

Sommario

Il bilancio di missione	1
La struttura del documento	1
Il processo di costruzione	2
Le caratteristiche del documento	2
La comunicazione	3
Le sue diverse finalità	3
Le ricadute organizzative	3
Oscar di Bilancio	3
Contenuti dei capitoli	4
Ringraziamenti	4

IL BILANCIO DI MISSIONE

Un nuovo strumento previsto dalla Regione per valutare l'utilizzo delle risorse e la qualità dei servizi

Nella nuova legge relativa all'organizzazione del Servizio Sanitario Regionale, la Regione Emilia-Romagna ha previsto per le Aziende Sanitarie l'obbligo di adottare una nuova forma di rendicontazione destinata ad integrare il tradizionale bilancio di esercizio.

Si tratta del **Bilancio di Missione**, una pubblicazione annuale con la quale le Aziende Sanitarie illustrano

i risultati delle attività realizzate e l'utilizzo delle risorse rispetto agli obiettivi di salute assegnati. Questo strumento si rivolge principalmente alla Conferenza territoriale sociale e sanitaria ed alla



Un momento della Conferenza Sociale e Sanitaria Territoriale del 27 Giugno 2005

Regione, ed è indispensabile per aziende pubbliche che, come quelle sanitarie, non hanno come missione la produzione di reddito ma la produzione di servizi pub-

blici essenziali, e quindi trovano nel Bilancio d'esercizio l'espressione solo parziale dei risultati raggiunti.

Il bilancio di missione dovrà, dunque, diventare uno strumento di lavoro ordinario; a questo scopo è stato necessario procedere con una sperimentazione graduale e guidata, resa possibile grazie al lavoro di un gruppo di progetto che, coordinato dall'Agenzia sanitaria regionale, ha predisposto linee guida per la sua redazione.

Il risultato della sperimentazione è stato, nel nostro caso, la produzione di un documento di circa 350 pagine, che rispecchia in pieno le indicazioni del modello regionale.

La pubblicazione del bilancio di missione è stata possibile grazie al contributo di Carife, Gruppo Bancario Cassa di Risparmio di Ferrara.

LA STRUTTURA DEL DOCUMENTO

Continua a pagina 4

Il bilancio di missione, secondo lo schema elaborato dal gruppo di progetto, è articolato in **sette sezioni**, precedute dalla Presentazione e seguite dalle Conclusioni del Direttore Generale. Presentiamo qui una breve sintesi dei contenuti di ogni capitolo:

Presentazione del Direttore Generale

1. Contesto di riferimento

2. Profilo aziendale

3. Obiettivi istituzionali e strategie aziendali

4. Condizioni di lavoro, competenze del personale ed efficienza dell'organizzazione

5. Sistema di relazioni e strumenti di comunicazione

6. Ricerca e innovazione

7. Obiettivi specifici di particolare rilevanza istituzionale

Conclusioni del Direttore Generale

IL PROCESSO DI COSTRUZIONE

La nostra Azienda USL ha iniziato la stesura del bilancio di missione nel corso del 2004.

Il processo di costruzione del documento è stato articolato in due fasi distinte:

- ◆ la prima si è svolta all'interno del gruppo di progetto, presso l'**Agenzia Sanitaria Regionale**
- ◆ la seconda si è svolta **all'interno dell'Azienda**

L'Azienda USL di Ferrara ha partecipato attivamente al gruppo di progetto regionale, costituito da rappresentanti di diverse Aziende dell'Emilia-Romagna.

Il risultato prodotto è stato un **modello guida** che indi-

vidua indice, titoli e contenuti dei capitoli del documento; inoltre, stabilisce dettagliatamente il set di indicatori minimo che dovrà comporlo.

La nostra Azienda USL, in una logica di approccio pro-attiva, non ha atteso la conclusione dei lavori per cominciare a costruire il proprio bilancio di missione.

Contemporaneamente alle prime convocazioni del gruppo regionale, mano a mano che si definivano i contenuti dei capitoli, ha sperimentato la praticabilità del documento.

Le **fasi di costruzione**, all'interno dell'Azienda, sono state:

- › **analisi interna della disponibilità informativa** rispetto alla richiesta regionale;
- › individuazione di un **gruppo di progetto** interno;
- › **distribuzione dei compiti** in relazione ai contenuti dei capitoli;
- › **coordinamento, raccolta e redazione** da parte di un ufficio di staff incaricato.



Il bilancio di missione è stato di recente pubblicato anche sul sito internet dell'Azienda USL di Ferrara (www.ausl.fe.it), scaricabile in formato pdf diviso in capitoli.

È possibile accedere al link tramite la pagina della sezione "Controllo di gestione".

È inoltre possibile riceverne copia cartacea inviando una richiesta all'Ufficio Controllo di Gestione (controllogestione@ausl.fe.it), specificando la propria qualifica e l'indirizzo al quale si desidera riceverlo.

