



Curriculum Aziendale



INDICE

1.	LA MISSION	3
2.	LA STORIA	3
3.	IL NOSTRO APPROCCIO AL LAVORO	4
4.	CHI SIAMO	4
5.	I NOSTRI PRINCIPALI COLLABORATORI	5
6.	I SERVIZI OFFERTI DI CONSULENZA E FORMAZIONE	7
6.1	JOINT COMMISSION INTERNATIONAL	7
6.2	MANAGEMENT E ORGANIZZAZIONE	8
	Organizzazione.....	8
	Delineare la strategia delle aziende.....	9
	Politiche Regionali	9
	Rischio Clinico.....	10
	Gestione del personale	10
	Governo della domanda e budget di medicina generale	10
6.3	VALUTAZIONI AZIENDALI E CONTROLLO DI GESTIONE	11
	Analisi e valutazioni.....	11
	Controllo di gestione.....	11
	Customer Satisfaction	12
	Finanziamenti in sanità	12
	Sistemi Contabili: CO.GE. E CO.AN.....	13
	Studi di fattibilità	13
	Valutazione dei progetti	14
	Preparazione alla certificazione di bilancio e alla corretta tenuta delle procedure amministrativo-contabili.....	14



1. LA MISSION

Progea opera per favorire il cambiamento della sanità. La qualità e l'efficienza sono i parametri che devono guidare costantemente il cambiamento delle aziende sanitarie pubbliche e private. Perché questo accada è necessario che i dirigenti, i professionisti e gli operatori tutti della sanità siano motivati e competenti.

Progea si propone di partecipare alla progettazione e all'implementazione della continua ricerca di qualità ed efficienza attraverso il costante allo sviluppo della professionalità e la realizzazione di tutti quegli strumenti che permettono ai professionisti e al management di meglio guidare l'organizzazione verso gli obiettivi programmati.

Progea: al servizio del management che vuole cambiare

2. LA STORIA

Progea nasce nel 1987 dall'intuizione di un gruppo di docenti universitari di Economia delle Amministrazioni Pubbliche e di esperti del settore. Da allora ha sviluppato grandi competenze e, grazie al lavoro dei suoi professionisti e consulenti, opera per Ospedali pubblici e privati, Aziende Sanitarie, Enti Istituzionali, Società per Azioni, Associazioni di Categoria.

Nel corso degli ultimi anni l'attenzione crescente alle tematiche inerenti la Qualità in ambito sanitario ha portato a guardare con sempre maggiore interesse alle esperienze internazionali in questo campo. Il lungo cammino già percorso dai paesi anglosassoni sui temi della Qualità e della Sicurezza in ambito sanitario è diventato così il riferimento principale e imprescindibile sul piano internazionale per chi voglia introdurre anche nel Sistema Sanitario Nazionale delle riforme che riorientino i servizi tradizionalmente offerti verso mete di "eccellenza".

Partendo dall'idea di introdurre anche nel mercato sanitario italiano questa esperienza internazionale, nel corso del 2001 si è perfezionata la collaborazione tra PROGEA e Joint Commission International, divisione internazionale della Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations (ora The Joint Commission), il primo e anche il più esperto e collaudato ente di Accreditamento delle strutture sanitarie negli Stati Uniti e nel mondo intero. Gli accordi di collaborazione tra Joint Commission e Progea e la sempre maggiore diffusione di progetti formativi e operativi basati sul metodo JCI in Italia hanno arricchito il panorama degli strumenti e delle risorse relative alla Qualità in ambito sanitario nazionale e hanno consentito di "testare" e legittimare la validità del metodo JCI anche nei nostri sistemi ospedalieri.

Progea S.r.l. dal 28 maggio 2003 è certificata CISQ - Certificazione Italiana dei Sistemi Qualità aziendali – Certificato n° 6178 in conformità alla norma UNI EN ISO 9001:2000 per il settore di attività EA 35, 37 "Progettazione ed erogazione di servizi di consulenza e di servizi di formazione".



