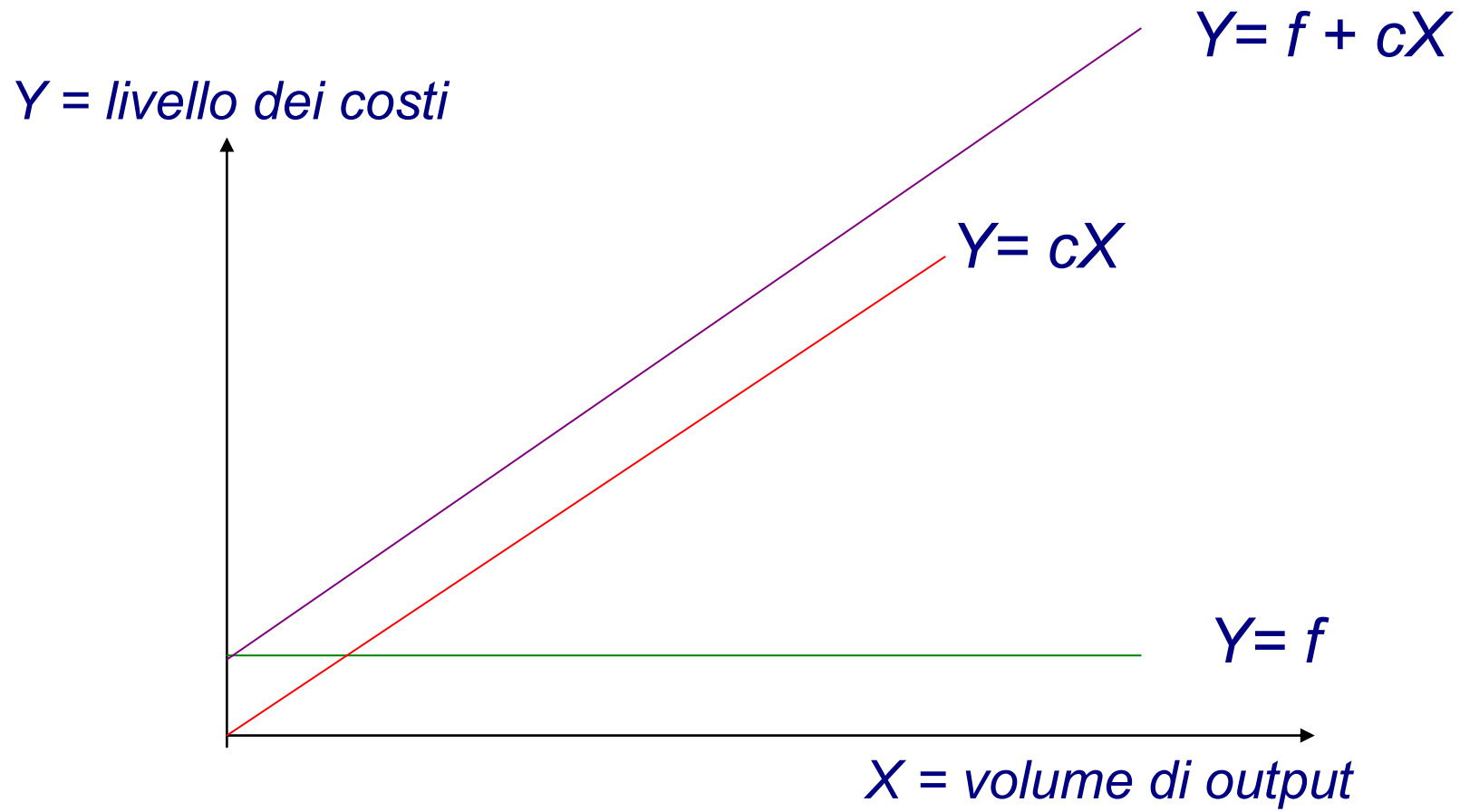


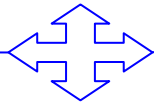
$Y = f$
 $f = \text{costo fisso}$

$X = \text{volume di output}$



Costi totali





CLASSIFICAZIONE DEI COSTI

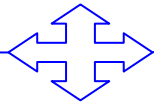
In ordine al grado di dettaglio che si vuole raggiungere, è possibile individuare diverse tipologie di costo:

Costo primo o diretto: include solo i diretti (sia variabili sia fissi);

Costo variabile: include solo i variabili (sia diretti sia indiretti);

Costo industriale: include variabili diretti e indiretti + costi indiretti industriali (manodopera indiretta, ammortamenti, materiali ausiliari, spese del reparto);

Costo complessivo o pieno: include tutti i costi del conto economico attribuiti a quell'oggetto, ossia costo industriale + spese commerciali, generali e amministrative



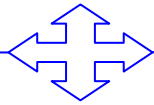
CONTABILITA' ANALITICA PER CENTRI DI COSTO

In relazione alla configurazione prescelta si distingue tra contabilità analitica a:

Direct costing o contabilità a costi variabili (imputa ai prodotti i soli costi variabili);

Full costing o contabilità a costi pieni (imputa ai prodotti il costo complessivo).

