

Progettazione e implementazione di una piattaforma di programmazione e controllo per la gestione delle aziende sanitarie di grandi dimensioni. Il caso del controllo di gestione dell'Agenda di Tutela della Salute ATS della Città Metropolitana di Milano

Antonio Nava, Matteo Bonvini, Pasquale Logiacco, Giovandomenico Violante*

La scelta di creare aziende sanitarie di grandi dimensioni, con la finalità di razionalizzare e incrementare l'efficienza gestionale e operativa, è una tendenza ormai diffusa e consolidata. I risultati oggettivi di queste unioni non sono stati ancora misurati, tuttavia le ricadute che si determinano sui servizi di supporto logistico e sulle unità operative di staff sono immediate. Questo rende necessario un rapido riorientamento del loro ruolo e una revisione degli strumenti tecnici di gestione per adeguarli alla nuova realtà. Il presente lavoro documenta come il Controllo di Gestione della neocostituita Agenzia di Tutela della Salute (ATS) della Città

Metropolitana di Milano ha affrontato questa situazione ridefinendo il proprio ruolo, progettando e implementando nuovi supporti tecnologici personalizzati e adeguati alla dimensione e alla complessità della nuova ATS.

Parole chiave: sanità, salute, P&C, responsabilizzazione, accorpamento, ASL-ATS.

It is a widespread and consolidated experience, the practice of creating big public health authority, in order to rationalize and improve operational efficiency. Although the objective results of these healthcare unions have not been measured yet, nevertheless there has been an immediate impact on the logistic support services and on the operational units. In the light of this new development, it is necessary to proceed to a rapid reorientation of the role of the health authority. It is also due a review of the management

S O M M A R I O

1. Introduzione
2. Il contesto
3. La complessità del sistema ATS
4. L'ingegnerizzazione del processo di programmazione e controllo (P&C)
5. I contenuti e le funzionalità della piattaforma di programmazione e controllo (PP&C)
6. Conclusioni

* Antonio Nava, Direttore Controllo di Gestione della ATS della Città Metropolitana di Milano.

Matteo Bonvini, Pasquale Logiacco, Collaboratori della UOC Controllo di Gestione della ATS della Città Metropolitana di Milano.

Giovandomenico Violante, Dirigente della UOC Controllo di Gestione della ATS della Città Metropolitana di Milano.

technical instruments, in order to adapt them to the new reality.

This working paper documents how the management control of the newly created Health Protection Agency (ATS) of the Metropolitan City of Milan, has dealt with the new situation, redefining their role, designing and implementing new technological supports suitable to the size and to the complexity of the new reality (ATS).

Keywords: Health, Healthcare, P&C, Accountability, Consolidation, ASL-HPA.

Ringraziamenti

Si ringraziano M. Bosio (Direttore Generale), A. Russo (Direttore Amministrativo), S. Casazza (Direttore Socio Sanitario) ed E.M. Panciroli (Direttore Sanitario) per aver costantemente incoraggiato, sostenuto e valorizzato il progetto. Si ringrazia Riccardo Nava per il contributo offerto.

1. Introduzione

I sistemi di programmazione e controllo impiegati nelle aziende sanitarie sono stati analizzati e indagati rispetto alle loro caratteristiche e funzioni (Casati, 2000; Anessi Pessina, Pinelli, 2003; Lecci, Longo, 2004) che hanno assolto nelle aziende, alla loro capacità di orientare i comportamenti e di indurre cambiamenti culturali. Un successivo ambito d'indagine ha riguardato le innovazioni che i sistemi di programmazione e controllo sono stati in grado di introdurre a seguito della recessione economica e delle trasformazioni del sistema sanitario (Francesconi, Lecci, 2014).

Il presente lavoro, in considerazione dell'esperienza compiuta, si propone di fornire un nuovo contributo alla riflessione e stimolare il confronto rispetto

al ruolo e alla possibile strategia che il controllo di gestione di un'azienda sanitaria può elaborare e implementare a fronte del fenomeno, inarrestabile, di aggregazione delle aziende sanitarie.

Le ragioni della tendenza diffusa e consolidata del "gigantismo delle ASL" (Borgonovi, 2015) sono state affrontate analizzando gli obiettivi che le politiche di accorpamento intendono perseguire e le conseguenti ricadute gestionali e organizzative, oltre alle dinamiche che si sviluppano nella fase di aggregazione e di gestione di aziende la cui naturale complessità è stressata dalle macro-dimensioni.

I processi di aggregazione in ambito sanitario sono complessi, di difficile gestione, richiedono importanti risorse organizzative e culturali e tempi attuativi non brevi. In tutta questa fase di gestazione e poi di consolidamento dove il ruolo di controllo dell'azienda, nei suoi molteplici aspetti, è ampiamente centralizzato in ambito regionale, quale funzione può assumere il controllo di gestione, quali innovazioni metodologiche e tecnologiche deve sviluppare per evitare il reale rischio di attribuirsi un ruolo marginale e rituale e diventare centro/ufficio di raccolta e trasmissione di dati senza nessuna incidenza sulla gestione dell'azienda? Questi sono stati gli interrogativi, le riflessioni e le problematiche che ha affrontato il controllo di gestione (CdG) della neocostituita ATS della Città Metropolitana di Milano.

2. Il contesto

2.1. La legge di riforma del Sistema Sanitario Regionale Lombardo n. 23/2015

Con la L.R. n. 23 dell'11 agosto 2015 di "Evoluzione del sistema socio-sanitario lombardo" sono istituite le ATS

(Agenzie di Tutela della Salute), ossia articolazioni amministrative della Regione che si proiettano nei territori, e le Aziende Socio-Sanitarie Territoriali (ASST), che sostituiscono rispettivamente le ex Aziende Sanitarie Locali e le Aziende Ospedaliere.

In particolare, le ATS costituiscono articolazioni amministrative della Regione nell'ambito territoriale di competenza e hanno il compito di attuare la programmazione definita dalla Regione.

Le funzioni attribuite alle ATS dalla L.R. n. 23/2015 si riferiscono all'attività di programmazione e controllo. Nello specifico le ATS effettuano: negoziazione e acquisto delle prestazioni sanitarie e socio-sanitarie dalle strutture accreditate; governo dell'assistenza primaria e del relativo convenzionamento; governo dei programmi di promozione della salute, prevenzione, assistenza, cura e riabilitazione; promozione della sicurezza alimentare medica e medico-veterinaria; prevenzione e controllo della salute negli ambienti di vita e di lavoro, compreso il controllo

periodico impiantistico e tecnologico; governo e controllo della sanità pubblica veterinaria; attuazione degli indirizzi regionali e monitoraggio della spesa in materia di farmaceutica, dietetica e protesica; vigilanza e controllo sulle strutture e sulle unità d'offerta sanitarie, socio-sanitarie e sociali.

Le ASST (Aziende Socio-Sanitarie Territoriali) sono delle strutture operative pubbliche della sanità lombarda ed erogano servizi sanitari e socio-sanitari. Esse svolgono la funzione di provider di servizi per conto dell'ATS territorialmente di riferimento. È l'ATS che rileva i bisogni sanitari e socio-sanitari della popolazione di riferimento e acquista dalle ASST le prestazioni e i servizi attraverso specifici contratti.