3. IL NOSTRO APPROCCIO AL LAVORO

Progea opera nel mondo della consulenza e della formazione per le organizzazioni sanitarie dal 1987; in questi anni di esperienza ha sviluppato una profonda conoscenza del settore, della sua cultura e delle diverse possibili modalità di collaborazione con i manager e i professionisti delle organizzazioni sanitarie. Ha imparato a conoscere i bisogni delle aziende sanitarie, i problemi di realizzazione dei progetti, le difficoltà di implementazione di innovazioni, la capacità degli uomini a cambiare, la volontà del cambiamento, la necessità di promuovere sempre di più una cultura “condivisa”.

Questo permette alla Progea di partecipare con “determinazione e con entusiasmo” ai processi di cambiamento, affiancando alla competenza tecnica e alla conoscenza delle modalità di funzionamento delle organizzazioni sanitarie, anche la motivazione a cambiare, ad essere un attore dei processi e non solo uno spettatore freddo e distaccato.

Infatti, nella maggior parte di attività svolte (dai progetti JCI, allo studio di fattibilità per innovazioni organizzative) il ruolo di Progea è di partecipare alla vita della organizzazione, contribuendo sicuramente con le competenze specifiche, ma anche con capacità organizzative e con entusiasmo.

Il nostro approccio al cliente, la nostra metodologia di lavoro, si sono avvantaggiate della importante collaborazione con il nostro partner americano arricchendo di esperienza internazionale il profilo dei nostri consulenti.

4. CHI SIAMO

Progea si avvale di professionisti competenti nel campo della Sanità e delle Aziende Pubbliche, provenienti sia dal mondo universitario che da quello consulenziale.

L'aspetto vincente di Progea risiede nell'unione tra la dinamicità dei consulenti più giovani con la conoscenza dei collaboratori più esperti.

Tali consulenti vantano solide e profonde conoscenze, costantemente aggiornate grazie alle relazioni l'Università degli Studi di Parma, con l'Università “L. Bocconi” e con la sua Scuola di Direzione Aziendale (divisione Amministrazione Pubblica).

Inoltre, possiedono numerose e qualificate esperienze maturate nel corso degli anni in numerose realtà aziendali, sul territorio nazionale e internazionale.

Grazie alle collaborazioni con alcuni dei più importanti Atenei italiani, svolgono attività di ricerca scientifica, concretizzando gli aspetti innovativi attraverso l'introduzione nella pratica aziendale delle nuove metodologie e dei nuovi processi di lavoro.

5. I NOSTRI PRINCIPALI COLLABORATORI

Pro.ge.a. SRL oltre ai professionisti in organico può contare su una rete esterna di professionisti di natura sia sanitaria (medici ed infermieri) che amministrativa gestionale, ricorrendo sia ai principali Ospedali Italiani Accreditati JCI che all'ambiente universitario (Università degli Studi di Parma, Università degli Studi di Trento, Università Commerciale Luigi Bocconi).

Antonello Zangrandi	Uno dei fondatori di Progea. Laureato in Economia Aziendale all'Università "L.Bocconi". Svolge attività di docenza presso la SDA Bocconi. È professore ordinario di Economia delle Aziende Pubbliche dell'Università degli Studi di Parma. Autore di numerose pubblicazioni nel campo del management pubblico e sanitario, tra le quali "Economia delle Aziende Pubbliche", EGEA, 2008.
Mario Faini	Collabora con Progea dal 1992. Laureato in Scienze Politiche all'Università degli Studi di Milano. Ha maturato la propria esperienza coordinando e sviluppando progetti di organizzazione del lavoro, gestione del personale e valutazione della qualità in sanità. E' responsabile dei prodotti formativi per la Sanità nell'area organizzazione e gestione del personale. Svolge attività di docenza presso la SDA Bocconi - Divisione Pubbliche Amministrazioni - nelle tematiche organizzative e di gestione del personale.
Laura Lodetti	Consulente di Progea dal 1992. Laureata in Economia Aziendale presso l'Università L.Bocconi di Milano. Ha svolto attività di docenza presso l'Università degli Studi di Parma, in corsi di laurea e master. È esperta in Budget, Programmazione e Controllo e Contabilità Generale ed Analitica nelle Organizzazioni Sanitarie ed Enti Locali. Coordina l'attività di certificazione dei percorsi di cura e PDTA
Cristiano Marchetti	Consulente di Progea dal 1994. Laureato in Scienza dell'Alimentazione all'Università degli Studi di Milano - Istituto Scientifico di Ricerca S. Raffaele. Ha conseguito il Diploma di documentarista presso i corsi professionali della Regione Lombardia. E' esperto in attività di budget, report e progettazione di cruscotti direzionali, gestione di DB e flussi sanitari a supporto delle valutazioni di appropriatezza, sistemi tariffari.
Marco Ferretti	Consulente di Progea dal 1997. Laureato in Economia e Commercio - indirizzo aziendale presso l'Università degli Studi di Parma. Presso lo stesso Ateneo ha conseguito il Dottorato di Ricerca in Economia delle Aziende e delle Amministrazioni Pubbliche e dal 2006 è Ricercatore in Economia delle Aziende e Amministrazioni

