



FormezPA



CIRPA

Centro Interdipartimentale per la ricerca in Diritto,
Economia e Management della Pubblica Amministrazione

**Corso di Formazione Manageriale per Direttori Generali di Aziende
ed Enti del Servizio Sanitario della Regione Campania**

IL REINGENEERING DEL PROCESSO GESTIONALE FINALIZZATO ALLA RIDUZIONE DEI TEMPI DI PAGAMENTO

Napoli 16 ottobre 2017

**ANTONIO GIORDANO
MARIA VITTORIA MONTEMURRO
ANTONELLA TROPIANO
VINCENZO D'AMATO**

INTRODUZIONE

Aspetti normativi

D. L. n. 78 /2009

Legge di conversione 3 agosto 2009 n. 102

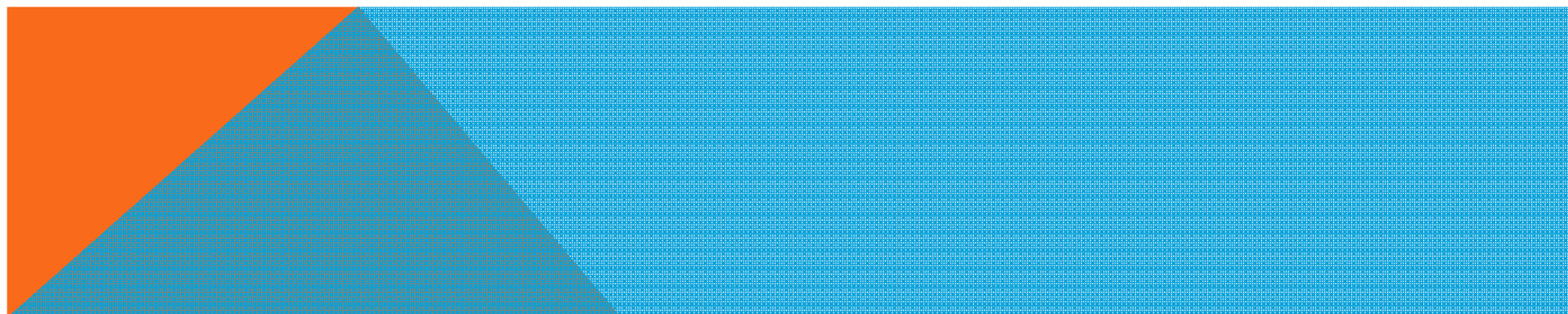
D.L. n.66/2014

D.Lgs. n. 33/2013

Obiettivo istituzionale:

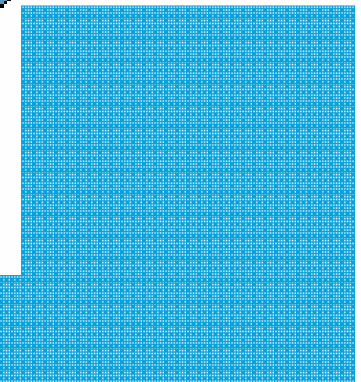
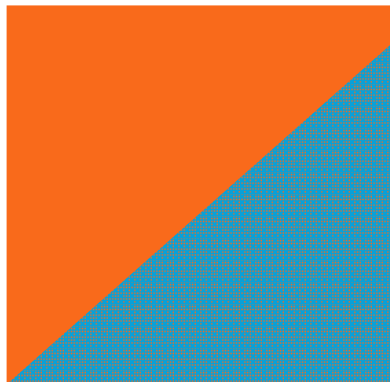
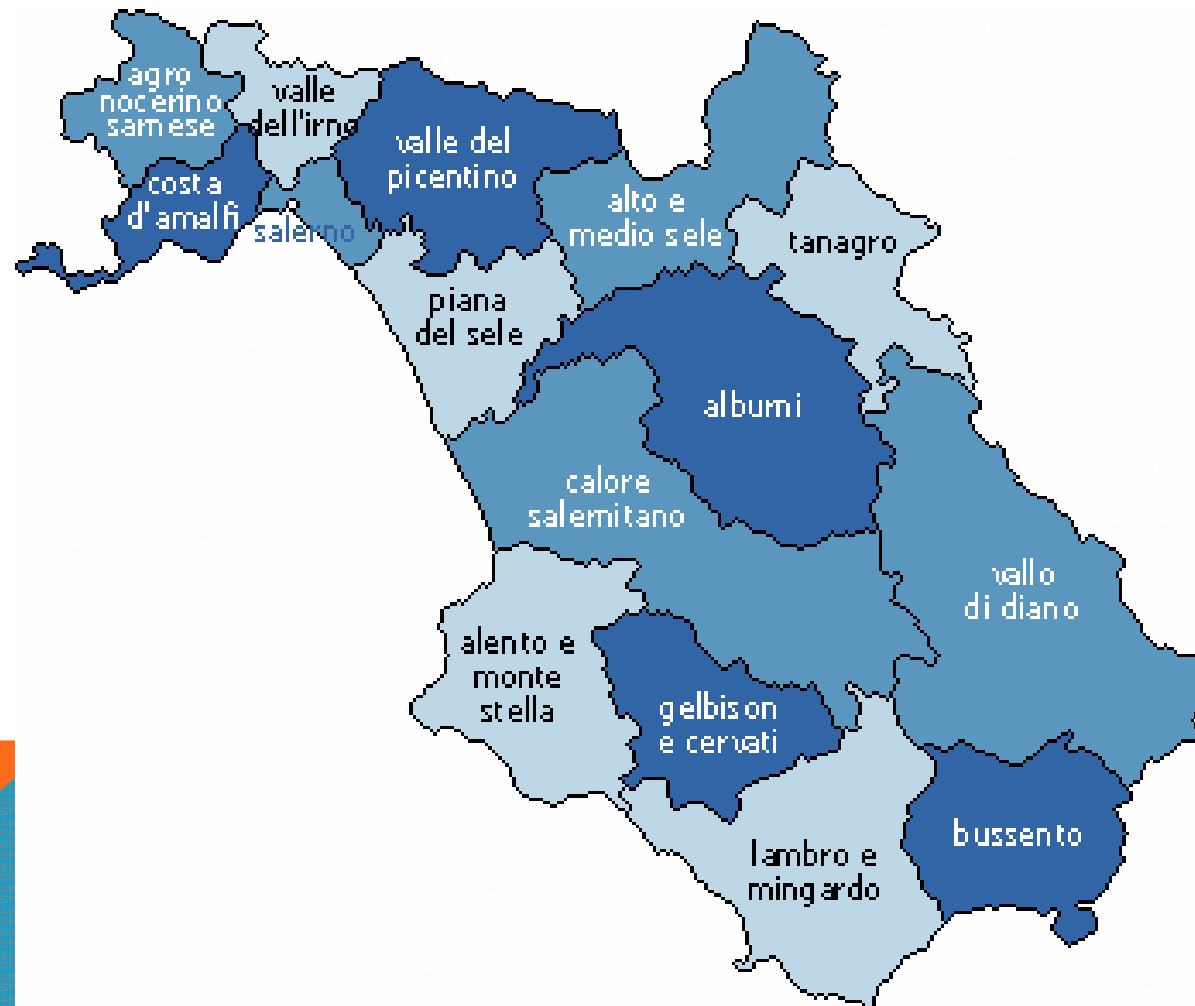
risposta al tavolo ministeriale di verifica
di cui al piano di rientro regionale

obiettivo a carattere «esterno»