2.2. La costituzione dell'ATS Città Metropolitana di Milano

La Regione Lombardia con DGR n. 4464 del 10 dicembre 2015 ha deliberato la costituzione, dal 1° gennaio 2016, dell'Agenzia di Tutela della Salute della Città Metropolitana di Milano

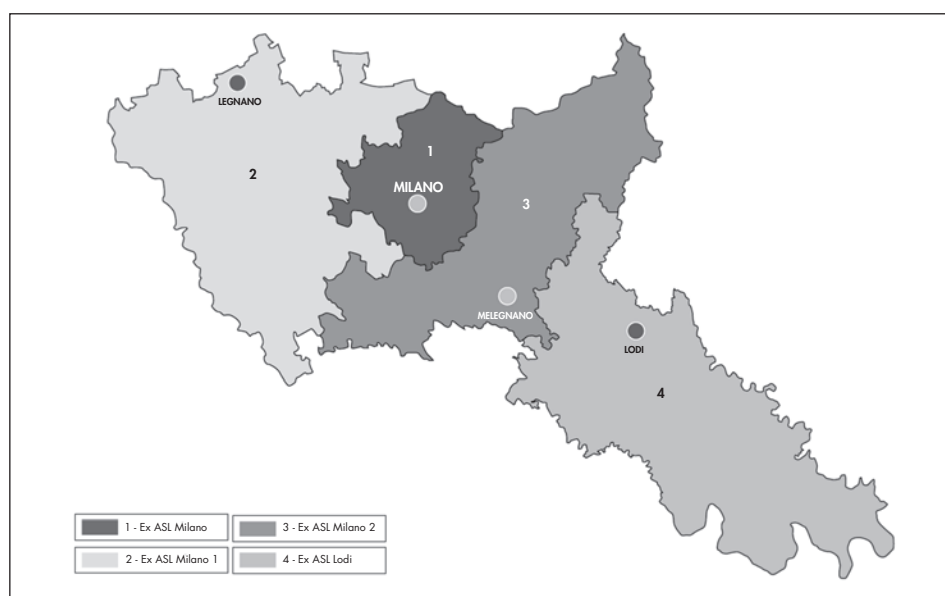


Fig. 1
Il territorio della ATS Città Metropolitana di Milano

(ATS), definendo come lo stesso ente sia dotato di autonoma personalità giuridica pubblica e di autonomia organizzativa, amministrativa, patrimoniale, contabile, gestionale e tecnica.

L'ATS della Città Metropolitana di Milano comprende i territori di competenza di quattro ex Aziende Sanitarie Locali (ASL Milano, ASL Milano 1, ASL Milano 2 e ASL Lodi) che hanno cessato l'attività e sono confluite dal 1° gennaio 2016 nell'ATS.

L'ATS della Città Metropolitana di Milano opera su un territorio coincidente con le province di Milano e Lodi, con una popolazione complessiva di 3.613.671 abitanti, distribuiti in 194 comuni. A situazione organizzativa consolidata l'ATS della Città Metropolitana di Milano è un'Agenzia composta da 246 Centri di Responsabilità, suddivisi in 6 Dipartimenti gestionali più uno funzionale; l'organico della ATS è composto da circa 1.800 dipendenti, di cui circa 400 dirigenti. Il valore della produzione per l'anno 2018 è pari a 5.472.755.000 € (fonte: Bilancio Preventivo 2018).

3. La complessità del sistema ATS

La letteratura offre notevoli spunti di riflessione circa le peculiarità delle organizzazioni sanitarie e l'impatto che queste hanno sui sistemi di programmazione e controllo (Anthony, Young, 1984; Anthony, Young, 1992; Casati, 2000; Francesconi, 2003; Anessi Pessina, Pinelli, 2003; Lecci, Longo, 2004), tuttavia nel presente contributo si intende rappresentare gli elementi di complessità che hanno caratterizzato, più degli altri, il contesto ATS in cui ci si è trovati a operare, quelli cioè che hanno avuto il maggior impatto sulle scelte adottate nella progettazione del sistema di programmazione e controllo (P&C) aziendale.

In particolare, la creazione della ATS, per incorporazione delle tre ex ASL, cambia profondamente gli assetti organizzativi e le modalità gestionali (Furnari *et al.*, 2018), quindi il sistema di P&C diventa un utile strumento di supporto per realizzare il processo di costruzione e gestione della nuova agenzia.

La costruzione della ATS nel triennio 2016-2018 ha rappresentato una stimolante esperienza gestionale, creando, di fatto, un originale laboratorio di sperimentazione, progettazione e implementazione di un sistema di P&C specifico e originale. Premesso che le organizzazioni sono dei sistemi la cui storia si sedimenta nella cultura e nel modo di agire degli individui che l'hanno vissuta e costruita, la nascita dell'ATS non poteva essere semplificata nella mera fusione organizzativa delle quattro ex ASL, bensì era imprescindibile concepire un nuovo organismo operativo e organizzativo in grado di adempiere alla mutata *mission* dell'agenzia.

A partire dalla nascita della nuova ATS, il team di controller, costituito da figure eterogenee dell'area amministrativa e tecnica, si è quindi interrogato sul ruolo e sul contributo che il controllo di gestione avrebbe potuto esprimere al fine di agevolare il processo di costituzione della ATS e nel contempo di introdurre e consolidare un sistema di programmazione e controllo in grado di gestire le complessità rilevate e contribuire al governo dell'ATS nel breve e medio periodo.

Il controller ha cercato la risposta a tale interrogativo mediante l'analisi del contesto organizzativo e dei livelli di complessità da affrontare. A partire dall'analisi effettuata si propone di suddividere i livelli di complessità affrontati in tre macro-categorie:

Tab. 1 – Livelli di complessità analizzati e conseguenze su sistema e piattaforma di P&C

Categorie di complessità	Determinanti di complessità	Impatto sul modello di P&C adottato e obiettivi da perseguire	Traduzione in termini di requisiti operativi
1. Complessità organizzative e gestionali delle aziende sanitarie di grandi dimensioni	1.1. Elevato numero di CdR e di dipendenti e con frequenti variazioni di assegnazioni e responsabilità	1.1.1. Promuovere un modello di P&C in grado di gestire in modo integrato e completo l'intero ciclo di P&C, coinvolgendo tutto il personale aziendale e tutti i livelli di responsabilità nelle fasi di assegnazione degli obiettivi, di valutazione organizzativa e della performance individuale e rispecchiando fedelmente e tempestivamente l'assetto organizzativo vigente.	1.1.1.1. Necessità di disporre di uno strumento unico che consenta di realizzare in modo informatizzato l'intero ciclo di P&C aziendale, che riesca a far cogliere all'utente l'unitarietà del processo, accessibile da ciascun dipendente secondo il proprio "profilo utente" e il ruolo ricoperto nel processo di P&C e aggiornato in tempo reale.
	1.2. Forte attenzione ai risultati da parte degli stakeholder territoriali, sempre più attenti e competenti	1.2.1. Garantire il collegamento tra la pianificazione strategica e la programmazione operativa. Rappresentare e rendere trasparenti e consultabili ai soggetti esterni i risultati ottenuti.	1.2.1.1. Mettere a disposizione dei Responsabili di CdR adeguati strumenti atti a indirizzarli verso la definizione della strategia per il proprio CdR, la declinazione degli obiettivi, a partire dalle priorità aziendali, ai CdR e al personale afferenti. Agevolare il presidio dei processi mediante la strutturazione di strumenti per il monitoraggio periodico dei risultati, il confronto con gli obiettivi assegnati e la rappresentazione tempestiva dello stato dell'arte al vertice strategico, ai decisori posti ai vari livelli della gerarchia aziendale ed ai soggetti esterni all'organizzazione.
	1.3. Forti interdipendenze tra CdR 1.4. Vastità del territorio di competenza	1.3.1. Promuovere e semplificare la relazione fra le Unità Organizzative dipartimentali e fra queste e la Direzione Strategica.	1.3.1.1. Necessità di definire in modo chiaro gli obiettivi e i relativi indicatori oltre che gli ambiti di responsabilità dei singoli, al fine di far convergere i CdR verso gli obiettivi aziendali. Definizione di obiettivi trasversali atti a presidiare il processo di omogeneizzazione dei comportamenti ed a favorire l'integrazione tra i servizi. Necessità di disporre di uno strumento in grado di assicurare l'integrazione tra CdR, in special modo per quelli in rapporto gerarchico, di favorire lo scambio tempestivo di informazioni anche mediante la rappresentazione di report di sintesi volti ad alimentare un confronto proattivo.