	Pubbliche. E' esperto in Bilancio, Programmazione e Controllo nelle Organizzazioni Sanitarie e negli Enti Pubblici Locali.
Filippo Azzali	Collabora con Progea dal 1999. Medico Specialista in Igiene e Medicina Preventiva. A partire dal 2004 ha preso parte ai programmi regionali di valutazione delle aziende sanitarie attuati dalla Regione Lombardia e dalla Regione Siciliana secondo il metodo Joint Commission International in qualità di esperto di tale metodologia. Inoltre partecipa ad altri progetti di consulenza e formazione per supportare le aziende sanitarie nel percorso di accreditamento o certificazione internazionale secondo la metodologia JCI.
Paolo Lehnus	Consulente di Progea dal 2008. Laureato in Filosofia presso l'Università Statale di Milano. Ha conseguito il Master Universitario in Management Sanitario presso la SDA Bocconi. Svolge attività di formazione e consulenza sia nei progetti regionali di valutazione in Regione Lombardia e Regione Siciliana, sia nei progetti di supporto alle aziende sanitarie per l'accreditamento internazionale secondo la metodologia Joint Commission International.
Gianluca Lanza	Consulente di Progea dal 2010 Laureato in Economia e Management delle Amministrazioni Pubbliche e delle Istituzioni internazionali Ha conseguito il Master in Management Sanitario presso la SDA Bocconi Svolge attività di formazione e consulenza nell'ambito di costruzione e implementazione di sistemi per la valutazione delle performance individuali e organizzative nelle organizzazioni sanitarie pubbliche e private. Coordina il network sulla gestione del rischio e la sicurezza del paziente



6. I SERVIZI OFFERTI DI CONSULENZA E FORMAZIONE

6.1 JOINT COMMISSION INTERNATIONAL

Joint Commission International è il braccio internazionale di The Joint Commission (USA), organizzazione non governativa e non profit dedicata da oltre 75 anni al miglioramento della qualità e della sicurezza nei servizi sanitari.

The Joint Commission rappresenta l'ente di accreditamento in sanità più grande e con più esperienza al mondo; ad oggi, tramite un processo di accreditamento volontario, sono state accreditate da JCI più di 20.000 organizzazioni e programmi sanitari in oltre 80 paesi.

L'accREDITAMENTO Joint Commission racchiude una serie di iniziative volte a rispondere alla crescente domanda in tutto il mondo di una metodologia oggettiva per la valutazione dei servizi sanitari basata su standard di qualità. L'obiettivo è quello di stimolare la dimostrazione di un miglioramento continuo e duraturo nelle organizzazioni sanitarie tramite l'applicazione di standard internazionali condivisi, Obiettivi Internazionali per la Sicurezza del Paziente e la misurazione di indicatori.

Nel 2005, World Health Organization (WHO) ha designato The Joint Commission e Joint Commission International (JCI) per dare vita al primo Centro di Collaborazione con WHO dedicato alla sicurezza del paziente, riconoscendone la leadership mondiale in tale ambito.

Joint Commission International è presente sul territorio italiano in partnership esclusiva con Progea per la certificazione e la preparazione all'accREDITAMENTO di qualità delle organizzazioni sanitarie.