CONTESTO

ASSETTO FISICO E POPOLAZIONE



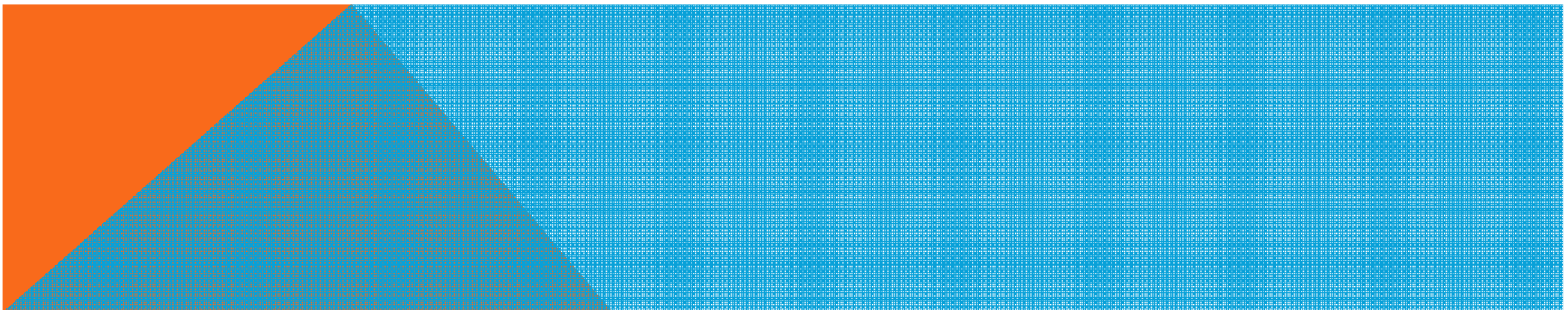
CONTESTO

MACROASSETTO DELLA STRUTTURA AZIENDALE

11 Presidi Ospedalieri
13 Distretti Sanitari
3 Dipartimenti Strutturali

**Disegnato con l'atto aziendale della nuova direzione
(luglio – agosto 2016) formalizzato con DCA n.1/2017**

Conferimento incarico apicali maggio - settembre'17



PRODUZIONE

Fatturato totale beni e servizi-accreditata euro: 807.143.242

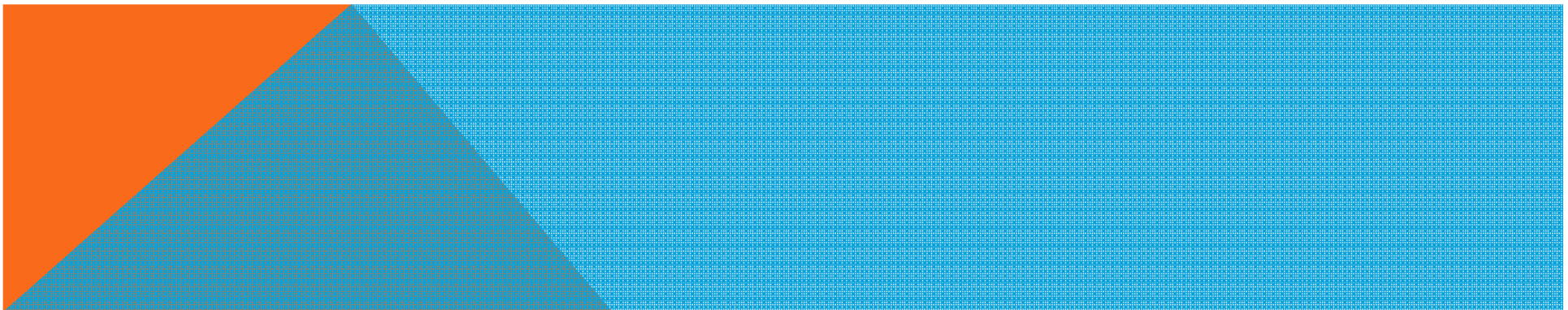
N° documenti totali: 120.000

N° fatture SoReSa: 46.073

N° fatture macrocentri\ strutture centrali: 70.279

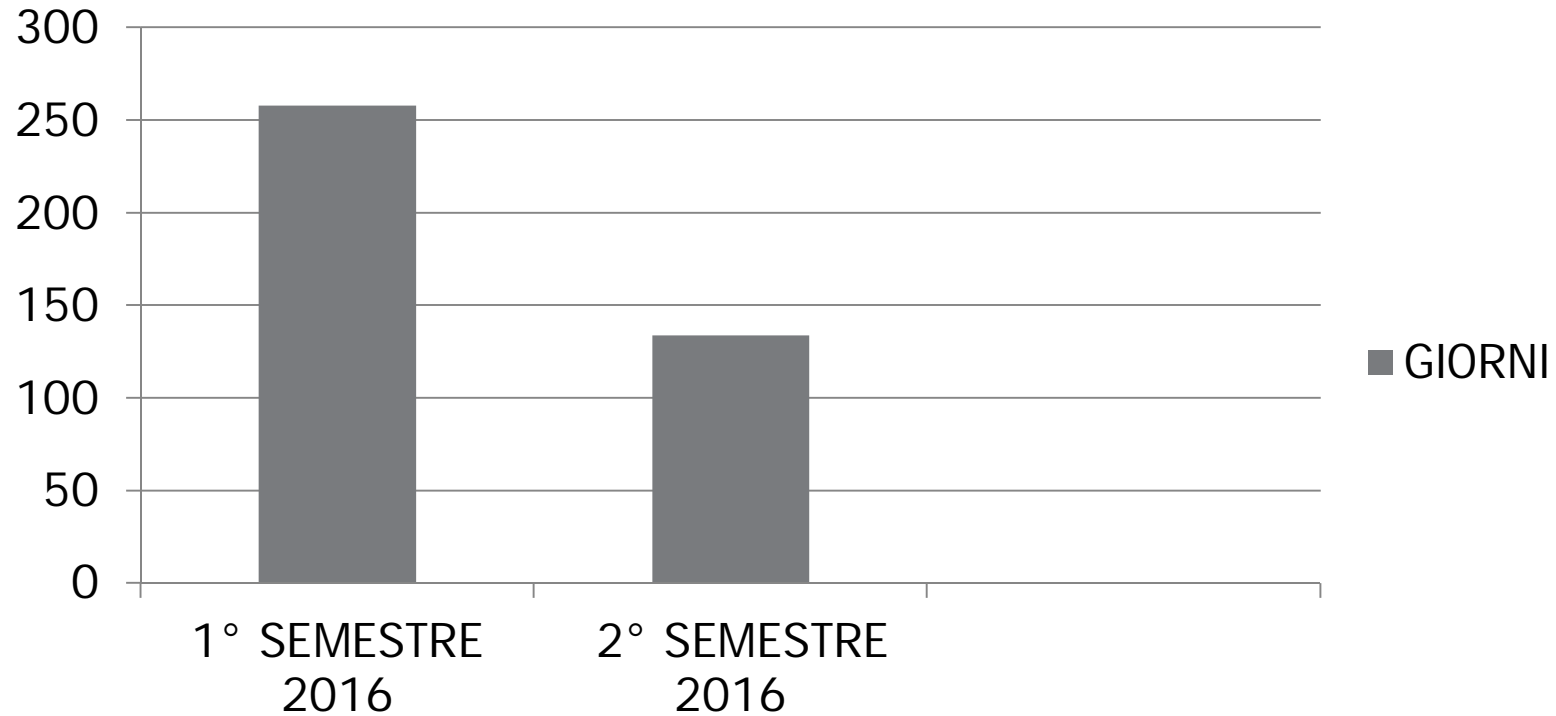
N° fatture accreditata: 3.648

Fonte Areas 2016



TEMPI DI PAGAMENTO 2016