Categorie di complessità	Determinanti di complessità	Impatto sul modello di P&C adottato e obiettivi da perseguire	Traduzione in termini di requisiti operativi
2. Complessità legate alla fusione di più aziende sanitarie	2.1. Criticità relazionali tra soggetti ad elevata autonomia professionale 2.2. Marcata eterogeneità organizzativa, accentuata dalla diffusa presenza di operatori sanitari e tecnici dotati di autonomia professionale 2.3. Specificità e culture professionali e organizzative profondamente diverse tra le aziende di origine a fronte di indirizzi comuni	2.1.1. Favorire l'integrazione organizzativa, l'omogeneizzazione dei comportamenti e facilitare l'apprendimento. Indirizzare il comportamento degli operatori e responsabilizzarli sui risultati 2.3.1. Adottare un modello di programmazione e controllo in ottica incrementale in modo tale da coinvolgere tutti i decisori posti ai diversi livelli in modo graduale, sostenendo il processo di innovazione organizzativa e culturale.	2.3.1.1. Introduzione costante nel tempo, all'interno del processo di P&C, di strumenti atti a realizzare una sempre maggiore responsabilizzazione circa i processi e le risorse gestite dai CdR e i risultati ottenuti, promuovendo il cambiamento e l'innovazione in modo graduale e continuo.
	2.4. Carenza di una forte identità nei primi periodi e "smarrimento" organizzativo	2.4.1. Favorire la partecipazione proattiva di tutti gli operatori al processo di programmazione e controllo aziendale contribuendo allo sviluppo del senso di appartenenza.	2.4.1.1. Necessità di garantire la circolarità e trasparenza delle informazioni, favorire la consapevolezza del ruolo dei singoli all'interno dell'organizzazione mediante strumenti di condivisione della strategia aziendale, degli obiettivi e dei risultati ottenuti.
3. Complessità legate alla continua evoluzione del sistema sanitario regionale e nazionale e ai frequenti cambiamenti del <i>top management</i>	3.1. Cambiamenti rilevanti delle priorità dettate da variazioni normative o degli indirizzi nel contesto di riferimento	3.1.1. Prediligere un sistema di programmazione e controllo flessibile, in grado di soddisfare in modo tempestivo le esigenze aziendali e del <i>top management</i> e che fornisca in modo chiaro e a tutti i livelli indicazioni circa le priorità aziendali.	3.1.1.1. Necessità di disporre di uno strumento a supporto del ciclo di P&C che preveda la gestione anche infra-annuale dei mutamenti delle priorità aziendali mediante assegnazione di nuovi obiettivi e la revisione di quelli assegnati. Definizione di un regolamento di budget chiaro che tuteli tutti gli attori che partecipano al processo di P&C pur garantendo la necessaria flessibilità.
	3.2. Frequente ricambio del <i>top management</i> e conseguentemente mutamento delle esigenze aziendali		3.1.1.2. Necessità di adeguare il processo di P&C alle esigenze del <i>top management</i> in modo agile e tempestivo minimizzando l'impatto sugli utilizzatori del processo. Necessità di gestire in modo agile i cambiamenti organizzativi pur mantenendo accessibili a tutti gli utenti le informazioni relative alle annualità precedenti anche a fronte di cambiamenti radicali del processo e dell'organizzazione aziendale.

- complessità organizzative e gestionali delle aziende sanitarie di grandi dimensioni;
- complessità legate alla fusione di più aziende sanitarie;
- complessità legate alla continua evoluzione del sistema sanitario regionale e nazionale e ai frequenti cambiamenti del *top management*.

Confermato il principio generale che la funzione del sistema di P&C è quella di guidare la gestione verso gli obiettivi di un'organizzazione sviluppando processi d'integrazione-coordinamento e responsabilizzazione, nella Tab. 1, per ciascuna delle categorie di complessità enunciate, si riportano le principali determinanti di complessità e le modalità attraverso le quali il Controllo di Gestione si è proposto di mitigarne gli effetti sull'organizzazione, progettando e implementando negli anni un modello di P&C che fosse sempre rispondente alle esigenze dell'ATS e che contribuisse a indirizzarne il processo di miglioramento e crescita culturale e organizzativa.

All'interno della Tab. 1, le colonne "Categorie di complessità" e "Determinanti di complessità" evidenziano le problematiche organizzative e gestionali conseguenti al nuovo assetto istituzionale dell'ATS scaturite dall'analisi propedeutica allo sviluppo del sistema P&C; la colonna "Impatto sul modello di P&C adottato e obiettivi da perseguire" indica le soluzioni prospettate per affrontare le complessità organizzative rilevate; infine, all'interno della colonna "Traduzione in termini di requisiti operativi" sono esplicitate le condizioni che deve soddisfare lo strumento operativo di programmazione per gestire le problematiche evidenziate. Questi requisiti

hanno rappresentato i principi guida per la progettazione e lo sviluppo del modello di P&C aziendale.

4. L'ingegnerizzazione del processo di programmazione e controllo (P&C)

Definiti i principali requisiti teorici e operativi del processo di P&C a partire dall'analisi del contesto e delle relative complessità come descritto nel precedente paragrafo, il team del controllo di gestione ha effettuato opportuna analisi di *make or buy* di uno strumento in grado di soddisfare le esigenze e i requisiti descritti, che fosse cioè flessibile, duttile, di facile utilizzo, adatto a gestire il processo di programmazione e controllo secondo i principi indicati e capace di accompagnare l'evoluzione organizzativa in atto.

In primo luogo, è stata effettuata una ricerca di mercato con la finalità di comprendere l'effettiva presenza sul mercato di uno strumento adatto a soddisfare tali esigenze. La ricerca è stata effettuata sfruttando l'esperienza dei controller, mediante molteplici confronti con altre realtà aziendali regionali e nazionali e attraverso la partecipazione a tavoli tecnici e gruppi di lavoro sulle tematiche di P&C, oltre al contatto diretto con i principali *players* operanti nel settore. Mantenendo fermi i requisiti declinati, la ricerca di mercato ha evidenziato l'assenza di un prodotto appropriato; l'offerta disponibile, infatti, proponeva prodotti inadeguati rispetto al reale fabbisogno, strumenti informatici inadatti per la gestione del processo di P&C, prevalentemente costituiti da sottosistemi separati e frammentati e con dati difficilmente integrabili o aggregabili tempestivamente. Il rapporto cliente-for-

nitore, inoltre, pur mediato attraverso le eventuali garanzie contrattuali definite, non avrebbe quasi certamente garantito le adeguate tempistiche d'intervento per far fronte alle evoluzioni delle esigenze aziendali e del processo di P&C, riducendo così l'efficacia operativa.

Alla luce dell'assenza di un prodotto idoneo e valutate le criticità legate all'eventuale affidamento a una *software-house* esterna dell'implementazione di uno strumento particolarmente complesso, la scelta, non facile ma strategicamente importante, è stata quindi quella di produrre *in-house* la piattaforma di programmazione e controllo (PP&C), resa possibile grazie alla presenza delle competenze tecniche necessarie e della volontà di avviare un progetto complesso e sfidante. Con questa scelta ci si proponeva di ridurre i tempi di sviluppo tagliando drasticamente i tempi di analisi ed eventuali ritardi e incomprensioni inevitabili quando lo sviluppo informatico è affidato a terzi (analisi interna, confronto con l'analista della *software-house*, analisi da parte della *software-house*, implementazione, revisione).