Conosciuta negli anni '90 l'esperienza internazionale di JCI, Progea ha ritenuto che fosse utile per le strutture sanitarie del nostro Paese seguire l'approccio alla qualità di JCI, basato su standard specificamente progettati per le strutture sanitarie.

Così si è progettato, insieme a JCI, una strategia per presentare alle strutture sanitarie italiane i contenuti della qualità e gli importanti risultati che si potevano conseguire.

E' nato un accordo datato 2001 che vede insieme JCI e Progea in Italia per offrire servizi per il miglioramento continuo della qualità.

Oggi Progea rappresenta JCI in Italia, opera in modo esclusivo per conto di JCI. I consulenti Progea sono diventati consulenti internazionali che operano per JCI in tutto il mondo.

L'accREDITAMENTO internazionale rappresenta lo strumento più efficace ed esauriente per migliorare la qualità in sanità

L'accREDITAMENTO è il processo mediante il quale un'organizzazione sanitaria, su richiesta volontaria, viene valutata al fine di stabilirne l'aderenza ad un set di requisiti di eccellenza (standard) studiati per migliorare la sicurezza del paziente e la qualità dell'assistenza sanitaria.

In quanto tale, l'accREDITAMENTO è la manifestazione dell'impegno concreto di un'organizzazione sanitaria a migliorare la sicurezza e la qualità dell'assistenza erogata, a



garantire un ambiente sanitario sicuro e ad adoperarsi in modo costante per ridurre i rischi a carico dei pazienti e del personale.

Lo strumento teorico di riferimento per l'accreditamento internazionale è un sistema organico di standard raccolti nel Manuale degli Standard Internazionali, base di lavoro su cui viene costruito l'intero processo di accreditamento.

La preparazione all'accreditamento richiede tempo e una conoscenza approfondita degli standard. Gli esperti JCI e i consulenti Progea dispongono dell'esperienza necessaria al fine di definire un piano d'azione il più possibile efficace che conduca l'organizzazione alla conformità agli standard e all'accreditamento internazionale, oppure interventi di assistenza mirati alla progettazione di programmi di miglioramento della qualità delle cure erogate.

Lo scopo della collaborazione tra JCI e Progea è quello di agevolare e diffondere in Italia il sistema di valutazione della Qualità Joint Commission, articolando proposte di consulenza e formazione che sappiano coniugare un metodo strutturato e rodato nel suo funzionamento, con le diverse esigenze che le strutture sanitarie italiane si trovano ad affrontare nel loro percorso di ricerca della Qualità.

6.2 MANAGEMENT E ORGANIZZAZIONE

Il management è sicuramente il perno dell'organizzazione dei servizi sanitari. Il management pubblico ha un ruolo fondamentale nel **miglioramento dell'efficienza e della qualità dei servizi**.

Supportare il management significa generare le condizioni necessarie per disporre di una organizzazione del lavoro capace di rispondere ai bisogni degli utenti. È in questa prospettiva che Progea promuove interventi organizzativi che hanno come caratteristica fondante il supporto ai dirigenti per lo sviluppo delle attività.

Organizzazione

Nel campo dell'organizzazione in sanità, Progea si impegna nello sviluppo di progetti che affrontano le seguenti tematiche:

- **analisi e progettazione organizzativa** dell'intera organizzazione o di sue parti (dipartimenti, distretti, servizi, ecc.), che si traduce nella presentazione di organigrammi, funzionigrammi; individuazione di responsabilità organizzative, ecc...;
- **predisposizione di regolamenti** per i dipartimenti, basati sull'individuazione della responsabilità clinica e organizzativa, sui sistemi di valutazione dei risultati raggiunti, sulla progettazione delle principali procedure di integrazione aziendale;
- **supporto alla predisposizione di piani di organizzazione e funzionamento aziendale** sia per aziende ospedaliere che per aziende sanitarie locali;
- **supporto alla predisposizione e verifica degli atti aziendali**;
- **progettazione dei sistemi premianti** e, in particolare, delle **procedure di valutazione del personale** ai fini della retribuzione di posizione, di risultato e della valutazione delle performance manageriali;



- **predisposizione di modelli per la graduazione delle posizioni**, con particolare riferimento alle posizioni dirigenziali;
- **attività di supporto per lo sviluppo delle risorse umane**;
- **analisi dei fabbisogni formativi** per predisporre di interventi organizzativi e formativi mirati alle specifiche esigenze;
- **sviluppo di procedure** al fine di promuovere il coordinamento e l'integrazione fra le varie parti dell'organizzazione.

