

# MANUALE DELLE PROCEDURE P.A.C. DELL'ASP DI ENNA

## MANUALE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

AREA P.A.C.:

GENERALE

AZIONI P.A.C.:

A2.1/A2.3/A2.4/A4.3/  
A4.4/A4.5/A4.6/A4.7

STRUTTURA RESPONSABILE DELLA  
REDAZIONE:

U.O.C. SERVIZIO CONTROLLO DI  
GESTIONE

MANUALE DELLE PROCEDURE P.A.C. DELL'ASP  
DI ENNA

PROCEDURA DI MONITORAGGIO EXTRA  
CONTABILE DEI RICAVI PER PRESTAZIONI  
SANITARIE

AREA P.A.C.:  
CREDITI E RICAVI  
AZIONI P.A.C.:  
F6.3

STRUTTURA RESPONSABILE DELLA  
REDAZIONE:  
U.O.C. SERVIZIO CONTROLLO DI  
GESTIONE







Azienda Sanitaria Provinciale di  
Enna

*U.O.C. Controllo di Gestione e S.I.S.*

# Il Manuale del Controllo di Gestione

*Revisione 1.3  
del 26/09/2017*

*Applicazione delle linee guida per l'implementazione della metodologia regionale uniforme del Controllo di Gestione (D.A. 835/2014)*

# Indice

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>4</b>
<b>SCOPO DEL DOCUMENTO</b> .....	<b>5</b>
<b>STORIA DEL DOCUMENTO</b> .....	<b>6</b>
INFORMAZIONE SULLA VERSIONE ATTUALE .....	6
RIEPILOGO VERSIONI PRECEDENTI.....	6
<b>ACRONIMI</b> .....	<b>6</b>
<b>RIFERIMENTI NORMATIVI</b> .....	<b>7</b>
<b>LA PIANIFICAZIONE, LA PROGRAMMAZIONE ED IL CONTROLLO</b> .....	<b>7</b>
<b>IL CONTROLLO DI GESTIONE AZIENDALE</b> .....	<b>8</b>
<b>LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA</b> .....	<b>8</b>
LE COMPETENZE .....	9
GLI STRUMENTI E LE RISORSE .....	12
ORGANIZZAZIONE ED INTERFACCE .....	12
I PROCESSI DI GOVERNO .....	13
<b>LA PIANIFICAZIONE</b> .....	<b>14</b>
Il piano degli investimenti e il bilancio previsionale pluriennale.....	14
<b>IL PIANO ATTUATIVO AZIENDALE (P.A.A.)</b> .....	<b>14</b>
<b>IL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO)</b> .....	<b>15</b>
<b>LA PROGRAMMAZIONE</b> .....	<b>18</b>
<b>IL BUDGET OPERATIVO</b> .....	<b>18</b>
GLI OBIETTIVI, LE RISORSE CORRELATE E I SOGGETTI.....	18
I soggetti della negoziazione.....	19
<b>LA NEGOZIAZIONE DEGLI OBIETTIVI</b> .....	<b>20</b>
Il processo di Negoziazione.....	21
<b>RILEVAZIONE E CONTROLLO</b> .....	<b>23</b>
<b>RILEVAZIONE DEI FATTI INTERNI</b> .....	<b>24</b>
<b>STRUTTURE ED ANAGRAFICHE – PIANO DEI CRIL ED IL PIANO DEI CDR</b> .....	<b>24</b>
Il Piano dei CDR.....	25
<b>Processi di gestione del Piano dei CRIL</b> .....	<b>25</b>
Richiesta di attivazione/modifica CRIL - Trasferimento sede e cessazione .....	26
<b>STRUTTURE ED ANAGRAFICHE – PIANO DEI FATTORI PRODUTTIVI</b> .....	<b>28</b>
<b>Processi di gestione del Piano dei Fattori Produttivi</b> .....	<b>29</b>
<b>FONTI DEI DATI E FLUSSI INFORMATIVI ALIMENTANTI</b> .....	<b>30</b>
<b>Le fonti dei dati</b> .....	<b>30</b>
<b>Gli ambiti delle fonti</b> .....	<b>31</b>
<b>Processo di alimentazione delle fonti, produzione dei flussi e acquisizione</b> .....	<b>33</b>
Flussi informativi derivati dai processi di governo delle attività aziendali .....	33
<b>La verifica dei dati</b> .....	<b>34</b>
<b>LA CONTABILITÀ ANALITICA</b> .....	<b>35</b>
<b>La contabilizzazione dei fatti e gli output</b> .....	<b>35</b>
I ribaltamenti e i drivers.....	37
La sequenza dei ribaltamenti .....	38
I meccanismi ed il funzionamento della COAN .....	43
<b>La conciliazione contabile</b> .....	<b>43</b>

La conciliazione contabile dei flussi informativi .....	43
La conciliazione COAN vs COGE .....	44
<i>Il processo di contabilizzazione e conciliazione contabile COAN/COGE</i> .....	45
Verifica contabile dei costi e dei ricavi diretti, rispetto ai prospetti di conciliazione dei flussi .....	45
Esecuzione dei ribaltamenti e verifica contabile dei saldi COAN .....	46
<i>Il conto economico gestionale ed il Modello LA</i> .....	46
Dal Conto economico gestionale al Modello LA .....	47
<b>RENDICONTAZIONE E MONITORAGGIO .....</b>	<b>48</b>
<i>IL SISTEMA DI REPORTISTICA AZIENDALE</i> .....	48
Strumenti, fonti e sviluppo .....	48
Strumenti .....	48
Fonti e informazioni .....	50
Monitoraggio e conciliazione contabile dei flussi informativi .....	50
<i>IL PROCESSO DI GESTIONE DELLA REPORTISTICA</i> .....	51
Creazione e sviluppo .....	52
Tempistica e diffusione della reportistica .....	52
Tempistica .....	52
La diffusione della reportistica .....	53
<i>IL MONITORAGGIO</i> .....	53
Modalità e tempistica .....	53
Modalità .....	56
Tempistica .....	56
Esecutori del monitoraggio .....	57
<b><u>ALLEGATI .....</u></b>	<b><u>58</u></b>
<i>ALLEGATO 1 SCHEDA BUDGET TIPO</i> .....	



## Introduzione

Il Decreto del Ministero della Salute e dell'Economia e delle Finanze 1 marzo 2013, introduce i *Percorsi Attuativi di Certificabilità*, di seguito definiti con l'acronimo PAC, finalizzati ".... al raggiungimento degli standard organizzativi, contabili e procedurali, necessari a garantire la certificabilità dei dati e dei bilanci delle Aziende Sanitarie".

La Regione Sicilia per dar seguito alle disposizioni normative del Decreto suddetto, ha adottato il D.A. 402/2015 e il D.A. 1559/2016 che definisce le aree di intervento, le azioni da realizzare e i processi di verifica.

Le aziende sanitarie del SSR, in questo contesto normativo al fine di realizzare ed attuare i PAC, sono tenute, per ogni area di intervento prevista, a redigere appositi manuali per esplicitare e rendere trasparenti processi, tempistiche, matrici di responsabilità al fine di realizzare un output di processo certificato dal rispetto delle fasi dello stesso.

Tra le azioni da realizzare che declinano il punto A2) del Decreto Ministeriale: "Programmare, gestire e successivamente controllare, su base periodica ed in modo sistemico, le operazioni aziendali allo scopo di raggiungere gli obiettivi di gestione prefissati." ed il punto A4 " Analizzare i dati contabili e gestionali per aree di responsabilità" sono state definite, dai DD.AA. sopra citati le seguenti:

Cod.	Descrizione azione	Riferimenti di sviluppo nel presente documento
A2.1	Redazione di un sistema di programmazione e controllo della gestione, che disciplini in particolare <b>la definizione degli obiettivi strategici ed operativi aziendali con le relative responsabilità e tempistiche</b> , la predisposizione dei bilanci di previsione e pluriennali ed i relativi budget aziendali e di settore da assegnare ai rispettivi centri di responsabilità.	<a href="#">La Pianificazione a pagina 14</a>
		<a href="#">La Programmazione a pagina 18</a>
A2.2	Istituzione di un'unità di lavoro (con ruoli e responsabilità) per l'attività almeno trimestrale di analisi degli scostamenti tra i dati preventivi e consuntivi di periodo	<a href="#">Il monitoraggio a pagina 53</a>
A2.3	Istituzione di un sistema di attribuzione chiara degli obiettivi di performance realistici e coerenti rispetto alle funzioni dei singoli responsabili e di un adeguato sistema di monitoraggio e valutazione delle performance	<a href="#">La Programmazione a pagina 18</a>
		<a href="#">Il monitoraggio a pagina 53</a>
A2.4	Adozione di un modello di reporting al fine di consentire ai rispettivi responsabili, mediante la determinazione e l'utilizzo dei dati gestionali per area di responsabilità, di accertare se i risultati ottenuti sono in linea con gli obiettivi di gestione.	<a href="#">Il sistema di reportistica aziendale a pagina 48</a>
		<a href="#">Il processo di gestione della reportistica a pagina 51</a>
A4.3	Istituzione del Piano aziendale dei CRIL coerente con la struttura organizzativa ed i centri di responsabilità aziendali e con le indicazioni regionali di cui al DDG n°874 del 3 maggio 2013	<a href="#">Strutture ed anagrafiche – Piano dei CRIL ed il piano dei CdR a pagina 24</a>
A4.4	Messa a punto delle procedure per la trasmissione del flusso regionale di rilevazione del Piano dei CRIL secondo la tempistica individuata nel DDG n°874 del 3 maggio 2013	<a href="#">Processi di gestione del Piano dei CRIL a pagina 25</a>
A4.5	Adozione delle Linee guida per l'implementazione della metodologia regionale uniforme di Controllo di Gestione e di Contabilità Analitica di cui al DDG 835 del 23 maggio 2014	<a href="#">Rilevazione e controllo a pagina 23</a>
A4.6	Adozione di adeguate procedure di raccordo della contabilità analitica con il sistema della contabilità generale	<a href="#">Il processo di contabilizzazione e conciliazione contabile COAN/COGE a pag 45.</a>
A4.7	Messa a regime del modello di Controllo di Gestione aziendale coerente con l'impostazione regionale di cui al DDG n°874 del 3 maggio 2013 e DDG n°835 del 23 maggio 2014, con l'organizzazione aziendale e con i livelli essenziali di assistenza	<a href="#">Rilevazione e controllo a pagina 23</a>
		<a href="#">Il conto economico gestionale ed il Modello LA a pagina 46</a>
F6.3	Attivazione di un sistema di monitoraggio (almeno trimestrale) extracontabile dei ricavi per prestazioni sanitarie rese nel periodo di competenza sulla base dei flussi di produzione sanitaria (ricoveri, prestazioni specialistiche, file F ecc.) e riconciliazione a fine esercizio dei dati di produzione aziendali con i dati di produzione regionali.	<a href="#">Monitoraggio della conciliazione contabile dei flussi informativi a pag 49</a>

L'Assessorato regionale della Salute, ha già introdotto con gli emanati DD.AA. 3 maggio 2013 n. 874 "Piano dei Centri di Rilevazione di interesse regionale" e 23 maggio 2014 n. 835 "Linee guida per l'implementazione della metodologia regionale uniforme di Controllo di Gestione" una serie di norme che intendono realizzare, nelle aziende del SSR, processi di rilevazione e rendicontazione dei fatti interni caratterizzati dalla necessaria omogeneità occorrente ad un sistema regionale di benchmarking e di performances measurement.

Ha anche implementato il sistema informativo con la creazione di flussi adeguati ad alimentare i sistemi direzionali delle aziende del SSR al fine di perseguire anche un processo di monitoraggio della qualità informativa dei dati che alimentano la rilevazione dei fatti interni.

## Scopo del documento

Il presente manuale è il documento di riferimento per l'organizzazione dei processi interni del controllo di gestione. I processi interni sono demandati ad atti dispositivi dirigenziali mirati a regolamentare le relazioni all'interno ed all'esterno della struttura organizzativa, coerentemente con i processi descritti in questo manuale che rappresenta la fonte di ispirazione organizzativa del controllo di gestione aziendale.

Il presente manuale rientra nel processo di monitoraggio qualitativo misurato dagli indicatori di processo descritti e pertanto può essere soggetto a modifica evolutiva ed ha lo scopo di esplicitare i processi di Programmazione, Pianificazione e Controllo, oggetto del Controllo di gestione, sviluppando per competenza le azioni sopra indicate.

A tal fine il documento verrà strutturato nelle seguenti sezioni:

<b>Il Controllo di Gestione aziendale</b>	La sezione descriverà l'U.O. aziendale titolare dei processi di gestione delle fasi sottostanti e le relazioni con le altre UU.OO. aziendali.
<b>Pianificazione</b>	La sezione descriverà i processi di formazione dei seguenti documenti di programmazione: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano della performance aziendale</li> <li>• Piano Attuativo Aziendale (P.A.A.)</li> </ul>
<b>Programmazione</b>	La sezione descriverà i processi di formazione dei seguenti documenti di pianificazione: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget gestionale</li> </ul>
<b>Controllo</b>	La sezione descriverà i seguenti processi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione delle anagrafiche delle fonti dei dati e modalità di alimentazione</li> <li>• Monitoraggio qualitativo dei dati rilevati</li> <li>• La contabilità analitica e la riconciliazione del conto gestionale con il modello CE</li> <li>• Reporting, benchmarking e balanced scorecard basato su KPI di interesse regionale</li> </ul>



## Storia del documento

### Informazione sulla versione attuale

Titolo	Il Manuale del controllo di Gestione
Scopo	Adeguamento alle linee guida regionale di cui al D.A. 835/2014 e al D.A. 1559/2016 attuazione dei PAC
Emesso da:	U.O. Programmazione e controllo di gestione
Redatto da:	Natale Lagrotteria
Approvato da:	Dott.ssa Lorenza Garofalo / Ing. Angelo Di Pasquale
Data approvazione	11/09/2017

### Riepilogo versioni precedenti

Data	Versione	Descrizione	Redazione	Approvazione
31/10/2016	1.0	Prima Stesura	Natale Lagrotteria	Dott.ssa L. Garofalo/Ing. A. Di Pasquale
27/07/2017	1.1	Inserimento paragrafo "il processo di Negoziazione" a Pag. 21. Il periodo del capitolo La Programmazione a pag 18 è stato modificato nella parte in grassetto: "La negoziazione degli obiettivi e delle risorse correlate (budget) si conclude <b>entro il 30 Aprile</b> dell'anno di competenza."	D.ssa L. Garofalo	D.ssa Lorenza Garofalo
11/09/2017	1.2	Aggiunto paragrafo "Dal Conto economico gestionale al Modello LA"	Natale Lagrotteria	D.ssa Lorenza Garofalo
		Aggiunto il paragrafo "Monitoraggio della conciliazione contabile dei flussi informativi"		
		Aggiornata tabella dei riferimenti PAC con l'aggiunta dell'azione F6.3		
26/09/2022	1.3	Aggiornamento pag. 15 Sostituzione Piano della performance con PIAO	Natale Lagrotteria	D.ssa Lorenza Garofalo

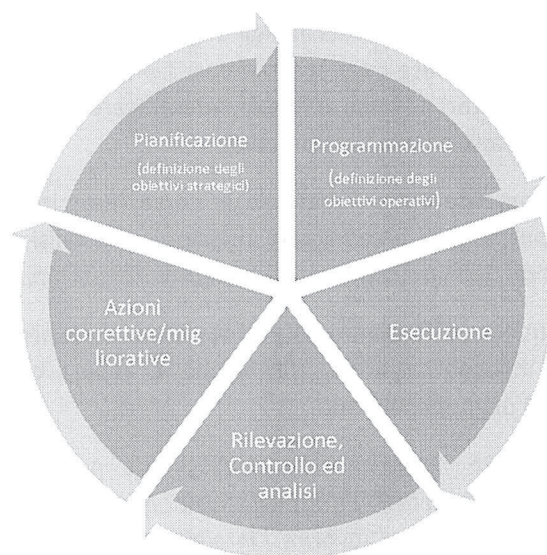
## Acronimi

<b>Decreto</b>	Decreto del Ministero della Salute 1 marzo 2013 "Definizione dei Percorsi Attuativi della Certificabilità"
<b>BI</b>	Business Intelligence
<b>CDC</b>	Centri di Costo
<b>CDR</b>	Centro di responsabilità
<b>COAN</b>	Contabilità Analitica
<b>COGE</b>	Contabilità Generale
<b>CRIL</b>	Centri di rilevazione (D.A. 874/2013 "piano dei Centri di definizione di interesse regionale)
<b>D.A.</b>	Decreto Assessorato Regionale della Salute
<b>DWH</b>	Data Warehouse
<b>FP</b>	Fattore produttivo
<b>P.A.A.</b>	Piano Attuativo Aziendale
<b>PAC</b>	Percorsi Attuativi della Certificabilità
<b>S.I.S</b>	Sistemi informativi e statistici
<b>SIO</b>	Sistema informativo ospedaliero
<b>U.O.</b>	Unità Operativa
<b>U.O.C</b>	Unità operativa complessa
<b>U.O.S</b>	Unità operativa semplice

## Riferimenti normativi

- Decreto del Ministero della Salute e dell'Economia e Finanze 1 marzo 2013 *“Definizione dei Percorsi Attuativi della Certificabilità”*
- D.A. 3 maggio 2013 n. 874 *“Piano dei Centri di Rilevazione di interesse regionale”*
- D.A. 23 maggio 2014 n. 835 *“Linee guida per l'implementazione della metodologia regionale uniforme di Controllo di Gestione”*
- L.R. 5/2009
- D.Lgs 150/2009 e smi
- D.A. 1821/2011
- Legge 136 del 06/08/2021

## La Pianificazione, la Programmazione ed il Controllo



In via preliminare si ritiene utile esplicitare quanto segue<sup>1</sup>:

Per **Pianificazione** (Business Plan) si intende il processo di definizione degli obiettivi aziendali, delle politiche di governo e delle risorse economiche e strumentali, mediante piani riferiti a medio lungo periodo (solitamente da 3 a 5 anni) in cui si esplicitano le strategie per macro-aree aziendali (Aree, Divisioni, Dipartimenti etc.), le previsioni di targets e la creazione delle condizioni organizzative per il raggiungimento degli stessi. La pianificazione ha valenza interna aziendale ma anche valenza esterna verso gli stakeholder (nel contesto sanitario: Regione, Comuni, Associazioni, etc.).

<sup>1</sup> Capitolo 9 *“Programmazione e controllo (managerial accounting per le decisioni aziendali)”* – Mc Graw-Hill, 2008 – Brewer-Garrison – Noreen; Corrado Vergara, *“Il contributo della programmazione e del controllo al governo consapevole delle aziende”*, Giuffrè Editore, 2004.



Per **Programmazione** si intende il processo di assegnazione di obiettivi operativi e risorse correlate ai centri di responsabilità aziendali, da realizzare in un breve e definito periodo, di norma un anno (programmazione strategica operativa). È la fase necessaria e propedeutica alla valutazione dei risultati e all'attribuzione dei sistemi premianti.

Con la programmazione si realizza anche il **Budget economico** che è un documento di programmazione economica, di natura amministrativo-contabile, dove si evidenzia il risultato economico-finanziario previsto nell'arco di un periodo detto esercizio amministrativo (di norma un anno). Nel budget si definiscono in via previsionale (per l'esercizio successivo al momento di redazione del budget) le modalità di impiego ed di reperimento delle risorse.

Strettamente integrato alla programmazione economico finanziaria è il Piano degli Investimenti, documento di programmazione per l'acquisizione dei fattori ad utilità ripetuta, che riporta la quantificazione dei fabbisogni finanziari (per gli specifici contenuti e relativo processo di rinvia all'apposito documento).

L'associazione tra programmazione strategica (obiettivi) e budget, realizza lo strumento di programmazione che esplicita, dal punto di vista operativo, la strategia adottata per realizzare quanto previsto nella pianificazione (Business Plan) nell'ambito delle risorse economiche assegnate nell'esercizio oggetto di programmazione. Pertanto si realizza il collegamento tra gli elementi strategici pianificati e la strategia operativa adottata per la realizzazione dei primi.

Il **Controllo** rappresenta una serie di processi utili sia al raggiungimento degli obiettivi prefissati nella fase di programmazione che all'analisi delle cause degli scostamenti. L'analisi della cause degli scostamenti è condotta principalmente per gli indicatori negativi al fine di indentificare e risolvere le criticità, ma anche per gli indicatori positivi al fine di ricavare delle best practices.

Il controllo è esercitato periodicamente entro l'esercizio in corso (esercizio programmato) mediante controlli intermedi ed è rendicontato con un'adeguata relazione di analisi degli scostamenti. Esso è esercitato sovente in forma multidisciplinare con il coinvolgimento del titolare degli obiettivi.

Tra i processi che governano il controllo, di fondamentale importanza, per la propedeuticità che rivestono, sono i processi strutturati di ingegnerizzazione, rilevazione e rappresentazione delle necessarie informazioni strumentali all'analisi degli scostamenti.

Pertanto il Controllo di Gestione è l'insieme dei processi che governano la Pianificazione, la Programmazione ed il Controllo, a *supporto della differenziazione organizzativa e del decentramento delle funzioni di governo del sistema aziendale per favorire l'integrazione delle decisioni manageriali e per evitare comportamenti opportunistici e convenienti solo localmente*<sup>2</sup>.