Le competenze gestionali e tecniche all'interno del gruppo di lavoro del CdG erano ben amalgamate e in sintonia collaborativa e questo ha contribuito all'agevole superamento delle complessità riscontrate nel lavoro di progettazione e sviluppo della piattaforma, nel rispetto dei requisiti e dei tempi di rilascio, definiti anche con la finalità di accompagnare e supportare l'evoluzione organizzativa dell'ATS.

Lo sviluppo della piattaforma di programmazione e controllo (PP&C) nel triennio 2016-2018 è stato effettuato in modo progressivo e graduale gui-

dando e realizzando le dinamiche decisionali interne. Un aspetto strategicamente rilevante che ha consentito l'implementazione della PP&C è stato forte commitment della Direzione Strategica (Lecci, Morelli, 2014) che ha approvato e condiviso il progetto e, nella fase di sviluppo, ha verificato il funzionamento dei moduli e proposto interventi migliorativi.

L'organizzazione dell'ATS si completa a partire dal 2018, momento che coincide con il rilascio della versione definitiva della piattaforma di PP&C come descritta nei successivi paragrafi del presente contributo.

Si tratta di un prodotto specifico originale, progettato e sviluppato in modo autonomo, i cui contenuti rispondono ai bisogni gestionali, alle dimensioni organizzative, al ruolo e alle caratteristiche culturali e organizzative dell'ATS.

4.1. Lo sviluppo della PP&C e le logiche attuative

In considerazione delle dimensioni dell'ATS la dotazione tecnologica ha assunto fin da subito un ruolo fondamentale e strategicamente rilevante in quanto senza di essa non sarebbe stato possibile gestire un efficiente sistema di P&C. Le caratteristiche dello strumento sono state individuate a seguito di un'approfondita analisi che ha permesso di definire le scelte implementative in considerazione dei requisiti definiti. La grande dimensione aziendale e la sua continua evoluzione nel tempo hanno indirizzato verso un'informatizzazione graduale del processo al fine di consentire l'accettazione, da parte di tutti gli attori coinvolti, di una cultura di processo condivisa.

A tal fine si è scelto un metodo di sviluppo che consentisse di mettere a

disposizione in tempi brevi soluzioni capaci di rispondere celermente alle esigenze aziendali. Per questo motivo si è deciso di non procedere con un metodo di sviluppo classico a “cascata” o *waterfall model* (Benington, 1956; Winston, 1970) ma si è preferita l’adozione di una metodologia agile (Beck *et al.*, 2001) tramite modello incrementale (Larman, Basili, 2003; Cockburn, 2008), che risulta essere basato sulla successione delle seguenti fasi, rappresentate graficamente anche in Fig. 2 e reiterate nel corso del triennio:

- *pianificazione* delle attività e degli interventi evolutivi e manutentivi da effettuare sulla base delle esigenze da soddisfare;
- *analisi dei requisiti* effettuata, nel caso di ATS Milano, da un ingegnere gestionale e da un ingegnere informatico che collaborano per tradurre i requisiti operativi individuati e le caratteristiche del processo di P&C definite in requisiti funzionali, cercando di anticipare vincoli e opportunità che potranno influenzare il

processo di rilascio delle nuove funzionalità;

- *progettazione*: successivamente alla fase di analisi dei requisiti vengono valutati costi e benefici delle diverse alternative di sviluppo, previste le future evoluzioni e le conseguenti politiche di scalabilità da implementare e individuata la soluzione da implementare;
- *implementazione* della soluzione individuata;
- *test*: successivamente all’implementazione si attua una fase di test e collaudo in un ambiente dedicato (ambiente di test);
- *valutazione* e validazione della soluzione implementata finalizzate al rilascio in ambiente di produzione.

L’adozione del sopra richiamato modello di sviluppo “incrementale”, adattandosi alla dinamicità delle esigenze aziendali, garantisce la possibilità di sviluppare in maniera graduale/modulare e fortemente indipendente tutte le funzionalità, garantendo al contempo una visione di insieme che

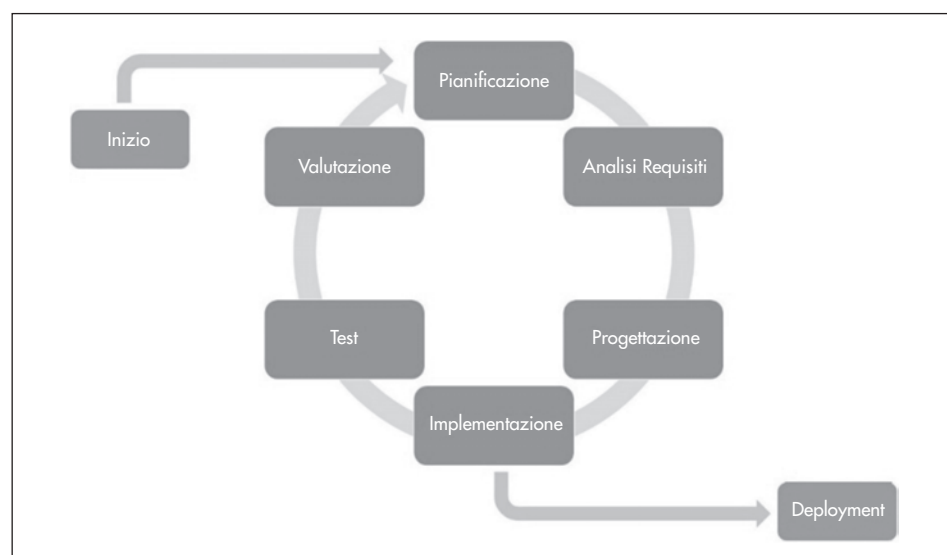


Fig. 2
Modello incrementale

permetta una gestione completa di tutto il processo. Ciò non sarebbe stato possibile se fosse stato adottato un modello di sviluppo “a cascata” che invece prevede il rilascio di “macroversioni” già comprensive di tutti gli interventi evolutivi implementati.

Durante la fase di progettazione, particolare attenzione è stata riposta alla ricerca di elevate flessibilità e scalabilità delle soluzioni implementate, garantite mediante l’individuazione di soluzioni il più possibile generiche e standardizzate che fossero facilmente adattabili alle variazioni di esigenze dell’organizzazione e trasferibili anche ad altre realtà aziendali mediante le opportune configurazioni delle sole eccezioni. Al fine di garantire l’evoluzione delle funzionalità, la scalabilità del processo e la rapida implementazione di nuovi “moduli”, la soluzione individuata è stata quella di suddividere il software in due livelli differenti:

- 1) il primo, chiamato “Core”, costituisce il nucleo dell’applicativo; esso prevede e gestisce tutti gli aspetti di implementazione lato codice e di configurazione lato applicativo. Il “Core” è suddiviso logicamente in due sezioni:
 - la prima consente la gestione aziendale e delle classi utilizzabili dalle altre funzionalità del software per l’interazione con essa oltre a tutti gli strumenti di integrazione con i sottosistemi;
 - alla seconda sezione è demandata invece la gestione dei moduli applicativi che viene effettuata tramite la definizione della struttura degli stessi e un *engine* che permette di poterli integrare in modo veloce nel software;
- 2) il secondo livello è rappresentato dai “Moduli”, che ricevono gli strumenti necessari al loro funzionamento dal “Core” e sono accessibili sulla base dei privilegi utente/anno definiti, i quali implementano le funzionalità vere e proprie.

La “gestione aziendale” avviene tramite un’interfaccia grafica con la quale vengono implementati i piani dei Centri di Responsabilità (le strutture aziendali, CdR in seguito) e il piano dei Centri di Costo (CdC) coerentemente con la struttura e le gerarchie definite nel Piano Organizzativo Aziendale Strategico (POAS).