Delineare la strategia delle aziende

Progea offre servizi di supporto alla Direzione Generale nella definizione del piano strategico e delle attività utili alla sua predisposizione. Sviluppa piani strategici aziendali, nei quali individuare i progetti di miglioramento da implementare coinvolgendo le aree di maggior criticità dell'organizzazione. La metodologia sviluppata prevede:

- **un'analisi strategica** che consenta di inquadrare la realtà aziendale, in termini di domanda, di offerta, di produttività del personale, e di caratteristiche economico-finanziarie nel contesto di riferimento, individuando le principali aree critiche sulle quali intervenire per migliorare le performance;
- **l'individuazione di gruppi di lavoro aziendali**, supportati dai consulenti Progea, che sviluppino progetti di miglioramento;
- **l'elaborazione dei progetti** con la contestuale individuazione dell'obiettivo, del target, degli indicatori di misurazione del raggiungimento dell'obiettivo, delle risorse necessarie all'implementazione, dei modi e dei tempi e del responsabile del progetto;
- **l'elaborazione della mappa strategica aziendale**.

Politiche Regionali

Da alcuni anni Progea supporta diverse Regioni nella realizzazione di politiche sanitarie. In questo ambito, vengono implementati numerosi progetti finalizzati a definire:

- **i sistemi di finanziamento regionale** delle aziende sanitarie locali e delle aziende ospedaliere, attraverso le modalità di distribuzione del Fondo Sanitario Regionale;
- **i modelli tariffari regionali** per la remunerazione delle prestazioni di ricovero, di specialistica ambulatoriale, riabilitative, di pronto soccorso;
- **lo sviluppo di modelli alternativi di cura** rispetto a quelli attualmente previsti nei livelli essenziali di assistenza (quali ad esempio il *day service*, la telesorveglianza, l'ospedalizzazione domiciliare, i drg's territoriali, la telemedicina, ecc...) nell'ambito dei progetti di riqualificazione sanitaria delle aree metropolitane;
- **i meccanismi di controllo dell'appropriatezza dell'offerta**, che si sono concretizzati nell'individuare ed attivare, a livello regionale e locale dei Nuclei Operativi di Controllo, delle schede di dimissione ospedaliera;
- **i meccanismi per il contenimento dei consumi** con la definizione di tetti di sistema e/o di struttura, atti a limitare la produzione degli erogatori, qualora i livelli di offerta superino i livelli standard definiti a livello di sistema regionale e/o nazionale.



Rischio Clinico

L'approccio al rischio clinico si avvale dei contenuti messi a punto da Joint Commission International.

In particolare gli *Essential*

Gli *essential* sono un modo per monitorare in modo sistematico la qualità della propria struttura sanitaria, è un modo per il risk manager di una azienda di operare per la sistematica riduzione del rischio.

Applicare gli *essential* per una struttura privata significa sviluppare in modo sistematico una piena attenzione organizzativa a tutti gli eventi che sono in grado di generare rischi

Carattere distintivo della metodologia di PROGEA è quello di trasmettere e diffondere una cultura di gestione del rischio e di favorire l'acquisizione di competenze specifiche in materia.

Gestione del personale

In un contesto nel quale le trasformazioni che stanno investendo le organizzazioni sanitarie, si fanno sempre più pressanti, sia dal punto di vista economico che su fronte della "qualità" delle prestazioni erogate, è richiesta una "mobilitazione" di tutte le risorse professionali. Nelle aziende sanitarie il personale rappresenta il fattore strategico di maggiore importanza per il successo dell'organizzazione; ne condiziona infatti la qualità, l'efficacia, l'efficienza e non ultimo assorbe la maggior parte delle risorse economiche. Il "governo" di un tale fattore critico di successo non è ottenibile in modo qualitativamente adeguato senza un buon Sistema Operativo di valutazione delle persone.