OBIETTIVO 30 GIORNI 2017



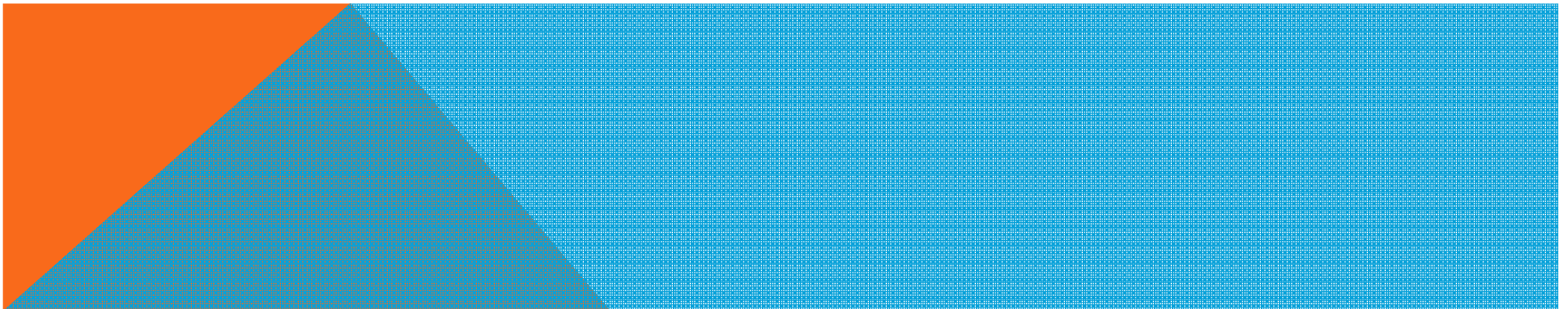
2016 + anni pregressi
2016 +10 giorni

APPROCCIO DELLA DIREZIONE STRATEGICA

Individuazione della metodologia:



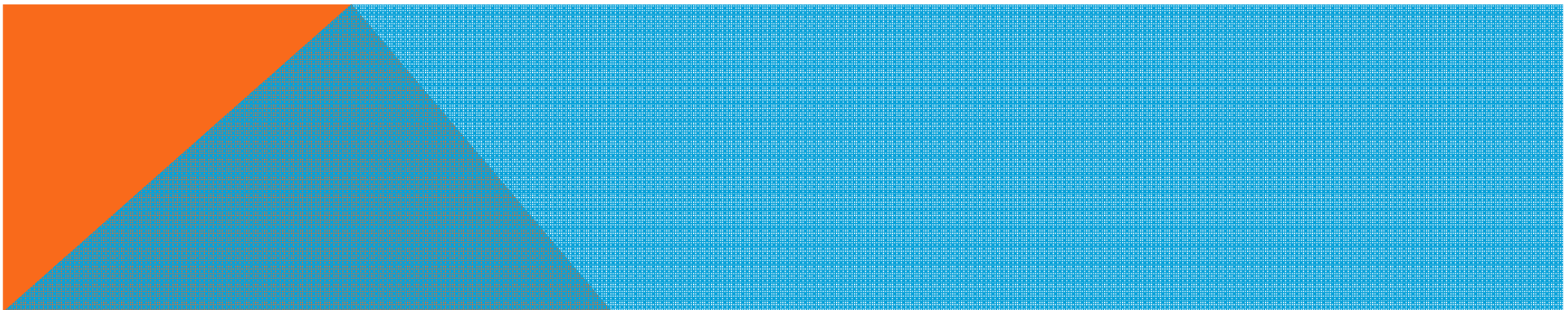
TOTAL QUALITY MANAGEMENT



BRAINSTORMING

COSTITUZIONE DI UN FOCUS GROUP:

- **Direttore GEF quale espressione del corretto pagamento e delle funzioni centrali**
- **1 Direttore di Distretto/1 Direttore medico di P.O. per le problematiche periferiche**



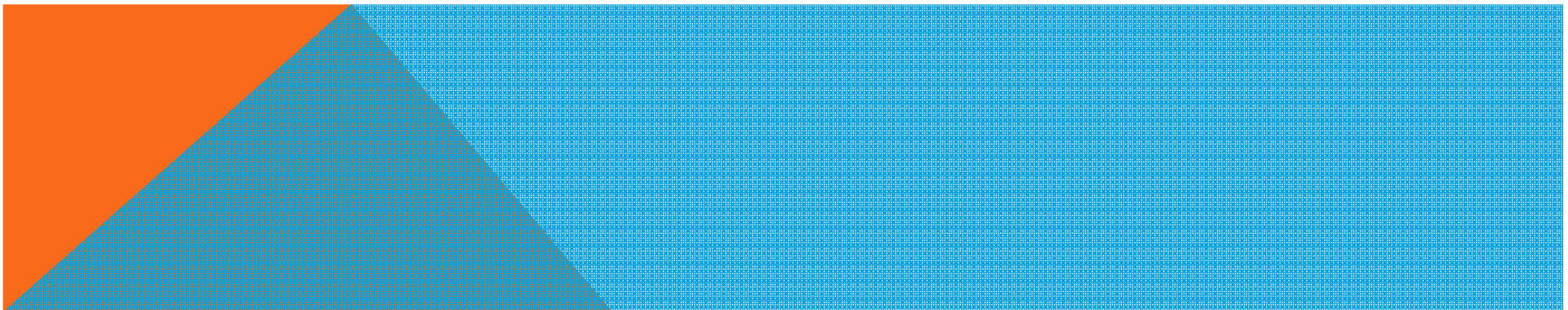
TOTAL QUALITY MANAGEMENT

IL FOCUS GROUP HA COME MANDATO :

INDIVIDUAZIONE DEL TEAM WORKING



- **Focus Group**
- **Direttori Macrocentri**
- **Direttore Farmacia**
- **Direttore Accreditata**
- *Facilitatore*



