



Formez PA



**CORSO DI FORMAZIONE MANAGERIALE PER DIRETTORI GENERALI DI AZIENDE ED ENTI DEL SERVIZIO SANITARIO DELLA REGIONE CAMPANIA**

**di cui all'Art. 3-bis del D. Lgs. n. 502/1992" Convenzione tra la Regione Campania e il Formez PA del 14 marzo 2017**

## PROJECT WORK

---

***“Modello per il monitoraggio dei Livelli Essenziali di Assistenza: Ambito contabile e ambito gestionale”***

Mario Nicola Vittorio Ferrante - Direttore Generale AORN CASERTA  
Antonietta Siciliano- Direttore Sanitario AORN CASERTA



# Indice

---

1. Obiettivo ed oggetto del Project Work
2. Articolazione del progetto
  - 2.1 *Interventi in ambito amministrativo contabile*
  - 2.2 *Interventi in ambito gestionale*
3. Metodologie di lavoro
4. Modalità di comunicazione e raccordo con i diversi settori coinvolti
5. Cronoprogramma
6. Piano di Investimento

# 1. Obiettivo ed oggetto del Project Work

---

Obiettivo del presente Project Work è quello di definire un **Piano di intervento per il Biennio 2018-2019** da realizzare per l'A.O.R.N. "Sant'Anna e San Sebastiano" di Caserta, contenente le principali azioni e le manovre che si intendono perseguire al fine di **migliorare**:



**i processi amministrativo-contabili a supporto dell'Azienda**, attraverso l'introduzione di nuove metodologie di controllo per le informazioni contabili sulla base di un approccio di tipo "strategico" che guarda al PAC non come necessità connessa all'adeguamento all'obbligo normativo, bensì come occasione di efficienza/efficacia dei processi amministrativo-contabili in accordo a quanto definito dal D.lgs. 118/2011 e dal DM del 1/03/2013



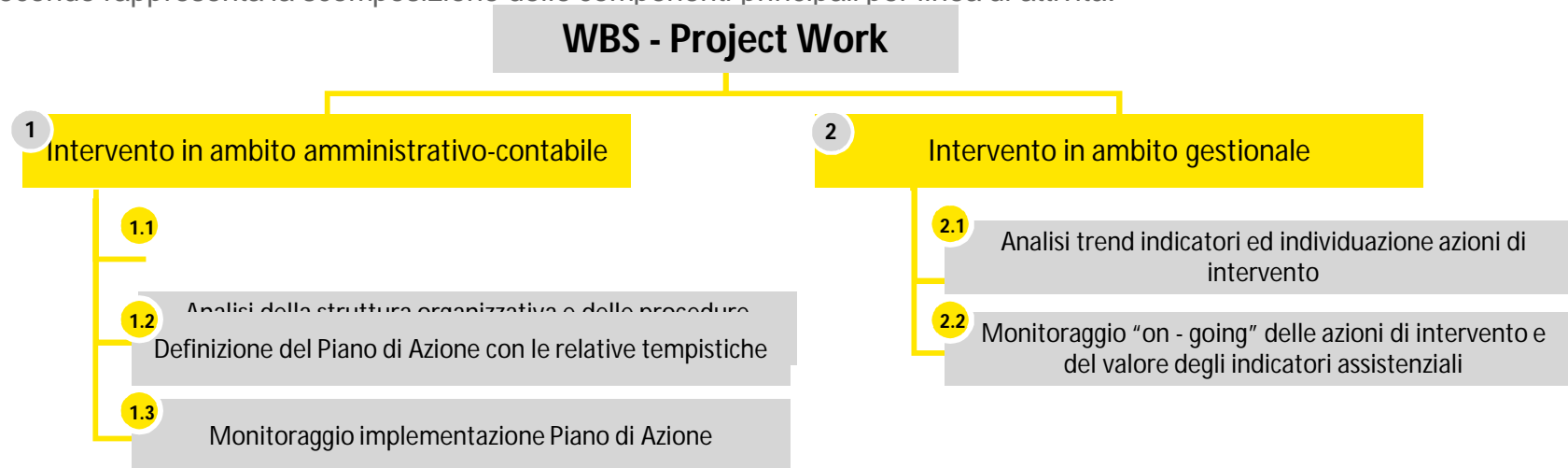
**la qualità dei Livelli Essenziali di Assistenza erogati**, definendo un modello per l'elaborazione dei flussi informativi necessari per il calcolo ed il monitoraggio degli obiettivi LEA con risvolti sia in termini di miglioramento dell'assistenza erogata che di contenimento dei costi

