

PIÙ SALUTE & BENESSERE

Viaggio alla ricerca dell'armonia psico-fisica

www.piusalutebenessere.it



**SPECIALE
ECCELLENZE SANITÀ**

INTERVISTA CON IL
MINISTRO DELLA SALUTE
ORAZIO SCHILLACI

PREVIEW MEDICINA
NUCLEARE

**BENESSERE
& GOLD
SELECTION**

**CASE HISTORY
REGIONE PUGLIA**

PUGLIA, SPESA SANITARIA TRA PROGRAMMAZIONE, BILANCIO E GOVERNO

Il sistema informativo Moss si profila come un modello di organizzazione e gestione che sta concretamente cambiando i parametri del Sistema Sanitario Regionale. I dirigenti protagonisti del progetto ci spiegano i dettagli

La sanità in Puglia, dagli anni caratterizzati da disavanzi e piano di rientro, ha fatto notevoli progressi. La mission, la programmazione e il controllo e il lavoro di tutti gli operatori del sistema hanno consentito traguardi importanti, nel campo dei conti sanitari, del raggiungimento dei livelli essenziali di assistenza, nella gestione del personale, nel potenziamento della prevenzione e dell'assistenza territoriale, nel governo della spesa farmaceutica e - non ultimo - nell'ambito degli investimenti, è quanto dichiara il direttore del Dipartimento Salute della Regione Puglia, Vito Montanaro.

Ma le scelte e le azioni necessitano di strumenti di rilevazione rigidi e flessibili allo stesso tempo. In questa ottica è stato progettato il Moss (marchio registrato).

Spesa sanitaria sotto controllo

Da un'idea ambiziosa alla realizzazione, tutto in tempi rapidissimi: il Moss, un lavoro portato avanti da una squadra di giovani dirigenti e funzionari della Sezione Bilancio della sanità, diretta da Benedetto G. Pacifico, che è una delle cinque aree apicali del Dipartimento della Salute pugliese.

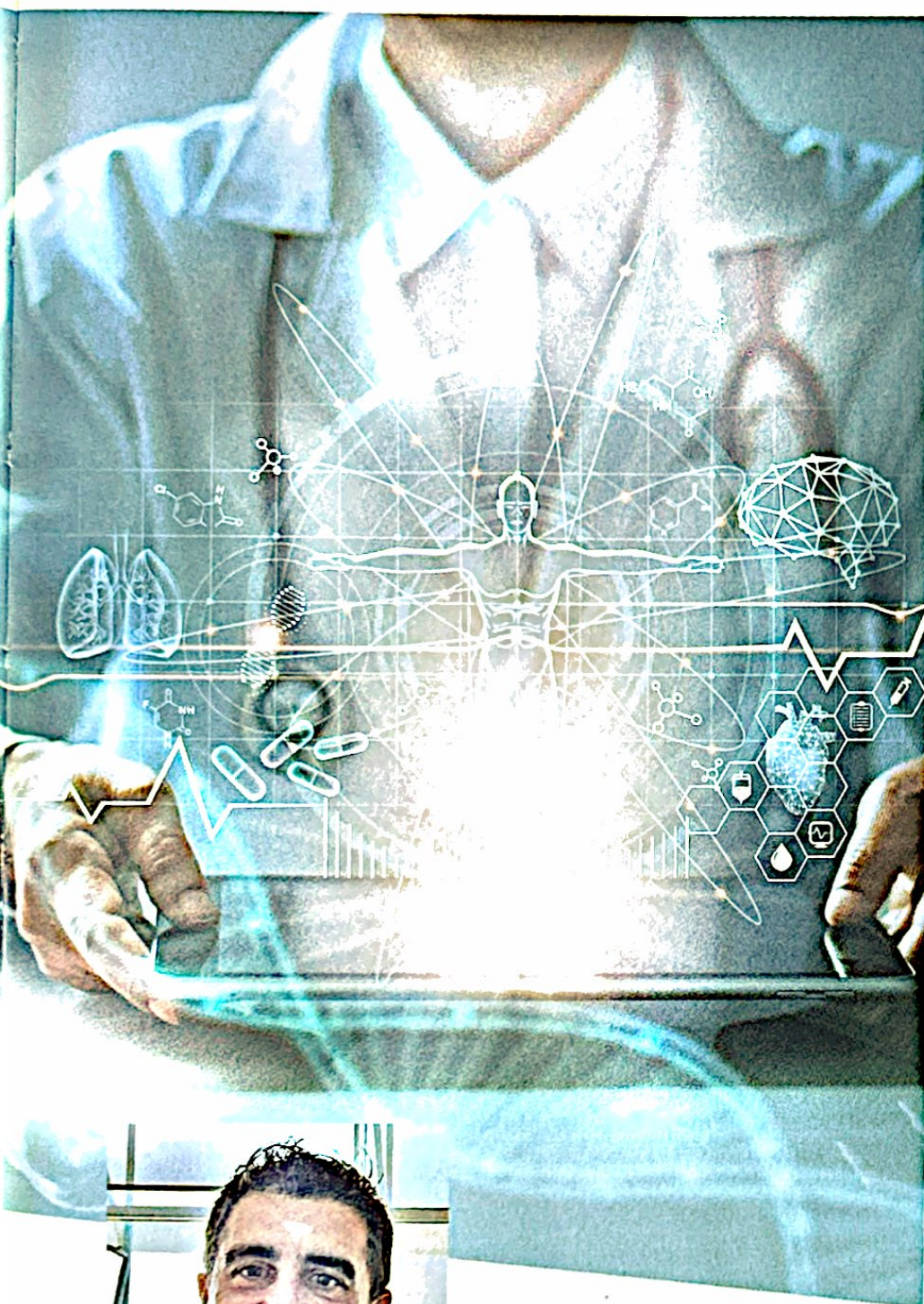
"Il Moss - spiega il direttore della Sezione Bilancio, Benedetto G. Pacifico - è un progetto unico nel panorama italiano e molto ambizioso e sfidante, il cui risultato a oggi rappresenta realmente un traguardo storico per la Regione Puglia e in un contesto come quello attuale, caratterizzato dalla