FACILITATORE

Quadro intermedio

Competenze multidisciplinari

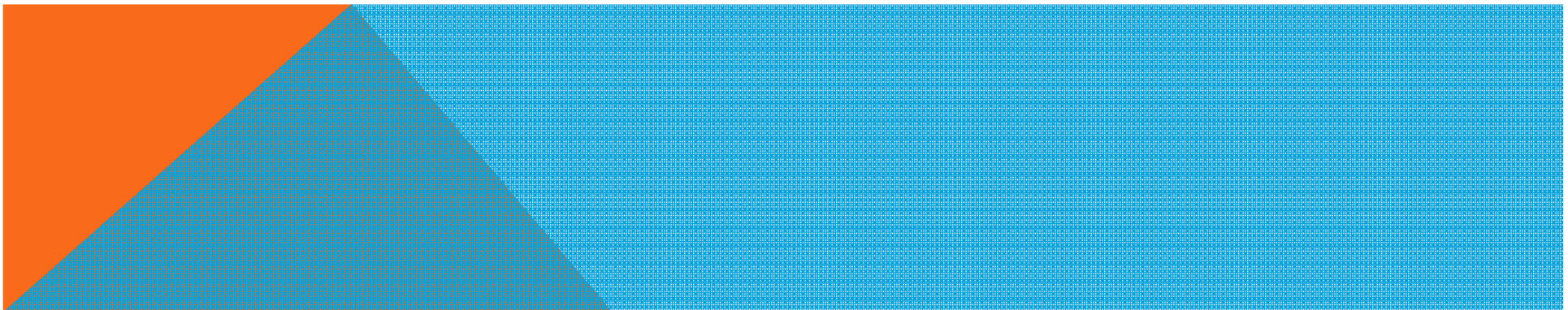
Capacità speculativa ed operativa

Buona conoscenza del sistema informativo aziendale

Forte motivazione personale

Scarsa valorizzazione

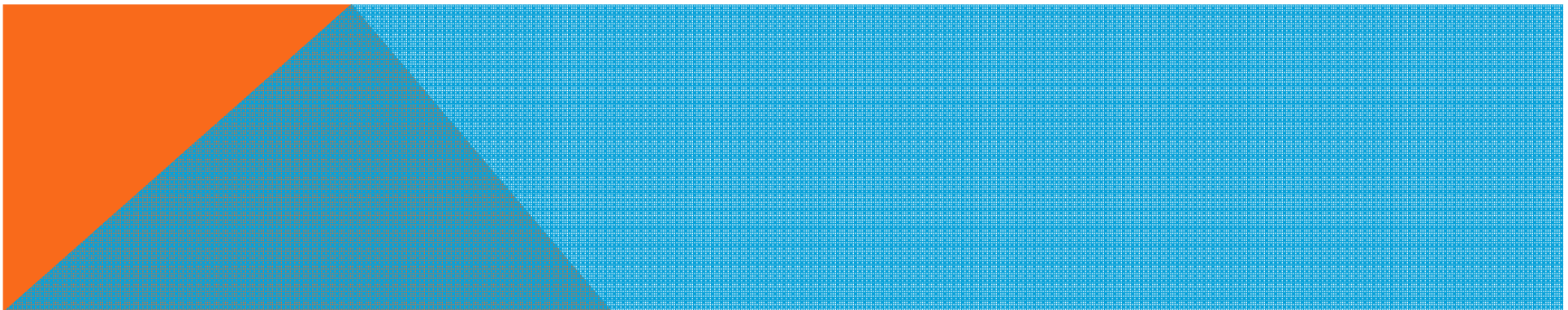
Difficoltà relazionali



TOTAL QUALITY MANAGEMENT

PDCA

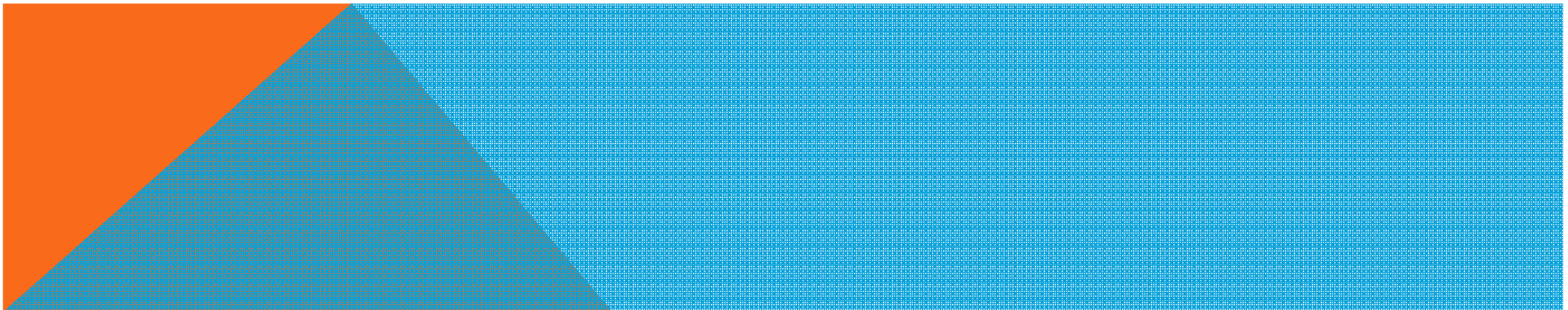
- **DESCRIZIONE DELPROCESSO**
- **INDIVIDUAZIONE DELLE CRITICITA'**
- **ANALISI DELLE CAUSE**
- **INDIVIDUAZIONE DELLA SOLUZIONE**
- **IMPLEMENTAZIONE DELLA SOLUZIONE**
- **MONITORAGGIO E CONTROLLO**



DESCRIZIONE DEL PROCESSO

acquisizione beni/servizi

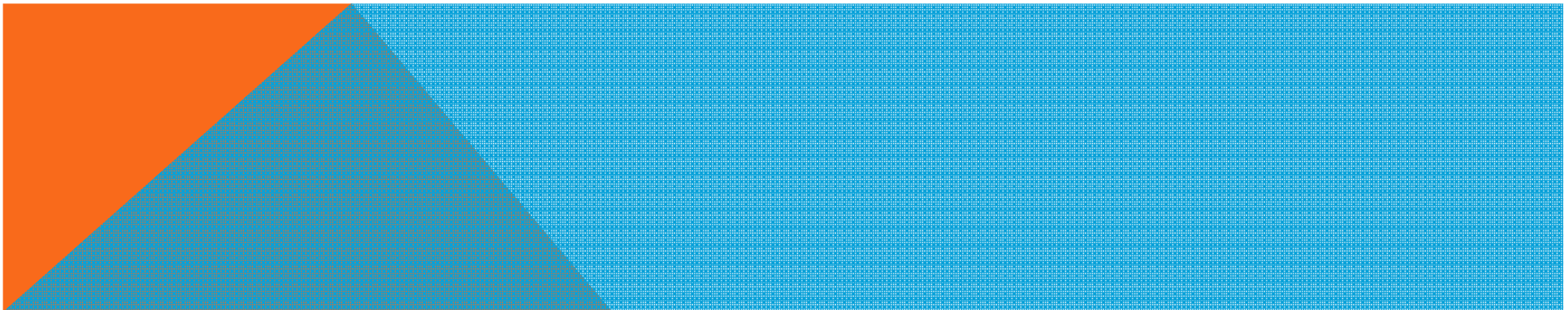
- sottoscrizione contratto
- emissione ordine
- ricevimento merce
- controllo bolla
- **registrazione fattura**
- **presa in carico dall'ordinatore di spesa**
- **aggancio bolla-DDT fattura**
- **verifica/collaudato**
- **formalizzazione determina**
- **pubblicazione**
- **trasmissione al GEF: controlli DURC EQUITALIA CESSIONI**
- **emissione mandato**



PRIME AREE DI ANALISI

GESTIONALE: analisi dei processi organizzativi e della relazione tra la struttura centrale e strutture periferiche

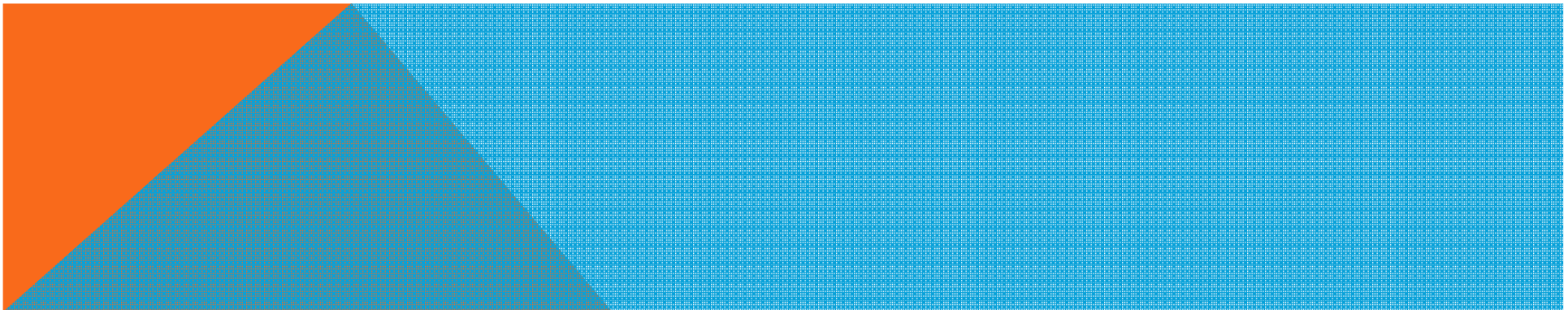
CONTABILE: efficientamento dei tempi di pagamento e contestuale garanzia della metodologia di controllo