## 2. Articolazione del progetto

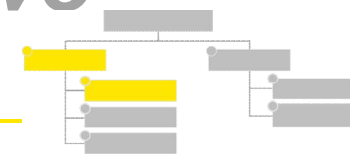
In relazione ai servizi proposti, si possono identificare due componenti di intervento fortemente integrate, quali:

- ▶ **Interventi in ambito amministrativo-contabile con riferimento anche ai servizi di accompagnamento alla certificabilità del bilancio:** è la componente di servizi che deve portare alla copertura totale di tutti i processi trasversali che regolano l'attività amministrativa e gestiscono l'informazione contabile; Ad oggi L'A.O.R.N. "Sant'Anna e San Sebastiano risulta in ritardo in merito al raggiungimento degli obiettivi a causa di carenza personale amministrativo, inadeguatezza flussi informativi, assenza di un Sistema di Controllo Interno;
- ▶ **Interventi in ambito gestionale con riferimento ai servizi di progettazione, sviluppo e avviamento operativo del modello di monitoraggio del servizio sanitario aziendale:** è la componente di servizi che deve portare ad una totale presa in carico e padronanza degli strumenti e dei parametri (dati) necessari al governo sanitario.

Si rende necessario rappresentare le varie fasi di lavorazione previste nella presente offerta in maniera sistematica in parti raggruppate per livelli omogenei di attività. La configurazione più efficace pertanto non può che essere una **Work Breakdown Structure (WBS)** articolata su due livelli. Il primo livello individua le 2 principali componenti del servizio, il secondo rappresenta la scomposizione delle componenti principali per linea di attività.



# 2.1 Interventi in ambito amministrativo contabile (1/2)



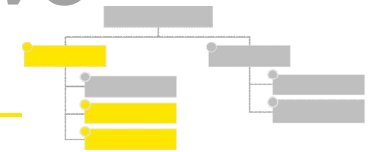
La presente linea di intervento si sviluppa in **n.3 fasi operative** dettagliate di seguito.

Fase 1.1

Analisi della struttura organizzativa e delle procedure amministrativo contabili

- ✓ **Diagnostica:**
  - approfondimento e valutazione dell'attuale assetto macro e micro strutturale dell'Azienda
  - analisi delle responsabilità delle unità organizzative, delle relazioni e delle posizioni esistenti
  - mappatura delle competenze
  - individuazione dei fattori frenanti e a supporto del cambiamento nell'Azienda
  - individuazione dei punti di forza e di debolezza dell'attuale assetto strutturale e individuazione delle opportunità di miglioramento
  - valutazione del livello di "maturità" dell'organizzazione
- ✓ **Individuazione soluzioni organizzative migliori attraverso:**
  - attività di bechmarking
  - valutazione complessità di governance amministrativa e del territorio
  - individuazione delle buone prassi organizzative e definizione di possibili alternative macro e micro strutturali
  - stima dei miglioramenti ottenibili per ogni alternativa individuata
  - valutazione vincoli e ostacoli al cambiamento
- ✓ **Analisi delle procedure amministrativo-contabili vigenti in Azienda volta a verificare lo stato di avanzamento, per ognuno dei settori di bilancio, delle azioni previste nel PAC**