La contabilità analitica maggiormente impiegata ai fini del controllo è quella a full costing.



CONTABILITA' ANALITICA PER CENTRI DI COSTO

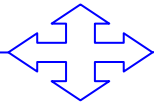
Per risalire alle cause dei risultati della gestione è possibile disaggregare l'azienda in sub-sistemi e misurarne efficacia ed efficienza.

Detti sub-sistemi si definiscono "centri di responsabilità", coincidono con le unità organizzative della struttura aziendale e sono sotto la responsabilità di un particolare soggetto (*manager*).

Si tratta di centri di responsabilità finanziaria che si distinguono per le grandezze contabili di cui i manager sono responsabili.

Considerando la grandezza "costo", i **centri di costo** sono caratterizzati dalla responsabilità di costo o spesa; assegnati gli standard di costo se ne analizza lo scostamento con i dati a consuntivo.

Un centro di costo è una unità dell'organizzazione destinataria delle risorse assegnate, che consuma fattori produttivi e a cui devono essere imputati i relativi costi

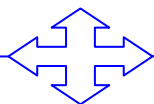


CONTABILITA' ANALITICA PER CENTRI DI COSTO

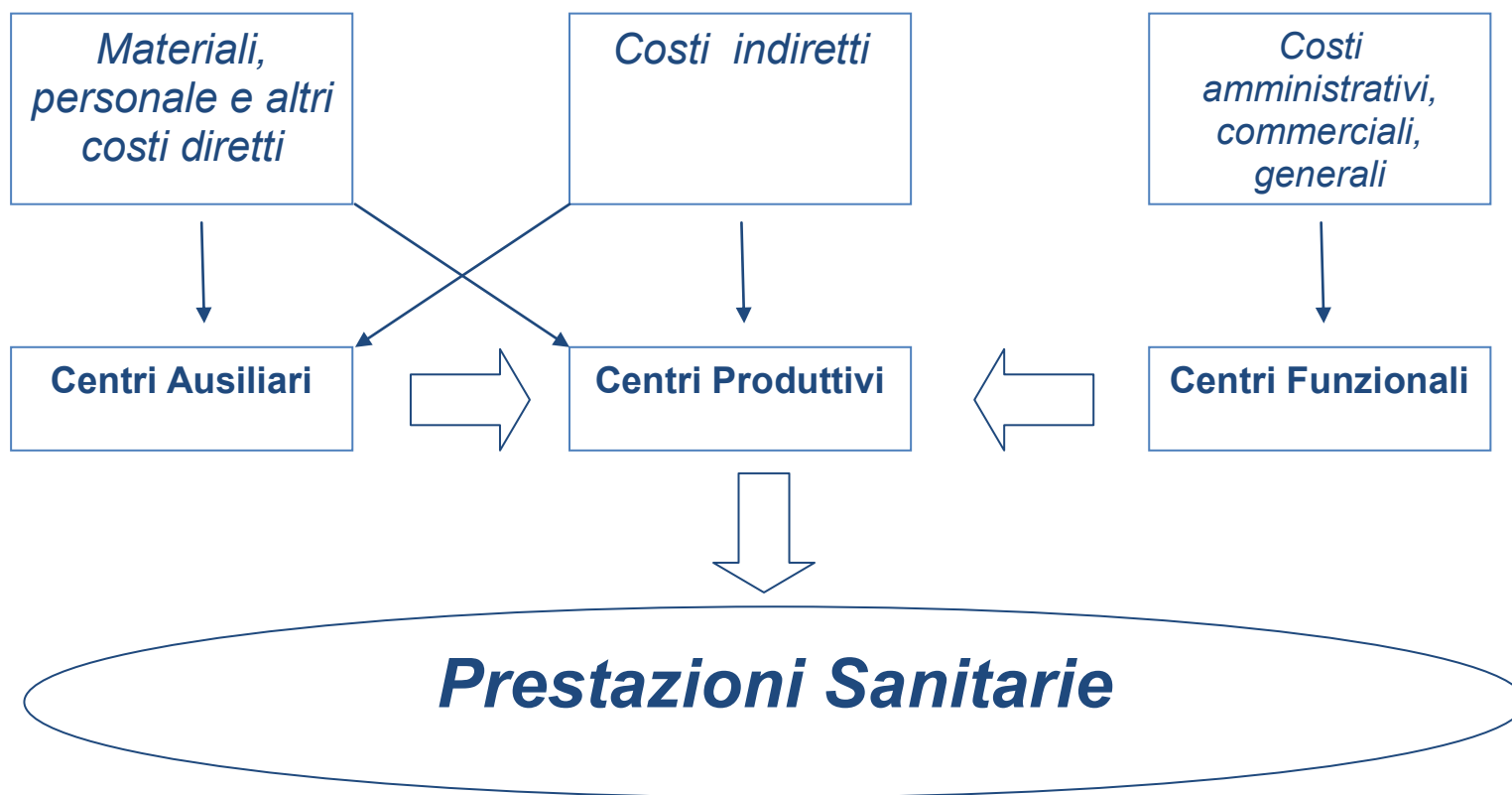
Le fasi di calcolo del Costo Pieno di Prodotto