## Il Controllo di Gestione Aziendale

### La struttura organizzativa

La Direzione Strategica Aziendale è responsabile della pianificazione e della programmazione ed è coadiuvata dall'Unità Operativa Complessa Controllo di gestione e S.I.S. (Sistemi informativi e statistici) la quale è titolare dei processi relativi alla fase di controllo. La struttura organizzativa è posta

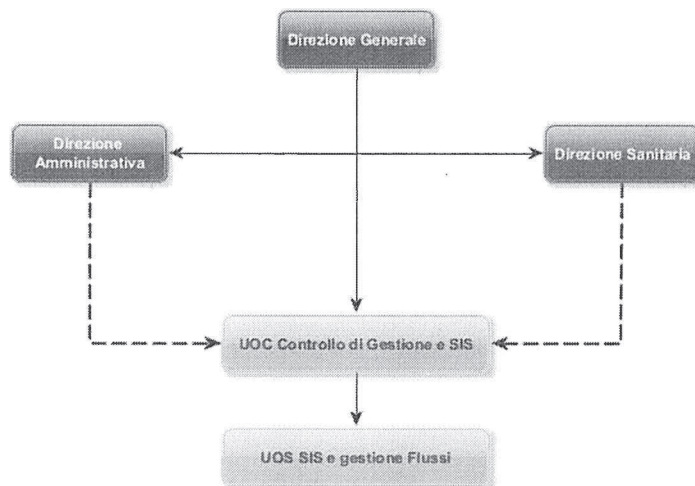
---

<sup>2</sup> R. D'Alessio, V. Antonelli – "Controllo di Gestione" – Maggioli Editore - 2014

gerarchicamente alle dirette dipendenze della Direzione Generale e funzionalmente a tutta la Direzione Strategica. Il CDR si compone come segue:

- U.O.C. Controllo di gestione
- U.O.S. S.I.S (Sistema informativo e statistico) e Gestione flussi alle dipendenze gerarchiche e funzionali dell'U.O.C. Controllo di gestione

Il successivo diagramma schematizza quanto sopra descritto.



### *Le competenze*

Alla U.O.C. Controllo di Gestione e S.I.S. sono demandate le seguenti specifiche competenze:

- gestisce la contabilità analitica perseguendone il costante miglioramento anche con riferimento alla qualità, all'analiticità dei dati e ai tempi di comunicazione garantendo la coerenza alle linee guida regionali in termini di contabilizzazione, definizione dei criteri di ribaltamento e ingegnerizzazione delle informazioni;
- definisce e gestisce il Piano dei CRIL ( ex Piano dei centri di costo) e dei fattori produttivi e ne garantisce l'aggiornamento continuo;
- si interfaccia e supporta la Direzione Strategica nell'attività di programmazione;
- predispone le schede di budget relative alle diverse articolazioni della Azienda, in base agli obiettivi strategici indicati dalla Direzione e ne verifica i risultati;
- supporta la Direzione Strategica nella negoziazione del budget;
- garantisce il monitoraggio degli indicatori di attività mediante produzione di specifica reportistica;
- assicura consulenza e l'assistenza tecnico-professionale alle unità operative ed uffici che forniscono i dati necessari alla contabilità analitica;
- definisce le procedure per la raccolta e la rilevazione dei dati necessari al controllo di gestione e alla definizione e verifica dei budget;
- sovrintende al corretto assolvimento del debito informativo nei confronti delle strutture interne e dei soggetti istituzionali esterni all'Azienda;
- cura il monitoraggio degli indicatori dell'assistenza ospedaliera e delle attività sanitarie territoriali;
- cura gli altri adempimenti ed attività correlati all'attività d'istituto, che si dovessero rendere necessari per effetto di norme, regolamenti e disposizione della Direzione Aziendale.

Alla U.O.S. S.I.S. (Sistemi informativi e statistici) e Gestione Flussi sono demandate le seguenti specifiche competenze:

- cura la rilevazione, l'elaborazione e l'ingegnerizzazione dei flussi informativi esterni ed interni aziendali;
- assicura l'alimentazione del datawarehouse garantendo la qualità formale e sostanziale dei flussi informativi;
- assicura la trasmissione dei flussi informativi esterni (ministeriali, regionali etc.) garantendo il rispetto delle scadenze previste e cura i rapporti con gli enti destinatari (Ministeri, Regione etc.);
- E' titolare della gestione delle codifiche ministeriali e regionali relative alle Unità Organizzative interessate.
- predispone una reportistica periodica per il monitoraggio del rispetto delle scadenze e degli indicatori di qualità dei flussi e segnala, tempestivamente, eventuali criticità anche alle unità operative direttamente interessate dal debito informativo.
- sovrintende alla acquisizione, implementazione e configurazione dei sistemi informativi e gestionali ai fini della generazione qualitativa dei flussi;
- cura gli altri adempimenti ed attività, correlati all'attività d'istituto, che si dovessero rendere necessari per effetto di norme, regolamenti, disposizioni dalla Direzione Aziendale, provvedimenti o contratti;

Le competenze sopra esposte sono sviluppate secondo il seguente funzionigramma dell'U.O.C.





## *Gli strumenti e le risorse*

Per l'espletamento delle funzioni l'U.O.C. Controllo di Gestione e S.I.S. si avvale di risorse umane professionalmente adeguate. Per quanto riguarda gli strumenti è dotata di un sistema informativo integrato di Contabilità Analitica, Gestione Budget, Data Warehouse, Dashboard Direzionale e produzione reportistica aziendale Direzionale e Dipartimentale. Il sistema informativo e di BI Dashboard consente la produzione della reportistica e del cruscotto direzionale mediante tecnologia web direttamente consultabile dai responsabili delle strutture tramite accesso con apposite credenziali.

## *Organizzazione ed interfacce*

L'attività dell'U.O.C. Controllo di gestione e S.I.S. è organizzata mediante la suddivisione del lavoro per specifiche competenze in base alle professionalità disponibili. Per perseguire livelli di produttività ottimale e creare dinamismi virtuosi atti a garantire la necessaria continuità delle attività d'ufficio, sono favoriti, tra gli addetti, l'interscambio di conoscenze e competenze ed interfacce di comunicazione adeguate.

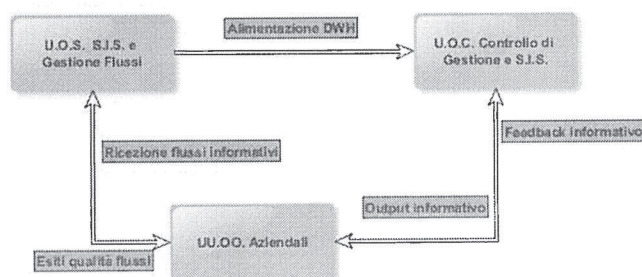
A tal fine sono organizzati periodicamente corsi interni di formazione e briefing operativi.

Le attività tra U.O.C. Controllo di Gestione e S.I.S. e l'U.O.S. S.I.S. e Gestione Flussi sono programmate secondo un piano definito che consente di rispettare i tempi di elaborazione dei dati di attività mediante l'alimentazione e l'aggiornamento automatico del Data Warehouse e del sistema di reportistica. Pertanto l'assegnazione delle attività al personale è espletata mediante una pianificazione interna dei compiti monitorata dai dirigenti responsabili.

L'U.O.C. Controllo di Gestione e S.I.S. si interfaccia con le altre UU.OO. esterne, verso le quali mantiene un rapporto di outcoming per la produzione della reportistica e fornitura di supporto, e di incoming per la ricezione: dei feedback relativi al grado di completezza, chiarezza e utilità delle informazioni prodotte, delle richieste di supporto.

I feedback sono trasmessi, mediante appositi briefing periodici, al personale addetto alla gestione del Data Warehouse e del sistema di BI che provvedono a modificare, implementare o se necessario riprogettare il format informativo.

L'U.O.S. S.I.S. e Gestione Flussi si interfaccia verso le UU.OO. esterne con rapporto di incoming, per la ricezione dei flussi dei dati prodotti dai sistemi informativi dipartimentali, e di outcoming per gli esiti dell'analisi di qualità formale e sostanziale dei flussi stessi. Si interfaccia inoltre con l'U.O.C. Controllo di Gestione e S.I.S. con rapporto di outcoming in quanto alimenta il Data Warehouse che è la base informativa principale dei sistemi gestionali in uso.



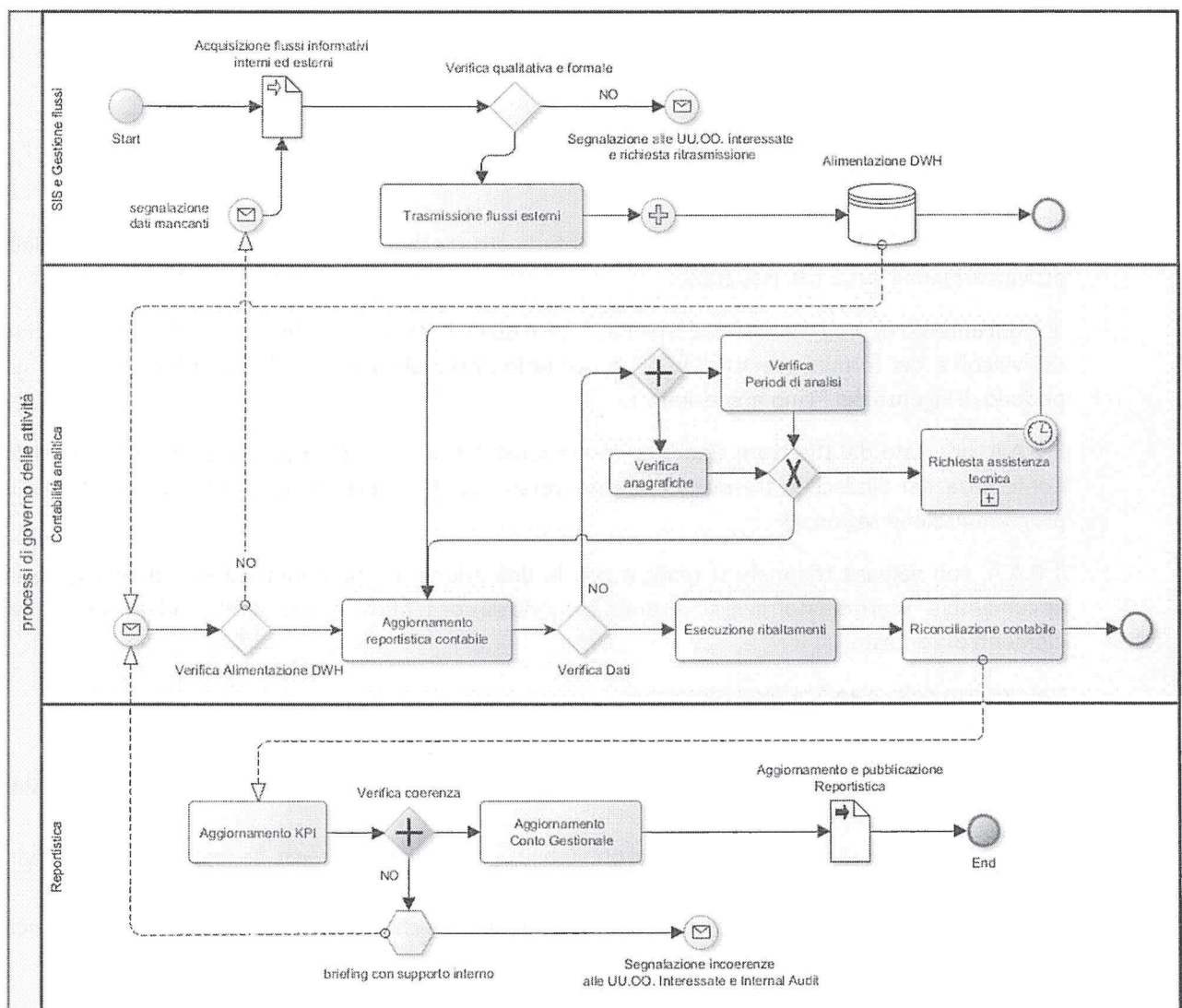


## I processi di governo

L'insieme dei processi che governano le attività dell'U.O.C. Controllo di Gestione e S.I.S. riguardano le seguenti aree di attività:

- La programmazione e il budget gestionale
- L'alimentazione del DWH
- La rilevazione dei dati gestionali di attività per centri di responsabilità
- La contabilità analitica per centri di responsabilità e consolidata aziendale
- Il Monitoraggio e la rendicontazione

Si schematizzano di seguito i processi di governo.



FLUSSO DEI PROCESSI DEL CONTROLLO DI GESTIONE AZIENDALE

## La Pianificazione

La pianificazione si realizza in azienda mediante la produzione dei seguenti documenti

- il Piano Attuativo Aziendale (P.A.A.);
- Il Piano integrato di Attività e organizzazione;
- il Piano degli Investimenti;
- il Bilancio Economico Previsionale Pluriennale.

I documenti richiamati, ricoprono un arco temporale triennale e vengono aggiornati secondo il principio dello scorrimento annuale. Essi sono fonte di programmazione e budget annuale.

Si descrivono di seguito i processi di formazione del P.A.A. e del Piano della Performance.

Il piano degli investimenti e il bilancio previsionale pluriennale

Il processo di formazione del piano degli investimenti e del Bilancio Economico Previsionale Pluriennale, è descritto nei rispettivi manuali operativi. I documenti prodotti diventano elementi di input per la pianificazione strategica.

### Il Piano Attuativo Aziendale (P.A.A.)

Il Piano Attuativo Aziendale (P.A.A.) rappresenta lo strumento fondamentale di pianificazione delle attività aziendali (art.5 L.R. n.5/2009).

È il documento di programmazione triennale con il quale l'Azienda, nei limiti delle risorse disponibili, dei vincoli e dei termini previsti dal Piano Sanitario Regionale stabilisce le attività da svolgere nel periodo di vigenza del Piano medesimo.

Il P.A.A. adottato dal Direttore Generale avvalendosi del Collegio di Direzione e con il parere della Conferenza dei Sindaci, è trasmesso all'Assessorato per il parere di compatibilità con gli atti di programmazione regionale.

Il P.A.A. con valenza triennale si realizza con la definizione di programmi annuali di attività è un documento a "scorrimento" cioè strutturato in modo da consentirne annualmente l'adeguamento agli elementi di contesto.

Nel rispetto della pianificazione regionale:

- definisce gli obiettivi e i risultati di gestione da raggiungere;
- individua gli strumenti di controllo dei risultati sia sul piano della gestione che della qualità della prestazione;
- definisce in rapporto agli obiettivi prestabiliti e ai livelli di assistenza da raggiungere, le attività da svolgere assegnandole alle diverse strutture aziendali;
- individua il fabbisogno di risorse strumentali, economiche e umane, coerentemente al Bilancio di Previsione Economica Pluriennale ed il Piano degli Investimenti;

Il P.A.A. è frutto della visione strategica aziendale, coerentemente con le politiche regionali manifestate mediante gli obiettivi del PSR, e di una fase istruttoria/interlocutoria che prevede l'analisi collegiale del fabbisogno di salute e delle risorse disponibili, con gli organi preposti (Assessorato, Collegio di Direzione, Responsabili delle aree di intervento).

La fase istruttoria/interlocutoria serve per creare i presupposti di equilibrio tra le risorse disponibili, eventualmente incrementabili, e gli obiettivi da pianificare con i relativi target attesi.

Successivamente si formalizza il P.A.A. quale documento di pianificazione triennale a cui si dovranno poi riferire gli atti programmatori di gestione operativa annuale.

Quanto sopra si declina nelle seguenti fasi operative del processo:

Processo di elaborazione del Piano Attuativo Aziendale		
Processo	Soggetti	Funzioni
Redazione del P.A.A.	Direzione strategica	Recepisce le direttive regionali di Programmazione Strategica
		Avvia la fase interlocutoria/istruttoria con i responsabili delle aree di intervento e dei responsabile SEFP per il Bilancio di previsione economica pluriennale e del responsabile del Servizio tecnico per il piano degli investimenti.
		Fornisce linee di indirizzo per lo sviluppo del PAA i termini di presentazione all'assessorato e le tempistiche delle fasi del processo aziendale.
	Controllo di Gestione	Supporta la direzione strategica nelle funzioni sopra descritte. Redige la bozza del P.A.A.
Adozione del PAA	Direzione strategica	Verifica l'aderenza della bozza all'analisi condotta in fase di istruttoria e lo trasmette all'Assessorato regionale per l'approvazione.
	Coordinamento Staff	Acquisisce il P.A.A. approvato dall'Assessorato Regionale e predisponde l'atto deliberativo di adozione
	Direzione Strategica	Trasmette il P.A.A. alla conferenza dei sindaci per il parere di competenza. Adotta il provvedimento di approvazione del P.A.A.
Pubblicazione	URP	Cura la pubblicazione e la massima diffusione mediante il sito web istituzionale e il sito web intranet aziendale
		Organizza la Giornata della trasparenza per la comunicazione agli stakeholder.

Il processo di definizione del P.A.A. si sviluppa nelle fasi operative sopra esposte tenendo presente il rispetto dei termini fissati dall'assessorato con la relativa programmazione delle tempistiche occorrenti per il completamento di ogni singola fase. La programmazione delle tempistiche non può essere determinata a priori in quanto esse sono direttamente collegate ai termini fissati dall'assessorato che hanno natura variabile.

## Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

Il Piano Integrato di attività e organizzazione è il documento di programmazione triennale, previsto dall'art. 6 del D.L. n.ro 80 del 09/06/2021 convertito in legge 136/2021, in cui sono individuati, in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi che l'Azienda intende perseguire, in coerenza con la propria mission e con la normativa di settore.



Il PIAO ha sostituito, integrandolo, il Piano della performance ex art. 10 D.Lgs. 150/2009.

Il Piano dà avvio al ciclo di gestione della performance e indica, nel dettaglio, (art. 10 D. Lgs. 150/09):

- gli obiettivi aziendali strategici e operativi;
- le modalità e il processo seguiti per la formulazione degli obiettivi;
- gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance;
- gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e i relativi indicatori.

A ciascun obiettivo sono associati uno o più indicatori (strumenti che rendono possibile l'attività di acquisizione di informazioni), funzionali al monitoraggio del fenomeno a cui si riferiscono e alla valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo prefissato.

Vengono utilizzati due principali categorie di indicatori:

- di efficacia (esprimibili come rapporto tra un risultato raggiunto ed un obiettivo prestabilito);
- di efficienza (esprimibili come rapporto tra un risultato e le risorse impiegate per raggiungerlo).

Il valore atteso di risultato, o target, è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un attività o di un processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale. Di norma i target di riferimento sono definiti a livello nazionale (es PNE) o regionale.

Il PIAO è redatto secondo le linee guida ministeriali che prevedono le seguenti sezioni:

1. scheda anagrafica dell'Amministrazione;
2. valore pubblico, performance e anticorruzione;
3. organizzazione e capitale umano
4. monitoraggio

Il PIAO è pubblicato, ai sensi dell'art. 7 D.M. 30/06/2022, sul sito istituzionale del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri e sul sito istituzionale dell'ASP di Enna, Sez. "Amministrazione trasparente/ Disposizioni Generali/ Atti generali", e viene presentato agli stakeholder e a tutti i cittadini in apposite giornate della trasparenza (art. 11 c. 6), configurandosi in tal modo come uno strumento per:

- migliorare il coordinamento tra le diverse funzioni e strutture organizzative;
- rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna;
- individuare e incorporare le attese dei portatori di interesse (stakeholder);
- favorire una effettiva accountability e trasparenza.

Il P.A.A. è parte integrante del Piano della Performance.

Il Piano si formalizza attraverso le seguenti fasi operative di processo:

Processo	Soggetti	Azioni	Indicatori
Definizione degli obiettivi di performance	Direzione strategica	Recepisce le linee di indirizzo strategico nazionali e regionali e gli obiettivi assegnati dall'Assessorato	Piano degli Obiettivi approvati dalla Direzione Strategica
		Fornisce direttive al Controllo di Gestione per la definizione degli obiettivi operativi	
	Controllo di Gestione	Predisporre la mappatura degli Obiettivi con relativi indicatori e target di riferimento	
		Declina gli obiettivi strategici in obiettivi operativi e azioni	
		Trasmette il Piano degli Obiettivi Strategici ed operativi approvati dalla Direzione Strategica alla Struttura Tecnica Permanente	
Redazione e condivisione del piano triennale della performance	Controllo di Gestione	Elabora la proposta del Piano Triennale della Performance Predisporre la proposta di delibera di approvazione del Piano	Trasmissione del Piano e della Delibera entro il 20 gennaio alla Direzione Strategica
Approvazione e adozione del piano	Direzione strategica	Adotta la proposta di delibera	Delibera adottata entro il 31 gennaio
Comunicazione del piano all'interno e all'esterno	Coordinamento staff	Pubblica la Delibera di adozione del PIAO nell'Albo Pretorio e comunica a tutti i Dirigenti che il Piano è consultabile sul portale INTRANET aziendale	Publicazione delibera all'Albo Pretorio entro il 31 gennaio
	Coordinamento staff	Pubblica il Piano sul sito istituzionale nella Sezione Amministrazione Trasparente /Performance	Publicazione del Piano sul Portale INTRANET
	Direzione Strategica URP e Resp. Trasparenza	Presentano il Piano della Performance agli stakeholder nell'ambito della Giornata della Trasparenza	Entro il 31 gennaio
			Effettuazione della Giornata della Trasparenza

Il PIAO è un documento programmatico triennale "a scorrimento", cioè strutturato in modo da consentirne annualmente l'adeguamento agli elementi di contesto. Il Piano viene adottato entro il 31 gennaio.