Caratteristica fondamentale dell’applicativo è la possibilità di poter definire e gestire infiniti piani dei CdR storicizzati e strutturati in infinite dimensioni (POAS gerarchico, POAS distrettuale, POAS per sede/presidio). Lo strumento fornisce quindi la possibilità di gestire lo storico dei piani dei CdR e, in maniera separata, lo storico dei Responsabili degli stessi; in tal modo sarà sempre garantita l’integrazione (tramite importazione manuale o procedure automatizzate) con il sistema di Gestione Risorse Umane tramite l’aggiornamento della relazione titolare/CdR.

La storicizzazione e l’indipendenza dei piani consente inoltre la visualizzazione o l’utilizzo di un determinato modulo sulla base delle titolarità o dei permessi d’accesso definiti in altre annualità. Nello sviluppo, infatti, è stata posta particolare attenzione all’evoluzione dell’organizzazione e dei ruoli ricoperti dagli utenti della Piattaforma nel tempo, per questo motivo ogni modulo della Piattaforma viene reso disponibile in base al ruolo che l’utente ricopre all’interno dell’azien-

da nell'anno di budget selezionato; così facendo viene garantito l'accesso alle diverse funzionalità e allo storico nel caso in cui lo stesso utente abbia ricoperto ruoli diversi in annualità precedenti.

Il meccanismo che implementa queste funzionalità prevede l'autenticazione dell'utente tramite il sistema di *active directory* aziendale (server LDAP/Azure Active Directory di Microsoft Azure) o servizio e ne recupera la matricola, questa è utilizzata come chiave primaria su cui incrociare le informazioni dello storico dei responsabili e del POAS sulla base della dimensione aziendale considerata e all'anno selezionato, configurando così i moduli applicativi, garantendo la visibilità sui CdR di competenza e appartenenti allo stesso ramo gerarchico e consentendo di visualizzare differenti funzionalità del software. Grazie alla possibilità di integrazione con i sistemi di *active directory* aziendale i dipendenti possono accedere all'applicativo con le credenziali già utilizzate per l'accesso alla propria postazione di lavoro tramite un sistema di *single sign on* centralizzato. Questa modalità consente, da una parte, l'eliminazione dell'onere di gestione delle password da parte degli amministratori di sistema, dall'altra,

oltre che garantire una comodità non indifferente all'utente, raggiunge anche l'obiettivo di una forte responsabilizzazione dello stesso rispetto al proprio account disincentivando la cessione delle proprie credenziali ad altri utenti. A livello di sviluppo la modellizzazione forte permette l'utilizzo di librerie che permettono di gestire qualsiasi situazione in maniera veloce ed efficace. Attraverso il sistema dei moduli diventa immediato implementare qualsiasi funzionalità e integrarla con quelle già presenti, le quali possono essere estese in caso di necessità sfruttando le funzionalità del Core. La struttura dei moduli e la storicizzazione negli anni delle funzionalità degli stessi permette di sviluppare delle soluzioni *on demand* in caso di immediate necessità aziendali.

Per garantire quanto definito, a livello tecnico, sono stati scelti per lo sviluppo un *framework* e un linguaggio *PHP* per favorire il rilascio rapido del software su *application server Apache* e *MySQL/MariaDB* per quanto riguarda la base di dati. Si è optato per un approccio all'analisi con un metodo *top-down* e una inversa modellizzazione molto forte delle entità coinvolte tramite la "programmazione a oggetti" (Jacobson, 1992)

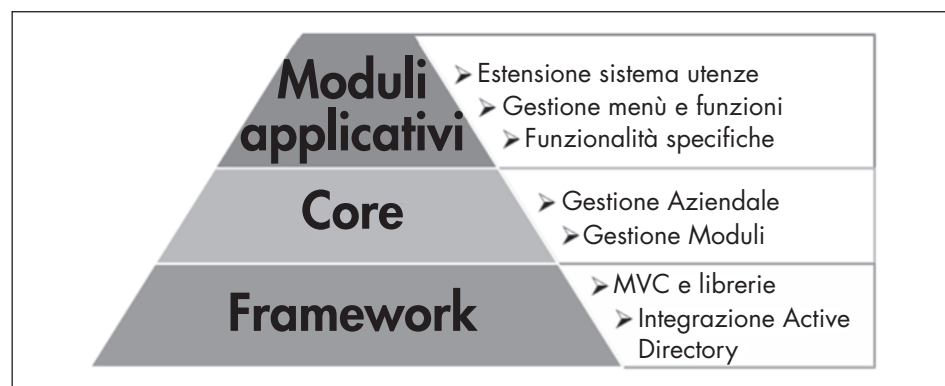


Fig. 3
Architettura della PP&C

partendo dalle entità atomiche e andando a comporre quelle di più alto livello, cercando di mantenere un buon compromesso fra le prestazioni e la semplicità del codice; questi aspetti, unitamente alla metodologia di sviluppo, risultano centrali per garantire un orientamento RAD (*Rapid Application Development* – Martin, 1990; Sommerville, 2007), garantendo comunque una forte manutenibilità, scalabilità, robustezza, integrità e confidenzialità dei dati e sicurezza, che vengono in ogni caso continuamente ottimizzate tramite costanti interventi evolutivi del software. A livello di usabilità si è cercato di rendere la *user experience* il più gradevole possibile, fornendo agli utenti un'interfaccia semplice e strumenti di automazione che rendano lo strumento veloce e piacevole nell'utilizzo. È facile comprendere che un applicativo così strutturato raggiunge l'obiettivo prefissato garantendo una scalabilità molto alta alle soluzioni; la possibilità di implementare e configurare

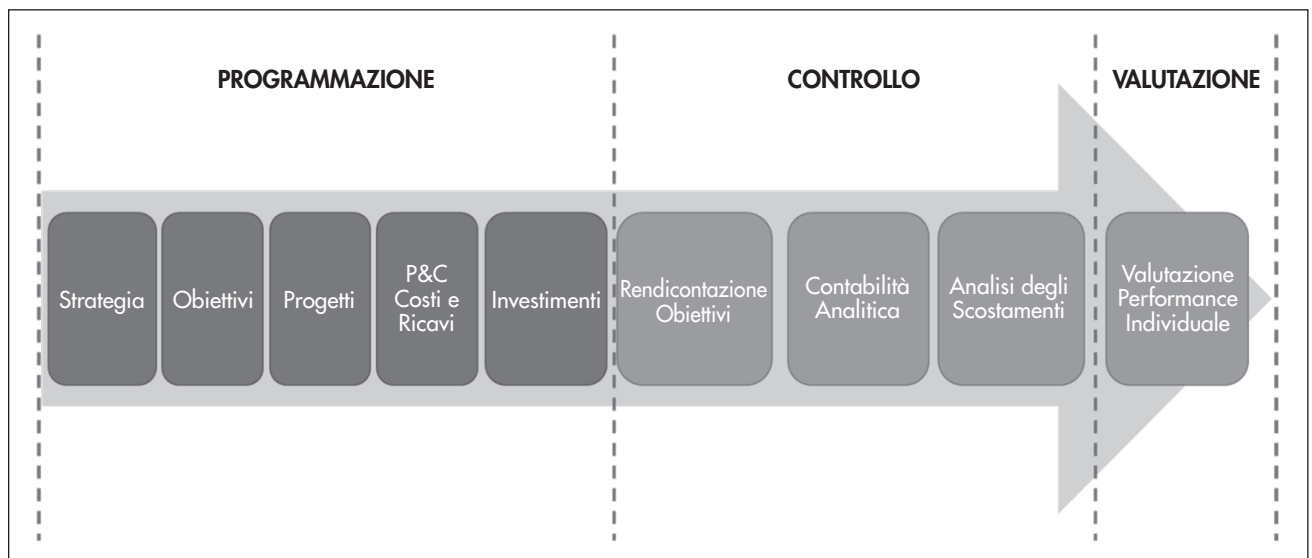
qualsiasi tipo di struttura aziendale e di gestirla in maniera semplice consente di adattare la Piattaforma a qualsiasi organizzazione aziendale e a qualsiasi modello di P&C adottato.