# 2.1 Interventi in ambito amministrativo contabile (2/2)



## Fase 1.2

Definizione del Piano di Azione con le relative tempistiche

- ✓ Predisposizione di un **Piano di Azione** e definizione, per ciascuna delle aree previste dal PAC, di:
  - attività da svolgere (definizione di procedure, revisioni contabili, riconciliazione di poste di bilancio, etc.)
  - strutture coinvolte
  - cronoprogramma delle attività nel biennio

Percorso Attuativo Certificabilità bilancio - Piano di azione

#	Area	ID attività	Attività da svolgere	Strutture coinvolte	Anno 1				Anno 2						
					M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4			
1	Requisiti Generali	A1.1	Definizione di una procedura di raccolta, archiviazione e condivisione tra i referenti aziendali interessati di leggi e regolamenti che riguardano l'azienda ed il settore sanitario e che abbiano impatto in bilancio	U.O.C. Affari Generali											
2	Requisiti Generali	A1.4	Definizione di procedure di controllo interno di conformità a leggi e regolamenti che abbiano impatto in bilancio	U.O.C. Affari Generali/ U.O.C. Contabilità Generale											
3	Requisiti Generali	A5.1	Definizione di una procedura di revisione dei bilanci da parte della Divisione Bilancio	U.O.C. Affari Generali/ U.O.C. Contabilità Generale											
4	Disponibilità liquide	G1.1	Definizione di una procedura di gestione delle giacenze di cassa (economica e CU) e dei crediti e debiti verso l'Istituto Tesoriere	U.O.C. Affari Generali/ U.O.C. Contabilità Generale/ U.O.C. Tesoreria											

- ✓ Definizione di una linea di intervento dedicata alla **definizione procedure di Contabilità analitica** linea di intervento dedicata esclusivamente alla redazione e introduzione a livello aziendale delle procedure di contabilità analitica e delle regole di raccordo con la contabilità generale al fine di garantire la corretta imputazione ed elaborazione delle informazioni e l'omogeneità nella produzione dei risultati contabili

## Fase 1.3

Monitoraggio implementazione Piano di Azione

- ✓ **Monitoraggio dello stato di avanzamento delle azioni** poste in essere dall'Azienda e valutazione delle le risultanze delle attività svolte con contestuale **identificazione** di eventuali aree di miglioramento e/o che necessitano di **interventi di riprogrammazione**

Percorso Attuativo Certificabilità bilancio: Monitoraggio Piano di Azione					
Area Azione	ID Azione	Azione	Owner attività	Status	Riprogrammazione Scadenza
Requisiti Generali	A1.1	Definizione di una procedura di raccolta, archiviazione e condivisione tra i referenti aziendali interessati, di leggi e regolamenti che riguardano l'azienda ed il settore sanitario e che abbiano impatto in bilancio	U.O.C. Affari Generali	Attività conclusa	-
Requisiti Generali	A1.4	Definizione di procedure di controllo interno di conformità a leggi e regolamenti che abbiano impatto in bilancio	U.O.C. Affari Generali/ U.O.C. Contabilità Generale	Attività conclusa	-
Requisiti Generali	A2.1	Adozione di un sistema formalizzato di programmazione e controllo della gestione, che disciplini in particolare la definizione degli obiettivi strategici ed operativi aziendali con le relative responsabilità e tempistiche, la predisposizione dei bilanci di previsione ed i relativi budget aziendali e di settore da assegnare ai rispettivi centri di responsabilità (DCA 14/2009 e 90/2011)	U.O.C. Controllo di Gestione	Attività in corso	31/12/2017
Requisiti Generali	A2.2	Attivazione di un sistema di monitoraggio contabile gestionale basato sull'analisi degli scostamenti rispetto al budget (con periodicità almeno trimestrale)		Attività da avviare	

# 2.2 Interventi in ambito gestionale



L'intervento proposto in ambito gestionale è articolato nelle **n.2 fasi descritte** di seguito.

