

SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE - REGIONE SARDEGNA  
AZIENDA U.S.L. N° 7  
CARBONIA

Deliberazione N° 1935

Adottata dal Direttore Generale in data 1 SET. 2004

**OGGETTO:** DR SALIS SERGIO – RESPONSABILE SERVIZIO BILANCIO –  
PARTECIPAZIONE AL CORSO SDA BOCCONI –  
MILANO, 21 – 24 SETTEMBRE 2004 / 14 – 15 OTTOBRE 2004

**Premesso** che la SDA Bocconi ha organizzato per il 21 – 24 settembre 2004 e 14 – 15 ottobre 2004, un Corso di aggiornamento a Milano, avente per oggetto: “Budget & Controllo di Gestione nelle Aziende Sanitarie: Come gestire efficacemente i sistemi di programmazione e controllo”, come da prospetti allegati;

**Ritenuta** necessaria la partecipazione al suddetto Corso del Dr. Salis Sergio – Responsabile Servizio Bilancio, al fine di acquisire, nell’ambito dello sviluppo delle competenze per l’analisi e la riprogettazione dei sistemi di Programmazione & Controllo nelle Aziende Sanitarie;

**Sentiti** il Direttore Amministrativo e il Direttore Sanitario

IL DIRETTORE GENERALE

**DELIBERA**

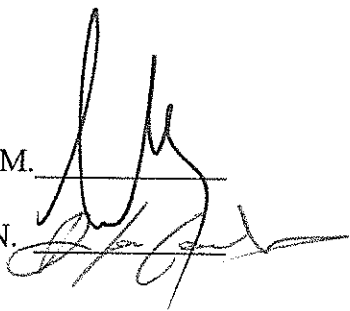
Per i motivi in premessa:

- di autorizzare il Dr. Salis Sergio – Responsabile Servizio Bilancio, alla partecipazione al Corso organizzato dalla SDA Bocconi, avente per oggetto “ Budget & Controllo di gestione nelle Aziende Sanitarie: Come gestire efficacemente i sistemi di programmazione e controllo”, che si terrà a Milano nei giorni 21 – 24 settembre 2004 e 14 – 15 ottobre 2004;

- di imputare il costo di iscrizione al Corso – pari ad Euro 1.900,00, al corrente bilancio d'esercizio 2004 sul Codice N° 480111 del Piano dei Conti, oltre le spese di viaggio, vitto e alloggio;
- di autorizzare la Cassa Economale di competenza all'anticipazione al Dr. Salis Sergio, anche in deroga ai limiti previsti, delle somme necessarie all'iscrizione al Corso di cui trattasi oltre le ulteriori spese di viaggio e di soggiorno.

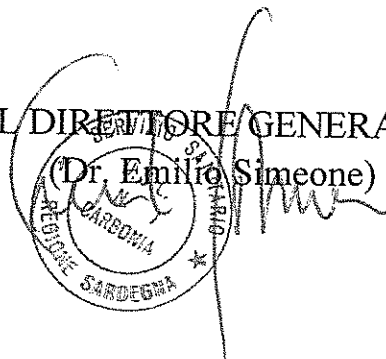
DIR.AMM.

DIR.SAN.



IL DIRETTORE GENERALE

(Dr. Emilio Simeone)



Il Responsabile del Servizio Affari Generali

attesta che la deliberazione

n. 1935 del 1 SET. 2004

è stata pubblicata

nell'albo pretorio dell'Azienda USL n. 7

a partire dal 1 SET. 2004 al 15 SET. 2004

Resterà in pubblicazione per 15 giorni consecutivi;  
è stata posta a disposizione per la consultazione.

Il Responsabile del Servizio  
Affari Generali  
(Dott.ssa Margherita Cannas)



Allegati N° 4

Destinatari:

Servizio Affari Generali

Servizio Bilancio

Cassa Economale P.O. Sirai – Sig. Pinna Gianni

Collegio Sindacale

# SDA Bocconi

2004 | Divisione Amministrazioni Pubbliche, Sanità e Non Profit

## **BUDGET & CONTROLLO DI GESTIONE NELLE AZIENDE SANITARIE**

**Come gestire efficacemente  
i sistemi di programmazione  
e controllo**



# Budget & controllo di gestione nelle aziende sanitarie

## GLI OBIETTIVI

I cambiamenti avvenuti negli ultimi anni hanno portato le aziende sanitarie ad introdurre strumenti di budget e di programmazione e controllo al fine di attivare processi di governo economico che consentissero di raggiungere gli obiettivi aziendali.