Di eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale verrà data evidenza nella Relazione sulla performance .

## La Programmazione

Il periodo di riferimento della programmazione coincide con l'esercizio contabile (un anno solare a partire dal 1° gennaio dell'anno oggetto di programmazione).

La programmazione è effettuata, entro il 31 dicembre dell'anno precedente all'esercizio di competenza, mediante la programmazione di massima delle linee di indirizzo operative coerenti con la pianificazione inerente all'anno di competenza.

La negoziazione degli obiettivi e delle risorse correlate (*budget*) si conclude entro il 30 Aprile dell'anno di competenza.

La definizione del budget economico e patrimoniale (bilancio previsionale) sono elaborati dall'U.O.C. Servizio Economico Finanziario e Patrimoniale.

### Il budget operativo

Il budget, nel Processo di Programmazione e Controllo di Gestione, consente la traduzione dei programmi di medio lungo periodo (pianificazione) in piani di azione annuali (programmazione), tramite la declinazione degli indirizzi di carattere globale in obiettivi operativi puntuali, attribuiti ai CDR e negoziati con i titolari degli stessi. Ciò consente di collegare la performance aziendale alle performance delle unità organizzative e di analizzare, mediante il monitoraggio intermedio e finale, le criticità e i punti di forza al fine di attuare le azioni correttive/migliorative per il raggiungimento degli obiettivi.

Il processo di budget prevede la pianificazione degli obiettivi operativi (*piano operativo*) e l'attribuzione delle risorse correlate. La definizione del piano operativo degli obiettivi aziendali è definito dall'U.O.C. Controllo di Gestione e S.I.S. secondo le direttive della Direzione Strategica Aziendale.

L'assegnazione degli obiettivi ai centri di responsabilità e delle risorse correlate, avviene mediante una fase interlocutoria verbalizzata con forma giuridica di negoziazione tra le parti, tra la Direzione Strategica Aziendale e i responsabili dei CDR., nella quale sono illustrati il contenuto ed il significato degli obiettivi nel contesto strategico aziendale, i risultati attesi e le modalità di misurazione degli stessi per determinare il grado di raggiungimento dell'obiettivo.

### *Gli obiettivi, le risorse correlate e i soggetti*

La Direzione Aziendale, avvalendosi del Controllo di Gestione definisce il piano degli obiettivi operativi, coerentemente con gli atti di pianificazione aziendale, secondo i seguenti criteri:

1. **Specificità:** ogni obiettivo è definito chiaramente senza alcuna ambiguità sul significato.
2. **Misurabilità:** per ogni obiettivo definito è possibile l'associazione di una dimensione di analisi rilevabile, quantificabile, misurabile e confrontabile in qualsiasi momento.
3. **Accessibilità:** la soglia di raggiungibilità di ogni obiettivo è realistica tenendo conto delle risorse umane, strumentali ed economiche.



4. **Realisticità e rilevanza:** ogni obiettivo è coerente, rilevante e pertinente rispetto alla mission aziendale ed agli atti di pianificazione aziendale.
5. **Tempo:** per ogni obiettivo è indicata una dimensione temporale definita e significativa, comunque non superiore al periodo di riferimento del budget.
6. **Peso:** per ogni obiettivo è associato un valore che rappresenta l'importanza strategica del raggiungimento.
7. **Target:** Ad ogni obiettivo sono associati uno o più indicatori e i rispettivi valori attesi (target); essi costituiscono il parametro dell'analisi degli scostamenti.

Gli obiettivi sono esplicitati e formalizzati mediante un'apposita scheda strutturata che riporta le seguenti informazioni:

1. il CDR che riceve gli obiettivi con l'indicazione del dirigente responsabile e delle risorse strutturali (posti letto, personale, mq di superficie operativa, elenco dei CRIL direttamente afferenti);
2. il periodo di riferimento degli obiettivi;
3. i riferimenti agli obiettivi definiti negli atti di pianificazione;
4. la descrizione ed il peso di ogni obiettivo;
5. per ogni obiettivo uno o più indicatori e rispettivi pesi;
6. il target atteso per ogni indicatore;
7. l'eventuale valore soglia;
8. la data di negoziazione;
9. le firme del responsabile del CDR che riceve gli obiettivi, del Direttore Generale e per rispettiva competenza del Direttore Sanitario o del Direttore Amministrativo.

Eventuali obiettivi di natura articolata, sono maggiormente specificati con apposite schede descrittive allegate alla scheda di negoziazione.

Con una scheda integrativa sono indicate le risorse correlate agli obiettivi nel loro complesso o per singolo obiettivo. Per risorse si intendono i fattori produttivi espressi in quantità, come parametri fisico-tecnici di contesto, e in valore economico come consumo di fattore produttivo (risorse umane, consumi diretti, prestazioni, attrezzature, superfici etc.)

In allegato 1, si riporta il modello tipo della scheda degli obiettivi.

I soggetti della negoziazione

L'organizzazione aziendale a cui sono attribuiti gli obiettivi è il CDR (Centro di responsabilità) ovvero la Unità Organizzativa, definita dall'Atto Aziendale, a cui è assegnata autonomia gestionale esercitata da un dirigente responsabile formalmente incaricato.

I soggetti della negoziazione sono differenziati nel ruolo a seconda della funzione che rivestono nell'organigramma aziendale.

I ruoli sono due:

1. **il responsabile di negoziazione** che è il soggetto titolare degli obiettivi strategici che a sua volta li declina in obiettivi operativi assegnandoli ai CDR dipendenti in linea gerarchica rappresentati da UU.OO.CC o UU.OO.SS;
2. **Il responsabile di budget/obiettivi**, ovvero il soggetto che risponde dei risultati inerenti agli obiettivi di negoziati.

## La negoziazione degli obiettivi

Il processo di negoziazione è attivato dalla Direzione Strategica mediante la redazione di un piano operativo di negoziazione che definisce le linee di indirizzo operative e sviluppa un piano di negoziazione con la definizione di un calendario degli incontri con i responsabili dei CDR.

Successivamente il piano operativo di negoziazione si sviluppa secondo il seguente albero:

1. Il Direttore Generale è responsabile di negoziazione rispetto al Direttore Sanitario e Direttore Amministrativo per gli obiettivi di rispettiva competenza.
2. Il Direttore Amministrativo è responsabile di negoziazione rispetto a: Direttore del Dipartimento Amministrativo, Direttori di UOC dell'area amministrativa ed alle UOS dell'area amministrativa alle dirette dipendenze della Direzione Aziendale.
3. Il Direttore Sanitario è responsabile di negoziazione rispetto a: Direttori Dipartimenti Sanitari Strutturali e Funzionali, Dirigenti di UOC e Dirigenti UOS dell'area sanitaria alle dirette dipendenze della Direzione Aziendale.
4. I Direttori dei Dipartimenti strutturali, sono responsabili di negoziazione rispetto ai direttori di UOC di pertinenza e dirigenti di UOS a valenza dipartimentale.
5. I Direttori di UOC, sono responsabili di negoziazione rispetto ai dirigenti di UOS di pertinenza.

Tutti i responsabili di negoziazione dovranno formalizzare sulla scheda di budget gli obiettivi operativi definiti e le risorse correlate.

Il Controllo di Gestione:

- sovrintende il processo di negoziazione;
- espleta attività di supporto al fine di garantire la coerenza degli obiettivi con le linee di indirizzo strategiche ed il rispetto delle caratteristiche formali e sostanziali degli obiettivi declinati ai vari livelli;
- acquisisce le schede di budget per il successivo monitoraggio.

Si riporta la matrice delle responsabilità relativa alla programmazione operativa:

Area	Azione	Soggetti
Programmazione	Definizione delle linee di indirizzo coerenti con le strategie indicate negli atti di Pianificazione.	Direttore Generale coadiuvato dal Direttore Sanitario e dal Direttore Amministrativo
	Definizione del piano operativo di negoziazione.	
Negoziazione	Supporto alla Direzione strategica per la definizione del piano operativo di negoziazione.	U.O.C. Controllo di Gestione e S.I.S.
	Supporta i CDR per la negoziazione e la definizione degli obiettivi operativi	
	Acquisisce le schede di budget per il monitoraggio	

Quanto sopra è soggetto a monitoraggio mediante i seguenti indicatori.

Area	Azione	Soggetti	Indicatori
Programmazione	Definizione delle linee di indirizzo coerenti con le strategie indicate negli atti di Pianificazione.	Direttore Generale coadiuvato dal Direttore Sanitario e dal Direttore Amministrativo	Entro il 31 dicembre dell'anno precedente all'anno di competenza
	Definizione del piano operativo di negoziazione.		Entro il 31 gennaio dell'anno di competenza
Negoziazione	Supporto alla Direzione strategica per la definizione del piano operativo di negoziazione.	U.O.C. Controllo di Gestione e S.I.S.	Entro il 30 Aprile dell'anno di competenza e 100% dei CDR
	Supporta i CDR per la negoziazione e la definizione degli obiettivi operativi		
	Acquisisce le schede di budget per il monitoraggio		

Il processo di  
Negoziazione

La definizione del processo di negoziazione che fissi le modalità e le responsabilità delle varie fasi ha lo scopo di garantire l'implementazione degli strumenti di programmazione e controllo, rafforzare la responsabilità delle strutture organizzative ed assicurare un livello qualitativo delle informazioni e dei dati prodotti per analizzare, correggere e monitorare il processo.

#### Formazione del piano operativo degli obiettivi

La Direzione Aziendale definisce le linee di indirizzo strategico, sulla base della programmazione regionale, attraverso la produzione dei seguenti documenti di pianificazione:

- Piano Attuativo Aziendale,
- Piano degli Investimenti,
- Piano della Performance,

La Direzione definisce nel Piano della Performance e nel P.A.A. gli obiettivi strategici che articola in obiettivi operativi mediante una struttura ad albero, entro il 31 gennaio

I suddetti documenti, formulati in prospettiva triennale e con la previsione di aggiornamenti annuali, sono allineati ai documenti di programmazione delle risorse economiche esplicitate nel Bilancio di Previsione e nel Piano degli Investimenti.

Dei suddetti documenti, adottati entro le scadenze previste dalla normativa in materia, viene data evidenza sul sito istituzionale e rese note ai Dirigenti aziendali

La definizione degli obiettivi strategici annuali discende dall'analisi di una serie di input che vengono definiti di anno in anno e relativi ad elementi utili per identificare la priorità di intervento.

Gli elementi di input possono essere rappresentati da:

- programmazione nazionale e regionale che fanno riferimento al PSN, PSR, LEA;
- stato di salute della popolazione;
- quota di FSR assegnata all'Azienda e dei vincoli di bilancio;
- confronto con altre aziende sanitarie;
- quanto manifestato dai vari stakeholder aziendali;
- dal grado di soddisfazione manifestata da parte degli assistiti.



Il Controllo di Gestione redige una mappa degli obiettivi definita Piano degli Obiettivi Operativi, classificando gli stessi nelle seguenti categorie.:

- obiettivi di salute e di funzionamento, assegnati dall' Assessorato alle aziende sanitarie del SSR;
- obiettivi generali, obiettivi di mandato assegnati dalla regione ai Direttori Generali ai fini della loro valutazione e conferma.
- obiettivi aziendali, a titolo puramente indicativo, sottoelencati:
  - miglioramento dell'efficienza organizzativa
  - appropriatezza clinica
  - miglioramento della qualità
  - rispetto degli obblighi in materia di trasparenza
  - rispetto degli obblighi in materia di anticorruzione

I suddetti obiettivi, strategici ed aziendali, sono declinati in obiettivi operativi secondo la struttura sopra descritta. (cfr. *gli obiettivi e le risorse correlate*).

Il Controllo di Gestione entro il mese di marzo definisce le schede di budget ed il calendario di negoziazione.

### Le fasi del processo di negoziazione

Il processo di negoziazione avviene in una sessione di analisi degli obiettivi alla presenza del Responsabile del CdR, della Direzione Strategica e del Controllo di Gestione.

Nella sessione di analisi si illustrano gli obiettivi nel contesto aziendale più ampio con particolare riferimento al target e valore atteso.

Vengono valutate ed eventualmente recepite le osservazioni dei Resp del CdR e si definiscono gli indicatori e target con la verbalizzazione e la sottoscrizione della scheda di budget da parte della Direzione Aziendale e del Resp. CdR.

Di tale processo di negoziazione viene data evidenza attraverso la sottoscrizione di un apposito verbale di negoziazione.

La fase della negoziazione si conclude di norma entro il mese di aprile.

Qualora l'Assessorato assegna obiettivi nuovi o aggiorna quelli dell'anno precedente si riapre la fase della negoziazione e gli obiettivi operativi attribuiti vengono aggiornati.

In presenza di obiettivi strategici definiti con valenza pluriennale la Direzione Strategica, annualmente, verificati i risultati raggiunti ed il valore atteso, avvia un processo di revisione degli obiettivi con aggiornamento degli indicatori e dei target.

Il Controllo di Gestione provvede alla trasmissione delle nuove schede di budget operativo ai Resp. dei CDR per la condivisione e la sottoscrizione formale delle stesse.

I Resp. dei CDR chiederanno un incontro con la Direzione Strategica per rinegoziare indicatori e target dell'obiettivo in presenza di oggettive difficoltà alla realizzazione degli stessi.

La fase di negoziazione continua nel contesto del Monitoraggio che avviene, di norma, trimestralmente.

In presenza di scostamenti significativi con i valori attesi e/o elementi nuovi possono essere negoziate con i Resp. dei CdR azioni correttive per il raggiungimento degli obiettivi.

A consuntivo entro il mese di giugno dell'anno successivo verrà data evidenza dei risultati raggiunti dall'Azienda sul documento " Relazione sulla Performance" ed entro il mese di settembre il Controllo di Gestione notifica le risultanze degli obiettivi operativi ai Resp dei CdR che potranno esporre eventuali osservazioni e/o richieste di revisione.

Conclusa la fase di revisione e determinazione dei risultati si chiude il primo ciclo di monitoraggio del sistema di budget con la trasmissione all'OIV per la ratifica della performance organizzativa delle UU.OO. Aziendali.

La direzione, su proposta della Struttura Tecnica Permanente (STP ), con apposito atto deliberativo dà formale evidenza delle performance raggiunte dalle articolazioni aziendali che hanno negoziato obiettivi e pubblica tali informazioni sul sito web aziendale nella Sez. Amministrazione Trasparente/ Performance.

Si riporta la seguente matrice delle responsabilità afferente alle fasi del processo illustrate:

Attore	Azione	Tempistica	Ruolo
Direzione Aziendale	Definisce gli atti di programmazione generale	Entro il 31/12 dell'anno precedente all'anno di competenza	Responsabile
Controllo di Gestione	Definisce il piano degli obiettivi operativi	Entro il 31/03 dell'anno precedente all'anno di competenza	Responsabile
	Formalizza le schede di budget		
	Organizza il calendario di negoziazione previa notifica delle schede di budget ai CDR		
Direzione aziendale	Negoziazione ed assegnazione obiettivi	Entro il 30/04 dell'anno precedente all'anno di competenza	Responsabile
Controllo di gestione		Corresponsabile	
Controllo di gestione	Monitoraggio degli obiettivi	Trimestrale entro il mese successivo al trimestre di competenza	Responsabile

## Rilevazione e controllo

Il Controllo avviene mediante una serie di processi mirati al monitoraggio dei risultati in funzione del raggiungimento degli obiettivi programmati e del miglioramento generale della performance organizzativa.

Le aree dove si sviluppano i processi, specifiche e tra di loro strettamente interconnesse, sono le seguenti:

Area	Processo	Soggetti
Rilevazione, Verifica e contabilizzazione	Gestione delle anagrafiche	U.O.C. Controllo di Gestione e S.I.S. – Contabilità Analitica
	Fonti dati e flussi informativi alimentanti	U.O.S. S.I.S. e Gestione Flussi – Contabilità Analitica
	Verifica qualitativa dei dati di attività	U.O.S. S.I.S. e Gestione Flussi
	Verifica qualitativa dei dati contabili	U.O.C. Controllo di Gestione e S.I.S. – Contabilità Analitica
	Rilevazione dei dati contabili interni	U.O.C. Controllo di Gestione e S.I.S. – Contabilità Analitica



Area	Processo	Soggetti
Conto economico gestionale e riconciliazione contabile	Produzione del conto economico gestione e riconciliazione contabile con modello CE	U.O.C. Controllo di Gestione e S.I.S. – Contabilità Analitica
Reporting, benchmarking, e balanced scorecard.	Produzione reportistica funzionale al monitoraggio degli obiettivi	U.O.C. Controllo di Gestione e S.I.S. – Sviluppo e gestione Cruscotto e Data Warehouse
	Aggiornamento reportistica e supporto ai CdR	U.O.C. Controllo di Gestione e S.I.S. – Monitoraggio ed analisi

Tutte le suddette aree sono state organizzate in funzione delle Linee Guida Regionali per l'implementazione della metodologia regionale uniforme di controllo di gestione, emanate con D.A. dell'Assessorato regionale della Salute n.ro 835 del 23 maggio 2014. L'Asp di Enna ha ufficialmente adottato le linee guida con atto deliberativo del commissario straordinario n.ro 1317 del 23 luglio 2014.

## Rilevazione dei fatti interni

La rilevazione dei fatti interni è esercitata mediante:

- Strutture ed anagrafiche di riferimento per l'attribuzione dei dati a dimensioni di analisi adeguate alla rappresentazione delle informazioni con la reportistica aziendale.
- Fonti di dati e modalità di prelevamento, alimentazione e controllo
- Processi di gestione ed imputazione dei dati contabili.
- Ingegnerizzazione, coordinamento della gestione delle strutture, anagrafiche, fonti dati, alimentazione ed imputazione in funzione del debito informativo da soddisfare.

### *Strutture ed anagrafiche – Piano dei CRIL ed il piano dei CdR*

Il **Piano dei CRIL** (centri di rilevazione) è stato istituito e reso operativo nell'ASP di Enna con delibera n.ro 2107 del 25/11/2014, in sostituzione del piano dei centri di costo, a far data del 01/01/2015, adottando le specifiche previste dal D.A. n.ro 874 del 03 maggio 2013.

Ogni CRIL rappresenta il livello minimo di aggregazione che identifica l'origine della produzione (sia dati di attività che, in senso stretto contabile, ricavi) e la destinazione dei consumi.

Il piano aziendale dei CRIL, adottando la tassonomia prevista dalle precedenti specifiche, è stato sviluppato tenendo presente l'esigenza di rilevare i fatti interni secondo la vista della domanda e dell'offerta anche al fine della produzione delle rispettive variabili produttive di riferimento del sistema di monitoraggio regionale. Il piano dei CRIL si sviluppa in struttura piatta che rappresenta l'anagrafica dei CRIL aziendali.

L'anagrafica dei CRIL suddetta è riferimento forte per le riclassificazioni strutturali, su livelli di aggregazione omogenei, realizzate per soddisfare diverse esigenze di rendicontazione.

Il piano dei CRIL è una struttura squisitamente contabile per la rilevazione dei fatti interni e non costituisce né rappresenta, in alcuna riclassificazione, il modello organizzativo aziendale, né per elementi organizzativi né per legami funzionali e gerarchici.

**Il piano dei centri di responsabilità** rappresenta il modello organizzativo aziendale e le relazioni gerarchie tra le varie Unità Organizzative. Oltre a declinare l'organizzazione aziendale, con l'allocazione delle attività previste dal regolamento di organizzazione e funzionamento e dei rispettivi responsabili, ottempera alla finalità, direttamente afferente al Controllo di Gestione aziendale, dello sviluppo del sistema degli obiettivi, del budget gestionale e del monitoraggio degli indicatori.

Il piano dei centri di responsabilità è rappresentato nell'Atto Aziendale e rappresenta, ai fini contabili interni, una riclassificazione di aggregazione dei CRIL.

### *Processi di gestione del Piano dei CRIL*

L'U.O.C. Controllo di Gestione e S.I.S. - ufficio Contabilità Analitica, alimenta e aggiorna l'anagrafica dei CRIL che appartiene all'elenco delle anagrafi centralizzate aziendali. Essa infatti è riferimento per ogni applicativo dipartimentale che gestisce processi di attività soggetta a rilevazione da parte del Controllo di Gestione.

I criteri di classificazione, codifica e di utilizzo dei CRIL, sono esplicitati nel D.A. 874/2013, integrato dal D.A. 835/2014, che l'U.O.C Controllo di Gestione e S.I.S. ha adottato quale documento di riferimento per la gestione dell'anagrafica dei CRIL.

Il D.A. 874/2013, prevede anche la produzione di un flusso informativo regionale che composto da tre insiemi specifici di informazioni:

1. Raccordo CDC – CRIL
2. Anagrafica punti fisici
3. Raccordo CRIL-HSP12, Flusso A, Flusso SDO

Il raccordo CDC – CRIL è la transcodifica dei CDC aziendali con i CRIL regionali. L'ASP di Enna, avendo adottato la tassonomia regionale in sostituzione del piano dei CDC, alimenta il flusso CDC - CRIL in rapporto uno ad uno essendo ogni CRIL aziendale coincidente con il rispettivo CRIL regionale. Ad ogni CRIL inoltre è associato, se afferente alla tipologia del CRIL, il codice HSP, il codice STS ed il codice RIA.