Progea supporta le organizzazioni sanitarie nella realizzazione di un adeguato sistema di gestione del personale, in un'ottica strategica e non più semplicemente amministrativa, con un forte accento sulla valutazione del personale, anche in virtù della recente legislazione in materia di contratti di lavoro che, di fatto, dà l'opportunità di sviluppare una politica delle risorse umane che superi le precedenti logiche legate a criteri burocratici e garantistici.

Governo della domanda e budget di medicina generale

Il governo delle aziende sanitarie si basa oggi prevalentemente sulla valutazione e sul controllo dell'offerta delle prestazioni sanitarie. Tutto ciò non è però sufficiente per generare un sistema sanitario capace di rispondere in modo appropriato ai bisogni degli utenti.

Da qui la necessità di spostare l'attenzione dal "governo dell'offerta" al "governo della domanda", precisando che per "governo della domanda" non si intende la riduzione delle prestazioni erogate, ma la messa in atto di percorsi e strumenti che sappiano rispondere agli utenti con servizi adeguati e di qualità. Su questo orientamento, Progea promuove interventi gestionali e organizzativi che sono indirizzati a:

- individuare modalità di integrazione tra ospedale e territorio;
- promuovere una corretta allocazione delle risorse sui due diversi livelli di assistenza;
- definire modalità appropriate per seguire l'utente attraverso percorsi e protocolli di cura condivisi tra ospedale e territorio;
- sviluppare i budget di distretto;
- strutturare i budget della medicina generale e della pediatria di libera scelta.

6.3 VALUTAZIONI AZIENDALI E CONTROLLO DI GESTIONE

In questi anni le aziende sanitarie italiane hanno compreso che i buoni risultati dipendono da una capacità di governo che sa entrare nel merito di costi, attività, progetti e innovazione. Non v'è dubbio che le **valutazioni** sono l'elemento fondamentale su cui la buona gestione si può realizzare.

Proprio per questo motivo, Progea mette a punto metodi e criteri di valutazione specificatamente riferiti al mondo della sanità.

Analisi e valutazioni

Progea sviluppa nel campo dell'analisi e della valutazione delle attività, del personale, della qualità, dell'organizzazione metodi di analisi specificamente sulle varie realtà sanitarie.

In particolare, in questo specifico settore d'intervento si collocano progetti quali:

- **l'analisi e valutazione dell'offerta e della domanda** di prestazioni sanitarie e socio-sanitarie;
- **le valutazioni di convenienza economica** circa l'opportunità di gestire direttamente un servizio piuttosto che acquistarlo all'esterno;
- **la valutazione dei carichi di lavoro** del personale e della corretta allocazione dello stesso sulle varie linee di attività;
- **le valutazioni del personale** dirigente e del personale del comparto. In questo campo le valutazioni fanno riferimento sia alla posizione che al risultato;
- **l'auditing interno;**
- **l'analisi e la valutazione della qualità percepita** dagli utenti e l'implementazione degli strumenti necessari al miglioramento della qualità;
- **l'analisi del clima aziendale e la customer satisfaction aziendale.**

Controllo di gestione

I sistemi di controllo di gestione nella sanità vivono obbligatoriamente le peculiarità dell'organizzazione sanitaria: l'autonomia clinica, la grande variabilità dell'assorbimento di risorse nel trattamento dei casi, i criteri di finanziamento dei sistemi sanitari regionali.

L'organizzazione degli ospedali o delle altre strutture sanitarie pubbliche e private necessita di costruire sistemi di responsabilizzazione complessi e articolati e, nello stesso tempo, semplici nella lettura e nella definizione degli obiettivi e dei risultati attesi.

Progea, proprio per considerare tutte queste variabili, ha messo a punto un proprio metodo per controllare la gestione che, da un lato, parte dalle esperienze internazionali della *Balance Score Card* e, dall'altro, si radica agli effettivi processi organizzativi e gestionali propri di ciascuna azienda.