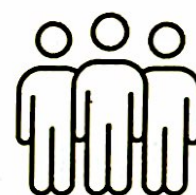
Vito Montanaro

sempre più crescente domanda di salute e, parallelamente, da una maggiore insufficienza di risorse a livello nazionale. Partendo da un sistema di rilevazione contabile, il Moss nasce per rispondere all'esigenza di disporre di un monitoraggio a livello centrale della spesa del Servizio Sanitario Regionale che disponga di dati affidabili e tempestivi a supporto dei processi decisionali".

Una rappresentazione contabile veritiera, corretta e tempestiva della gestione aziendale, sia a livello centrale sia in forma aggregata, richiede la realizzazione di un modello di monitoraggio e controllo "Holding-Subsidiaries" e l'adozione di una soluzione in grado di assolvere a tali esigenze.



**Oltre 3.500 ore
di formazione
erogata**



**9.474 utenti censiti tra
personale amministrativo,
sanitario, tecnico e
professionale**

decidono di gestire direttamente una quota del finanziamento del Ssr e in Puglia è diretta da Benedetto G. Pacifico.

La scelta di istituire questa unità organizzativa regionale al cui responsabile sono attribuiti specifici compiti gestionali di natura amministrativo-contabile nasceva dalla volontà di rispondere alla difficoltà di "perimetrare" la spesa sanitaria nell'ambito del bilancio regionale e di consolidarla con quella delle aziende sanitarie anche con lo scopo ultimo di rendere più semplice il monitoraggio dell'equilibrio economico-finanziario del Servizio Sanitario Regionale. Al fine di garantire l'affidabilità dell'informativa contabile prodotta dalla Gsa è stata richiesta proprio l'implementazione di un adeguato sistema di controllo interno amministrativo-contabile.

Con l'introduzione del sistema informativo Moss si va proprio in quella direzione. Il progetto è stato affidato alla gestione diretta di Andrea Pugliese, dirigente del Servizio Controllo di Gestione delle Aziende del Servizio Sanitario Regionale e Governo del sistema informativo Moss, incardinato sotto la Sezione Bilancio della sanità.

"Il bello deve ancora venire", così a novembre 2022 Andrea Pugliese sottolineava in conclusione di intervista sul tema "Progetto Moss, un cambio di paradigma dai molti vantaggi". "In quel momento, ossia solo 18 mesi fa - ricorda Pugliese - non eravamo consci del risultato effettivo conseguibile in soli pochi anni di attività, e di fatto solo due anni per l'avvio di tutte e 10 le aziende sanitarie pubbliche della regione, considerando l'ampiezza del progetto e soprattutto l'impatto organizzativo conseguente. Un impatto che ha riguardato in modo particolare il modus operandi degli operatori delle aziende sanitarie coinvolte".