L'anagrafica dei punti fisici alimenta una tabella che elenca gli indirizzi degli stabilimenti aziendali in cui è fisicamente allocato il CRIL. Il raccordo CRIL-HSP 12 riporta l'elenco dei CRIL detentori di Posti Letto rendicontati con il modello ministeriale HSP12. Gli elementi anagrafici del CRIL sono specificati dal D.A. 874/2013 e sono interamente gestiti. La gestione dell'anagrafica avviene mediante apposita funzione presente nel gestionale applicativo della contabilità analitica.

L'U.O.S. S.I.S. e Gestione Flussi gestisce le informazioni richieste dal tracciato 3) "Raccordo CRIL-HSP12, Flusso A, Flusso SDO", produce, verifica e trasmette il flusso informativo regionale dei CRIL entro i termini previsti dal D.A.

Si riportano, in forma schematizzata, processi, soggetti e rispettive funzioni:

Processo dei gestione dell'anagrafica dei CRIL		
Processo	Soggetti	Funzioni
Gestione anagrafica dei CRIL	U.O.C. Controllo di Gestione e S.I.S. – ufficio Contabilità Analitica	<p>Valuta la necessità in relazione alle esigenze di rilevazione, con riferimento ai criteri ed ai principi esposti dal D.A. 874/2013 e dalle linee guida regionali, di creare nuovi CRIL assegnando la codifica secondo la tassonomia prevista dalle specifiche del D.A.</p> <p>Aggiorna l'anagrafica esistente valutata l'opportunità in relazione alle esigenze di rilevazione.</p> <p>Rende disponibile a tutte le UU.OO. aziendali, mediante il sito intranet, l'elenco aggiornato dei CRIL.</p> <p>Supporta le UU.OO. aziendali per l'identificazione corretta dei CRIL nei processi di rilevazione.</p> <p>Comunica alle UU.OO. interessate, eventuali incoerenze riscontrate al fine di ottenere rilevazioni rigorose e pertinenti.</p> <p>Gestisce i seguenti campi previsti nel D.A. 874/2013:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Codice CRIL</li> <li>2. Descrizione CRIL</li> <li>3. Data inizio validità</li> <li>4. Data fine validità</li> <li>5. Indirizzo fisico</li> </ol>
	U.O.S. S.I.S. e Gestione Flussi	Gestisce le seguenti informazioni associate al CRIL ove previste per tipologia: Codice HSP, Codice STS, Codice RIA, dati HSP12
Gestione del flusso informativo	U.O.S. S.I.S. e Gestione Flussi	Produce il flusso informativo regionale dei CRIL secondo le specifiche del D.A. 874/2013.
Verifica qualitativa dei dati	U.O.S. S.I.S. e Gestione Flussi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Effettua una verifica formale e qualitativa del flusso rispetto alle specifiche previste dal D.A. 874/2013;</li> <li>2. recepisce eventuali segnalazioni di anomalie da parte dell'ufficio regionale preposto e si attiva per la risoluzione delle stesse</li> </ol>
Trasmissione del flusso informativo	U.O.S. S.I.S. e Gestione Flussi	Trasmette il flusso informativo secondo le modalità previste dal D.A. 874/2013 entro i termini dallo stesso indicati

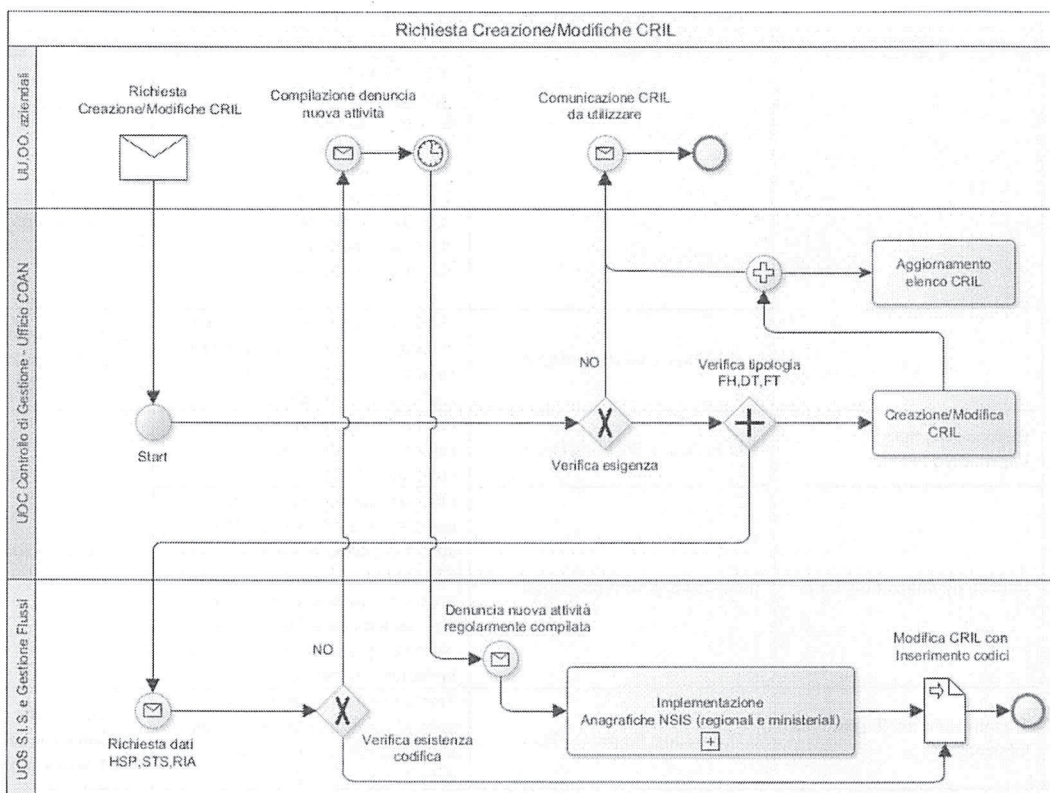
I processi operativi per l'espletamento delle funzioni sopra esposte, essendo direttamente dipendenti dall'interazione dei sistemi informativi gestionali, sono esplicitati in manuali operativi interni che sono soggetti a revisione in caso di aggiornamenti del software che modificano la modalità operativa di gestione.

Richiesta di attivazione/modifica CRIL -  
Trasferimento sede e cessazione

Con riferimento alle interfacce con le UU.OO. Aziendali queste attivano il processo di gestione dell'anagrafica dei CRIL mediante un input che si concretizza con un'esplicita richiesta all'U.O.C.

Controllo di Gestione e S.I.S. e gestita mediante un apposito processo di seguito schematizzato.





Il CRIL si modifica anche nei casi di trasferimento di sede o di chiusura o modifica dell'attività.

Pertanto qualsiasi variazione sopra indicata dovrà essere tempestivamente trasmessa all'UOC Controllo di Gestione e S.I.S. che procederà all'attribuzione di un nuovo CRIL secondo il processo indicato per la richiesta di attivazione/modifica CRIL.

Il flusso informativo regionale dei CRIL è frutto del processo di gestione dell'anagrafica dei CRIL. Pertanto il grado di completezza, qualità e coerenza del flusso dipende dalla performance generata dal processo di gestione dell'anagrafica dei CRIL che è monitorato mediante la misurazione di opportuni indicatori.

Di seguito si esplicitano gli indicatori di processo della gestione dell'anagrafica dei CRIL:

Indicatori di processo della gestione dell'anagrafica dei CRIL			
Processo	Soggetti	Funzioni	Indicatori
Gestione anagrafica dei CRIL	U.O.C. Controllo di Gestione e S.I.S. – Contabilità Analitica	Valuta la necessità in relazione alle esigenze di rilevazione, con riferimento ai criteri ed ai principi esposti dal D.A. 874/2013 e dalle linee guida regionali, di creare nuovi CRIL assegnando la codifica secondo la tassonomia prevista dalle specifiche del D.A.	100% della copertura del fabbisogno informativo e di rilevazione dei fatti.
		Aggiorna l'anagrafica esistente valutata l'opportunità in relazione alle esigenze di rilevazione.	
		Rende disponibile a tutte le U.U.OO. aziendali, mediante il sito intranet, l'elenco aggiornato dei CRIL.	
		Supporta le U.U.OO. aziendali per l'identificazione corretta dei CRIL nei processi di rilevazione.	
		Comunica alle U.U.OO. interessate, eventuali incoerenze riscontrate al	

Indicatori di processo della gestione dell'anagrafica dei CRIL			
Processo	Soggetti	Funzioni	Indicatori
		fine di ottenere rilevazioni rigorose e pertinenti.	
		Gestisce i seguenti campi previsti nel D.A. /874/2013: 1. Codice CRIL 2. Descrizione CRIL 3. Data inizio validità 4. Data fine validità 5. Indirizzo fisico	100% dei campi correttamente alimentati
	U.O.S. S.I.S. e Gestione Flussi	Gestisce le seguenti informazioni associate al CRIL ove previste per natura: Codice HSP, Codice STS, Codice RIA, dati HSP12	100% dei codici afferenti ai CRIL per tipologia (FH, FT, DT)
Gestione del flusso informativo	U.O.S. S.I.S. e Gestione Flussi	Produce il flusso informativo regionale dei CRIL secondo le specifiche del D.A. 874/2013.	
Verifica qualitativa dei dati	U.O.S. S.I.S. e Gestione Flussi	Effettua una verifica formale e qualitativa del flusso rispetto alle specifiche previste dal D.A. 874/2013; recepisce eventuali segnalazioni di anomalie da parte dell'ufficio regionale preposto e si attiva per la risoluzione delle stesse	Nessuna incoerenza
Trasmissione del flusso informativo	U.O.S. S.I.S. e Gestione Flussi	Trasmette il flusso informativo secondo le modalità previste dal D.A. 874/2013 entro i termini dallo stesso indicati	100% delle scadenze rispettate e delle modalità di trasmissione prescritte

### Strutture ed anagrafiche – Piano dei fattori produttivi

Il piano dei fattori produttivi riporta gli elementi che identificano la destinazione delle risorse consumate e dei ricavi ottenuti, mediante la rilevazione sistematica dei fatti esterni che hanno valenza anche di natura contabile, e dei fatti interni che hanno natura esclusivamente gestionale.

Il piano dei fattori produttivi rappresenta il piano dei conti della Contabilità Analitica (COAN).

In accordo con le linee guida regionali, il piano dei fattori produttivi aziendali è stato articolato per consentire un livello di dettaglio funzionale al monitoraggio dell'attività.

L'articolazione del piano rispetta le classificazioni che realizzano i livelli di aggregazione richiesti dalle linee guida regionali e sotto schematizzate:

Sezione	Classificazioni
Ricavi	Ricavi della gestione caratteristica
	Ricavi interni 1. Ricavi per scarico di costi 2. Ricavi interni per prestazioni
	Ricavi della gestione non caratteristica
Costi	Costi della gestione caratteristica
	Costi Generati 1. Costi generati esterni 2. Costi generati interni
	Costi indiretti 1. Costi interni per scarico di costi 2. Costi interni per prestazioni
	Costi della gestione non caratteristica



Il piano dei fattori produttivi è oggetto di modifiche ed implementazioni per soddisfare esigenze che eventualmente si manifestano per l'evoluzione dei processi e degli strumenti che governano le attività. Esso è pubblicato sul sito intranet aziendale nella aversione più aggiornata.

### *Processi di gestione del Piano dei Fattori Produttivi*

L'U.O.C. Controllo di Gestione e S.I.S. - ufficio Contabilità Analitica, alimenta e aggiorna l'anagrafica dei FF.PP. che appartiene all'elenco delle anagrafi centralizzate aziendali. Inoltre L'U.O.C. Controllo di Gestione e S.I.S. - ufficio Contabilità Analitica è titolare della gestione di tutti i legami logici e di transcodifica delle informazioni, che fanno riferimento FF.PP. , su tutti i sistemi dipartimentali da cui hanno origine i flussi alimentanti.

Il Piano dei FF.PP. è gestito mediante l'apposito modulo di contabilità analitica del sistema informativo integrato in dotazione all'U.O.C. Controllo di Gestione e S.I.S..

Per garantire l'uniformità della rappresentazione delle informazioni secondo la logica regionale, la struttura del piano dei FFPP è coerente con la struttura regionale.

Si riportano, in forma schematizzata, processi, soggetti e rispettive funzioni:

Processo di gestione anagrafica dei fattori produttivi		
Processo	Soggetti	Funzioni
Gestione anagrafica dei FF.PP.	U.O.C. Controllo di Gestione e S.I.S. – ufficio Contabilità Analitica	Crea, modifica, disattiva i FF.PP. tenuto conto delle esigenze di rilevazione e dei criteri e principi esposti nelle linee guida della Regione (D.A. 835/2014), assegnando la codifica coerente con la struttura del piano dei FF.PP. Regionale
		Gestisce i legami logici e di transcodifica con gli elementi di rilevazione riconducibili ai FF.PP. e presenti nei flussi alimentanti.
		Verifica la coerenza della struttura del piano dei FF.PP. in relazione alle finalità di rilevazione e rappresentazione delle informazioni secondo i criteri del modello di rendicontazione aziendale e regionale.

I processi operativi per l'espletamento delle funzioni sopra esposte, essendo direttamente dipendenti dall'interazione dei sistemi informativi gestionali, sono esplicitati in manuali operativi interni che sono soggetti a revisione in caso di aggiornamenti del software che modificano la modalità operativa di gestione.

Con riferimento alle interfacce con le UU.OO. Aziendali non si rilevano input che attivano il processo di gestione dell'anagrafica dei FF.PP. essendo il piano dei FF.PP. una struttura contabile di uso esclusivo del Controllo di Gestione che gestisce direttamente, come sopra riportato, tutti i legami logici e di transcodifica delle informazioni, che fanno riferimento FF.PP. , su tutti i sistemi dipartimentali da cui hanno origine i flussi alimentanti.

Di seguito si esplicitano gli indicatori di processo della gestione dell'anagrafica dei FF.PP.:

Indicatori del processo di gestione anagrafica dei fattori produttivi			
Processo	Soggetti	Funzioni	Indicatori
Gestione anagrafica dei FF.PP.	U.O.C. Controllo di Gestione e S.I.S. – ufficio Contabilità Analitica	Crea, modifica, disattiva i FF.PP. tenuto conto delle esigenze di rilevazione e dei criteri e principi esposti nelle linee guida della Regione (D.A. 835/2014), assegnando la codifica coerente con la struttura del piano dei FF.PP. Regionale	Grado di coerenza tra il conto economico gestionale ed il conto Economico di contabilità generale (Mod. CE)
		Gestisce i legami logici e di transcodifica con gli elementi di rilevazione riconducibili ai FF.PP. e presenti nei flussi alimentanti.	
		Verifica la coerenza della struttura del piano dei FF.PP. in relazione alle finalità di rilevazione e rappresentazione delle informazioni secondo i criteri del modello di rendicontazione aziendale e regionale.	

### *Fonti dei dati e flussi informativi alimentanti*

Il sistema di rilevazione e di contabilizzazione è alimentato mediante flussi informativi strutturati contenenti le informazioni pertinenti all'attività del Controllo di Gestione e prelevati da diverse fonti dati aziendali.

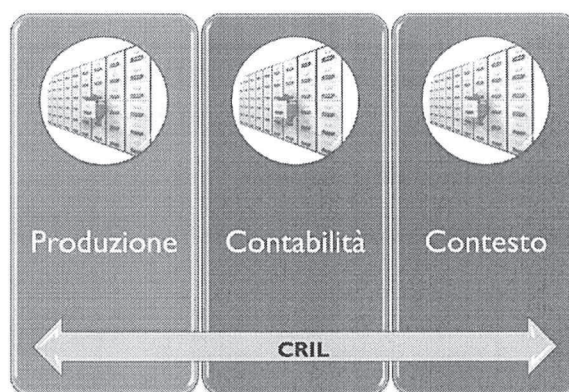
Mediante l'opportuna ingegnerizzazione dei flussi informativi interni ed esterni, è possibile identificare il CRIL ed il FP per la rilevazione dei fatti.

### *Le fonti dei dati*

Le fonti dei dati oggetto di rilevazione sono classificate in tre ambiti principali:

- Produzione
- Contabilità
- Contesto.

Ai fini della rilevazione dei fatti e della produzione delle variabili produttive coerenti con le esigenze di un efficiente monitoraggio, i vari flussi, inerenti agli ambiti indicati, garantiscono l'identificazione del CRIL quale chiave di correlazione biunivoca delle informazioni ad esso afferibili. Ciò consente la creazione di un set informativo trasversale ai tre ambiti che contiene tutte le informazioni pertinenti con il CRIL che è livello di aggregazione primaria.



Le informazioni a valenza contabile, sono altresì organizzate al fine di identificare il FP per l'alimentazione della contabilità analitica.

Il vantaggio del modello di ingegnerizzazione delle fonti utilizzato consiste nel:

1. Trattare tutte le informazioni, sebbene appartenenti ad ambiti differenti, come flussi informativi strutturati.
2. Ingegnere con un'architettura modulare i processi di alimentazione in modo da realizzare dei sistemi di verifica intermedi per l'analisi della qualità dei flussi informativi.
3. Realizzare un sistema integrato di contabilità analitica e sistema direzionale e decisionale, autonomo e non vincolato da integrazioni dirette, con i sistemi dipartimentali, che risultano invasive per il Controllo di Gestione caratterizzato da esigenze di flessibilità e di autonomia peculiari spesso estranee alle logiche gestionali dei sistemi dipartimentali.
4. Realizzare un modello di analisi e rendicontazione caratterizzato da un grado di coerenza elevato con i flussi informativi istituzionali (flussi NSIS e Regionali).
5. Ottenere una valida piattaforma per un sistema di governo del data quality.
6. La coesistenza in uno stesso data set dei parametri di contesto ed economici che alimentano i driver di ribaltamento per i FP che rappresentano costi e ricavi indiretti.

### *Gli ambiti delle fonti*

L'ambito della produzione raggruppa le fonti dei dati relativi ai servizi erogati classificati per le seguenti aree aziendali:

- Area dei servizi ospedalieri
- Area dei servizi di emergenza
- Area dei servizi territoriali
- Area dei servizi farmaceutici
- Area dei servizi di supporto.

L'ambito della contabilità raggruppa le fonti dei dati contabili relativi ai sotto sistemi contabili, logistici e del personale.

L'ambito del contesto raggruppa le fonti dei dati dei seguenti segmenti al fine di descrivere il contesto operativo/produttivo e strutturale rispetto al grado di soddisfazione complessivo della domanda:

- Risorse strumentali (posti letto, attrezzature e altri beni mobili ed immobili materiali strumentali alla produzione, altri parametri fisico-tecnici);



- Risorse umane;
- Territorio (es. popolazione, nro. attività commerciali, allevamenti, MMGG, PLS, strutture convenzionate per branca, nro specialisti convenzionati per disciplina etc.).

Si indicano di seguito, per ogni ambito, la fonti dei dati:

Elenco fonti e rispettivi flussi informativi: Ambito della Produzione		
Area	Fonte	Flusso alimentante
Ospedaliera	Sistema SIO - ADT	Flusso SDO/SDAO
		Flusso RAD
	Sistema SIO – Gestione prestazioni	Flusso informativo interno prestazioni interne
	Sistema Emonet (centri trasfusionali)	Flussi interni
Emergenza	Sistema Informativo Regionale	Mobilità passiva
	Sistema SIO – Gestione Pronto soccorso	Flusso EMUR
	Sistema Informativo Regionale	Flusso C - PS
Territoriale	Sistema CUP - Assistenza specialistica: attività clinica, di laboratorio, di diagnostica strumentale	Flusso C
		Flusso M
	Sistema informativo Assistenza residenziale anziani ed Alzheimer e Riabilitazione ex art. 26	Flusso RSA
		Flusso txt RSA
		Flusso ex art. 26
	Sistema informativo Assistenza psichiatrica e dipendenze (DSM)	Flusso CTA
		Flusso SIND
		Flusso SIMS
	Sistema Consultori	Flusso C Interno
	Sistema gestione Assistenza domiciliare integrata	Flusso ADI
	Sistema gestione Assistenza integrativa e protesica	Flussi interni di attività
	Continuità assistenziale	Flussi interni di attività
	Sistema gestione servizi di Prevenzione	Flussi interni di attività
Flussi screening		
Sistema gestione prevenzione Veterinaria	Flussi interni di attività	
Medicina legale	Flussi interni	
Sistema Informativo Regionale	Mobilità passiva	
Farmaceutica	Sistema Informativo gestionale	Flusso Pilastro Beni
		Flusso DD (solo per verifica coerenza con dati gestionale da flusso pilastro beni)
		Flusso CFO (solo per verifica coerenza con dati gestionale da flusso pilastro beni)
		Flusso T
		Flusso F
		Flusso DPC
	Flusso interno farmacie convenzionate	
Sistema Informativo Regionale	Flussi mobilità passiva	
Servizi di supporto	Sistema SIO - gestione blocco operatorio	Flusso interno ore di impegno sale operatorie
	Mense	Flusso interno nro pasti consumati
	Smaltimento rifiuti	Flusso interno Kg rifiuti smaltiti
	Manutenzioni	Flusso interno manutenzione

Elenco fonti e rispettivi flussi informativi: Ambito della Contabilità		
Area	Fonte	Flusso alimentante
Contabilità generale	Sistema Informativo gestionale	Modello CE
		Bilancio di verifica e a consuntivo
Risorse Umane	Sistema informativo gestionale	Flusso Pilastro del personale dipendente
		Flusso pilastro del personale convenzionato, MMGG e PLS
Cespiti	Sistema informativo gestionale	Flusso ammortamenti
Magazzini	Sistema informativo gestionale	Flusso pilastro dei beni

Elenco fonti e rispettivi flussi informativi: Ambito del Contesto		
Area	Fonte	Flusso alimentante
Risorse strumentali	Sistema Informativo gestionale - Cespiti	Flusso elenco attrezzature
	Servizio tecnico	Mq superficie operativa
	NSIS	Posti letto (HSP12 e HSP22bis)
Risorse Umane	Sistema informativo gestionale	Flusso Pilastro del personale dipendente (nro risorse per profilo)
		Flusso pilastro del personale convenzionato, MMGG e PLS
Territorio	NAR	Popolazione assistita
	Comuni	Popolazione residente
	Sistema gestione prevenzione veterinaria	n.ro allevamenti
		n.ro opifici trasformazione alimenti origine animale
	NSIS	Nro strutture convenzionate per branca
Nro strutture pubbliche per branca		

Le fonti ed i flussi alimentanti possono essere incrementati in relazione alla relativa disponibilità.