LE CARATTERISTICHE DEL DOCUMENTO

- › **Rende conto** del grado di raggiungimento degli obiettivi istituzionali, dei successi ottenuti nella politica sanitaria e dei cambiamenti più innovativi
- › È un **documento annuale**, consuntivo, logicamente e funzionalmente coordinato con il bilancio di esercizio
- › Evidenzia **risultati oggettivamente misurabili**, ponendoli a confronto con gli obiettivi programmati
- › È **sistematico**, pertanto rende possibile il confronto temporale
- › È **coerente con gli altri strumenti di programmazione**, sia nei contenuti che nel linguaggio
- › La **metodologia espositiva** è semplice, chiara ed accattivante, ma al contempo analitica ed esaustiva
- › Non è un testo da leggere, bensì **da consultare**, andando a ricercare le parti che interessano maggiormente
- › Consente di effettuare **comparazioni** tra Aziende Sanitarie della Regione, ma anche tra Distretti e realtà comunali del Territorio provinciale.

LA COMUNICAZIONE

Il bilancio di missione è un documento di **comunicazione** sia verso l'esterno che verso l'interno dell'Azienda.

È rivolto ai principali **portatori di interesse istituzionale**, quali la **Conferenza Territoriale Sociale e Sanitaria** e la **Regione**.

Tuttavia, partecipare alla stesura del documento è stato utile, oltre che ai destinatari finali del documento, anche alla redazione. È stata acquisita la consapevolezza della propria attività vista nell'ottica degli *stakeholder*, ed è stata favorita la percezione che attraverso il proprio lavoro si contribuisce alla realizzazione di un processo trasversale.

LE SUE DIVERSE FINALITÀ

Indicare la Conferenza e la Regione come i destinatari principali del documento non significa, tuttavia, trascurare **altre relazioni istituzionali particolarmente rilevanti**, quali quelle con i professionisti - responsabili del governo clinico aziendale - e con le formazioni sociali.

Infatti, **organizzazioni sindacali ed altri portatori di interessi collettivi** (organizzazioni di volontariato, rappresentanze di cittadini, fornitori ed associazioni di categoria), pur non essendo i diretti destinatari del documento, possono trovare in esso le basi informative per attivare, con l'Azienda USL,

una collaborazione attiva e cooperante.

Inoltre, si possono citare importanti **fruitori interni all'Azienda**:

- › **la Direzione Generale**, che trae da questo strumento un utile supporto alle decisioni;
- › **il management intermedio**, che può utilizzarlo come strumento di rendicontazione dei risultati, e quindi di guida alla programmazione di nuovi obiettivi;
- › **le tecnostrutture e lo staff**, che lo possono utilizzare come base di confronto strutturata, logica e sequenziale.



Presentazione al terzo settore (5 Luglio 2005)

LE RICADUTE ORGANIZZATIVE

È facile intuire l'effetto di miglioramento organizzativo producibile da tale documento, sia nei confronti delle relazioni interne che nei confronti di quelle con l'esterno.

Tale **documento produrrà effetti positivi nel ripensamento dei sistemi informativi sia Aziendali che Regionali**; contribuirà ad uniformare il linguaggio sia nell'Azienda che verso l'esterno.

OSCAR DI BILANCIO

La nostra Azienda USL partecipa quest'anno all'edizione 2005 dell'**Oscar di Bilancio**, un importante Premio Nazionale indetto dalla **Ferpi** - Federazione Relazioni Pubbliche Italiana.

FERPI

FEDERAZIONE RELAZIONI
PUBBLICHE ITALIANA



Oscar di Bilancio
2005

Il bilancio è sempre di più strumento di comunicazione essenziale

per le organizzazioni che, indipendentemente dalle dimensioni, devono dialogare con l'establishment finanziario e fare conoscere le proprie eccellenze, tanto più oggi alla vigilia dell'applicazione della regolamentazione nota come "Basilea II".

Il bilancio, quindi, **rappresenta molto più di una rendicontazione economica, sociale e ambientale**: è un'occasione preziosa di comunicazione che può e deve essere sfruttata per fotografare la realtà dell'organizzazione e focalizzare le sue potenzialità e le sue strategie.

Continua da pagina 1

1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Questo capitolo descrive **lo sfondo sul quale l’Azienda agisce**. È suddiviso in **sette ambiti di illustrazione**, ognuno dei quali è volto a cogliere caratteristiche ed aspetti del territorio di afferenza aziendale che incidono sulle scelte programmatiche, influenzano l’andamento dei consumi dei servizi, condizionano il perseguimento degli obiettivi. Gli **aspetti analizzati** sono: **il territorio, l’ambiente, la popolazione, le condizioni socio-economiche, le osservazioni epidemiologiche, gli stili di vita, e la sicurezza**. In ultimo, un approfondimento sul contesto normativo che rappresenta una variabile ambientale estremamente importante rispetto al sistema di vincoli ed opportunità.

2. IL PROFILO AZIENDALE

Per *profilo aziendale* si intendono i **caratteri e le specificità che contraddistinguono l’Azienda nel sistema regionale**. Una sorta di “carta d’identità” dell’Azienda, che consente di delinearne alcuni tratti morfologici con elementi utili alla conoscenza ed interpretazione della specifica situazione aziendale. Gli **aspetti indagati** riguardano: **sostenibilità economica, finanziaria e patrimoniale, impatto sul contesto territoriale, Livelli Essenziali di Assistenza**. Ciascuno degli aspetti viene esplorato attraverso una sua scomposizione, volta ad enfatizzare lineamenti specifici ritenuti di particolare rilievo informativo.