A tal proposito, Progea offre numerosi servizi:

- **implementazione del budget aziendale** attraverso lo sviluppo di una logica negoziale tra direzione, comitato budget e centri di responsabilità;
- **sviluppo di sistemi di simulazione aziendale** in grado di valutare la performance dei vari centri di responsabilità, per valutare i potenziali di miglioramento e per valutare le capacità manageriali dei dirigenti coinvolti;
- **supporto ai medici nell'elaborazione di programmi di miglioramento aziendale** da presentare al top management per l'implementazione;
- **impostazione di sistemi di controllo di gestione** che, oltre all'attivazione della contabilità analitica, prevedano la progettazione e l'implementazione del budget e di un sistema di reporting periodico e costante, in grado di supportare le scelte manageriali necessarie al raggiungimento degli obiettivi definiti con il budget;
- **implementazione dei cruscotti aziendali** per il monitoraggio dei principali indicatori di costo, di attività, di performance, di efficacia/efficienza, di produttività;
- **implementazione della *Balance Score Card***, quale sviluppo strategico del cruscotto aziendale, nelle realtà sanitarie nelle quali si intende affrontare l'analisi delle *key performance areas* e dei *key performance indicators*, nella logica delle quattro prospettive descritte da Kaplan.

Customer Satisfaction

La qualità del servizio è il risultato degli sforzi che gli attori di un'organizzazione compiono orientandosi verso l'obiettivo di soddisfare sempre di più le necessità dell'utente. Ogni valutazione sulla qualità di un servizio non può prescindere dall'analisi integrata dei due protagonisti del processo di erogazione: da una parte gli utenti e dall'altra l'organizzazione e i suoi operatori. Tale analisi si sviluppa attraverso un modello concettuale, detto "modello degli scostamenti", che stabilisce un nesso tra le carenze qualitative percepite dagli utenti del servizio e i cosiddetti "scostamenti" interni all'organizzazione che ne sono le principali cause.

Progea, attraverso opportuni sistemi di monitoraggio, analizza "gli scostamenti" tra gli utenti-pazienti e le organizzazioni sanitarie, per ottenere una buona comprensione della qualità del servizio e dei suoi fattori determinanti.

Finanziamenti in sanità

In uno scenario caratterizzato da una sempre maggiore riduzione delle misure di finanziamento nazionale e regionale, la ricerca di finanziamenti comunitari, regionali e nazionali non può considerarsi un'operazione estemporanea, ma deve essere oggetto di un'attività programmata e correttamente gestita.

Il ricorso a queste linee di finanziamento, che possono legittimamente essere utilizzate dalle Aziende Sanitarie ed Ospedaliere italiane, rientra tra gli strumenti di finanza innovativa in sanità.



Progea offre un nuovo servizio di supporto alle Aziende Sanitarie e Ospedaliere, denominato FINSAN, per:

- **l'identificazione dei progetti e delle iniziative interne all'azienda**, sia sulla base degli elementi strategici che sulla base di una prima analisi delle informazioni sulle fonti di finanziamento e sui contenuti finanziabili;
- **lo studio delle concrete possibilità di finanziamento**, con le relative entità degli stanziamenti, e la conseguente selezione dei progetti, rispetto alle fonti di finanziamento nazionali, regionali, comunitarie (inclusa la Banca Europea per gli Investimenti – BEI –) e private con le sponsorizzazioni sociali;
- **la preparazione, predisposizione, elaborazione e presentazione del/dei progetti selezionati al finanziatore erogante** (Comunità Europea, Ministeri, Regioni, privati) seguendone tutti gli aspetti formali, di partnership e di iter burocratico.

Sistemi Contabili: CO.GE. E CO.AN.