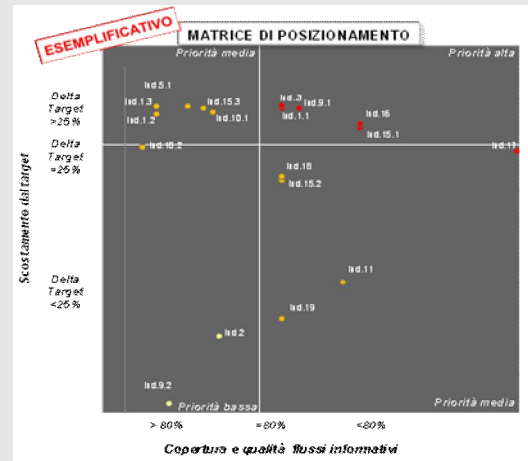
## Fase 2.1

Analisi trend indicatori ed individuazione azioni di intervento

- ✓ Predisposizione di un **cruscotto per l'analisi, calcolo e monitoraggio degli indicatori** presenti nella «Griglia LEA»,

**ESEMPLIFICATIVO**

	Valore anno x-2	Valore anno x-1	Valore anno x	$\Delta$	Trend
Indicatore x					↔
Indicatore y					↓ ⚠
Indicatore z					↓
...					↓



- ✓ **Individuazione priorità d'intervento (bassa – media – alta)** per il miglioramento di ciascun indicatore, attraverso la Matrice di Posizionamento

## Fase 2.2

Monitoraggio “on - going” delle azioni di intervento e del valore degli indicatori assistenziali






- ✓ **Calcolo “on going”**, con periodicità almeno trimestrale, **dell'efficacia delle azioni di intervento** e del valore assunto dagli indicatori verificando il gap rispetto al target assegnato
- ✓ Rendicontazione delle risultanze delle analisi attraverso report trimestrali

# 3. Metodologie di lavoro

(1/2)

Il prospetto seguente mostra, per ciascuna delle fasi proposte nell'ambito del progetto, le diverse metodologie utilizzate, per le quali viene fornita una breve descrizione alla slide successiva.

**- Metodologie-**

<b>- Fasi Progettuali-</b>						
		<i>Benchmarking</i>	<i>Business Process Reengineering Methodology (BPR)</i>	<i>Maturity Model</i>	<i>Zero Based Review (ZBR)</i>	<i>Change Management Methodology</i>
<i>Interventi ambito amministrativo - contabile</i>	Fase 1.1 Analisi organizzativa e delle procedure amministrativo - contabili	✓	✓	✓	✓	✓
	Fase 1.2 Definizione del Piano di Azione con le relative tempistiche	✓	✓			✓
	Fase 1.3 Monitoraggio implementazione Piano di Azione	✓	✓			✓
<i>Interventi ambito gestionale</i>	Fase 2.1 Analisi trend indicatori ed individuazione azioni di intervento	✓				✓
	Fase 2.2 Monitoraggio "on - going" delle azioni di intervento e del valore degli indicatori assistenziali	✓				✓



# 3. Metodologie di lavoro

(2/2)



**BENCHMARKING:** metodologia di analisi che consiste nell'identificare e comprendere le best practices ed i fattori critici di successo di altre organizzazioni per poi adattarle alla specificità della propria realtà



**BUSINESS PROCESS REENGINEERING METHODOLOGY (BPR):** metodologia per la rilevazione e la re-ingegnerizzazione dei processi, articolata in tre fasi: definizione del Business Process Model (BPM) e mappatura dei processi; identificazione dei fattori critici di successo dei processi, elaborazione dei relativi KPI, rilevazione delle relazioni causa-effetto tra i fattori individuati; individuazione delle criticità di processo, definizione e valutazione dell'impatto delle possibili azioni di miglioramento, ridisegno dei processi e definizione degli interventi di "Change Management"



**MATURITY MODEL:** metodologia per la valutazione della maturità di una struttura organizzativa, basata su 5 livelli (iniziale – conosciuto – definito o standardizzato – gestito – ottimizzato) ognuno dei quali può contenere 5 dimensioni di maturità (capacità di gestione - uso di metodologia – informatizzazione - competenze comportamentali - allineamento strategico con lo scopo istituzionale dell'Azienda)