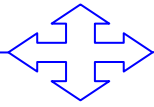
- imputazione dei costi dei singoli fattori produttivi ai centri di costo in cui essi vengono sostenuti;
- ribaltamento dei centri ausiliari o intermedi e dei centri funzionali o di supporto sui centri produttivi;
- calcolo del coefficiente unitario di costo del centro produttivo;
- imputazione finale ai prodotti o servizi dei costi relativi a:
 - centri produttivi
 - centri intermedi o di supporto ancora aperti
 - costi diretti ed indiretti eventualmente non transitati per i centri

Si segue rigorosamente il principio causale



CALCOLO DEL COSTO PIENO DI PRODOTTO MEDIANTE I CENTRI DI COSTO

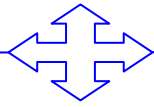




IL SISTEMA DI REPORTING

Si definisce con il termine *reporting* l'attività di comunicazione, ad un soggetto responsabile dell'attribuzione o dell'impiego di determinate risorse, di informazioni sull'andamento della gestione rilevanti per la sua attività decisionale. *

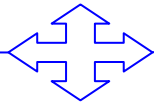
* Fonte: G. Casati – Manuale di contabilità direzionale in sanità



IL SISTEMA DI REPORTING

La sua funzione è quella di trasmettere in modo univoco, affidabile e tempestivo ai responsabili ad ogni livello gli elementi conoscitivi necessari per:

- conoscere le dinamiche passate e/o l'andamento attuale della gestione;
- identificare le ragioni degli scostamenti, e dunque le eventuali azioni correttive da porre in essere;
- intervenire sul processo di programmazione ed eventualmente di pianificazione, ridefinendo gli obiettivi di breve e di medio –lungo periodo e/o i piani gestionali adatti a perseguirli.



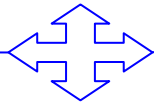
IL SISTEMA DI REPORTING

Tipologie di Report

Report conoscitivo: ha la funzione di trasmettere i dati di contesto giudicati significativi rispetto all'attività gestionale del destinatario;

Report di controllo: sottopone a monitoraggio le *performance* della unità aziendale di cui il destinatario è responsabile e/o l'evoluzione del contesto ambientale di riferimento;

Report decisionale: fornisce le informazioni necessarie a compiere determinate scelte.

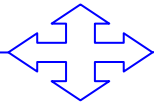


IL SISTEMA DI REPORTING

Forma dei Report (in particolare: report di controllo)

Sintetica: documento (tipicamente in forma di tabella) contenente informazioni di sintesi sull'andamento della gestione, in termini di risultati conseguiti e di fenomeni emergenti, destinato al soggetto responsabile tipicamente individuato (es. dirigente di reparto)

Funzione: segnaletica - si limita ad evidenziare lo scostamento complessivo della variabile critica, senza fornire gli elementi informativi necessari a cogliere l'insieme di cause all'origine della variazione rilevata.



IL SISTEMA DI REPORTING

Forma dei Report (in particolare: report decisionale)

Analitica: documento contenente informazioni di dettaglio sull'andamento della gestione, in termini di risultati conseguiti e di fenomeni emergenti, destinato al soggetto responsabile tipicamente individuato (es. dirigente di reparto)

Funzione: di approfondimento – fornisce informazioni aggiuntive in merito alle cause dello scostamento di una variabile di budget e/o di un fenomeno reale che, per la sua novità o per la sua eccezionalità, il sottosistema dei *report* sintetici non è in grado di segnalare.