5. I contenuti e le funzionalità della piattaforma di programmazione e controllo (PP&C)

La PP&C, interamente informatizzata e resa disponibile via web mediante accessi profilati a tutti gli utenti che a vario titolo partecipano al processo di programmazione, rappresenta lo strumento tecnico di comunicazione a disposizione della Direzione Strategica e del personale per la gestione del processo di programmazione e controllo.

La predisposizione delle proposte di programmazione da parte dei Centri di Responsabilità (CdR) segue un percorso logico guidato dalla struttura della scheda di programmazione che, come rappresentato in Fig. 4, è suddiviso in: Programmazione, Controllo e Valutazione.

Fig. 4
Processo di Programmazione, Controllo e Valutazione della Performance ATS



5.1. Programmazione

La fase di programmazione, quella cioè che ha origine con la definizione della strategia aziendale e di Dipartimento/CdR e che trova attuazione nella definizione di obiettivi operativi quali-quantitativi ed economici e in progetti e investimenti, è supportata dalla piattaforma mediante i moduli evidenziati in figura ed esposti di seguito.

Modulo Strategia

In primo luogo, secondo i principi mutuati dalla metodologia della *Balanced Scorecard* (Kaplan, Norton, 1992), la Direzione Strategica esplicita la strategia aziendale in ordine alle prospettive economico-finanziarie, clienti interni ed esterni, processi aziendali, apprendimento e crescita, fornendo a tutti gli attori del sistema ATS le linee programmatiche entro le quali dovrà collocarsi l'azione dell'ente per il periodo di programmazione. Allo stesso modo e secondo le medesime prospettive è richiesto ai Direttori di Dipartimento/Distretto e ai Responsabili di UO di Staff titolari della programmazione di esplicitare la strategia dipartimentale/distrettuale in modo tale da consentire alla Direzione Strategica di valutare il livello di coerenza tra la strategia proposta dai Direttori di Dipartimento/Distretto e la strategia espressa a livello aziendale e di apprezzare la *vision* dei singoli Direttori e di rendere espliciti i parametri di riferimento per la valutazione delle proposte.

La strategia espressa dalla Direzione Strategica a livello aziendale è resa disponibile a tutti gli utenti che accedono alla PP&C, in tal modo l'informazione circa le priorità aziendali definite nella stessa potrà raggiungere

il singolo dipendente, supportando il processo di partecipazione e coinvolgimento di tutto il personale nel perseguimento degli obiettivi strategici aziendali.

Modulo Obiettivi

Sulla base dei vincoli ambientali e di sistema e della Strategia definita a livello aziendale e dipartimentale, vengono successivamente definiti gli obiettivi operativi aziendali e i relativi indicatori atti a misurarne il grado di raggiungimento e monitorarne lo stato d'avanzamento nel corso dell'anno. Tali obiettivi, definiti dalla Direzione in collaborazione con il Collegio di Direzione, vengono successivamente assegnati ai CdR direttamente afferenti alla Direzione Strategica (Dipartimenti e UO di Staff). Ciascun Responsabile di CdR che riceve l'obiettivo è chiamato a:

- esplicitare le azioni attuative che intende mettere in atto al fine di raggiungere l'obiettivo assegnato;
- assegnare i singoli obiettivi alle UO e al personale direttamente afferenti al proprio livello gerarchico;
- definire la scala di priorità in relazione agli obiettivi assegnati mediante la pesatura degli obiettivi a livello di UO e individuale.

Le caratteristiche dell'obiettivo (descrizione e indicatori) non variano tra i diversi livelli gerarchici, mentre le azioni vengono definite da ciascun CdR, contestualizzando le fasi operative, facendo emergere le specificità delle singole Unità Organizzative e definendo gli ambiti di responsabilità dei soggetti interni al CdR.

Al termine della fase di assegnazione degli obiettivi, il singolo dipendente visualizza gli obiettivi di propria

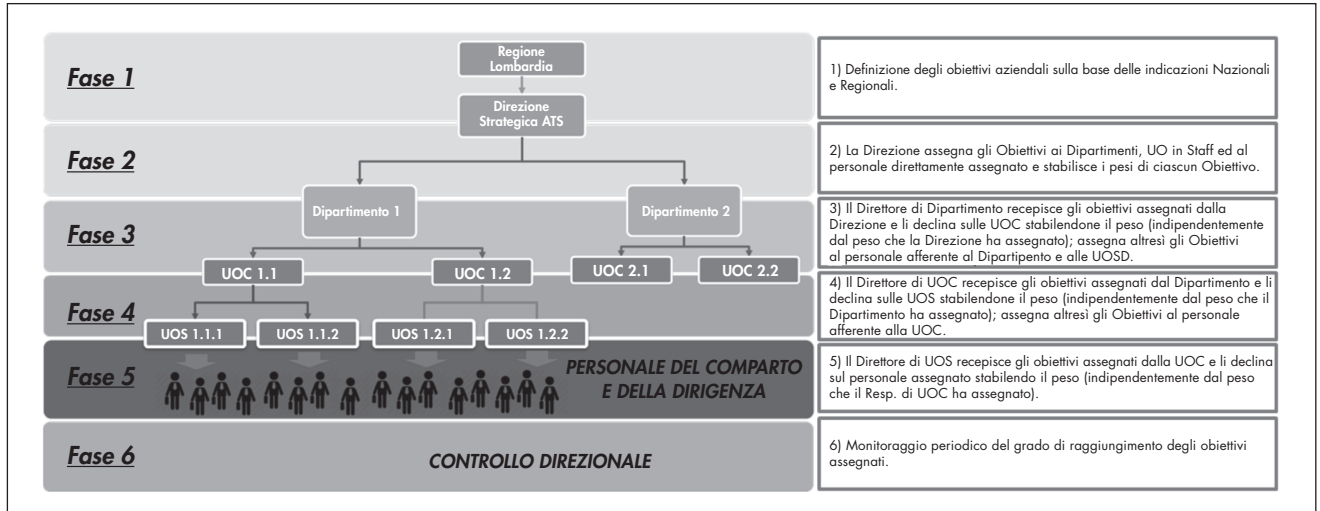


Fig. 5
Processo di assegnazione obiettivi

competenza, comprensivi delle azioni attuative definite dal proprio responsabile, all'interno della propria scheda Obiettivi individuale, formalizzando tale "Presenza visione degli obiettivi" mediante una firma elettronica.

Modulo Progetti

La Strategia Aziendale, declinata a livello dipartimentale, si attua attraverso gli obiettivi assegnati ai CdR e nella definizione e realizzazione di specifiche iniziative progettuali. La piattaforma consente, mediante lo specifico modulo "Scheda Progetti", la stesura del progetto da parte del Responsabile di Progetto individuato a livello aziendale, che sarà abilitato a definire l'iniziativa in termini di:

- sviluppo e definizione del progetto;
- bisogni che il progetto intende soddisfare;
- obiettivi operativi del progetto;
- cambiamenti programmati;
- risorse umane, tecnologiche, strumentali e finanziarie necessarie per lo sviluppo del progetto;

- fasi e tempi di realizzazione del progetto;
- pianificazione delle attività di monitoraggio;
- indicatori per il monitoraggio dello stato d'avanzamento del progetto e relativi valori target.