### *Processo di alimentazione delle fonti, produzione dei flussi e acquisizione*

Le fonti dei dati sono alimentanti processi operativi delle attività aziendali gestiti tramite i sistemi informativi dipartimentali dell'area sanitaria e dell'area amministrativa-contabile.

I flussi informativi sono prodotti da apposite funzioni dei sistemi dipartimentali che, attingendo alle fonti di competenza, estraggono i dati richiesti dalla specifiche tecniche di ogni flusso.

Flussi informativi derivati dai processi di governo delle attività aziendali

Pertanto essendo i flussi informativi il prodotto diretto dei processi aziendali è lecito affermare che, fatte salve eventuali difformità di natura tecnica, la qualità dei dati dei flussi informativi è direttamente dipendente dalla qualità di performance dei processi aziendali.

I flussi informativi prodotti dalle UU.OO. competenti, sono da queste depositati su un file server aziendale strutturato per area inerente al flusso. L'accesso al file server avviene mediante apposite credenziali a cui sono associate solo le aree di pertinenza all'utenza. Il file server è fisicamente allocato

in azienda e raggiungibile, con canale criptato, esclusivamente tramite la LAN aziendale con criteri che inibiscono qualsiasi accesso dall'esterno o da personale non espressamente autorizzato.

Il file server è il repository locale dei flussi informativi aziendali ed è la fonte di acquisizione dei dati da parte del sistema direzionale in dotazione del Controllo di Gestione.

L'acquisizione avviene mensilmente entro il giorno 20 del mese successivo al mese di riferimento.

Il processo di acquisizione prevede le seguenti fasi:

Processo di acquisizione dei flussi informativi		
Processo	Soggetti	Funzioni
Acquisizione flussi informativi	U.O.C. Controllo di Gestione e S.I.S. – U.O.S. S.I.S. e Gestione Flussi	Acquisisce mediante le funzioni ETL del sistema direzionale i flussi informativi.
		Verifica i risultati del processo di acquisizione e segnala le anomalie al Controllo di Gestione ed alle UU.OO. afferenti i flussi
		Segnala al Controllo di Gestione la disponibilità dei dati per le elaborazioni di competenza.
Verifica acquisizione	U.O.C. Controllo di Gestione e S.I.S. – ufficio Contabilità Analitica	Verifica semantica della qualità dei flussi acquisiti.
		Segnalazione all'U.O.S. S.I.S. e Gestione Flussi di eventuali anomalie semantiche

### La verifica dei dati

Il processo di acquisizione è modulato per garantire tre livelli di verifica della qualità dei flussi sia essa formale che semantica. Per qualità formale si intende la consistenza dei flussi informativi rispetto alle specifiche tecniche descrittive (esistono tutti i campi obbligatori? Sono rispettate le caratteristiche dei campi? Etc.). Per qualità semantica si intende la consistenza e la coerenza dei flussi rispetto ai dati contenuti (Esistono prodotti movimentati senza anagrafica? Esistono valori non coerenti? Etc.).

Due dei tre livelli sono relativi alla verifica formale:

- la prima verifica avviene mediante la validazione formale dei sistemi regionali e ministeriali;
- la seconda verifica avviene mediante la validazione formale degli ETL del cruscotto direzionale.

Ciò perché i flussi sebbene formalmente sono accettati dai sistemi regionale e ministeriale possono invece presentare criticità per l'acquisizione nel sistema informativo del controllo di gestione (es. possono esserci dei valori senza la relativa transcodifica delle chiavi dimensionali del DWH). Quindi il secondo livello di verifica agisce raramente sui flussi ma specificatamente sulla gestione delle strutture interne al DWH.



Le fasi del processo sopra esposte sono monitorate mediante i seguenti indicatori di processo:

Indicatori del processo di acquisizione dei flussi informativi			
Processo	Soggetti	Funzioni	Indicatori
Acquisizione flussi informativi	U.O.C. Controllo di Gestione e S.I.S. – U.O.S. S.I.S. e Gestione Flussi	Acquisisce mediante le funzioni ETL del sistema direzionale i flussi informativi.	100% dei flussi previsti
		Verifica i risultati del processo di acquisizione e segnala le anomalie al Controllo di Gestione ed alle UU.OO. afferenti i flussi	100% dei flussi formalmente validati
		Segnala al Controllo di Gestione la disponibilità dei dati per le elaborazioni di competenza.	
Verifica acquisizione	U.O.C. Controllo di Gestione e S.I.S. – ufficio Contabilità Analitica	Verifica semantica della qualità dei flussi acquisiti.	100% dei flussi semanticamente validati
		Segnalazione all'U.O.S. S.I.S. e Gestione Flussi di eventuali anomalie semantiche	

### *La contabilità analitica*

La U.O.C. Controllo di Gestione e S.I.S. mediante le articolazioni funzionali demandate agli uffici interni con particolare riguardo all'Ufficio di Contabilità Analitica, contabilizza i fatti interni applicando le direttive delle linee guida regionali giuste D.A. 835/2014 recepite con delibera del 23/07/2014 n.ro 1317.

### *La contabilizzazione dei fatti e gli output*

Per contabilizzazione dei dati contabili interni si intende il processo di rilevazione e di imputazione dei costi e ricavi, reali e virtuali, secondo il principio della competenza relativo:

- all'effettivo consumo delle risorse per i costi;
- all'effettiva produzione per i ricavi;

Il consumo delle risorse è imputato all'elemento di rilevazione denominato Fattore Produttivo della sezione costi.

La produzione dei ricavi è imputata all'elemento di rilevazione denominato Fattore di Ricavo della sezione ricavo.

I Fattori produttivi e i Fattori di ricavo sono relazionati, nel processo di imputazione dei fatti interni, all'elemento di rilevazione denominato CRIL (Centro di rilevazione) che incorpora il centro di costo e di centro di ricavo.

I principi generali a cui è ricondotta la contabilità analitica sono contenuti nelle linee guida regionali di cui al D.A. 835/2014 che, compatibilmente agli strumenti ed alle fonti disponibili, sono applicate nel processo di contabilizzazione.

L'output della contabilità analitica è il conto economico gestionale strutturato per le evidenze contabili inerenti alla domanda ed all'offerta coerentemente con la configurazione del piano dei CRIL secondo le disposizioni delle linee guida regionali. La contabilità analitica inoltre produce anche il modello LA secondo le indicazioni regionali garantendo la correlazione tra le attività delle UU.OO. aziendali e le imputazioni corrette ai rispettivi Livelli di Assistenza.

Le rilevazioni contabili sono alimentate mediante le fonti dei dati sopra citate e le modalità previste dalle linee guida regionali di seguito riportate:

Area gestionale del Piano dei conti		Flusso alimentante Regionale	Flusso alimentante Nazionale	Altra Fonte di Alimentazione
Prestazioni	Assistenza sanitaria di base	Flusso regionale personale convenzionato	Flusso B	
	Assistenza farmaceutica convenzionata		ART. 50 / Flusso D <sup>43</sup>	
	Prodotti farmaceutici: 1° ciclo, doppio canale		Flusso DD	
	Prodotti farmaceutici: distribuzione per conto		Flusso DD	
	Rimborso Farmaci	Flusso T <sup>44</sup>	Flusso F	
	Assistenza specialistica ambulatoriale	Flusso C <sup>45</sup> - M <sup>46</sup>	ART.50	
	Assistenza riabilitativa	Flusso EX ART. 26		
	Assistenza ospedaliera	Flusso DSAO	Flusso A (SDO)	
	Assistenza integrativa e protesica			Prima nota contabile (Co.Ge.)

Area gestionale del Piano dei conti		Flusso alimentante Regionale	Flusso alimentante Nazionale	Altra Fonte di Alimentazione
	Assistenza psichiatrica residenziale e semiresidenziale	Flusso CTA <sup>47</sup>	Flusso SISM	
	Assistenza termale		Flusso E	
	Trasporti sanitari		Flusso G	Prima nota contabile (Co.Ge.)
	Assistenza Socio-Sanitaria a rilevanza sanitaria- RSA	Flusso RSA	Flusso FAR	
	Assistenza Socio-Sanitaria a rilevanza sanitaria- ADI		Flusso ADI	Prima nota contabile (Co.Ge.)
	Assistenza Socio-Sanitaria a rilevanza sanitaria- Hospice		Flusso Hospice	Prima nota contabile (Co.Ge.)
	Assistenza Socio-Sanitaria a rilevanza sanitaria- Dipendenze		Flusso SIND	Prima nota contabile (Co.Ge.)
	Assistenza Socio-Sanitaria a rilevanza sanitaria-attività di prevenzione			Prima nota contabile (Co.Ge.)
Risorse	Personale	Flusso regionale personale ex art. 79		
	Personale convenzionato	Flusso regionale personale convenzionato ex art. 79		
	Compensi per attività Libero Professionale *	Flusso regionale personale ex art.79		
	Consumi di beni sanitari (prodotti farmaceutici, dispositivi medici, altri beni sanitari)	Estrazione dai sottosistemi di magazzino <sup>48</sup>		
	Consumi di beni non sanitari	Estrazione dai sottosistemi di magazzino		
	Appalti e Servizi non sanitari			Prima nota contabile (Co.Ge.)
	Utenze ed altri servizi non sanitari			Prima nota contabile (Co.Ge.)

I ribaltamenti e i drivers

Il ribaltamento dei costi indiretti è un aspetto molto particolare della contabilità analitica in quanto attiene a meccanismi di imputazione derivati da algoritmi di calcolo che interessano vari aspetti. L'algoritmo di calcolo è definito ribaltamento e consiste in una ripartizione, a CRIL stabiliti, delle partite imputate ad un determinato CRIL. Gli elementi del ribaltamento sono: il CRIL cedente, i CRIL riceventi, le partite contabili da ribaltare, il driver di ribaltamento.

Il CRIL cedente è il centro di rilevazione oggetto di ribaltamento, i CRIL riceventi sono i centri di rilevazione che ricevono le partite ribaltate dal CRIL cedente, le partite contabili da ribaltare sono le imputazioni al CRIL cedente dei costi e/o dei ricavi rilevati nei rispettivi fattori produttivi, il driver di ribaltamento è costituito dai criteri di ripartizione, tra i CRIL riceventi, dei fattori produttivi del CRIL cedente.

Quindi per creare un ribaltamento devono essere soddisfatte le seguenti condizioni:

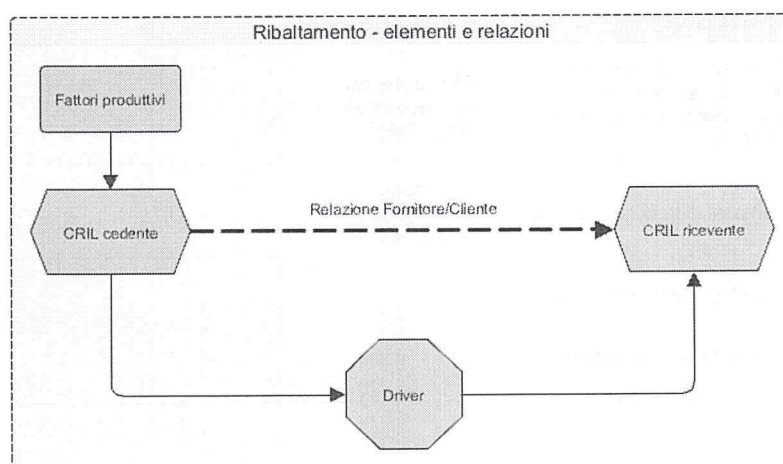


1. deve esistere un CRIL cedente;
2. deve esistere almeno un CRIL ricevente;
3. devono esistere partite contabili da ribaltare;
4. deve essere definito un driver di ribaltamento.
5. Deve esistere una logica relazionale di tipo fornitore/cliente tra il CRIL cedente ed i CRIL riceventi.

Il precedente punto 5, è l'elemento logico chiave che governa il ribaltamento. Infatti l'imputazione dei costi da ribaltamento deve tenere presente l'effettiva natura della relazione di servizio tra il CRIL cedente ed il CRIL ricevente (non è logico un ribaltamento dei costi di "Gruppo operatorio" che prevede tra i CRIL riceventi il "Servizio risorse umane", in quanto non esiste alcuna relazione di servizio (fornitore/cliente) tra il CRIL cedente ed il CRIL ricevente, sarebbe logico l'inverso in quanto il "Servizio risorse umane" ha una relazione Fornitore/Cliente con il "Gruppo operatorio").

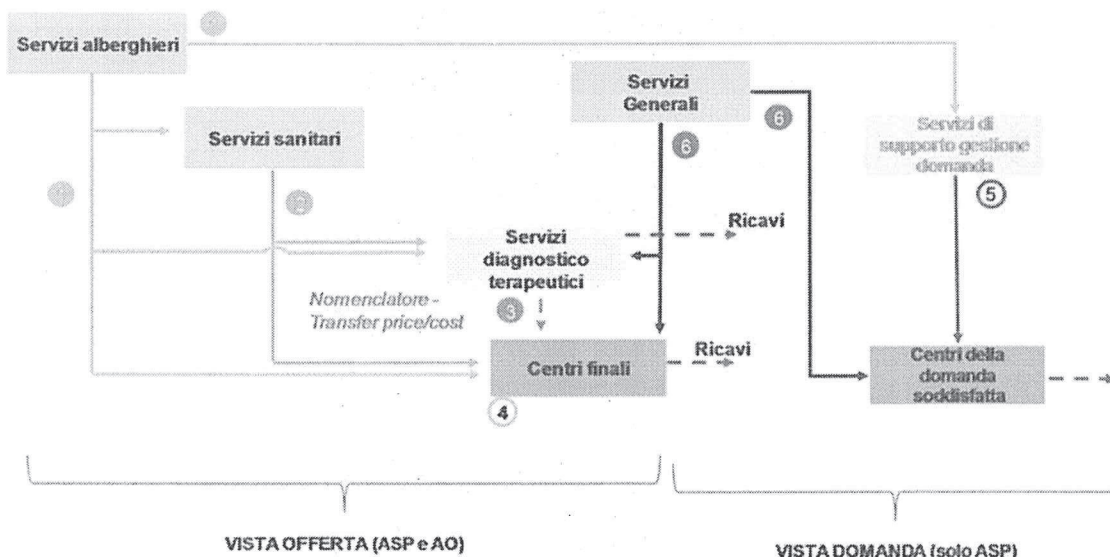
Il Driver, ovvero il criterio di ribaltamento, definisce la "quantità" di valore ripartita dal CRIL cedente, tra i CRIL riceventi. Anche questi criteri devono corrispondere a delle logiche di relazione tra il CRIL cedente e la natura della sua attività, *consumata* dai CRIL riceventi (I costi di un Gruppo operatorio potranno essere più logicamente ripartiti se rapportati alle ore di utilizzo delle sale operatorie dai CRIL riceventi piuttosto che al n.ro di interventi effettuati, o dal n.ro dei ricoveri etc.)

La definizione del driver pertanto è molto importante per restringere l'approssimazione dell'imputazione con la conseguente più oculata e giusta imputazione dei costi ribaltati. Naturalmente ciò pretende una base informativa aziendale capace di rilevare ed organizzare le informazioni utili per la definizione dei drivers.

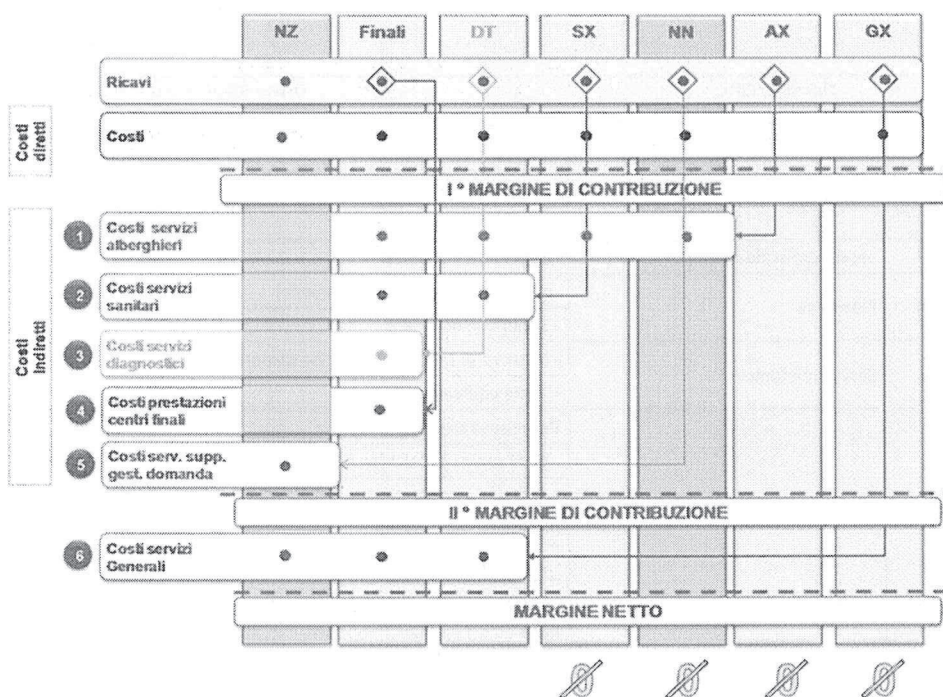


La sequenza dei ribaltamenti

Definiti i ribaltamenti questi devono essere eseguiti in una determinata sequenza ordinata che definisce la priorità di esecuzione in base alla natura del CRL da ribaltare. Il rispetto della sequenza dei ribaltamenti è molto importante per la corretta allocazione di tutte le partite indirette. La struttura sequenziale dei ribaltamenti prevede uno scorrimento unidirezionale secondo una logica di imputazione "a cascata" come di seguito schematizzato:



SEQUENZA DEI RIBALTAMENTI TRATTA DALLE LINEE REGIONALI



PROCESSO DI ALLOCAZIONE TRATTO DALLE LINEE GUIDA REGIONALI

La sequenza di ribaltamento definita costituisce il set di ribaltamento. I ribaltamenti e i rispettivi drivers sono mappati per rendere evidente schematicamente la logica del funzionamento con riferimento alle coerenze delle relazioni sopra descritte. Si riportano uno stralcio degli schemi di mappatura dei ribaltamenti:



Ribalamenti		Cofenti										
CEL_Ficeverte	Denominazione_Riceverte	1 ELETTRICITÀ	2 SERVIZI DI RISCALDAMENTO	3 SERVIZI TELEFONICI	4 ENERGIA ELETTRICA S.O. UMBERTO I	5 ENERGIA ELETTRICA S.O. CHIELLO	6 ENERGIA ELETTRICA S.O. BASILOTTA	7 ENERGIA ELETTRICA S.O. ENNA	8 ENERGIA ELETTRICA S.O. ARMERINA	9 ENERGIA ELETTRICA S.O. NICOSIA	10 PULIZIE	11 RACCOLTA RIFIUTI
204AX010036	ACCETTAZIONE OSPEDALIERA S.O. UMBERTO I	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
204AX020027	ACCETTAZIONE OSPEDALIERA S.O. FBC	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
204AX020038	ACCETTAZIONE OSPEDALIERA S.O. BASILOTTA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
204AX020040	ACCETTAZIONE OSPEDALIERA S.O. CHIELLO	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
204AX020076	CENTRALINO S.O. UMBERTO I	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
204AX020077	CENTRALINO ASP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
204AX020077	CENTRALINO S.O. FBC	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
204AX020083	CENTRALINO S.O. BASILOTTA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
204AX020090	CENTRALINO S.O. CHIELLO	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
204AX030022	SERVIZI DI RISCALDAMENTO DISTRETTO DI AGIRA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
204AX030036	SERVIZI DI RISCALDAMENTO S.O. UMBERTO I	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
204AX030028	SERVIZI DI RISCALDAMENTO UFFICI AMMINISTRATIVI CENTRALI	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
204AX030027	SERVIZI DI RISCALDAMENTO S.O. FBC	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
204AX030021	SERVIZI DI RISCALDAMENTO DISTRETTO DI NICOSIA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
204AX030039	SERVIZI DI RISCALDAMENTO S.O. BASILOTTA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
204AX030089	SERVIZI DI RISCALDAMENTO	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
204AX030021	SERVIZI DI RISCALDAMENTO DIPARTIMENTO DI PREVENZIONE VETERINARIA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
204AX030022	SERVIZI DI RISCALDAMENTO DISTRETTO DI ENNA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
204AX030040	SERVIZI DI RISCALDAMENTO S.O. CHIELLO	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
204AX030021	SERVIZI DI RISCALDAMENTO DIPARTIMENTO DI PREVENZIONE PER LA SALUTE	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
204AX030022	SERVIZI DI RISCALDAMENTO DIPARTIMENTO SALUTE MENTALE	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
204AX030040	SERVIZI DI RISCALDAMENTO DISTRETTO DI PIAZZA ARMERINA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
204AX040030	ENERGIA ELETTRICA DISTRETTO DI AGIRA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
204AX040036	ENERGIA ELETTRICA S.O. UMBERTO I	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
204AX040028	ENERGIA ELETTRICA UFFICI AMMINISTRATIVI CENTRALI	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
204AX040027	ENERGIA ELETTRICA S.O. FBC	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
204AX040031	ENERGIA ELETTRICA DISTRETTO DI NICOSIA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

STRALCIO MAPPATURA RIBALAMENTI

Di seguito si elencano i driver utilizzabili per il ribaltamento delle tipologie di CRIL, con l'evidenza dei driver utilizzati dall'azienda. Questi dipendono dalla disponibilità delle fonti dei dati che servono per alimentarli. Pertanto la lista può subire variazioni in funzione della disponibilità dei dati che consentono di utilizzare driver più precisi e coerenti per la tipologia di CRIL da ribaltare.