Tuttavia, in molti casi, gli strumenti adottati non sono stati in grado di apportare effettivi miglioramenti delle performance e dei risultati aziendali. Il rischio è infatti quello di adottare soluzioni che non consentono di incidere realmente sulle decisioni e sui comportamenti che portano a situazioni di sovraccarico delle funzioni attribuite al budget, burocratizzazione dello strumento, ritardi nel processo decisionale, scollegamento con i finalismi e la strategia aziendale, carenze nel reporting, ecc.

Affinché gli sforzi finora compiuti non si vanifichino è necessario attivare interventi di riqualificazione degli strumenti per superarne i tradizionali limiti che li hanno fino ad oggi resi non del tutto efficaci.

Il corso parte dall'analisi delle principali criticità fino ad ora incontrate nella maggior parte delle aziende sanitarie e ripercorre i passi fondamentali da presidiare affinché i tradizionali strumenti di programmazione e controllo funzionino, aprendo anche su strumenti innovativi (Balanced scorecard, mappe di posizionamento strategico, ecc.). Questo per capire le reali potenzialità dei diversi strumenti in un'ottica di miglioramento del governo aziendale.

L'obiettivo è quello di fornire concreti strumenti di analisi, riprogettazione e gestione dei processi di programmazione e controllo nelle aziende sanitarie.

In questa prospettiva il corso prevede, da un lato, veri e propri interventi di formazione, sulla base di un know-how acquisito con lo studio di best practice aziendali e con l'attività di ricerca e di consulenza sul campo, dall'altro, un supporto concreto dei docenti ad individuare le criticità dei propri processi di programmazione e controllo e a trovare soluzioni per rendere più efficaci i processi stessi.

## CALENDARIO E STRUTTURA

Il corso è articolato in due moduli intervallati da attività assistita a distanza (distance learning) con l'obiettivo di supportare i partecipanti ad analizzare le criticità dei propri sistemi di programmazione e controllo e a trovare soluzioni adeguate a migliorare i propri processi.

### I modulo

4 giornate d'aula presso la SDA Bocconi  
21-24 settembre 2004

### Intermodulo

Attività didattica a distanza

### II modulo

2 giornate d'aula presso la SDA Bocconi  
14-15 ottobre 2004

## COORDINAMENTO

Mara Bergamaschi

## QUOTA DI PARTECIPAZIONE

Il prezzo del corso è di 1900 euro e comprende:

- le giornate di corso svolte a Milano;
- l'assistenza didattica su base settimanale per le attività di supporto a distanza;
- i materiali didattici e l'accesso alle risorse dell'Aula virtuale (la disponibilità di un accesso a Internet è a carico del partecipante).

*Questa iniziativa può essere svolta anche presso la sede dell'ente (azienda) o per insiemi di enti (aziende); in questo caso si procederà con il committente/i committenti ad una opportuna personalizzazione del programma rispetto agli specifici fabbisogni formativi.*

*Per informazioni si prega di contattare la segreteria ai numeri 025836.6830-68106866-6884.*

## ACCREDITAMENTO ECM

Al Ministero della Salute è stata inoltrata la richiesta di accreditamento ECM per tutte le professioni.

# I contenuti

## LA STRUTTURA DEL CORSO E I CONTENUTI

---

Il corso prevede tre distinte fasi.

*La Fase I: lo sviluppo di competenze per l'analisi e la riprogettazione dei sistemi di Programmazione & Controllo*

### Obiettivi

- Sviluppare capacità di analisi e di individuazione delle criticità nei sistemi di budget e di programmazione e controllo.
- Acquisire e consolidare competenze in materia di budget e sistemi di programmazione e controllo.

Questa prima fase consiste in un modulo di tipo tradizionale da svolgersi a Milano (4 giorni).

I contenuti riguardano:

- *analisi dell'evoluzione dei sistemi di programmazione e controllo nelle aziende sanitarie;*
- *discussione di un modello interpretativo per l'individuazione delle criticità dei sistemi di programmazione e controllo;*
- *logiche e strumenti operativi di riprogettazione dei processi di programmazione e controllo e degli strumenti di supporto (report, scheda di budget, ecc.)*
- *strumenti per gestire efficacemente il processo di responsabilizzazione economica e non all'interno delle aziende sanitarie;*
- *strumenti per presidiare la funzione programmazione e garantire il legame tra budget e strategia aziendale;*
- *logiche e strumenti di integrazione tra budget e bilancio preventivo;*
- *logiche e strumenti di integrazione tra budget e sistemi premianti e di incentivazione;*
- *la progettazione di un sistema informativo idoneo a supportare i processi di programmazione e controllo.*

In questa fase, alle lezioni tradizionali di approfondimento dei contenuti saranno affiancate discussioni su casi aziendali e confronti diretti con operatori del settore sulle esperienze svolte e sulle soluzioni attivate in diverse realtà.