Modulo Programmazione e Controllo Costi e Ricavi

L'assegnazione degli obiettivi economici avviene mediante l'utilizzo di uno specifico modulo della PP&C. Il metodo adottato dalla ATS è di individuare per ciascun fattore produttivo o conto un singolo CdR Responsabile (detto "Ente Acquirente"), responsabile dell'acquisizione del fattore produttivo a livello aziendale e destinatario della programmazione, chiamato a mettere in atto le azioni necessarie al contenimento dei costi e al monitoraggio periodico dell'andamento rispetto ai valori previsionali negoziati. Tale strumento rientra nel percorso di responsabilizzazione dei diversi livelli organizzativi, non solo per quanto riguarda i prodotti/servizi ai clienti interni/esterni, ma anche su un effi-

ciente ed efficace utilizzo delle risorse a disposizione. Le informazioni richieste ai singoli “Enti Acquirenti” sono:

- 1) Programmazione – coerentemente con i vincoli di sistema;
- 2) Controllo – le modalità di controllo che s’intendono implementare;
- 3) Azioni – l’ente acquirente è chiamato a indicare gli interventi che s’intende attuare a fronte delle situazioni critiche rilevate;
- 4) Previsione annuale – esplicitare in termini economici il fabbisogno aziendale relativo al singolo fattore produttivo.

Le informazioni inserite nella fase di programmazione consentono la predisposizione del Bilancio Preventivo Annuale e di far emergere, già a inizio anno, eventuali criticità ed esigenze aggiuntive rispetto a quanto previsto dall’assegnazione regionale.

In fase di monitoraggio periodico trimestrale, in occasione della predisposizione dei Conti Economici Trimestrali (CET), viene richiesto ai CdR di esplicitare attraverso un percorso guidato che consente di apprezzare lo stato d’attuazione dell’obiettivo e l’integrazione con il servizio economico-finanziario.

Questo consente alla Direzione Strategica di rilevare eventuali criticità e di mettere in atto azioni correttive per il rispetto dei vincoli economici annuali, oltre a fornire gli elementi utili per una eventuale interlocuzione a livello regionale per la rinegoziazione dei valori di assegnazione regionale. L’utilizzo di questo modulo genera una responsabilizzazione nell’uso delle risorse da parte degli enti acquirenti e una efficace integrazione con

le risorse finanziarie per la gestione del bilancio.

Modulo Investimenti

Al fine di perseguire gli obiettivi di programmazione, i CdR esplicitano altresì i propri fabbisogni di risorse aggiuntive, in termini di investimenti, all’interno di un apposito modulo mediante il quale si realizza l’intero processo che ha come output il Piano degli Investimenti. Tale Piano rappresenta uno strumento aziendale di pianificazione, programmazione e controllo predisposto su un arco di riferimento temporale triennale e redatto unitamente al Bilancio Economico Preventivo aziendale. La valutazione e la verifica dei fabbisogni da parte delle Strutture Proponenti dovrà comprendere l’analisi delle criticità volte a risolvere principalmente gli aspetti critici che limitano l’operatività.

Il modulo applicativo, sulla base della profilazione dell’utente, mostra le diverse sezioni della scheda Investimenti, ognuna delle quali presidia una specifica fase del processo decisionale relativo alla raccolta, analisi e validazione dei fabbisogni.

5.2. Controllo

Il controllo del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi qualitativi ed economici viene attuato mediante le seguenti funzionalità della scheda di programmazione.

Modulo Rendicontazione Obiettivi

Mentre il processo di assegnazione degli obiettivi viene realizzato mediante un approccio metodologico misto con una forte componente *top-down*, il processo di rendicontazione degli obiettivi, al contrario, avviene dal basso (*bottom-up*). I livelli gerarchici

più bassi dell'organizzazione effettuato per primi la rendicontazione degli obiettivi, fornendo le informazioni sui processi e risultati operativi ai livelli superiori e mettendoli così in condizione di comprendere cosa avviene all'interno del proprio Dipartimento e le eventuali criticità espresse dai singoli CdR e di effettuare agevolmente una sintesi sulle performance e di sviluppare la propria rendicontazione al vertice strategico. Il controllo diventa quindi uno strumento essenziale per la conoscenza e il governo del Dipartimento.

Come per la fase di assegnazione obiettivi, anche per quella di rendicontazione la piattaforma mette a disposizione dei CdR un cruscotto per la verifica, in tempo reale, delle rendicontazioni effettuate dai CdR del proprio ramo gerarchico e l'estrazione in Excel dei contenuti inseriti, in modo da agevolare le attività di predisposizione delle rendicontazioni a partire dai contributi dei singoli CdR afferenti.

La rendicontazione degli obiettivi a livello di singolo CdR viene effettuata dal Responsabile mediante l'utilizzo di un'apposita scheda che richiede la compilazione obbligatoria dei seguenti campi:

- azioni attuate per raggiungere l'obiettivo;
- provvedimenti (eventuali) assunti;
- criticità riscontrate e affrontate;
- percentuale di raggiungimento dell'obiettivo coerentemente con quanto specificato negli indicatori.

Inoltre, al fine di fornire in maniera immediata informazione alla Direzione circa la presenza di forti criticità che non consentono di raggiungere

l'obiettivo, viene chiesto al Responsabile di CdR di esplicitare se ritiene o meno raggiungibile l'obiettivo.

Le rendicontazioni inserite dai Responsabili dei CdR di I Livello (Dipartimenti e UO di Staff) sono verificate preliminarmente dal Controllo di Gestione, in accordo con il Nucleo di Valutazione Aziendale, che ne controlla l'attendibilità, la qualità e la coerenza della rendicontazione effettuata rispetto all'obiettivo definito. È il CdG che svolge questa verifica utilizzando, dove disponibili, i flussi informativi regionali e/o sottosistemi informativi interni per il controllo degli obiettivi di attività ed economici. Tale attività è svolta unicamente per i CdR di I Livello poiché essi rappresentano il riferimento principale per i singoli obiettivi nei confronti della Direzione Strategica.

La scheda di programmazione offre a tutti i livelli dell'organizzazione la possibilità di verificare in ogni momento lo stato d'avanzamento delle attività di rendicontazione, stimolando la "competizione positiva" tra i vari soggetti chiamati a effettuare la rendicontazione, e di avere un riscontro visivo immediato circa il grado di raggiungimento medio degli obiettivi (Fig. 6).

Le rendicontazioni inserite dai Responsabili dei CdR di I Livello vengono rappresentate graficamente nel cruscotto di monitoraggio aziendale, mediante il quale, utilizzando gli appositi filtri su CdR-Area-Area di Risultato-Tipologia-Fascia di raggiungimento, è possibile visualizzare in sintesi l'andamento degli obiettivi e accedere al dettaglio delle relative rendicontazioni.

Il cruscotto di monitoraggio, visibile per tutti i responsabili di CdR, consente di garantire la massima trasparenza

