

La corretta allocazione del budget per le Strutture Sanitarie Convenzionate.

Sandro Siniscalchi

Tra gli obiettivi di un manager di in un'azienda appartenente ad un qualsiasi settore industriale c'è, indubbiamente, la massimizzazione dei ricavi. Le regole cui deve sottostare un manager di una struttura sanitaria sono, invece, ben diverse. I ricavi dell'azienda non sono massimizzabili semplicemente rispondendo in maniera efficace ed efficiente alla domanda di salute presente sul territorio, questi sono contingentati dal budget assegnato dal Sistema Sanitario Nazionale. Il manager ha quindi a disposizione una risorsa scarsa (il budget) che deve allocare in maniera oculata tra tutte le unità funzionali presenti in azienda al fine di massimizzarne il risultato operativo. Come può, quindi, un manager allocare correttamente il budget a propria disposizione? Quali sono le valutazioni necessarie a questa allocazione?

Si tratta, chiaramente, di valutazioni che non si fermano al mero aspetto economico ma che abbracciano l'intera organizzazione della struttura. Se da un lato è necessario rispettare le esigenze imposte dall'Azienda Sanitaria Provinciale/ Locale di riferimento dall'altro bisogna anche valutare le potenzialità della propria struttura organizzativa e la domanda di salute presente sul territorio in cui si opera.

Non sempre i manager hanno a disposizione i dati necessari alle valutazioni che permettono la corretta assegnazione del budget, a tal fine è necessario che la struttura sanitaria sia dotata di:

- Una cartella clinica informatizzata che permetta la rilevazione del c.d. Costo Paziente;

- Un sistema di controllo di gestione che permetta la valutazione di un conto economico a margini per le singole unità funzionali.

Questa *Dotazione Minima* permetterà al manager di valutare correttamente i dati a propria disposizione, in particolare sarà necessario effettuare la prima importante valutazione:

Qual è il margine lordo delle unità funzionali?

La risposta a questa domanda permetterà al management di capire, in maniera precisa e puntuale, quanto costa produrre fatturato in una determinata unità funzionale.

Il margine lordo rappresenta la differenza tra i ricavi ed i costi diretti variabili imputabili specificatamente all'unità funzionale in esame. Se, ad esempio, la Chirurgia Generale ha un margine lordo del 50% significa che la produzione di € 100.000,00 di Fatturato costa € 50.000,00, qualora l'Urologia avesse un margine lordo di contribuzione pari al 65% ciò significa che la produzione di €100.000,00 costa € 35.000,00. È quasi spontaneo affermare che è *più conveniente* assegnare più budget all'unità funzionale di Urologia, piuttosto che alla Chirurgia Generale. Tuttavia è necessario considerare molti altri fattori che influenzano la produzione tra questi:

- Le equipe possono rispondere efficacemente ad un eventuale incremento di produzione?
- Abbiamo già saturato la domanda di salute per le prestazioni dell'UF di urologia nel territorio di riferimento?
- Il decremento del budget all'UF di Chirurgia Generale ci permetterebbe comunque di rispon-

dere alle esigenze dell'azienda sanitaria provinciale/locale?

- Cosa accade alla struttura organizzativa qualora decidessimo di incrementare la produzione in Urologia? Dobbiamo assumere nuove risorse? Possiamo riallocare risorse che abbiamo già in organico in maniera più efficiente?

- Come cambierà l'utilizzo della Sala Operatoria? La risposta a queste domande comporta una complessa, ma molto interessante, analisi *What If*. La variazione del budget assegnato a due UF non comporta cambiamenti solo nella struttura di quest'ultime bensì sull'intera organizzazione. La complessità di queste analisi permette di comprendere che il controllo di gestione non è uno strumento finalizzato esclusivamente al monitoraggio dell'andamento economico di un'azienda sanitaria, ma si tratta di un più ampio strumento che permette di controllare l'efficienza, l'efficacia e la bontà della propria organizzazione.

Una corretta allocazione del budget tra le unità funzionali presenti in una struttura sanitaria può comportare un miglioramento stimabile, secondo l'esperienza affinata negli anni di consulenza presso le strutture sanitarie clienti di Innogea, tra il 10% ed il 20% del risultato operativo della gestione ordinaria che, se rapportato al budget assegnato, rappresenta indubbiamente un notevole miglioramento in termini di valore assoluto.



L'autore: Sandro Siniscalchi

È esperto in materia di Controllo di Gestione e consulenza direzionale sia in strutture sanitarie che in aziende appartenenti ad altri settori industriali con un'esperienza ventennale. È stato consigliere delegato di strutture sanitarie accreditate SSN occupandosi di gestione del personale, acquisti ed amministrazione e contabilità ed amministratore delegato di società di franchising su scala nazionale. In Innogea è Partner e CFO, ricopre inoltre il ruolo di responsabile della divisione Management.