Per valutare occorre misurare. Progea da alcuni anni supporta numerose aziende nello sviluppo di sistemi di contabilità generale e analitica:

- **impostazione di sistemi di contabilità analitica**: con definizione e/o riprogettazione del piano dei centri di costo, del piano dei centri di responsabilità, del piano dei fattori produttivi, dei criteri di allocazione e imputazione dei costi, delle modalità di raccolta e rendicontazione delle attività;
- **supporto nell'implementazione e nella revisione delle procedure di contabilità generale** necessarie alla predisposizione del conto economico e dello stato patrimoniale aziendale;
- **outsourcing** di sistemi di contabilità analitica, sistemi di calcolo dei costi per responsabilità organizzative, di prodotto, di processo.

Studi di fattibilità

Nel corso degli anni Progea ha elaborato studi di fattibilità rispetto ad esigenze differenti manifestate all'interno del Servizio Sanitario Nazionale

Tre appaiono le aree in cui gli studi si sono concentrati e su cui si sono accumulate specifiche conoscenze:

- **Studi di fattibilità per lo sviluppo di nuovi servizi**. Tali studi comprendono l'analisi della domanda, dell'offerta, dei costi e dei ricavi, lo sviluppo di piani industriali che evidenziano i fabbisogni finanziari
- **Studi di natura organizzativa sulla fattibilità di nuove soluzioni organizzative**, come ad esempio lo sviluppo di servizi integrati territorio ospedale, la realizzazione di dipartimenti. Anche in questo caso oltre l'impatto organizzativo l'analisi si sviluppa sui costi nel tempo al fine di determinare tipicamente i risparmi derivanti dai processi di riorganizzazione
- **Studi collegati alle sperimentazioni pubblico privato**. Sono state supportate numerose esperienze di accordi pubblico-privato in Italia. In questo caso le analisi, oltre alla domanda e offerta, investimenti, costi e ricavi, hanno riguardato il tema della costruzione di contratti idonei a durare nel tempo e delle modalità di valorizzazione del personale pubblico che opera nelle sperimentazioni stesse.



Valutazione dei progetti

Grazie alle diverse professionalità coinvolte, Progea sviluppa in alcune Regioni italiane progetti di valutazione in ambito sanitario.

In particolare, tra le principali esperienze, si segnalano i progetti realizzati con le regioni Lombardia, Liguria, Lazio e Sicilia:

- **sperimentazione di strumenti informativi e di modelli operativi di valutazione** dell'efficienza ed appropriatezza di uso delle risorse nelle strutture ospedaliere del servizio sanitario nazionale;
- **analisi dei sistemi di pagamento a prestazione ed introduzione di meccanismi di finanziamento alternativi;**
- **valutazione e implicazioni di modelli alternativi di remunerazione** in termini di spesa e di appropriatezza delle prestazioni;
- **sviluppo e sperimentazione di modalità di finanziamento** a costo standard delle aziende ospedaliere – universitarie;
- **progetto di ricerca sul finanziamento dei livelli di assistenza e sull'implementazione di modelli di assistenza integrativa;**
- **studio comparato sul ruolo dei MMG in Europa;**
- **progetto di ricerca sui nuovi modelli di erogazione di prestazioni sanitarie** qualitative ed efficaci;
- **progetto di ricerca sulle Residenze Sanitarie Assistenziali per anziani:** analisi della qualità delle prestazioni, individuazione dei costi – standard ed analisi economico – finanziaria.

Preparazione alla certificazione di bilancio e alla corretta tenuta delle procedure amministrativo-contabili

Progea sviluppa nel campo delle procedure servizi di ricognizione e valutazione della corretta tenuta delle procedure amministrativo-contabili anche al fine della Certificazione di Bilancio.

In particolare, il servizio viene erogato con le seguenti fasi di lavoro:

- **Ricognizione** delle procedure amministrativo-contabili per mezzo di una relazione che illustrerà l'organizzazione e gli strumenti della disciplina contabile relativa a :
 - o Regolamenti contabili e organizzativi
 - o Mappatura processi e procedure
- **Simulazione di una valutazione straordinaria** delle risultanze contabili aziendali di un esercizio contabile per mezzo di una relazione e dei relativi fascicoli.
- **Individuazione** delle aree di rischio e delle procedure amministrativo-contabili mancanti.
- **Redazione** di un Piano di Azioni di miglioramento
- **Applicazione** del piano e **preparazione finale** alla certificazione di bilancio