Tipologia CRIL		Driver identificato	Utilizzo
AX01	Accettazione	Numero pazienti accettati	Si
AX02	Centralino	- Minuti di conversazione	
		- N. apparecchi - Teste equivalenti in carico	Si
AX03	Servizi di riscaldamento	- Superficie occupata	Si
AX04	Elettricità	- Kilowatt assorbiti (se disponibile)	
		- Superficie occupata	Si
AX05	Servizi telefonici	- Numero di scatti telefonici (se disponibile)	
		- Teste equivalenti in carico	Si
AX06	Cucina e mensa	<b>Per mensa degenti:</b>	
		- pasti serviti per UO (se disponibili)	Si
		- giornate alimentari (gg degenza DO+ 0,5 gg degenza DH)	
		<b>Per mensa dipendenti:</b>	
		- pasti serviti per UO (Se disponibili)	
		- numero teste equivalenti in carico	Si
AX07	Lavanderia	Kg di biancheria lavati (oppure capi lavati - sulla base dei contratti aziendali).	
		Se non disponibili:	
		- gg di degenza per lavanderia lenzuola, effetti letterei (per lavanderia degenti)	Si
		- teste pesate in carico (escluso personale amministrativo) (per lavanderia uniformi)	Si
AX08	Guardaroba	- Numero di capi sostituiti	
		- pers. in carico appartenente al ruolo sanitario + OSS/OTA	
AX09	Pulizie	Superficie pulita (pesata per intensità)	Si
AX10	Raccolta rifiuti	Kg di rifiuti raccolti, pesati per costo di smaltimento.	Si
AX12	Servizi vigilanza, guardiana e portineria	Superficie occupata	Si
AX13	Magazzini economici e tecnici	- Numero di righe scarichi	Si



Tipologia CRIL		Driver identificato	Utilizzo
		- Valore scarichi	
AX14	Servizi manutenzioni	Valore degli interventi	Si
		Valore delle immobilizzazioni in carico	
AX15	Cup e cassa	- Ore apertura ambulatorio	
		- Numero di prenotazioni	Si
		- Fatturato per esterni	
AX16	Centrale ossigeno	Litri erogati (se disponibile)	
		Gg degenza	Si
		Posti letto	
AX17	Facility management	Superficie occupata	Si
AX90	Altri servizi alberghieri	Superficie occupata	Si
DT_	<b>Diagnostico terapeutici</b>	Nomenclatore Nazionale/Regionale - Transfert Price/Cost	Si
SX01	Servizio di anestesia	Ore effettuate dagli anestesisti	Si
		(ore in turno + ore di chiamata per urgenze)	
SX05	Servizio necroscopico	N. decessi	Si
SX06	Servizio di disinfezione	% di utilizzo del servizio da parte di altri servizi.	Si
SX23	UVM/UVG	Nro Valutazioni effettuate	Si
SX25	P.U.A.	Nro prese in carico	Si
SX26	Sportello paziente cronico	Nro pazienti gestiti	
SX49	Servizio di rianimazione e terapia intensiva	Numero di gg di degenza effettuate da pazienti che transitano in terapia intensiva	Si
SX73	Unità di terapia intensiva neonatale	Numero di gg di degenza effettuate da pazienti che transitano in UTIN	Si
SX50	Unità di terapia intensiva coronarica	Numero di gg di degenza effettuate da pazienti che transitano in UTIC	Si
SX11	Servizio di farmacia	Valore movimentato	
		Numero di movimentazioni di scarico	Si
SX12	Blocco operatorio	Ore di seduta programmate + ore in urgenza (se possibile da pesare sulla base delle risorse assorbite per tipologia di intervento)	
		Ore di seduta effettive + ore in urgenza	Si
SX31	Sale operatorie dedicate	Non applicabile, ribaltare Costo intero	
SX13	Sale parto	Ore utilizzo programmate	
		N. parti	Si
SX14	Centri prelievi	N. prelievi	Si
SX99	Unità interdivisionali di degenza ordinaria - spazio fisico	Numero di gg di degenza effettuate da pazienti presso l'unità	
SX98	Unità interdivisionali di day hospital/day surgery - spazio fisico	Accessi effettuati da pazienti presso l'unità	
SX18	Centri di supporto dell'attività riabilitativa	Ore di utilizzo programmate	
		Numero di ore di terapia effettuate	
SX19	Servizio cartelle cliniche	N. di cartelle cliniche codificate	
SX23	UVM/UVG	N. di valutazioni effettuate	Si
SX24	Servizio Sociale	N. di valutazioni effettuate	
SX25	P.U.A. (Punto unico di accesso alle cure domiciliari)	N. prese in carico	Si
SX26	Sportello paziente cronico	N. pazienti gestiti	Si
SX28	Servizio infermieristico	N. teste pesate infermieristiche utilizzate	
SXA5	Poliambulatorio ospedaliero - spazio fisico	Ore agenda disponibili per i centri che erogano prestazioni presso il poliambulatorio "pesate" sulla base dell'assorbimento di risorse (pers. di supporto...)	Si

Tipologia CRIL		Driver identificato	Utilizzo
SX90	Altri Servizi di supporto sanitario	Da definire a livello aziendale	Si
NN01	Servizio assistenza protesica e integrativa	N. Utenti in carico (autorizzazioni concesse)	Si
NN02	Servizio assistenza farmaceutica	N. prescrizioni per distretto	
		Valore prescrizioni per distretto	Si
NN03	Servizio ospedalità privata	N. Casi relativi ad assistiti del distretto	
		Costo assistenza ospedaliera per distretto	
NN04	Servizio specialistica ambulatoriale privata	N. Prestazioni erogate per assistiti del distretto	Si
		Costo assistenza ospedaliera per distretto	
NN05	Servizio ADI	Utenti in carico per distretto	Si
NN06	Servizio Medicina di Base/Cure primarie	Assistiti per distretto	Si
NN07	Servizio Assistenza Riabilitativa	Popolazione per distretto	Si
		Prestazioni ricevute per distretto	
NN90	Altri centri di supporto per la gestione della domanda	Popolazione per distretto	
GX01	Servizi di trasporto (autoparco)	Azienda	Si
GX02	Servizi assistenza religiosa	Azienda/Presidio	Si
GX04	Servizi acquisizione beni e servizi (Provveditorato/Economato)	Azienda	Si
GX05	Servizi affari generali	Azienda	Si
GX06	Servizi affari legali	Azienda	Si
GX07	Servizi attività libera professione intramoenia (ALPI)	Azienda	Si
GX08	Servizi comunicazione, marketing e URP	Azienda	Si
GX10	Servizi formazione e aggiornamento	Azienda	Si
GX11	Servizi gestione patrimonio	Azienda	Si
GX12	Servizi ingegneria clinica	Azienda	
GX13	Servizi pianificazione, programmazione e controllo	Azienda	Si
GX14	Servizi prevenzione e protezione aziendale	Azienda	Si
GX15	Servizio economico finanziario (SEF)	Azienda	Si
GX16	Servizi gestione del pers. e delle risorse umane	Azienda	Si
GX17	Servizi sistema informativo e statistico	Azienda	Si
GX19	Servizio qualità	Azienda	Si
GX20	Lunghe assenze del pers.	Azienda	Si
GX21	Direzione sanitaria	Azienda	Si
GX22	Direzione amministrativa	Azienda	Si
GX24	Direzione generale	Azienda	Si
GX28	Altri costi comuni d'azienda	Azienda	Si



Tipologia CRIL		Driver identificato	Utilizzo
GX29	Costi comuni di dipartimento	Dipartimento	
GX30	Ufficio Tecnico	Azienda	Si
GX31	Medico competente – Sorveglianza Sanitaria	Azienda	Si
GX33	Servizio sistemi informatici o Centro Elaborazione Dati	Azienda	
GX40	Costi comuni di Presidio	Struttura fisica	
GX41	Costi comuni di PTA	Struttura fisica	Si
GX42	Costi comuni di Distretto territoriale	Struttura fisica	Si
GX43	Costi comuni di Dipartimento di Prevenzione	Centri del dipartimento di prevenzione	
GX44	Costi comuni di Salute Mentale	Centri del dipartimento di salute mentale	
GX45	Costi comuni di Veterinaria	Centri del dipartimento di prevenzione veterinaria	Si
GX46	Costi comuni di Distretto ospedaliero	Presidi ospedalieri	Si
GX47	Costi comuni di Area Territoriale	Distretti	Si
GX50	Costi comuni di Stabilimento	Struttura fisica	
GX90	Altri servizi generali/amministrativi	Struttura fisica	

I meccanismi ed il funzionamento della COAN

Il processo di gestione ed i meccanismi di funzionamento della contabilità analitica si articolano in molteplici fasi operative che coinvolgono le aree funzionali del controllo di gestione.

Alla contabilizzazione sono propedeutiche le fasi di alimentazione dei flussi e verifica semantica e formale riportate nel paragrafo precedente *“L'alimentazione delle fonti, la produzione dei flussi e l'acquisizione”*.

Le fasi operative sono gestite mediante le funzionalità disponibili dal sistema integrato di contabilità analitica e cruscotto direzionale, di cui il controllo di gestione è dotato, ingegnerizzate secondo l'organizzazione ed il funzionamento decisi dal controllo di gestione aziendale.

### La conciliazione contabile

Con il sistema di contabilità analitica basato sui flussi informativi, la riconciliazione contabile di quest'ultimi con i saldi contabili COGE è una pratica costante nei vari processi che si sviluppano a partire dalla verifica semantica dei dati.

La conciliazione contabile dei flussi

La conciliazione contabile dei dati gestionali (la cui origine sono i flussi informativi) con i dati contabili (la cui origine sono il bilancio di verifica COGE ed il modello CE ) avviene, per quanto attiene ai c.d. pilastri regionali di cui ai D.D.G. 914/2014, 1314/213,1316/2013 e s.m.i., applicando le specifiche richieste per la redazione dei prospetti di conciliazione previsti dalle normative citate.



Per tutti gli altri flussi informativi che rendicontano dati di attività e contabili e che generano costi diretti, la conciliazione è effettuata per estensione della metodologia e dei principi contenuti nei decreti citati.

Per facilità di lettura del presente documento, si omette di riportare la procedura di conciliazione contabile dei flussi informativi e i prospetti di conciliazione previsti, in quanto integralmente adottata come previsto dagli atti citati ai quali si rinvia.

Il fine della conciliazione sopra citata non è di forzare comunque una quadratura contabile dei dati gestionali in caso di disallineamento, piuttosto si traduce in un'analisi mirata alla verifica delle squadrature al fine di: verificarne la causa e la natura, assumerne conoscenza e coscienza, allertare i responsabili dei processi gestionali segnalando le eventuali squadrature per applicare le azioni correttive utili all'allineamento dei dati, non mediante una mera correzione materiale ma attraverso l'applicazione di un processo gestionale corretto.

La conciliazione dei flussi quindi ha la natura di indicatore di processo in quanto ne misura l'efficienza, proporzionalmente al grado di quadratura, inducendo un continuo miglioramento del processo stesso e della qualità sostanziale dei dati contabilizzati e contenuti nei flussi informativi.

La conciliazione COAN  
vs COGE

Un altro processo di conciliazione riguarda il conto economico gestionale COAN ed il modello CE COGE.

La conciliazione contabile non determina "quadrature forzate" tra il conto economico gestionale ed il modello CE, ma, alla stregua della conciliazione contabile dei flussi, ha lo scopo di analizzare e constatare le squadrature al fine di identificare eventuali criticità e valutare eventuali interventi correttivi.

La valutazione degli scostamenti tiene nel giusto conto le squadrature sistemiche che derivano dalla natura, dai principi e dalle finalità differenti dei due sistemi contabili (COAN e COGE). Per esempio in COAN sono rilevati costi che in COGE non trovano giustificazione e dignità di rilevazione o viceversa, oppure rilevati con importi e competenze differenti.

La conciliazione contabile COAN/COGE è propedeutica alla produzione del modello LA, la cui base informativa è un conto economico gestionale conciliato con il modello CE effettuata secondo le linee guida regionali con l'adozione del prospetto di conciliazione previsto. Anche in questo caso si omette la descrizione delle procedure in quanto integralmente adottate così come previste dalle dette linee guida regionali (D.A. 835/2014).

Quanto sopra descritto è riconducibile al seguente processo:

Processo di gestione della contabilità analitica		
Processo	Soggetti	Funzioni
Acquisizione e verifica dei prospetti di riconciliazione contabile dei flussi informativi	Controllo di gestione - ufficio di contabilità analitica	Acquisizione dei prospetti di conciliazione contabile dei flussi informativi
		Verifica del grado di conciliazione dei dati contabili rispetto ai dati gestionali
		Acquisizione e contestuale contabilizzazione dei costi diretti
Conciliazione dei costi diretti con i saldi contabili COGE	Controllo di gestione - ufficio di contabilità analitica	Verifica contabile, rispetto ai prospetti di conciliazione dei flussi, dei dati acquisiti e contabilizzati (*).
Rilevazione dei costi indiretti	Controllo di gestione - ufficio di contabilità analitica	Alimentazione da COGE dei costi indiretti
		Esecuzione dei ribaltamenti e verifica contabile dei saldi COAN tra fattori ceduti e fattori ricevuti (**)
		Verifica contabile dei saldi COAN con i mastri COGE

Verifica contabile dei costi e dei ricavi diretti, rispetto ai prospetti di conciliazione dei flussi

(\*) La verifica contabile dei costi diretti rispetto ai prospetti di conciliazione dei flussi, avviene mediante un prospetto di verifica che confronta i dati gestionali dei prospetti di conciliazione dei flussi le imputazioni rilevate sui fattori produttivi relazionati ai conti COGE.

A titolo di esempio, i dati che verranno confrontati relativi al flusso pilastro beni saranno gli scarichi per i conti COGE, che risultano nel prospetto di conciliazione, con i saldi dei fattori produttivi relazionati ai conti economici COGE come di seguito schematizzato quale esempio del metodo adottato:

Prospetto di conciliazione contabile dei flussi		Contabilità analitica	
Conto	Valore scarichi	Fattore Produttivo	Importo imputato
501010101 - Medicinali - con AIC - eccetto vaccini, emoderivati, ossigeno, radiofarmaci e mezzi di contrasto	€ 100	C0106010101 - Medicinali con AIC - di fascia A	€ 60
		C0106010102 - Medicinali con AIC - di fascia H	€ 10
		C0106010103 - Medicinali con AIC - di fascia C	€ 30
<b>Totale</b>	<b>€ 100</b>	<b>Totale</b>	<b>€ 100</b>

Questa modalità di controllo accerta che l'importazione del flusso pilastro beni e la relativa contabilizzazione si stata eseguita correttamente. Eventuali squadrature sono riconducibili al calcolo del valore degli scarichi del prospetto di conciliazione che prevede la compensazione con i resi, scaduti e rettifiche. Ciò è facilmente riscontabile nello sviluppo del prospetto di verifica, in quanto l'eventuale squadratura totale deve coincidere con l'ammontare dei valori compensati.

Squadrature non giustificabili avviano un processo di verifica delle fasi di importazione, imputazione, redazione del prospetto di conciliazione del flusso e in ultima istanza di verifica fisica del flusso ed estrazione dello stesso.

Il processo citato ad esempio per il pilastro beni si applica a tutti i flussi, anche interni, che alimentano i costi diretti. Lo stesso criterio è adottato anche per i ricavi con riferimento ai flussi da cui è possibile desumerne la rendicontazione (SDO, Flusso F, Flusso T etc.)



Esecuzione dei ribaltamenti e  
verifica contabile dei saldi COAN

(\*\*) I costi indiretti sono contabilizzati in tre fasi distinte:

1. caricamento, come flusso informativo, del bilancio di verifica COGE e del modello CE;
2. alimentazione dei fattori produttivi e dei CRIL di pertinenza in relazione alla natura del costo COGE alimentante;
3. ribaltamento dei dati rilevati al punto 2 secondo i drivers disponibili.

L'esito del ribaltamento è successivamente vagliato in tre fasi:

1. verifica delle allocazioni per CRIL;
2. verifica della quadratura delle partite ribaltate;
3. verifica della quadratura delle partite ribaltate con i saldi COGE dei conti afferibili.

La prima fase tende ad accertare che il driver di ribaltamento usato non abbia generato allocazioni abnormi per effetto dei criteri utilizzati.

La seconda fase verifica l'esito del ribaltamento per accertare che le partite ribaltate siano state completamente distribuite.

La terza fase accerta che vi sia corrispondenza tra le partite imputate nei conti COGE, con le partite ribaltate ed aggregate nei fattori produttivi riferibili ai rispettivi conti COGE.

Gli esiti negativi delle verifiche riconducono ad un'analisi delle fasi del processo di ribaltamento al fine di attuare le necessarie azioni correttive.

Il processo di gestione della contabilità analitica è monitorabile attraverso i seguenti indicatori

Indicatori del processo di gestione della contabilità analitica			
Processo	Soggetti	Funzioni	Indicatori
Acquisizione e verifica dei prospetti di riconciliazione contabile dei flussi informativi	Controllo di gestione - ufficio di contabilità analitica	Acquisizione dei prospetti di conciliazione contabile dei flussi informativi	100% quadratura al netto delle compensazioni giustificate
		Verifica del grado di conciliazione dei dati contabili rispetto ai dati gestionali	
		Acquisizione e contestuale contabilizzazione dei costi diretti	
Conciliazione dei costi diretti con i saldi contabili COGE	Controllo di gestione - ufficio di contabilità analitica	Verifica contabile, rispetto ai prospetti di conciliazione dei flussi, dei dati acquisiti e contabilizzati (*).	
Rilevazione dei costi indiretti	Controllo di gestione - ufficio di contabilità analitica	Alimentazione da COGE dei costi indiretti	100% quadratura al netto delle compensazioni giustificate
		Esecuzione dei ribaltamenti e verifica contabile dei saldi COAN tra fattori ceduti e fattori ricevuti	
		Verifica contabile dei saldi COAN con i mastri COGE	

*Il conto economico gestionale ed il Modello LA*

L'output della contabilità analitica è il conto economico gestionale che consolida i costi (diretti ed indiretti) ed i ricavi afferiti ad ogni CRIL classificandoli secondo la vista della domanda e la vista dell'offerta.

La struttura del conto economico gestionale è descritta nelle linee guida regionali e si intende integralmente qui riportata.



Oltre al conto economico gestionale, la contabilità analitica produce il modello Ministeriale LA inclusi gli allegati e i modelli CP secondo le direttive regionali per la compilazione del Modello LA.

La contabilità analitica assicura la conciliazione contabile tra il conto economico gestionale ed il modello CE, tra il conto economico gestionale ed il modello LA, tra il modello CE ed il Modello LA.