INDIVIDUAZIONE PRINCIPALI CAUSE

Il team working, utilizzando lo strumento del diagramma causa effetto, ha individuato quali cause prevalenti

- **Scarse dinamiche relazionali**
- **Procedura non governata**



SWOT ANALYSIS

PUNTI DI FORZA

Know-how di alcuni operatori
Nuovo assetto organizzativo
Declinazione delle responsabilità
Facilitatore

PUNTI DI DEBOLEZZA

Età media elevata
Comunicazione difficile
Demotivazione diffusa
Procedura non governata

Patto di fiducia con i fornitori

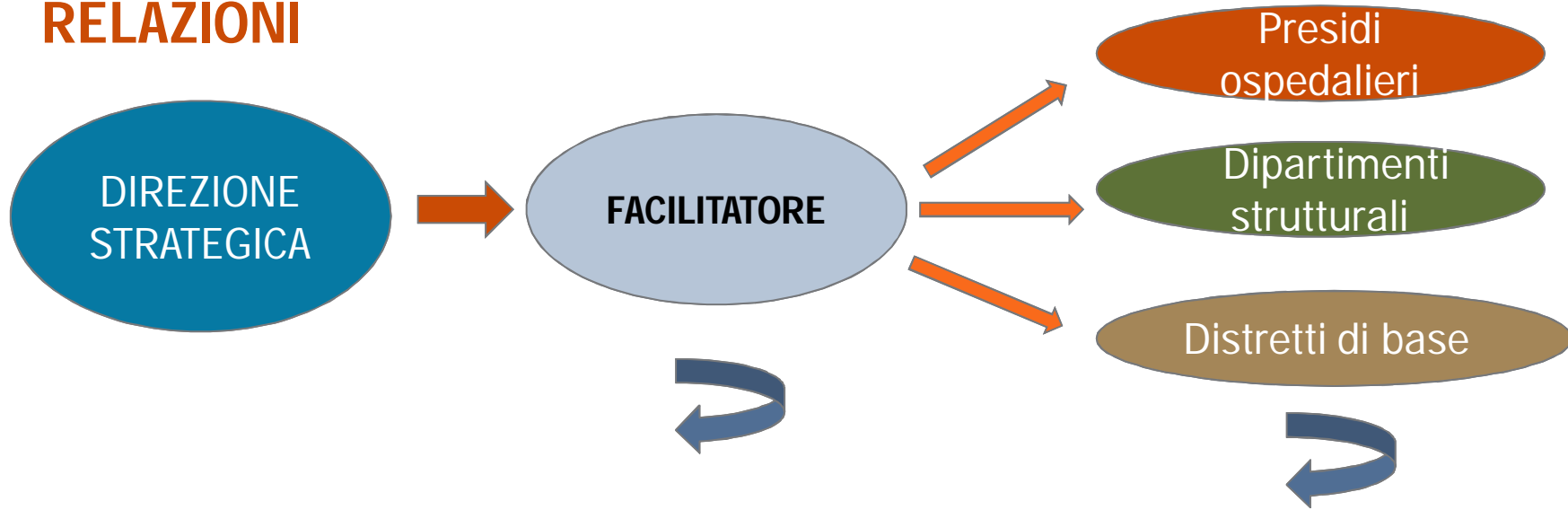
Gestione di oltre 880 fornitori
Numerosi documenti contabili
trasmessi dal sistema interscambio
con errori (es. codice IPA, IVA,
assenza del riferimento al centro
ordinante)
SORESA (es. fatture carenti di ordine
e documento trasporto)

OPPORTUNITA'

RISCHI

PIANO DELLE AZIONI

RELAZIONI



Forte mandato → autorevolezza presso la periferia

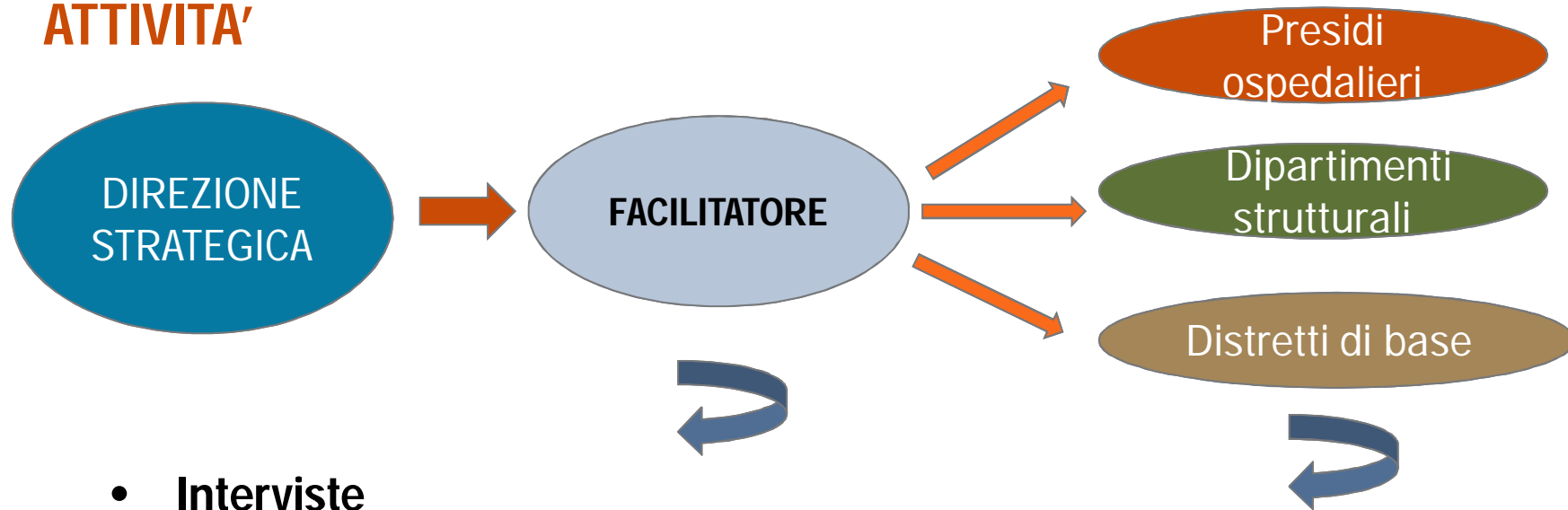
Riconoscimento della presa
in carico dei problemi



autonoma risoluzione
delle criticità

PIANO DELLE AZIONI

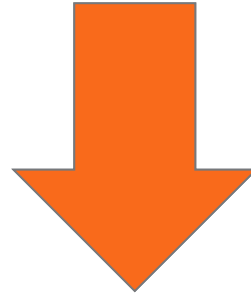
ATTIVITA'



- **Interviste**
- **Incontri periodici e calendarizzati**
- **Lavoro side to side**
- **Monitoraggio continuo dei tempi di lavorazione**
- **Feedback dei risultati**