*La Fase II: l'applicazione delle competenze sul campo*

### Obiettivo

- Applicare concretamente le logiche e gli strumenti presentati nella propria realtà.

Questa fase prevede il lavoro individuale da parte dei partecipanti sulla base di un supporto concreto dei docenti e di materiali didattici messi a disposizione sia in forma cartacea sia in forma digitale nell'Aula virtuale. Obiettivi di questa attività sono l'analisi e l'identificazione delle criticità dei sistemi di programmazione e controllo all'interno delle aziende in cui operano i partecipanti del corso al fine di individuare ipotesi risolutive. Il lavoro prevede infatti l'individuazione di **un progetto o approfondimento da svolgere nella propria realtà**. Nel caso in cui il partecipante non rilevi un problema meritevole di attenzione nella propria azienda, i docenti forniranno comunque un'esercitazione sostitutiva ai fini del completo e migliore apprendimento. La metodologia di lavoro prevede un'interazione su base settimanale tra partecipanti e docenti al fine di monitorare lo svolgimento dei progetti individuali.

*La fase III: la verifica dell'apprendimento*

### Obiettivo

- Confrontarsi con i docenti e con gli altri partecipanti è verificare le proprie capacità di analisi e apprendimento.

L'ultima fase del corso consiste in un modulo di tipo tradizionale da svolgersi a Milano (2 giorni). In questo modulo si discutono i risultati delle attività svolte a distanza e vengono inoltre affrontati i seguenti temi:

- *la definizione di schemi e strumenti emergenti nei sistemi di programmazione e controllo (Balanced scorecard, mappe di posizionamento strategico, ABC e ABM);*
- *il collegamento tra logiche strumenti emergenti e logiche e strumenti tradizionali di programmazione e controllo;*
- *le problematiche e i percorsi per presidiare il cambiamento nei sistemi di programmazione e controllo;*
- *come organizzare e gestire la funzione "Programmazione e controllo" nelle aziende sanitarie.*

# I destinatari e i docenti

## I DESTINATARI

---

Il corso è indirizzato a chi occupa posizioni di responsabilità nei processi di Programmazione e Controllo e di Budget, sia pubbliche sia private.

In particolare esso si rivolge a:

- *Direttori amministrativi e sanitari, o a loro collaboratori diretti, di aziende sanitarie pubbliche e private;*
- *Responsabili di Servizi e/o Settori amministrativi;*
- *Responsabili Uffici Budget, programmazione e controllo di gestione, Gestione del personale;*
- *Componenti di Nuclei di Valutazione e di Comitati Budget;*
- *Uffici di staff interessati a sviluppare sistemi di gestione innovativi;*
- *Responsabili di Distretti, Dipartimenti e/o strutture complesse ospedaliere e territoriali.*

**Il corso BUDGET & CONTROLLO DI GESTIONE NELLE AZIENDE SANITARIE si configura come un corso intensivo a didattica integrata: lezioni, presentazione di esperienze di successo, discussione di casi e simulazioni, attività di supporto operativo ai partecipanti nell'individuazione di soluzioni alle principali criticità dei sistemi di Programmazione & Controllo.**

## I DOCENTI

---

Eugenio Anessi Pessina

*Docente SDA*

*Professore Associato di Economia Aziendale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Roma*

*Ricercatore CERGAS\**

Gianmaria Battaglia

*Docente SDA*

*Ricercatore CERGAS\**

Mara Bergamaschi

*Vice Direttore Area Pubblica Amministrazione della SDA*

*Professore a contratto di Economia delle Aziende e delle Amministrazioni Pubbliche presso l'Università Bocconi*

*Responsabile Area Sistemi di Programmazione e Controllo del CERGAS\**

Mario Del Vecchio

*Docente SDA*

*Ricercatore di Economia aziendale presso l'Università Bocconi*

*Responsabile Assetti Istituzionali e Politiche Sanitarie del CERGAS\**

Francesco Longo

*Docente SDA*

*Professore associato di Economia delle Aziende e delle Amministrazioni Pubbliche presso l'Università Bocconi*

*Vice Direttore CERGAS\**

Emanuele Vendramini

*Docente SDA*

*Responsabile Area "Management dei Distretti, MMG e governo della domanda" del CERGAS\**

Francesco Zavattaro

*Docente senior SDA*

*Ricercatore CERGAS\**

\* *Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria e Sociale dell'Università Bocconi*