Benedetto G. Pacifico

**Il Moss è un progetto
unico nel panorama
italiano e molto
sfidante, il cui risultato
a oggi rappresenta un
traguardo storico per la
Regione Puglia**

Un cambio di paradigma dai molti vantaggi

"Spesso - spiega Pacifico - non ci si rende conto che dietro a un servizio sanitario vi sia un vero e proprio complesso industriale. Il nostro sistema sanitario regionale gestisce complessivamente circa 9 miliardi l'anno di finanziamenti, tra le 10 aziende ed enti sanitari pubblici - e le loro articolazioni interne dirette e indirette - e la Gsa - Gestione Sanitaria Accentrata". La Gestione Sanitaria Accentrata è stata introdotta dal decreto legislativo n. 118/2011 quale centro di responsabilità all'interno di quelle Regioni che



Andrea Pugliese



Vittorio Cioffi

» Informatica e organizzazione: un legame sinergico

La metodologia per la progettazione e realizzazione del sistema informativo Moss valorizza il legame sinergico tra informatica e organizzazione correlando profondamente le fasi di analisi e di progettazione dei processi con quella di progettazione e sviluppo della soluzione applicativa. La definizione di un linguaggio comune che consenta a tutti gli attori del sistema di uniformare i loro comportamenti lavorativi e indirizzarli verso gli obiettivi prefissati è avvenuta attraverso la predisposizione di precisi step e la collaborazione di giovani colleghi appassionati che lavorano oltre l'impegno ordinario senza veder orari o fine settimana. Le linee guida del progetto sono state definite dai tavoli strategici, composti da: gruppo di lavoro della Regione Puglia, InnovaPuglia (società in house della Regione), referenti delle Asl, Aou e Irccs pubblici del Ssr e soprattutto attraverso l'Rti aggiudicataria del progetto: Engineering, Intellera, Medsistemi. Il risultato ottenuto si sviluppa soprattutto attraverso un modello Holding-Subsidiaries su tre livelli: Livello Holding Regione, Livello Holding Gsa e Livello Subsidiaries Aziende, dove spiccano numeri importanti. A oggi, oltre 3.500 ore di formazione erogata e 9.474 utenti censiti a sistema tra personale amministrativo, sanitario, tecnico e professionale.

Il team regionale

Con il supporto di InnovaPuglia e da Paola Pennelli, il team regionale composto da "giovani" funzionari formati e cresciuti all'interno dell'Ente è costituito da di più competenze. Per via della complessità ed evoluzione continua delle norme che si intersecano con gli interessi pubblici e dei cittadini al diritto alla salute, la sanità, ancor più che in altre funzioni

pubbliche, esige professionalità specifiche. Un progetto enorme e innovativo come il Moss ha richiesto e richiede oltre alle competenze in materia contabile, conoscenza dei "fatti aziendali", conoscenza del contesto economico-sociale e figure specifiche non disponibili sul mercato o facilmente interscambiabili. All'interno della Sezione Bilancio della sanità, le attività di pre-consolidamento e controllo anche ai fini degli adempimenti aziendali regionali e della Corte dei Conti sono affidati a Stefano Visicchio ed Elena Catinella; alle attività di monitoraggio del contenzioso e del conto capitale provvede l'avvocato Anna Cassano; la contabilità della Gsa è affidata a Gianvito Campanile sotto la direzione del dirigente del Servizio Gestione Sanitaria Accentrata Vittorio Cioffi, al quale sono affidati tra l'altro la gestione e il monitoraggio degli adempimenti ministeriali, il governo dei trasferimenti delle risorse del Sistema Sanitario Regionale alle aziende sanitarie pugliesi nonché il governo dei flussi e dei rapporti a livello holding con i fornitori commerciali.

Lea
Livelli Essenziali
di Assistenza

Fsr
Risorse
economiche





Tutti gli sforzi compiuti, oltre al costante monitoraggio a livello di centro di costo grazie al Moss, rappresentano un importante risultato in materia di sostenibilità finanziaria per le imprese private

La gestione operativa del sistema informativo

Moss è affidata al personale incardinato nel Servizio Controllo di Gestione delle Aziende del Ssr. In particolare, a Gabriella Tripodo è affidato il coordinamento amministrativo-contabile delle attività per la gestione del Piano dei Conti unico per tutte le aziende del Ssr e per la definizione dei processi amministrativo-contabili unici e standardizzati governati a livello centrale dalla Gsa e la verifica delle operazione intra-gruppo; all'ingegner Paolo Tristani è affidata la gestione delle anagrafiche uniche e condivise, il coordinamento dei tavoli permanenti dei farmaci e dei dispositivi e il coordinamento delle attività finalizzate alla predisposizione delle linee guida e manuali realizzati e deliberati; ad Annamaria Marziliano è affidato il monitoraggio del Piano Regionale Standard dei Centri di Costo e le attività relative alla gestione dei flussi di attività (attività di ricovero, attività ambulatoriale, attività di pronto soccorso, ecc...).