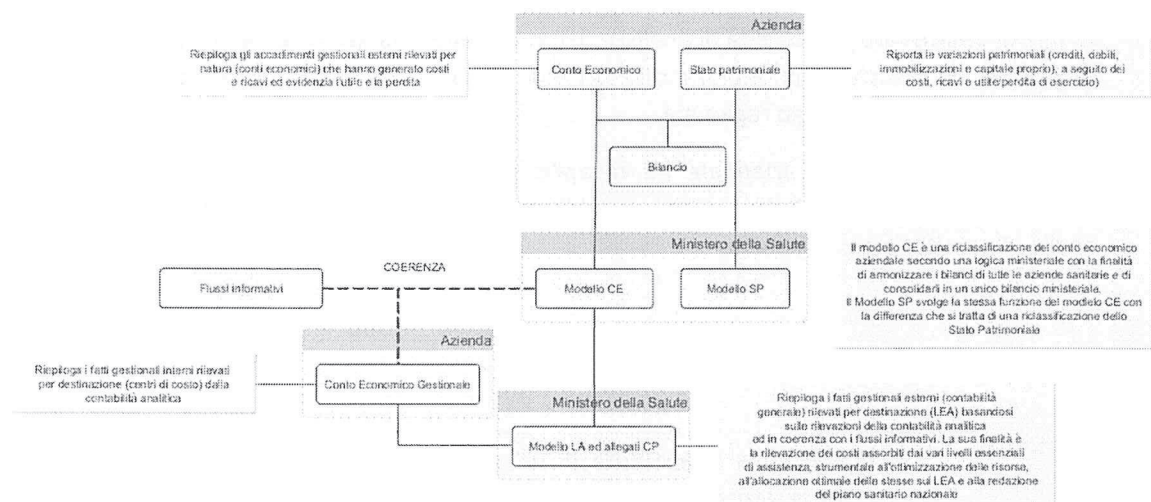
Dal Conto economico gestionale  
al Modello LA

Come precedentemente riportato, il conto economico gestionale consolida le scritture di rilevazione analitica che sono effettuate con principi e criteri diversi rispetto a quelli adottati dalla CO.GE. Pertanto tra il Bilancio CO.GE. e il Conto Economico Gestionale esistono inevitabili "squadature" contabili. Tuttavia il Modello LA riporta esattamente le voci contabili esposte nel modello CE che è un riclassificatore del Bilancio CO.GE. Quindi sorge la necessità di allineare il Conto Economico Gestionale al Bilancio CO.GE e di conseguenza al Modello CE.

La soluzione adottata è la creazione di un Conto Economico Gestionale parallelo, perfettamente quadrato con il Modello CE, con il solo scopo di alimentare il Modello LA. Quindi il sistema direzionale produce due C.E.G. (Conto Economico Gestionale): Uno puro di contabilità analitica, riconciliato con il modello CE ma non "forzato" nella quadratura contabile, che rispecchia l'effettiva produzione rendicontata dai flussi informativi e che è la base di valutazione gestionale della produzione; Un secondo che è perfettamente ricondotto alla rendicontazione Co.Ge. e che è strumentale solo alla produzione del Modello LA.

Quest'ultimo documento è prodotto mediante la riallocazione, con opportuni criteri, delle squadature contabili. A tal fine i FP sono riclassificati secondo la logica del modello CE riconducendoli ai rispettivi conti economici. I CRIL sono riclassificati in funzione dei livelli di assistenza, secondo il principio di prevalenza. In tal modo si crea la struttura di base del modello LA per destinazione (livelli di assistenza) e natura (aggregati economici LA). Le successive regole declinate dalle linee guida regionali per la compilazione del modello LA, sono quindi applicate per la produzione dello stesso su una base informativa che riconduce il dato contabile aggregato nel CE ai vari livelli di assistenza secondo le rilevazioni di contabilità analitica, esplodendolo per natura e destinazione.

Modello concettuale della produzione dei sistemi contabili sanitari



## Rendicontazione e monitoraggio

Il fine ultimo della rilevazione strutturata e razionale dei fatti interni è la produzione di informazioni, anch'esse strutturate e razionali, caratterizzate da un grado di analiticità significativo e funzionale al monitoraggio direzionale orientato al supporto decisionale, alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, alla rilevazione di criticità e punti di forza, alla valutazione del livello di produttività della gestione in termini di efficienza, efficacia ed economicità ed a quant'altro rientra nella sfera del management e governance aziendale.

Pertanto il monitoraggio si realizza mediante un sistema di rendicontazione che deve soddisfare le esigenze informative in relazione:

1. all'adeguatezza e pertinenza delle informazioni rappresentate;
2. alla validità temporale;
3. all'accessibilità.

La rendicontazione si concretizza con un sistema di reportistica caratterizzato da una serie di processi che garantiscono la soddisfazione informativa del monitoraggio.

### *Il sistema di reportistica aziendale*

Il sistema di reportistica aziendale rendiconta, in modo strutturato e razionale, i risultati delle rilevazioni effettuate ed espone informazioni complesse utili all'analisi ed alla valutazione dei fenomeni gestionali aziendali.

La reportistica quindi assume un carattere fondamentale per il monitoraggio della gestione ed è determinante per la comprensione dei fenomeni, delle relazioni, della destinazione delle risorse e del grado di soddisfazione della domanda in funzione della programmazione istituzionale.

Una reportistica insufficiente, non coerente con le linee di indirizzo, carente nella forma e nella sostanza, è fonte di informazioni errate e forvianti delle decisioni strategiche.

Al fine di uniformare le modalità di analisi e di monitoraggio, la Regione, con le linee guida i cui al D.A. 835/2014, ha rilasciato un set di indicatori e di variabili produttive quali contenuti minimi della reportistica di monitoraggio regionale.

Il Controllo di gestione aziendale ha recepito il modello informativo regionale sviluppando la reportistica aziendale sulla base delle variabili produttive e delle esigenze informative strumentali anche al monitoraggio regionale.

### Strumenti, fonti e sviluppo



L'azienda si è dotata di un sistema informatico di contabilità analitica, con integrato un sistema direzionale, che consente di sviluppare la reportistica necessaria al monitoraggio delle attività aziendali per tutti gli aspetti soggetti a rilevazione. L'architettura web della soluzione applicativa consente l'accesso alla consultazione dei report a tutti i livelli aziendali in base ai criteri di definizione delle credenziali che sono alla base del



sezionamento informatico nel contenuto della reportistica in modo tale che i dati sono aggregati per CDR afferente all'utente che accede.

I report, sia grafici che letterali, sono dinamici ed interattivi e consentono agli utenti finali di definire in autonomia una serie di combinazioni di dimensioni di analisi in funzione delle più svariate esigenze informative.

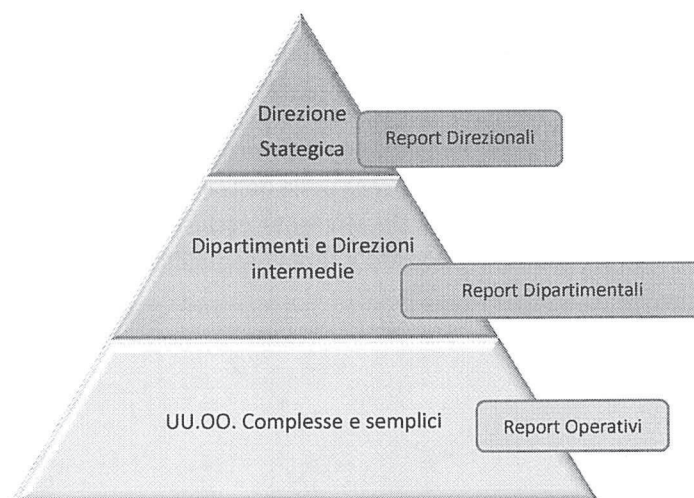
La reportistica aziendale è classificata, in base ai ruoli che gli utenti svolgono in azienda, in due categorie:

1. report aziendali
  - a. report direzionali;
  - b. report operativi;
2. report istituzionali;

I report aziendali sono destinati a soddisfare il debito informativo interno con:

- i report direzionali, che hanno lo scopo fornire alla direzione strategica e ai dipartimenti le informazioni strumentali al ruolo manageriale che gli utenti rivestono. Questa tipologia di report è ingegnerizzata per rappresentare informazioni a livello aziendale/dipartimentale con dimensione di analisi minima strutturale riferita ai CDR.
- I report operativi, che interessano i CDR dal secondo livello gerarchico in poi. L'ambito aziendale si limita ai CRIL afferibili al CDR .

I report istituzionali sono report statici redatti per finalità ed esigenze informative esterne all'azienda.



In base alle informazioni rappresentate, i report aziendali sono divisi in due categorie:

1. report di monitoraggio;
2. report informativi;

I report di monitoraggio sono costruiti sulla struttura delle variabili produttive regionali e hanno lo scopo di costituire una base informativa per il controllo degli indicatori di performance aziendali rispetto alle strategie programmate, benchmarking e balanced scorecard rispetto a benchmark regionali in un contesto di analisi regionale.

I report informativi, sono report verticali all'ambito di analisi che consentono nel dettaglio di verificare i dati alla base del calcolo delle variabili produttive. Appartengono a questa categoria, a titolo di esempio: Report dell'offerta ospedaliera (dettaglio dei DRG prodotti), Report dei consumi (dettaglio dei consumi), Report delle risorse disponibili (dettaglio delle risorse umane, strumentali) etc..



Sia i report di monitoraggio che i report operativi sono disponibili a tutti i livelli strutturali aziendali. La dimensione di analisi minima di contesto è il CRIL e il sezionamento delle informazioni è effettuato aggregando i CRIL in base ai livelli gerarchico dell'utenza.

Fonti e informazioni

La fonte dei dati del sistema di reportistica è il Data Warehouse (DWH) integrato nel sistema informativo del controllo di gestione. Pertanto i dati trattati ai fini informativi e statici sono dati certificati dai sistemi che li producono e dai processi di alimentazione del DWH.

Ciò garantisce l'autenticità dell'informazione contenuta nel report che può, in qualsiasi momento, essere ricondotta alla fonte informativa del sistema dipartimentale di origine.

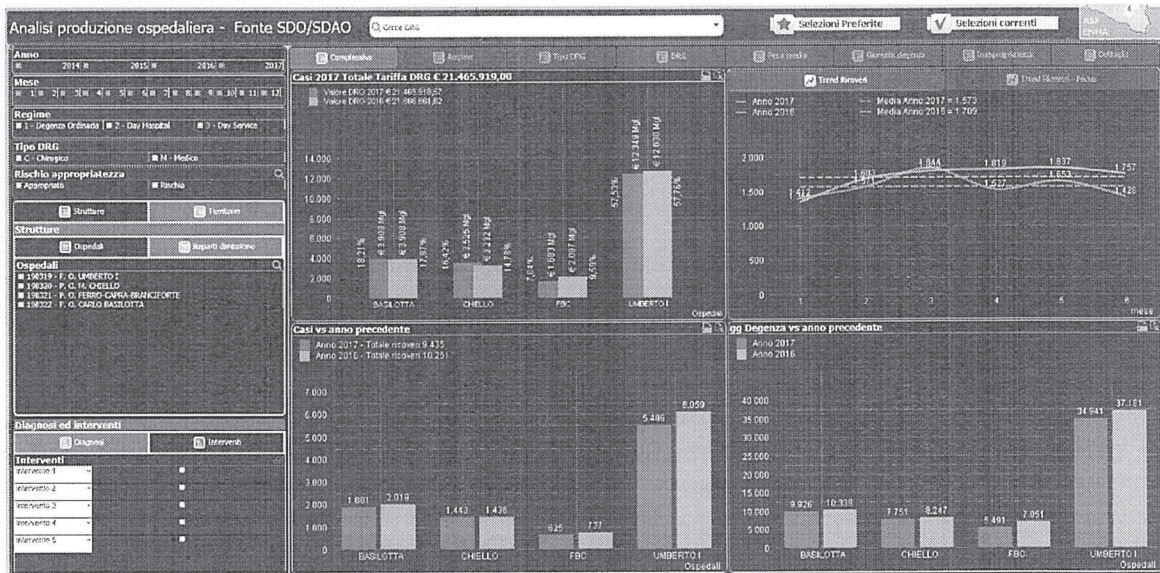
Le informazioni contenute dai report sono frutto di una serie di elaborazioni ed ingegnerizzazioni per consentire le aggregazioni necessarie alla rappresentazione compiuta dell'informazione richiesta. Tali processi non possono in alcun modo alterare l'autenticità dei "dati grezzi" provenienti dai flussi informativi alimentanti.

Monitoraggio e conciliazione contabile dei flussi informativi

Al fine di garantire la correttezza delle informazioni esposte nei reports operativi, dipartimentali, direzionali e nelle variabili produttive, nonché la correttezza delle rilevazioni contabili consolidate nel Conto Economico Gestionale, è attivato un monitoraggio trimestrale extracontabile delle rilevazioni effettuate tramite i flussi informativi (flusso F, T, SDO etc.) in relazione ai ricavi reali e virtuali rendicontati dagli stessi.

Il monitoraggio extra contabile ha lo scopo di accertare che quanto rendicontato nei flussi informativi sia effettivamente rilevato in contabilità analitica. La verifica è effettuata mediante il confronto con i saldi dei FP di ricavo del conto economico gestionale e i valore dei flussi informativi trasmessi in Regione. Si rammenta che a monte sono state già esperite le fasi di conciliazione contabile dei flussi informativi previste dai paragrafi "La verifica dei dati" e "La conciliazione contabile"

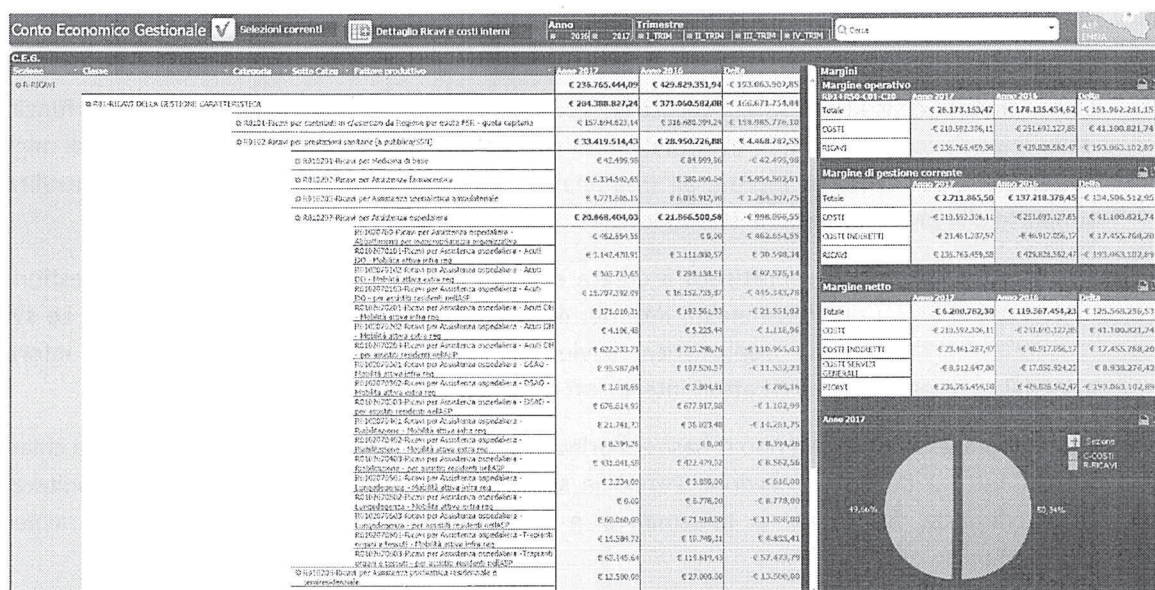
I due report (conto economico gestionale e rendicontazione dei flussi informativi) sono indipendenti per fonte dei dati, per cui è garantita la segregazione della verifica. Nello specifico, ad esempio, il flusso SDO è rendicontato da un report verticale afferente esclusivamente al flusso e non alla contabilità analitica. Nella figura sottostante è riportato a titolo esemplificativo il cruscotto di analisi dei ricoveri.



Da tale cruscotto è possibile ricavare la mobilità attiva e i ricavi virtuali di competenza del periodo, rendicontati esclusivamente dal flusso informativo.



Dal conto economico gestionale (riportato ad esempio nella successiva figura) è possibile rendicontare i ricavi reali (mobilità attiva) e virtuali (produzione) contabilizzati.



I due dati derivati da fonti differenti devono trovare quadratura ad ogni livello di aggregazione aziendale ovvero dal livello più alto (“Azienda”) al livello più basso (CRIL). E’ ammessa la squadratura riconducibile al cut off contabile relativo ai ricavi derivati da ricoveri e/o altre prestazioni che si chiudono nell’esercizio successivo ma che devono essere per competenza imputati per quota parte nell’esercizio di precedente.

Per la Co.Ge. ha rilevanza contabile, per la rilevazione dei soli ricavi inerenti alla mobilità attiva, la certificazione dell’Assessorato regionale della Salute costituita dalla “Tabella A” che rendiconta, per aggregati del modello CE, i ricavi e i costi per mobilità.

La Tabella A è presa quale riferimento per la conciliazione contabile di fine esercizio con quanto rendicontato nei flussi informativi. Eventuali discrasie possono essere riconducibili a possibili errori nei flussi bonificati d’ufficio dal Dipartimento Regionale per la Pianificazione Strategica oppure a processi di rivalutazione delle prestazioni effettuati dallo stesso dipartimento, fermo restando l’effetto del cut off contabile sopra riportato e comunque perfettamente identificabile.

Le discrasie sono quindi analizzate e se tecnicamente possibile sono depurate agendo direttamente sui flussi informativi, oppure agendo sulle scritture contabili mediante poste rettificative che allineano il dato COAN all’effettivo valore indicato dalla Regione.

In relazione ai costi per mobilità passiva, non è possibile effettuare alcun monitoraggio e/o conciliazione in quanto la Regione non produce alcun flusso di ritorno che rendiconta le prestazioni di mobilità passiva al massimo dettaglio disponibile sulla scorta dei campi previsti dalle specifiche tecniche dei flussi.

### Il processo di gestione della reportistica

Il concetto di “gestione della reportistica aziendale” trascende la gestione materiale dei report includendo la gestione delle relazioni tra gli utenti e le informazioni. L’area analisi e consulting del controllo di gestione svolge infatti un ruolo importante di supporto agli utenti per la consultazione dei report.

Come sopra citato i report sono dinamici ed interattivi e sono formattati per ricavare una serie di informazioni contestualizzate in un preciso ambito di analisi. Gli utenti finali possono avere la necessità di essere supportati nelle modalità operative per consentire loro di potere adeguatamente interagire con i report al fine di ricavare l'informazione desiderata.

L'area analisi e consulting espleta questa funzione di supporto e contestualmente valuta la funzionalità della reportistica proponendo eventuali modifiche migliorative all'area sviluppo al fine di migliorare l'interazione con l'utenza. Inoltre, all'area analisi e consulting è demandata l'analisi centralizzata di supporto alla programmazione strategica.

Creazione e sviluppo

La reportistica è creata e sviluppata all'interno del controllo di gestione, con professionalità interne, dall'area sviluppo statistica e reportistica. Lo sviluppo della reportistica avviene mediante un'analisi dell'esigenza informativa aziendale espressa dai diversi attori interessati dalla consultazione delle informazioni.

Il modello operativo di sviluppo si basa sui principi della pertinenza, dell'accessibilità, della chiarezza e dell'autenticità delle informazioni. Perciò la statistica sviluppata è costantemente monitorata dal punto di vista funzionale e informativo e implementata a seguito di eventuali richieste di miglioramento e/o modifiche.

#### Tempistica e diffusione della reportistica

La tempistica e la diffusione della reportistica che contiene informazioni di ogni genere strumentale al monitoraggio, sono due aspetti fondamentali del processo di controllo. Inoltre la possibilità per i CDR di verificare direttamente e facilmente i risultati della gestione mediante anche il confronto con altri CDR della medesima area produttiva, sia aziendale che regionale, consente di realizzare un modello di benchmarking trasparente ed oggettivo utile al responsabile del management per le valutazioni di competenza.

Tempistica

I flussi informativi alimentanti sono per la maggior parte rappresentati da flussi istituzionali (regionali/ministeriali) e caratterizzati da tempistiche di estrazione e trasmissione differenti. L'esigenza informativa quindi deve essere soddisfatta identificando una finestra minima temporale adeguata che garantisca l'uniformità e la coerenza delle informazioni rispetto al periodo di analisi.

La finestra temporale minima significativa è il mese solare. I flussi trimestrali, solo ai fini informativi interni, sono acquisiti ogni mese entro il mese successivo al mese di competenza. L'aggiornamento della reportistica avviene con la sfasatura di un mese, ovvero entro il mese successivo al mese di competenza dei dati.

Al fine di consentire l'allineamento con il sistema regionale di monitoraggio, ogni tre mesi, entro il mese successivo al trimestre di competenza, i flussi trimestrali ufficiali vengono acquisiti con la sostituzione dei precedenti e la reportistica viene aggiornata entro il mese successivo al trimestre precedente.

Gli utenti finali sono informati rispetto al periodo di riferimento dei dati che consultano mediante gli appositi riferimenti di cui è dotato il sistema della reportistica.



La reportistica è diffusa mediante un portale web in intranet integrato al cruscotto direzionale ed accessibile a tutti gli operatori aziendali forniti di credenziali. La pubblicazione della reportistica è effettuata a cura dell'area analisi e consulting previa verifica e approvazione dei dati contenuti nei report. Eventuali report che presentano informazioni ritenute non coerenti o abnormi, non sono pubblicati.

Tale circostanza avvia un processo di verifica con l'allerta dell'area Sviluppo, Statistica e reportistica del controllo di gestione, la quale assume il compito di risolvere la problematica anche mediante fasi di escalation che coinvolgono a ritroso le UU.OO. titolari dei processi di gestione.

I report sono organizzati all'interno del portale in base all'area aziendale di attività. Oltre alla reportistica aziendale sono pubblicati i report di monitoraggio regionali che pervengono dagli uffici regionali competenti.