**ZERO BASED REVIEW (ZBR):** metodologia basata sulla Matrice delle Attività, volta alla ricostruzione, a livello macro e/o micro, dei compiti interni a ciascuna Unità Organizzativa, partendo dalle attività/operazioni elementari e individuandone le interdipendenze (generiche – sequenziali – reciproche) e affinità



**CHANGE MANAGEMENT METHODOLOGY:** metodologia strutturata che prevede un'azione sincrona su tutti gli elementi del sistema organizzativo al fine di sviluppare le attività di gestione del cambiamento parallelamente e in sinergia con le attività progettuali, così da minimizzare il "gap" tra la situazione corrente e la situazione prospettata

# 4. Modalità di comunicazione e raccordo con i diversi settori coinvolti

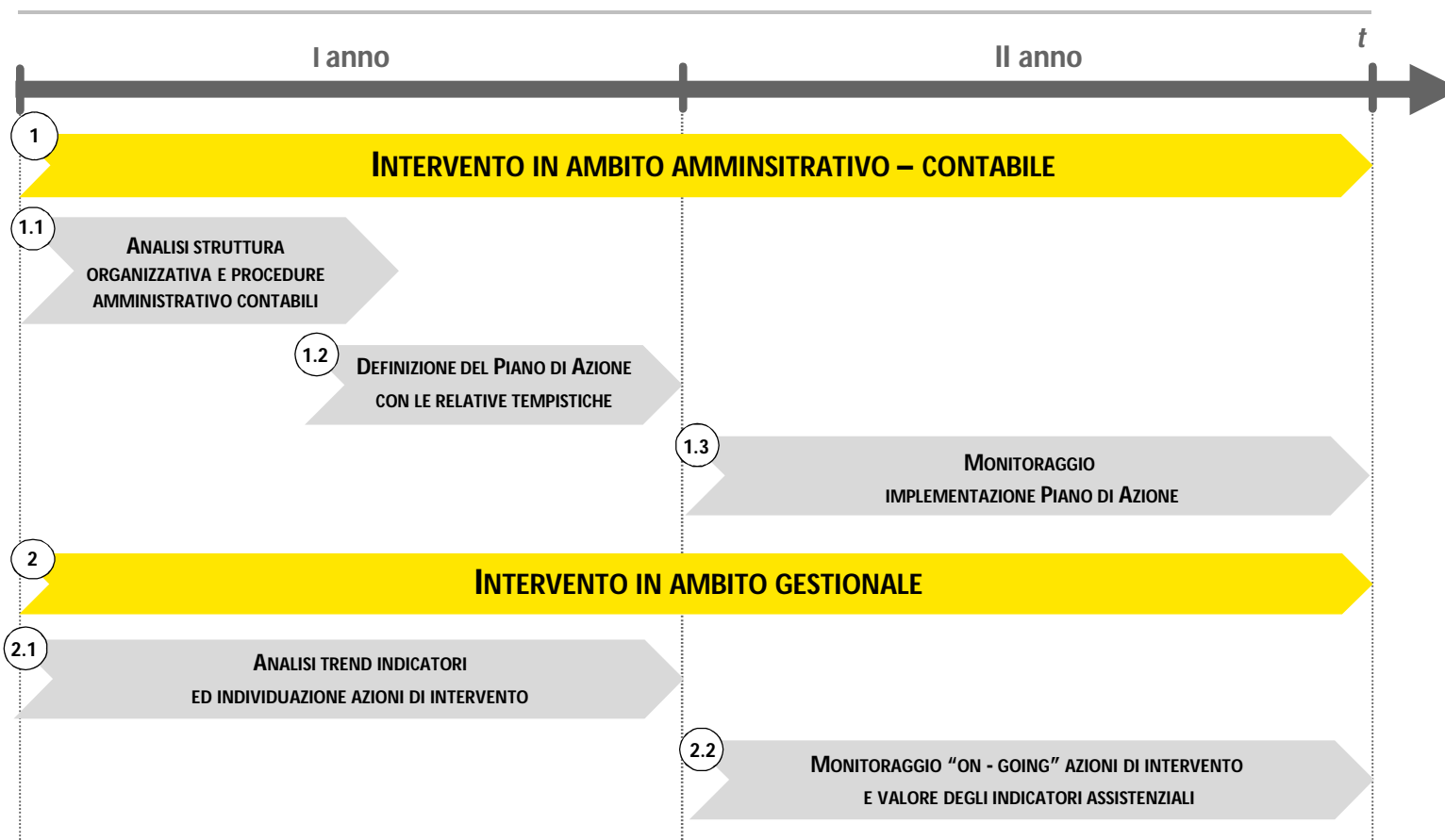
Per ciascuna delle due linee di intervento progettuale, saranno individuati un Gruppo di lavoro e un coordinatore delle attività, che costituirà l'interfaccia tra i diversi settori coinvolti e la Direzione Aziendale.