3. OBIETTIVI ISTITUZIONALI E STRATEGIE AZIENDALI

Quali sono i principali obiettivi attraverso i quali l’Azienda interpreta i suoi doveri istituzionali e concorre al perseguimento delle finalità del Servizio Sanitario Regionale? In questa parte del documento si coglie la **capacità dell’Azienda di realizzare a livello individuale eguaglianze di opportunità**, e di contribuire a livello collettivo alla creazione di capitale sociale, coesione sociale e sviluppo dell’identità di una comunità. Gli **aspetti indagati** riguardano la **trasparenza e partecipazione, il contributo degli Enti locali alla programmazione, l’universalità ed equità d’accesso, la qualità ed efficienza nell’erogazione dell’assistenza**.

4. CONDIZIONI DI LAVORO, COMPETENZE DEL PERSONALE ED EFFICIENZA DELL’ORGANIZZAZIONE

Questa sezione del documento è volta ad illustrare le **scelte aziendali per la valorizzazione delle competenze professionali**. Gli operatori sono infatti lo strumento essenziale per assicurare il buon funzionamento del Servizio Sanitario, l’efficacia degli interventi e la soddisfazione dei cittadini. I **punti principalmente indagati** riguardano la **partecipazione dei professionisti all’individuazione delle strategie aziendali** ed alla gestione operativa; la **gestione del rischio e sicurezza**; la **ridefinizione dei ruoli professionali in relazione allo sviluppo delle strategie aziendali**; il **sistema di valutazione delle competenze** e sistemi premianti; la **formazione**; il **sistema informativo del personale**; la **struttura delle relazioni con il personale dipendente** e con le loro rappresentanze.

5. SISTEMA DI RELAZIONI E STRUMENTI DI COMUNICAZIONE

In questa parte vengono illustrate **gli interventi realizzati e le azioni intraprese dall’Azienda per potenziare o qualificare il sistema delle relazioni e gli strumenti di comunicazione**, sia con i soggetti interni sia con quelli esterni ad essa (utenti, cittadini, loro rappresentanze sociali ed istituzionali). Gli **ambiti indagati** sono in particolare: la **comunicazione per l’accesso ai servizi**; la **comunicazione per la gestione individuale dell’assistenza**; la **comunicazione per le scelte di interesse della comunità**; la **comunicazione interna aziendale**.

6. RICERCA E INNOVAZIONE

Il tipo di ricerca di cui deve essere capace il Servizio Sanitario riguarda soprattutto **la capacità di accogliere in modo tempestivo, efficace e compatibile le innovazioni che la ricerca propone**, contribuendo - laddove possibile - ad orientarne le applicazioni verso i bisogni assistenziali prioritari. In particolare si descrivono i **progetti di modernizzazione, la telemedicina ed il programma di ricerca ed innovazione in Emilia-Romagna**.

7. OBIETTIVI SPECIFICI DI PARTICOLARE RILEVANZA ISTITUZIONALE

La settima ed ultima sezione del documento è volta a **fornire informazioni sull’attività istituzionale svolta per il perseguimento di obiettivi specifici e di particolare rilevanza**, locale o regionale.

Per l’elaborazione del primo bilancio si è individuato nella **popolazione anziana** l’area di interesse regionale. L’aumento di questa, sia in termini assoluti che percentuali, costringe infatti Regione ed Aziende a **nuove strategie**, per assicurare equità al sistema, mantenendo al contempo il massimo dell’efficacia e dell’efficienza in un quadro di compatibilità con la sostenibilità finanziaria di medio e lungo periodo.

RINGRAZIAMENTI

La realizzazione del Bilancio di Missione è stata resa possibile grazie al contributo di:

Ferdinando Anzivino, Gianpiero Baraldi, Giorgio Benea, Oliviero Beni, Elena Bruni, Antonietta Buldrini, Lalla Buora, Orazio Buriani, Cinzia Candian, Gianni Carandina, Marco Cardini, Stefano Carlini, Massimo Casolari, Sara Castellani, Marcello Cellini, Chiara Civolani, Dino Davi, Laura Demo, Aldo De Togni, Fosco Foglietta, Alessandra Galletti, Erika Grandi, Michele Greco, Antonella Gualdi, Carla Lanfranchi, Felice Maran, Mauro Martini, Bertilla Mazzanti, Salvatore Minisci, Gianni Polletta, Pietro Ricci Bitti, Giovanni Sessa, Cristina Sorio, Chiara Tassinari, Gianna Turazza, e molti altri collaboratori chiamati a fornire le proprie conoscenze e competenze.

Si ringrazia, inoltre, la Dott.ssa Paola Castagnotto, Segretaria della Conferenza Sociale e Sanitaria Territoriale, per l’importante contributo alla divulgazione.