Il portale aziendale della reportistica è il canale ufficiale di distribuzione. Nessun report in forma cartacea è distribuito e nessun report in formato elettronico è distribuito fuori dal canale ufficiale. La reportistica ufficiale aziendale, con esclusione della reportistica verticale dei sistemi dipartimentali, risiede nel portale aziendale della reportistica.

### *Il monitoraggio*

Il monitoraggio è l'attività di verifica con cadenza periodica dello stato di avanzamento delle performance programmate e negoziate con i CDR. Il monitoraggio quindi consente perseguire al meglio le linee di indirizzo strategiche prefissate in sede di programmazione al fine di realizzare i risultati attesi.

Il processo di monitoraggio avviene secondo modalità e tempistiche adeguate ad acquisire utilmente le informazioni sull'andamento della gestione e porre in essere eventuali azioni correttive che si reputano necessarie al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

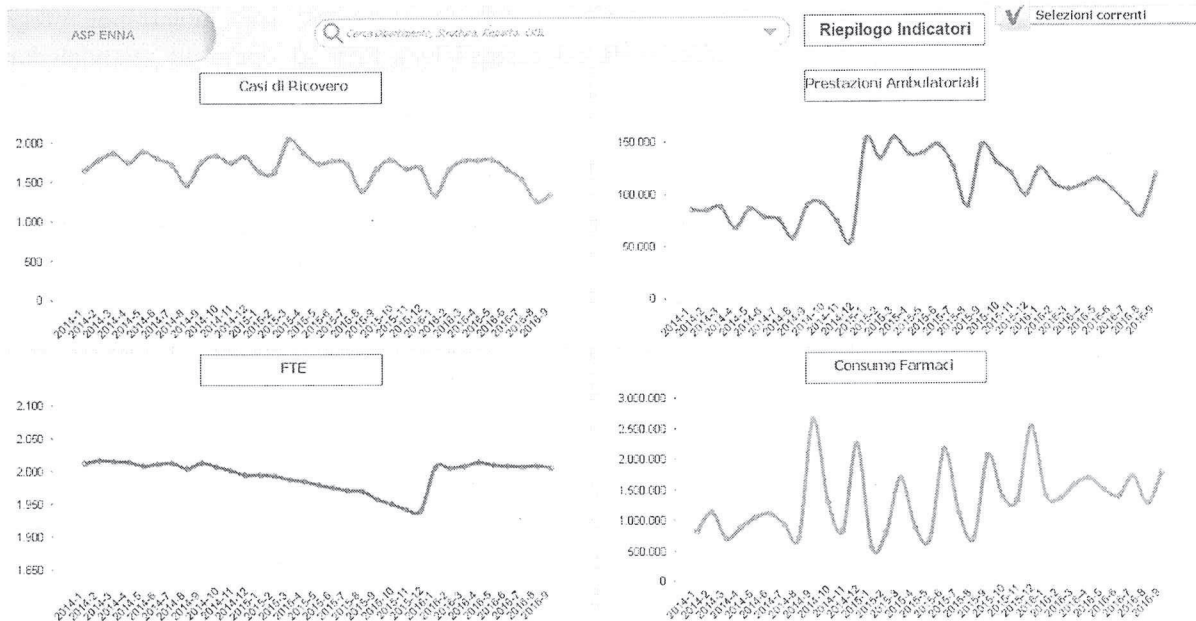
#### Modalità e tempistica

Il monitoraggio è eseguito mediante il cruscotto direzionale integrato con la reportistica aziendale a supporto del controllo di gestione. Il modello di monitoraggio è coerente con il modello regionale ed è implementato dall'azienda per la soddisfazione informativa caratteristica.

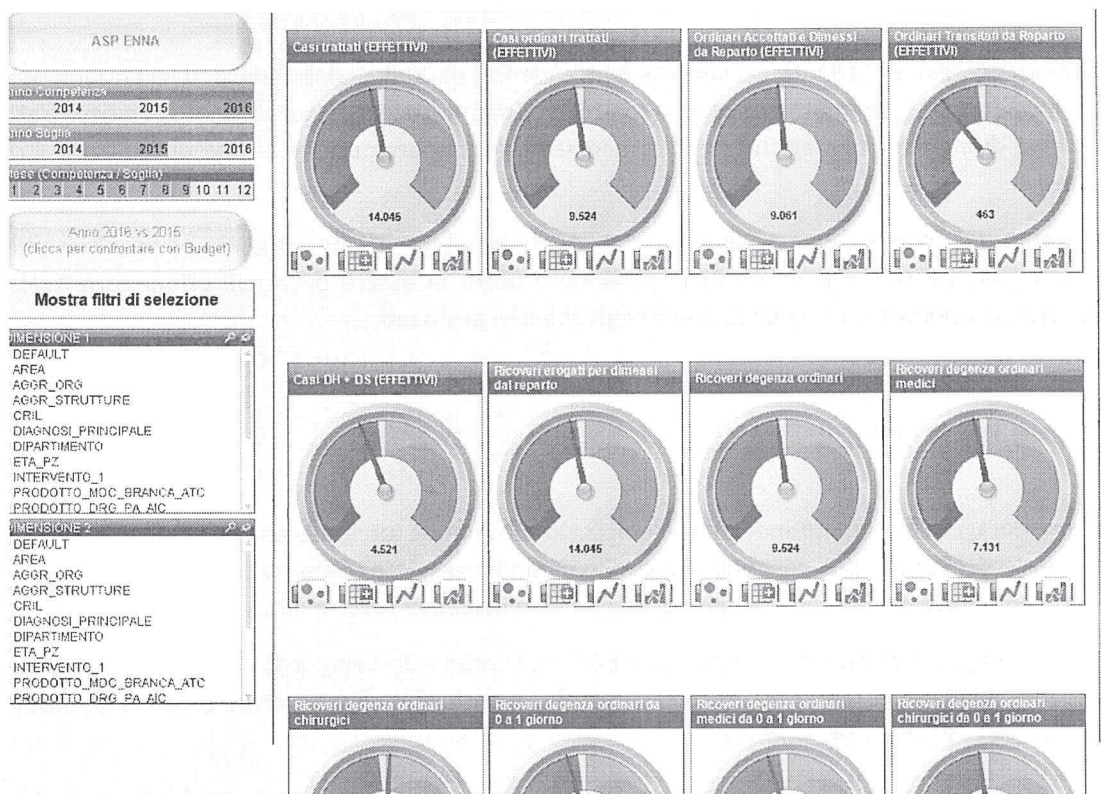
Il monitoraggio è effettuato sia sulla vista dell'offerta che sulla vista della domanda sul modello delle variabili produttive regionali implementate da eventuali indicatori strumentali alla misurazione dell'attività interna programmata.

Il sistema di monitoraggio consente di verificare il grado degli scostamenti degli indicatori rispetto al periodo precedente e/o a target programmati e può essere effettuato da tutti gli utenti che accedono al sistema di reportistica ed al cruscotto direzionale. I dati di analisi sono ricondotti ad aggregati di contesto strutturale aziendale in base ai livelli dell'utenza definiti nei profili delle credenziali.

A titolo esemplificativo si riportano alcuni report strumentali al monitoraggio:

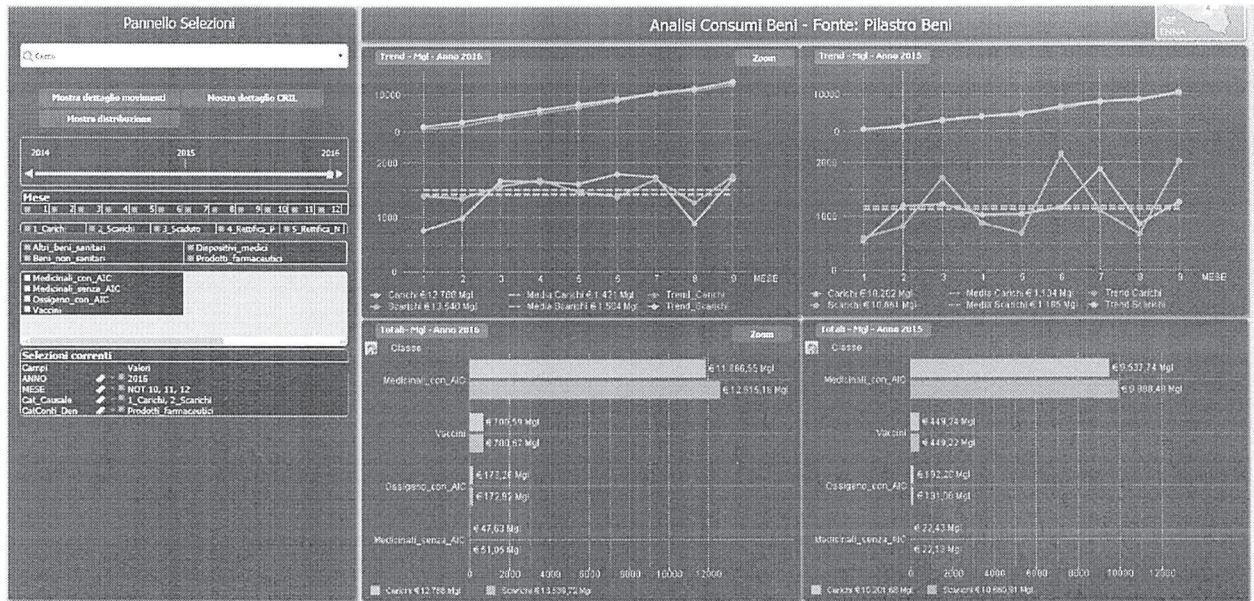


TREND DEI PRINCIPALI CONSUMI E DELLE PRINCIPALI PRODUZIONI

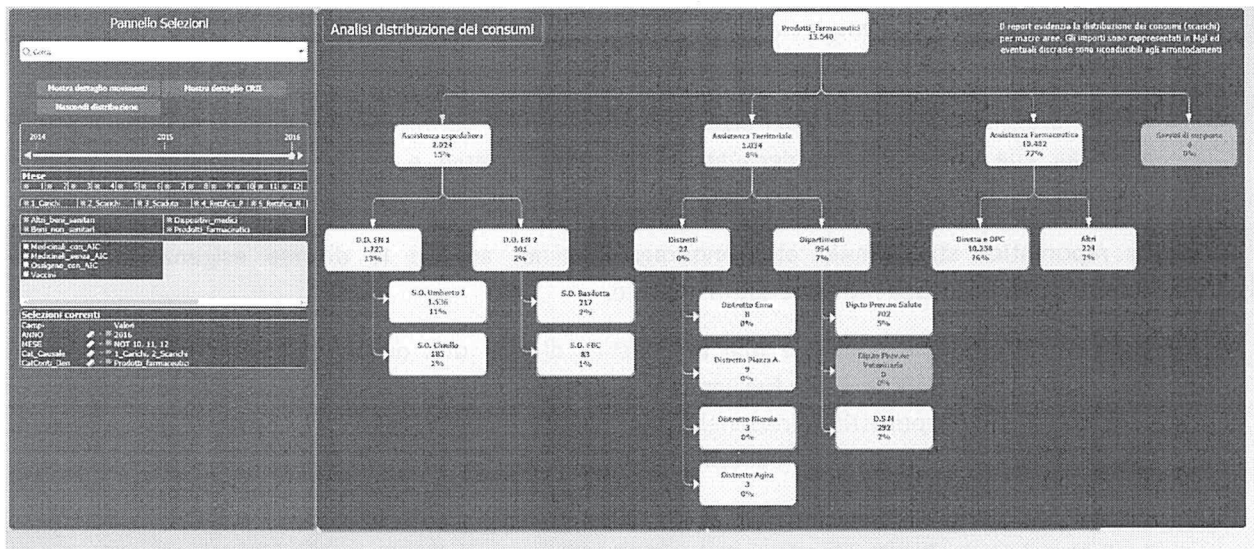


ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE



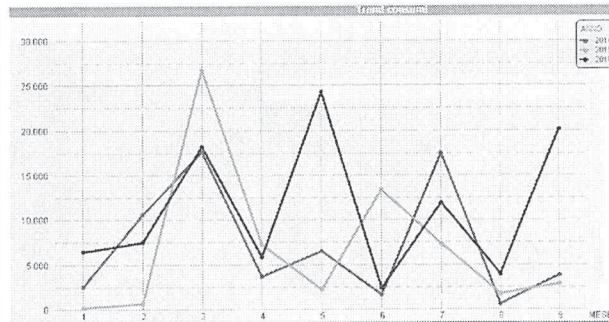
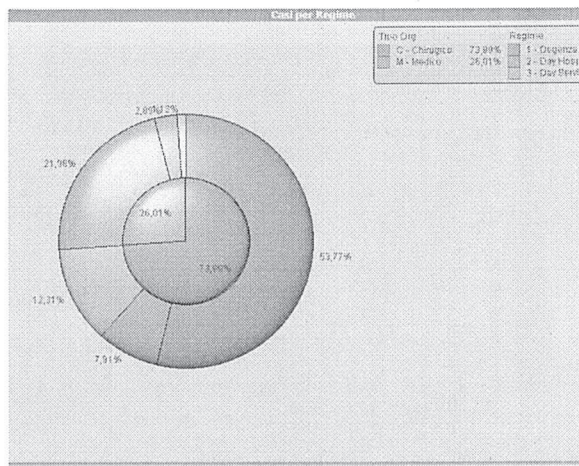


**ANALISI VERTICALE DEI CONSUMI**



**ANALISI DELLA DISTRIBUZIONE DEI CONSUMI PER MACRO AREE**





REPORT INFORMATIVO DIPARTIMENTALE SULLA PRODUZIONE OSPEDALIERA

Modalità

Con riferimento ai soggetti, esistono due modalità di monitoraggio:

- il monitoraggio dipartimentale ovvero il monitoraggio effettuato direttamente dai responsabili dei CDR;
- il monitoraggio direzionale ovvero il monitoraggio effettuato dalla Direzione strategica.

Il monitoraggio dipartimentale ha per oggetto gli indicatori di performance legati agli obiettivi, e altre tipologie di informazioni, e il contesto organizzativo di analisi è il CDR.

Il monitoraggio direzionale ha per oggetto gli indicatori di performance legati agli obiettivi strategici aziendali, che la direzione ha declinato in obiettivi operativi, e il contesto organizzativo interessa l'azienda nel suo complesso.

La reportistica strumentale al monitoraggio quindi assolve le diverse esigenze informative caratterizzate dalle due modalità sopra indicate.

In particolare ai CDR consente una reportistica di tipo drill down con origine di aggregazione coincidente con il CDR; la stessa funzionalità, con origine di aggregazione coincidente con l'azienda, è disponibile con la reportistica direzionale ma con livelli di analisi successive per macro aree di attività, con ultimo livello rappresentato dal CDR quale raggruppamento di uno o più CRIL.

Ciò consente alla Direzione strategica non solo di verificare lo stato degli obiettivi ma anche di analizzare il grado di partecipazione di ogni CDR al risultato dell'indicatore.

Tempistica

Il monitoraggio è sempre possibile effettuarlo in qualsiasi momento mediante la consultazione on line dei report. Di norma il monitoraggio è trimestrale in coincidenza dell'allineamento temporale dei flussi informativi ufficiali. Entro luglio dell'anno di competenza la Direzione strategica, supportata dal controllo di gestione, effettua un briefing con i responsabili dei CDR per analizzare lo status degli obiettivi ed eventuali criticità e cause che determinano gli scostamenti.

In questa sede sono negoziate con i responsabili dei CDR le azioni correttive che si ritengono adeguate per perseguire i target attesi.

Esecutori del  
monitoraggio


Fermo restando quanto sopra riportato in relazione alla possibilità diffusa ad ogni singolo CDR di potere effettuare direttamente il monitoraggio rispetto alla programmazione assegnata, grazie alla reportistica raggiungibile via web, il monitoraggio istituzionale, sistemico al processo aziendale di verifica dei risultati, è demandato all'UOC Controllo di gestione e S.I.S.. Il compito è affidato all'ufficio Programmazione e controllo, quale nucleo operativo della UOC e dotato di adeguate competenze e conoscenze come indicato nel funzionigramma riportato in questo manuale. L'ufficio di programmazione e controllo esegue il monitoraggio secondo le modalità e la tempistica precedentemente descritte. In particolare il monitoraggio viene effettuato anche con il confronto della reportistica regionale quale fonte di benchmark per le variabili produttive significative a livello regionale.

Lo stesso ufficio, analizza le cause di scostamento, propone eventuali correttivi strumentali al raggiungimento degli obiettivi programmati.



# Allegati

## Allegato 1 Scheda Budget tipo

 <b>Budget 2022</b> (AH16008) UOSD Dermatologia P.O. Umberto I	
<b>Riepilogo obiettivi operativi</b>	<b>Peso della UO</b>
<b>Livello 1: [LS02] EFFICIENZA ASSISTENZA OSPEDALIERA</b>	
<b>Livello 2: [LS02.OS01.] OTTIMIZZARE LA CORRELAZIONE TRA ATTIVITA' DI REPARTO E LA REALE ESIGENZA CLINICA</b>	
Definizione obiettivi operativi identificati a livello aziendale al fine di: - migliorare il benessere psico-fisico dell'assistito; - ridurre i costi di degenza non direttamente collegati al trattamento del caso in acuzia; - ridurre i tempi di attesa per i ricoveri programmati garantendo contenzualmente le urgenze; - ottimizzare le risorse correlando all'effettiva esigenza di trattamento del caso acuto limitando i costi sterili (sprechi). - aumentare l'appropriatezza dei ricoveri correlata alla natura dell'attività ospedaliera in regime di acuzia (medica/chirurgica).	
<b>Obiettivi Operativi assegnati alla U.O.</b>	
[LS02.OS01.OB01H] Migliorare gli indicatori di performance delle attività ospedaliere	23,37
<b>Livello 2: [LS02.OS03] MIGLIORARE L'EFFICIENZA DEI SERVIZI DI SUPPORTO E DEI REPARTI DI DEGENZA</b>	
Garantire il miglioramento delle prestazioni di diagnostica e la tempestività delle refertazioni per i ricoverati rappresenta un anello del processo assistenziale non solo per una diagnosi precoce ma anche ai fini della riduzione della degenza media	
<b>Obiettivi Operativi assegnati alla U.O.</b>	
[LS02.OS03.OB02H] Pieno utilizzo dei sistemi informativi	14,92
<b>Livello 2: [LS02.OS04] QUALITA' E RISCHIO CLINICO</b>	
Per Qualità dell'assistenza sanitaria si intende il continuo miglioramento di tutto quello che il sistema sanitario realizza per la persona assistita. Il miglioramento dei livelli di qualità è dunque centrale nel mondo sanitario e tende a garantire la sussistenza di presupposti, di requisiti e criteri prestabiliti al fine di accertarne l' idoneità all'utilizzo.	
<b>Obiettivi Operativi assegnati alla U.O.</b>	
[LS02.OS04.OB01H] Redazione di procedure volte al miglioramento continuo della Qualità.	31,53
<b>Livello 1: [LS04] EFFICIENZA PROCESSI AMMINISTRATIVI</b>	
<b>Livello 2: [LS04.OS02] AGGIORNAMENTO DELL'INVENTARIO</b>	
L'inventario aggiornato dei beni che costituiscono il patrimonio dell'Azienda, la verifica periodica di valutazione in bilancio dei crediti al fine di stimare il valore di realizzo di ciascun credito ed il conseguente recupero, la verifica periodica di valutazione dei debiti iscritti in bilancio al fine di realizzare una riduzione dei debiti accertati.	
<b>Obiettivi Operativi assegnati alla U.O.</b>	
[LS04.OS02.OB02H] Aggiornare l'inventario dei beni mobili delle strutture area ospedaliera	10,51
<b>Livello 2: [LS04.OS03] ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA</b>	
L'ANAC nel PNA ha rimarcato che "Al fine di realizzare un'efficace strategia di prevenzione del rischio di corruzione è necessario che i P.T.P.C.T. siano coordinati rispetto al contenuto di tutti gli altri strumenti di programmazione presenti nell'amministrazione". IL P.T.P.C.T. Aziendale ha fissato gli obiettivi che, in armonia con quanto previsto dall'ANAC, devono essere inseriti nel Piano della Performance, sotto la duplice forma di obiettivi di performance organizzativa e di performance individuale da assegnare a tutti i dipendenti.	
<b>Obiettivi Operativi assegnati alla U.O.</b>	
[LS04.OS03.OB02H] Attuazione delle azioni individuate nel Piano Aziendale Anticorruzione per l'Area Ospedaliera	8,14
<b>Livello 2: [LS04.OS05] EFFICIENZA DELLA PROGRAMMAZIONE DELLE RISORSE UMANE</b>	
La corretta gestione delle risorse umane consente l'ottimale utilizzo del capitale umano disponibile al fine di garantire che ogni unità dia il proprio contributo nel modo più efficace secondo le esigenze aziendali. L'Azienda, pertanto, intende garantire il benessere lavorativo dei dipendenti anche con l'applicazione agli istituti contrattuali (attribuzione incarichi, graduazione etc.)	
<b>Obiettivi Operativi assegnati alla U.O.</b>	
[LS04.OS05.OB02H] Smaltimento residuo ferie anni pregressi unità operative ospedaliere	11,53
<b>Totale peso assegnato UO</b>	
<b>100,00</b>	

Responsabile UO	firma _____	Direttore Generale	firma _____
Greco Giuseppe	data _____		data _____

rpt n.11088  
del 25/03/2022  
Pag. 1 di 7