I diversi attori, interni ed esterni all'Azienda, saranno coinvolti nelle attività come esemplificato nel prospetto seguente.

Attori Coinvolti		Intervento in ambito contabile			Intervento in ambito gestionale	
		1.1 Analisi organizzativa e delle procedure amministrativo - contabili	1.2 Definizione del Piano di Azione con le relative tempistiche	1.3 Monitoraggio implementazione Piano di Azione	2.1 Analisi trend indicatori ed individuazione azioni di intervento	2.2 Monitoraggio "on - going" delle azioni di intervento e del valore degli indicatori assistenziali
Direzioni	Direzione Generale	✓	✓	✓	✓	✓
	Direzione Amministrativa	✓	✓	✓		
	Direzione Sanitaria				✓	✓
Dipartimenti	Dipartimenti Sanitari				✓	✓
	Dipartimento Amministrativo	✓	✓	✓		
	Dipartimento sicurezza, servizi tecnici, informatici innovazione tecnologica	✓			✓	✓
Unità Operative	Unità Operative Sanitarie				✓	✓
	Unità Operative Amministrative	✓	✓	✓		
GdL	Gruppo di lavoro in ambito contabile	✓	✓	✓		
	Gruppo di lavoro in ambito gestionale				✓	✓

# 5. Cronoprogramma

Si riporta di seguito il cronoprogramma delle attività scadenze secondo il piano biennale, con l'evidenza della programmazione delle singole fasi relative a ciascun ambito di intervento.



## 6. Piano di Investimento

Di seguito si riporta il dettaglio del Piano di Investimento che si intende attivare per la realizzazione del progetto.

Linea di intervento	Tipologia di investimento	Descrizione investimento	Stima Costi (€)
Intervento in ambito amministrativo contabile	Corso di formazione al personale dipendente	Normativa in ambito contabile (DI 118/2011 e DM del 1 marzo 2013)	3.000
Intervento in ambito amministrativo contabile	Corso di formazione al personale dipendente	Corso Contabilità Generale	8.000
Intervento in ambito amministrativo contabile	Corso di formazione al personale dipendente	Corso Audit e Reporting	5.000
Intervento in ambito amministrativo contabile	Corso di formazione al personale dipendente	Analisi e riprogettazione dei processi amministrativo contabili aziendali	2.000
Intervento in ambito gestionale	Corso di formazione al personale dipendente	Gestione e monitoraggio del Sistema Sanitario Aziendale	5.000
Intervento in ambito gestionale	Corso di formazione al personale dipendente	I Livelli Essenziali di Assistenza	5.000
Intervento in ambito gestionale	Corso di formazione al personale dipendente	Sistemi per la governance dei flussi informativi sanitari	5.000
Intervento in ambito amministrativo contabile	Moduli aggiuntivi al sistema informativo amministrativo-contabile	Integrazione tra la Co.Ge. /contabilità sezionali	150.000
Intervento in ambito gestionale	Strumenti informatici per la governance gestionale	Cruscotto per il monitoraggio dei flussi sanitari	50.000
<b>Totale investimento</b>			<b>233.000</b>