Al centro dei sistemi informativi regionali

Dalla contabilità generale passando per la contabilità analitica al controllo interno e controllo di gestione, si sta sviluppando un sistema che si posiziona al centro del panorama dei sistemi informativi sanitari regionali e aziendali, un sistema unico e centralizzato di governo che consente non solo di monitorare e governare la spesa e i costi del sistema sanitario regionale, ma anche di programmare il futuro del Ssr pugliese. La contabilità è da sempre la prima base informativa e gestionale per il governo della spesa e dei relativi flussi finanziari. "Lo stretto monitoraggio dei debiti commerciali delle aziende sanitarie pugliesi, al fine di migliorare i tempi medi di pagamento dei fornitori, con particolare riferimento alla Direttiva 2011/7/UE in materia di riduzione dei tempi di pagamento nonché alla luce delle riforme abilitanti del Pnrr che l'Italia si è impegnata a realizzare come la Riforma 1.11 - Riduzione dei tempi di pagamento delle Pa e delle autorità sanitarie - sostiene Vittorio Cioffi - ha permesso alle aziende sanitarie pugliesi di passare da un ritardo medio di 290 giorni del dicembre 2011 ai -7 giorni del 2023". La Gsa, anche nell'anno 2023, ha posto in essere misure che hanno consentito l'immissione di ulteriore liquidità nel sistema sanitario. Basti pensare che al 31 dicembre 2023 in totale, rimesse mensili incluse, sono stati trasferiti euro 8.377.627.486,00 alle aziende del Ssr e pertanto cassa anche per i fornitori. Oggi i debiti delle aziende del Servizio Sanitario Regionale sono stati sensibilmente ridotti, per lo più è diminuito il debito pregresso e il sistema regione dispone di tutte le risorse finanziarie per farvi fronte. Tutti gli sforzi compiuti rappresentano un importante risultato in materia di sostenibilità finanziaria per le imprese private, ma anche in considerazione della procedura di infrazione aperta negli anni scorsi dall'Unione Europea nei confronti dell'Italia per il mancato rispetto della Direttiva in materia di riduzione dei tempi di pagamento dei fornitori.

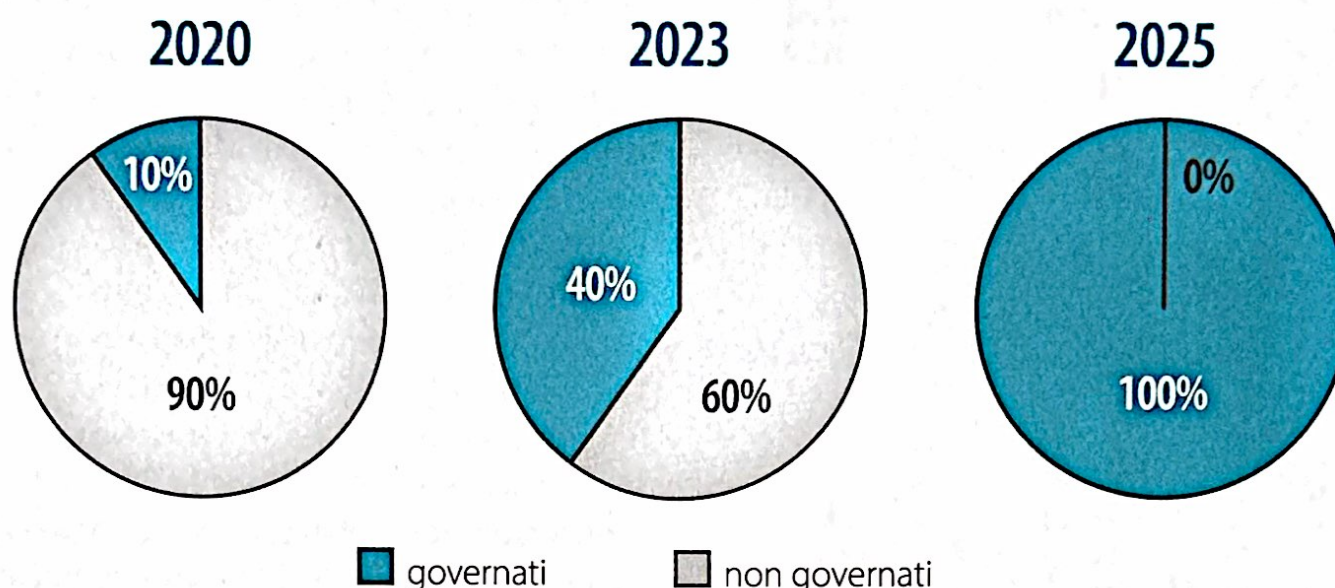
Una visione di sistema

Cosa aspettarci nel prossimo futuro, dunque?