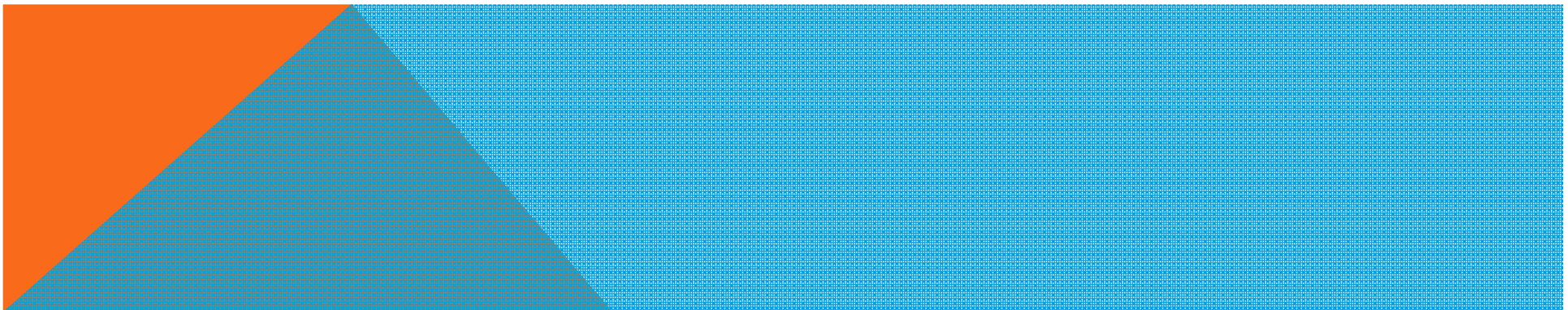
“COLLEGA OPERATORE”

INDIVIDUAZIONE DELLA SOLUZIONE



ISTRUZIONI OPERATIVE E TIMING DELLE AZIONI DA DESTINARE A:

- **PUNTO ORDINANTE**
- **GEF**



NUOVO TIMING

PUNTO ORDINANTE

- consulto quotidiano dell'archivio temporaneo per rifiuto documenti contabili imperfetti
- carico di magazzino

1
giorno

- registrazione e carico della fattura
- aggancio ordine bolla

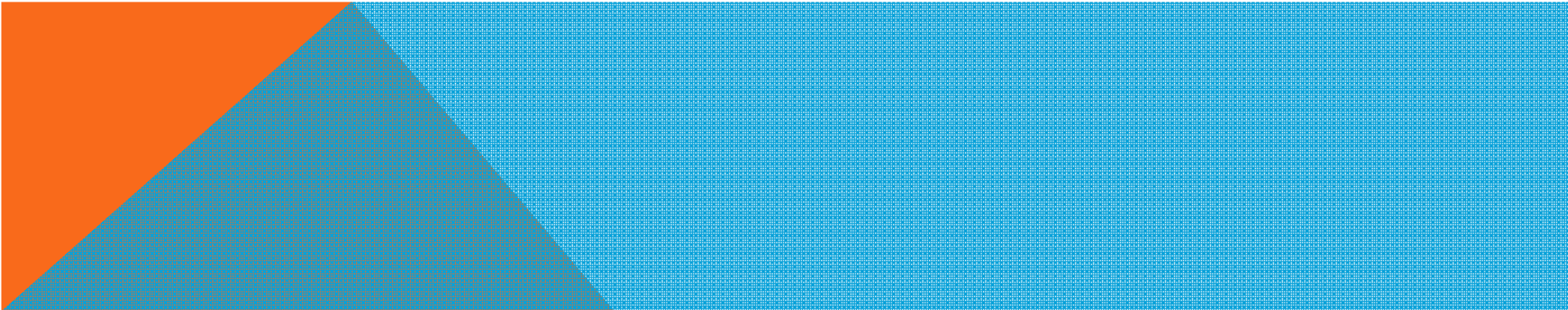
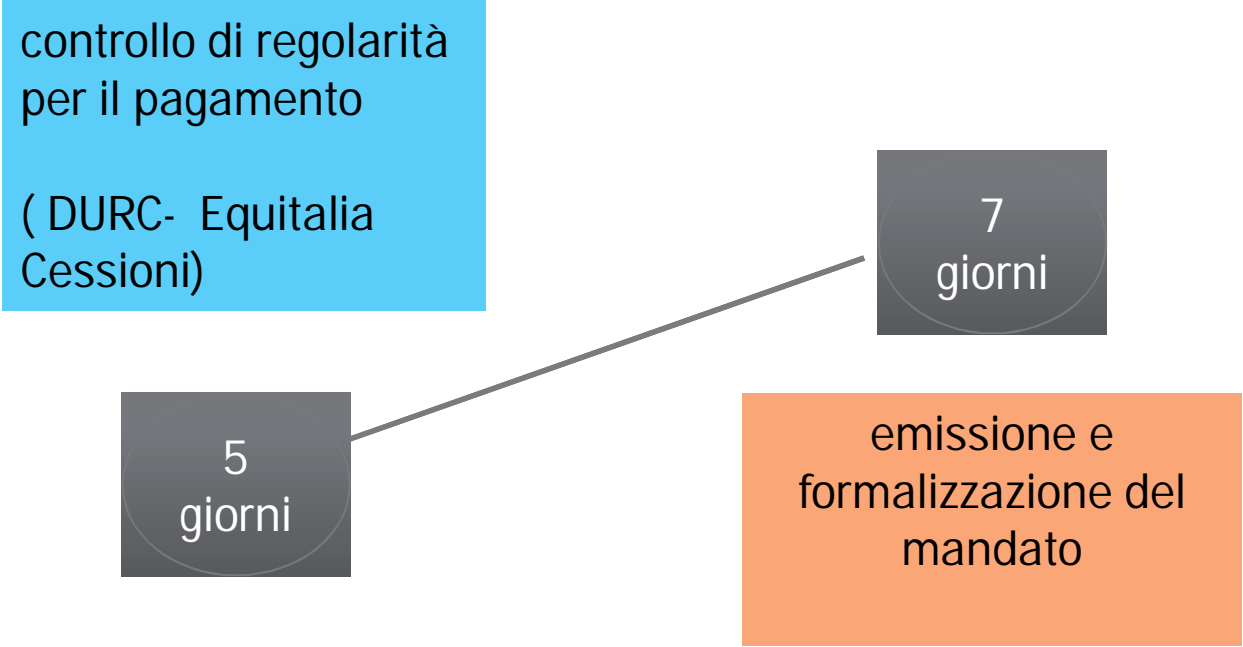
7
giorni

- controllo di congruità
- determina di liquidazione e pubblicazione on line
- trasmissione documentazione al GEF