"La visione unica di sistema - precisa Andrea Pugliese - consente una nuova prospettiva: immediata comparabilità dei dati rilevati da tutte le aziende sanitarie; ogni evento è riportato nelle specifiche dimensioni contabili analitiche; rilevazione in maniera adeguata di costi e ricavi per destinazione, in base a dove viene svolta l'attività produttiva; flessibilità del Piano con la possibilità di un aggiornamento/potenziamento



Regione Puglia - Gsa Holding Processi gestiti e centralizzati a livello regionale



» costante dei conti gestionali connessi ai fattori produttivi. Una visione di controllo a 360 gradi del sistema amministrativo contabile delle nostre aziende sanitarie, delle procedure e dei processi generati, dei costi e delle attività collegate che, in una ottica di prospettiva di medio e lungo periodo, possano consentire il perseguimento di obiettivi di controllo e sostenibilità del Servizio Sanitario Regionale, in una ottica di 'costruzione di valore' per il paziente". Allo stato attuale, oltre ai tradizionali strumenti di analisi amministrativo-contabile, sono stati messi a disposizione delle aziende e della Gsa dei cruscotti di monitoraggio di tutti i processi amministrativo-contabili (modulo di controllo interno), di controllo della spesa, di controllo economico-finanziario, di contabilità analitica che consentono l'analisi accurata dei consumi per centro di costo e per singola unità operativa, nonché strumenti di monitoraggio più prettamente analitici, come per esempio il budget operativo, per consentire anche al singolo clinico il monitoraggio in tempo reale dei consumi effettivi. "La chiave è in fondo il ritorno al passato - chiarisce Pacifico - Consentitemi di aprire una parentesi. Lo Stato, la Regione e gli enti locali utilizzano la contabilità finanziaria, mentre la Gsa e le aziende sanitarie (Asl, Aou e Irccs) utilizzano la contabilità economico-patrimoniale. Non si tratta di metodologie diverse di registrazione bensì regole contabili differenti che sono sottostanti a modalità differenti di gestione. Attraverso il Moss, dunque, si è cercato di dare anche attuazione al decreto legislativo 118/2011 e di 'fondere' gli aspetti positivi delle due tipologie di contabilità". "In questa direzione - continua Pacifico - il budget ritorna a

essere uno strumento operativo di governo e non solo di previsione. Partendo dagli obiettivi ricevuti, il Moss attraverso specifiche regole di 'ingaggio' fa sì che una 'decisione' debba tornare ad avere la copertura di spesa certa o 'ben considerata', anche permettendo il monitoraggio continuo delle gare d'appalto e dei contratti di affidamento di servizi sanitari assicurando l'analisi degli scostamenti in real time (e non più trimestralmente) e la possibilità di continui aggiustamenti degli stanziamenti".

Un grande cambiamento organizzativo

Certo non è facile, ricordando che i Lea hanno dei costi e la spesa sanitaria non è sempre programmabile o endo-governabile (si pensi al Covid-19, alla crescente spesa per i farmaci innovativi, ecc.). È giusto però sottolineare che, oltre al ruolo dell'architetto del progetto (Regione), il lavoro più duro lo stanno facendo le aziende sanitarie. "Spesso - precisano Pacifico e Pugliese - quando c'è qualcosa di nuovo si trovano resistenze: il 'si è sempre fatto così' incombe. Eccezionalmente non è stato questo il nostro caso. Tutti gli operatori, non senza difficoltà, hanno avuto un approccio cooperativo e propositivo. Siamo convinti che ha inciso il grande senso di gruppo e famiglia costruito in questi anni tra Gsa della regione e direzioni e aree risorse finanziarie, controlli di gestione, sistemi informativi aziendali, per lo più oggi diretti da giovani dirigenti spinti dalla passione e dalla voglia di incidere positivamente", non dimenticando il fine ultimo: garantire la salute dei cittadini e cercare di garantire l'equilibrio dei conti.