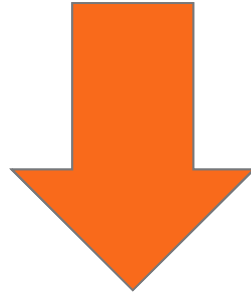
10
giorni

NUOVO TIMING

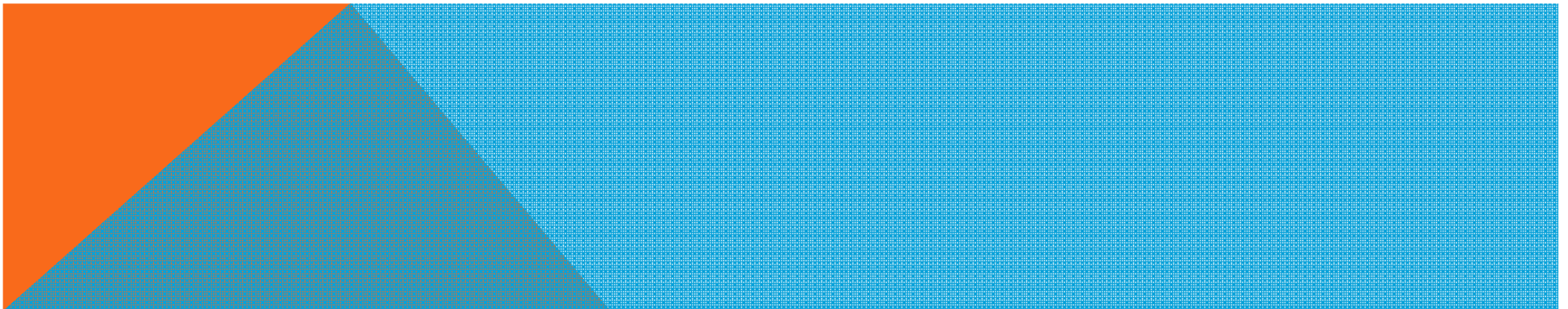
GEF



MONITORAGGIO E VERIFICA



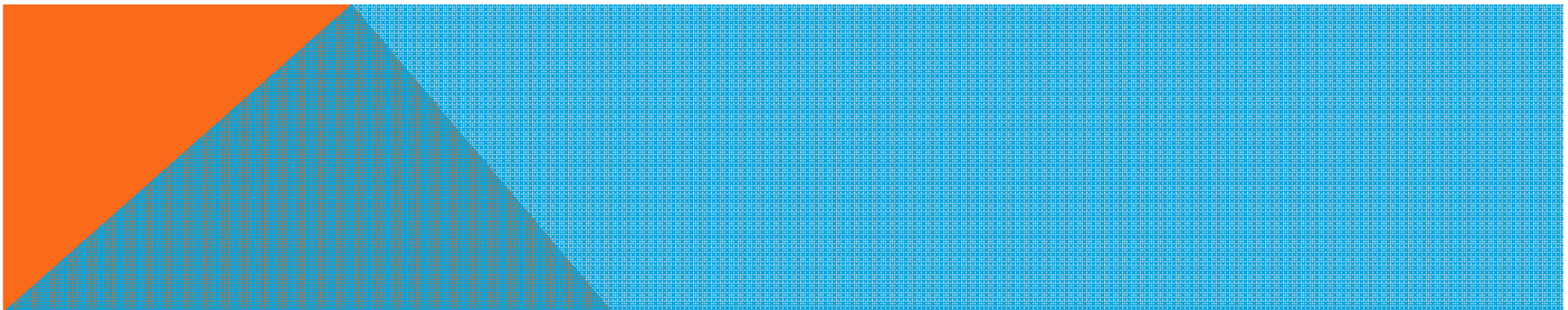
**MISURAZIONE DEI TEMPI
PREVISTI DAL NUOVO TIMING**



PROCESSO

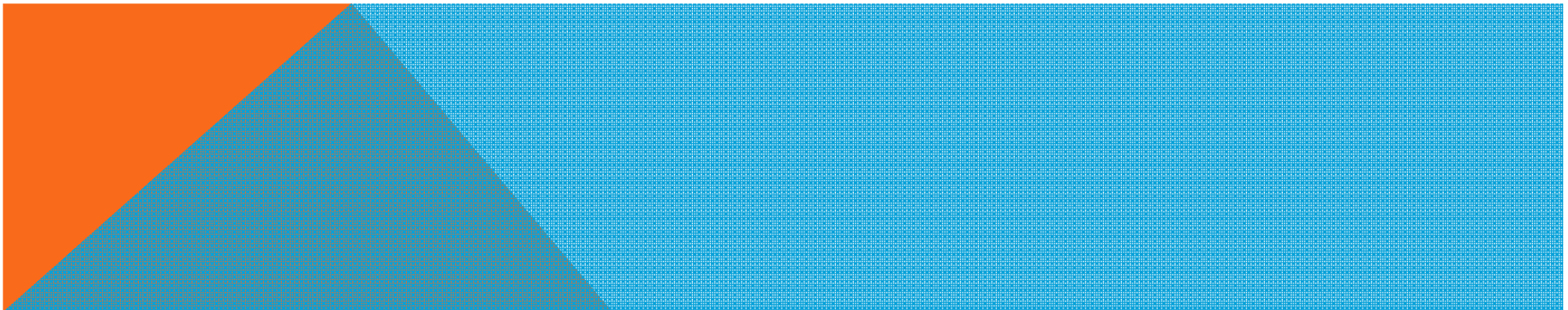
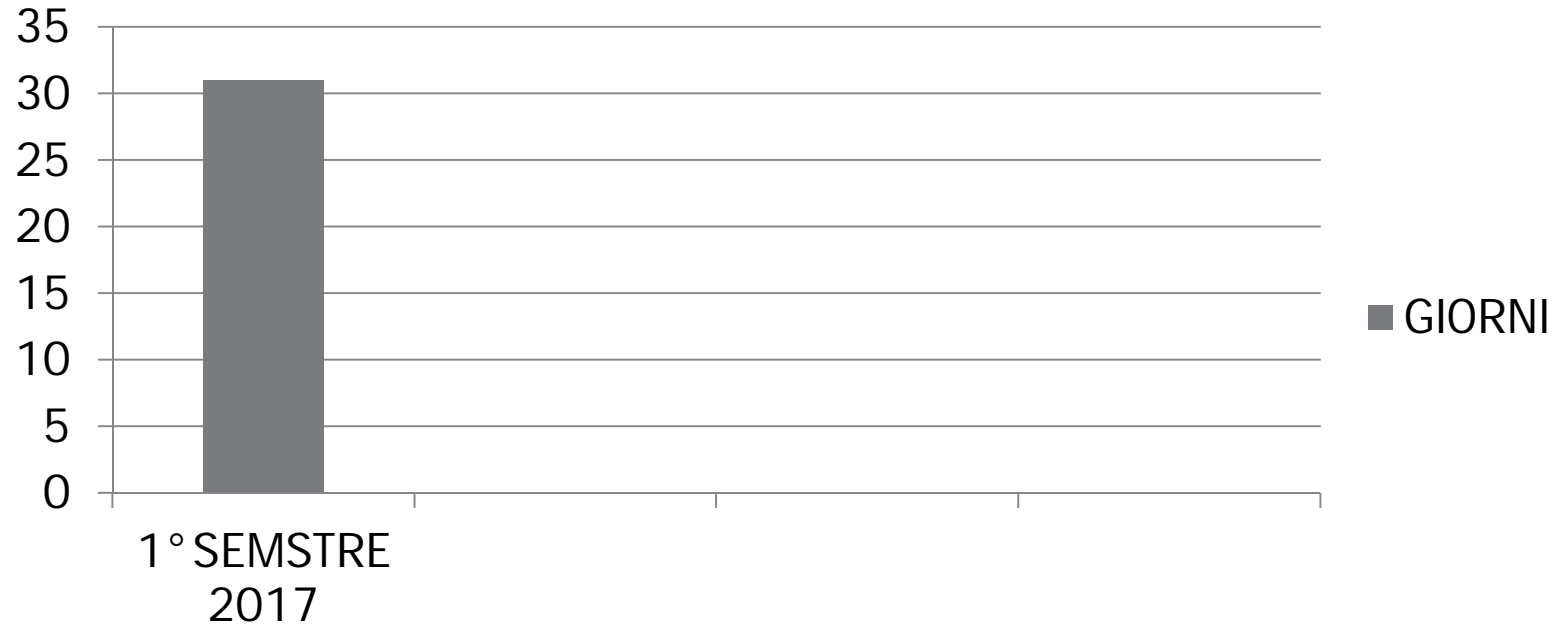
acquisizione beni/servizi

- sottoscrizione contratto
- emissione ordine
- ricevimento merce
- controllo bolla
- registrazione fattura
- presa in carico dall'ordinatore di spesa
- aggancio bolla-ordine-fattura
- verifica/collauda
- formalizzazione determina
- pubblicazione
- trasmissione al GEF: controlli DURC - EQUITALIA
- emissione mandato



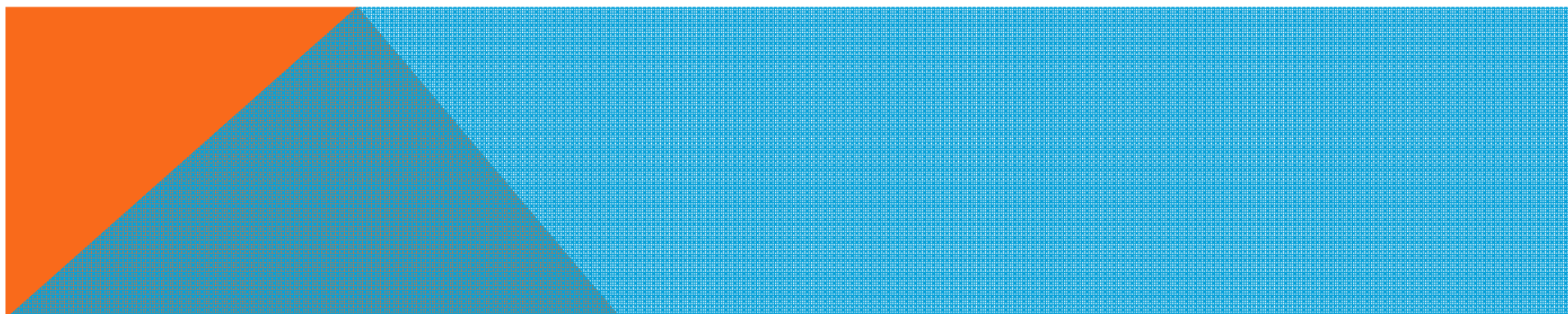
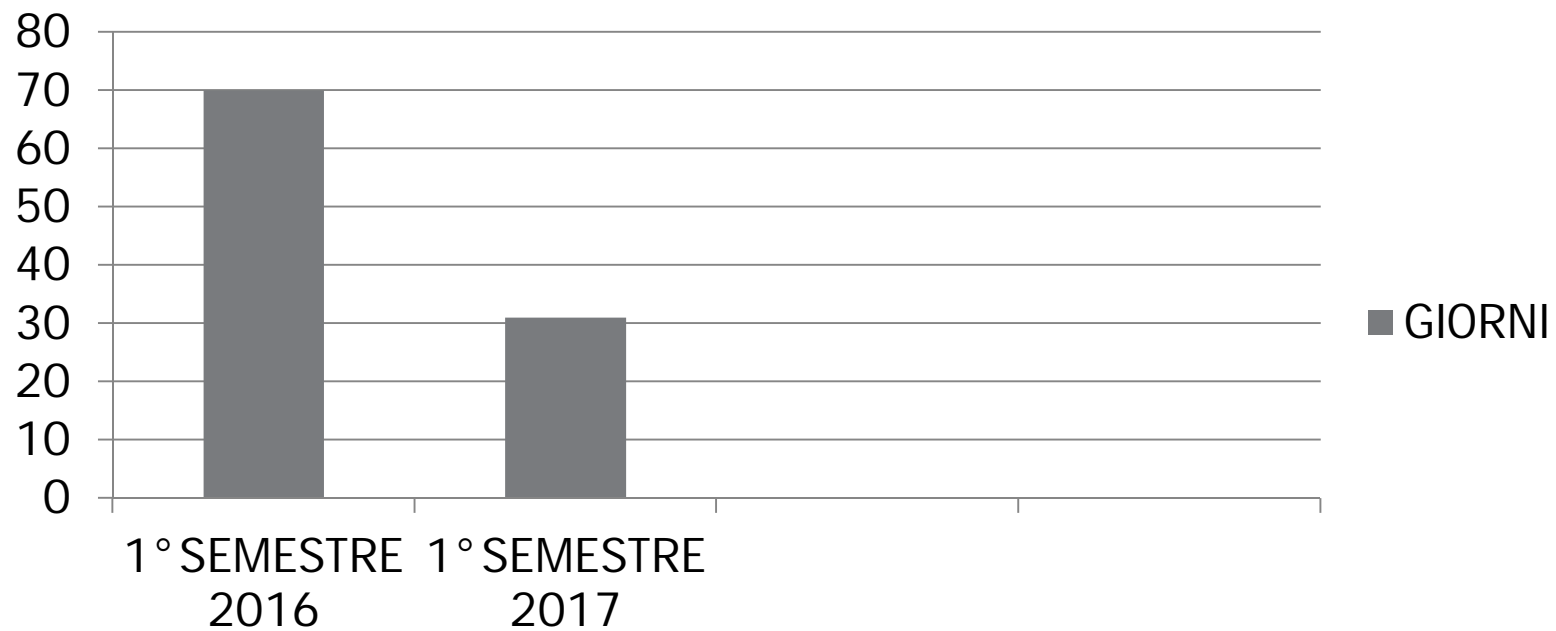
TEMPI DI PAGAMENTO 2017

GIORNI



TEMPI DI PAGAMENTO 2016 VS 2017

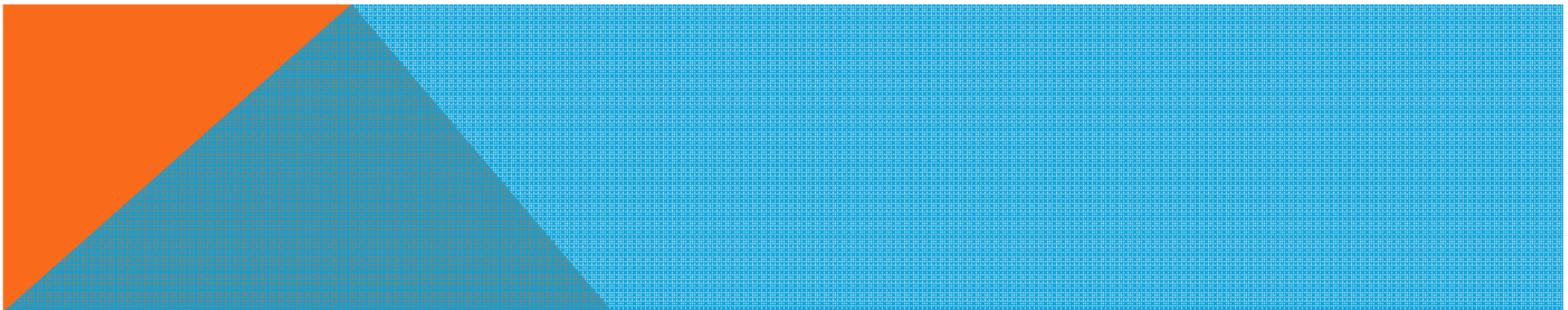
GIORNI



STATO DELL'ARTE

Il processo è presidiato principalmente dai direttori dei macrocentri responsabilizzati dall'incarico formale e dal mandato espresso dalla direzione strategica nella declaratoria degli obiettivi

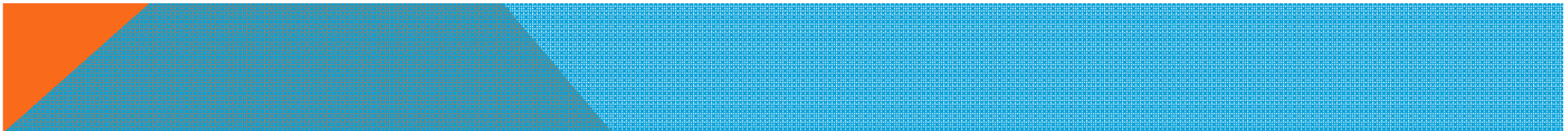
I direttori GEF ed Amministrativo, a margine, presidiano continuamente il processo monitorando sistematicamente le azioni : n° mandati all'atto della firma con cadenza bisettimanale



APPLICAZIONE MODELLO DI LEWIN

Le fasi del cambiamento secondo Lewin (1951)

*Lewin definisce il cambiamento come una **temporanea instabilità** che agisce sull'**equilibrio** esistente.*



FUTURO CONSOLIDATO

CONTINUA.....