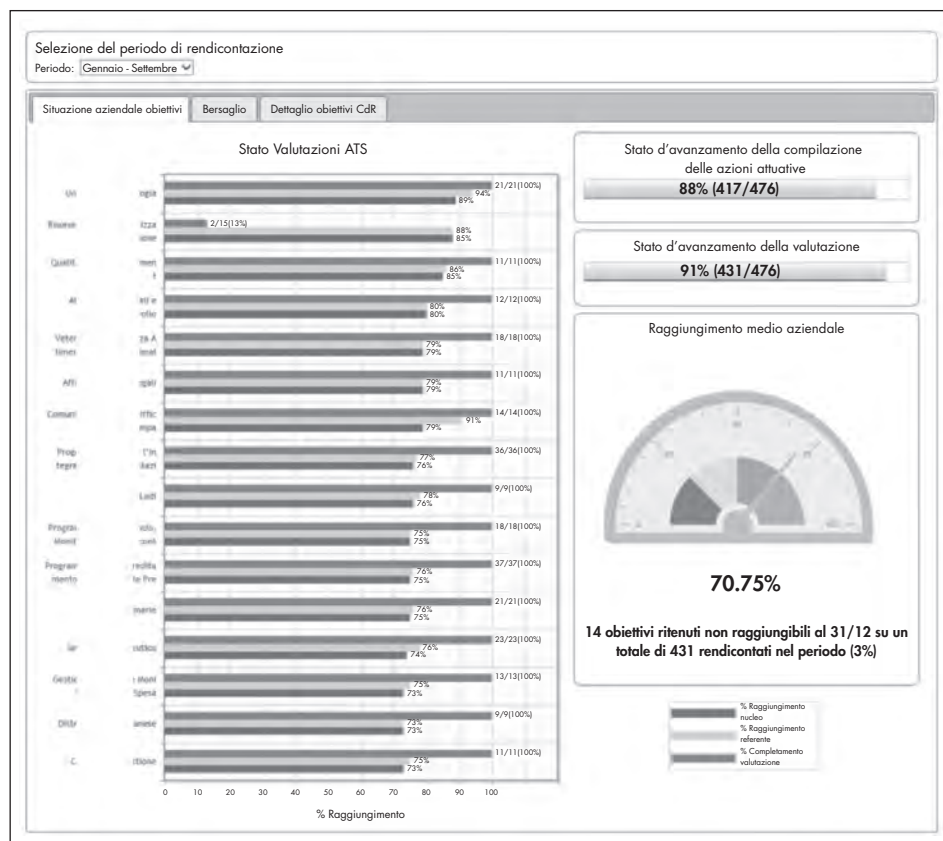


Fig. 6
Cruscotto Aziendale
Rendicontazioni

del processo di programmazione e controllo, anche relativamente alle attività di validazione delle rendicontazioni da parte del CdG e del NDV.

La verifica dello stato d'avanzamento degli obiettivi nel caso dell'ATS Città Metropolitana di Milano è effettuata con periodicità trimestrale. Come dettagliato nel successivo paragrafo "Analisi degli Scostamenti", il CdG analizza le informazioni che, opportunamente trattate e organizzate in un report, rende disponibili alla Direzione Generale entro i quindici giorni successivi alla chiusura della rendicontazione trimestrale.

Modulo Contabilità Analitica

Il sistema di contabilità analitica è parte del più generale sistema informativo

contabile d'azienda e ha come finalità principale quella di rilevare e produrre informazioni sui risultati economici della gestione aziendale con riferimento a specifici oggetti di indagine.

Il sistema di contabilità analitica aziendale costituisce la fonte di alimentazione del modulo di Contabilità Analitica, disponibile online all'interno dell'applicativo di gestione dell'intero processo di programmazione e controllo aziendale.

I dati presenti all'interno del modulo sono aggiornati trimestralmente dal Controllo di Gestione, e sono organizzati secondo:

- un piano dei Fattori Produttivi, navigabile attraverso la gerarchia in riga;

- un piano dei Centri di Responsabilità e di Costo, navigabile attraverso i menu a tendina in pagina e coerente con quanto indicato all'interno del Piano di Organizzazione Aziendale Strategico.

I dati, inoltre, possono essere filtrati, mediante l'utilizzo dei filtri proposti in pagina, per Distretto e per livello di assistenza, natura ecc.

Analisi degli Scostamenti

Le informazioni contenute nella piattaforma di programmazione e controllo aziendale possono essere in qualunque momento estratte in formato Excel.

Tale funzionalità, garantita anche ai Responsabili di CdR per quanto concerne le rendicontazioni intermedie degli obiettivi di programmazione, costituisce uno strumento fondamentale per il controller. Essa infatti, data la dimensione della ATS Città Metropolitana di Milano (246 CdR articolati in 4 Direzioni e 7 Dipartimenti e circa 1.800 dipendenti), fornisce l'opportunità di analizzare le informazioni di diversa natura presenti all'interno della scheda di programmazione e di predisporre con tempestività e l'opportuno grado di sintesi o di dettaglio (individuati sulla base delle informazioni salienti) report periodici alla Direzione Strategica.

5.3. Valutazione delle performance individuali

La fase di Valutazione della Performance, già in parte richiamata nell'illustrazione delle attività di monitoraggio delle rendicontazioni intermedie e finali degli obiettivi di programmazione, si conclude con la valutazione della performance individuale mediante

l'utilizzo dell'apposito modulo di seguito esposto.

Modulo Valutazione Performance Individuale

Definita l'assegnazione a ogni dipendente degli obiettivi, lo stesso sarà valutato sul grado di realizzazione degli obiettivi assegnati e sulle proprie performance individuali; la scheda di valutazione, oltre a riportare il grado di raggiungimento individuale degli obiettivi, è finalizzata a valutare, da parte del Responsabile di CdR di appartenenza, il contributo di ogni singolo dipendente al raggiungimento degli obiettivi assegnati, le professionalità e le capacità organizzative/gestionali messe in atto. La valutazione dell'andamento aziendale è integrata dalla valutazione delle prestazioni individuali mediante la scheda di valutazione individuale delle professionalità e capacità organizzative/gestionali del dirigente.

Se attraverso il sistema di programmazione la direzione governa l'azienda, costruendo e formalizzando la rete di relazioni con i Dipartimenti e CdR, con la scheda individuale ogni dirigente gestisce e governa la propria struttura organizzativa tramite l'attribuzione degli obiettivi a ciascun operatore e soprattutto misurando l'apporto individuale al raggiungimento degli stessi.

Anche per quanto riguarda il processo di valutazione individuale, tutte le attività vengono supportate dalla piattaforma di programmazione e controllo, che consente l'attuazione informatizzata dell'intero processo, compresa la firma digitale della valutazione da parte del valutatore e del valutato.

Coerentemente con gli accordi sindacali, la scheda di programmazione supporta anche la fase di valutazione

intermedia della performance individuale, strumento finalizzato a fornire un primo feedback infra-annuale ai propri collaboratori circa i comportamenti organizzativi adottati e le aree di miglioramento/criticità rilevate dal Responsabile.

5.4. Soluzioni implementate

La descrizione delle funzionalità della PP&C fornita nei precedenti paragrafi

consente di apprezzare le scelte e le soluzioni attuate dal team del CdG affinché le esigenze organizzative e gestionali della ATS trovassero una soluzione operativa nella struttura e nella funzionalità della piattaforma stessa. Tali scelte sono sintetizzate nella Tab. 2, che riporta le soluzioni implementate a fronte dei “requisiti operativi” descritti in Tab. 1, che qui si riportano integralmente.

Tab. 2 – Soluzioni implementate alla luce dei requisiti operativi individuati

Traduzione in termini di requisiti operativi	Soluzioni implementate
<p>1.1.1.1. Necessità di disporre di uno strumento unico che consenta di realizzare in modo informatizzato l'intero ciclo di P&C aziendale, che riesca a far cogliere all'utente l'unitarietà del processo, accessibile da ciascun dipendente secondo il proprio “profilo utente” e il ruolo ricoperto nel processo di P&C e aggiornato in tempo reale.</p>	<p>1.1.1.1.1. Implementazione di una unica e integrata piattaforma di programmazione e controllo aziendale strutturata in moduli organizzati in sequenza logica al fine di orientare l'utente nella gestione di tutte le fasi del processo di P&C. La PP&C è accessibile a tutti i dipendenti mediante le credenziali di dominio consentendo di visualizzare le differenti funzionalità del software sulla base del profilo dell'utente.</p> <p>1.1.1.1.2. Sviluppo di una forte integrazione tra la PP&C e il Sistema di Gestione Risorse Umane mediante la generazione di tabelle intermedie utili per garantire l'aggiornamento in tempo reale delle assegnazioni del personale ai centri di costo e delle responsabilità di UO.</p>
<p>1.2.1.1. Mettere a disposizione dei Responsabili di CdR adeguati strumenti atti a indirizzarli verso la definizione della strategia per il proprio CdR, la declinazione degli obiettivi, a partire dalle priorità aziendali, ai CdR e al personale afferenti. Agevolare il presidio dei processi mediante la strutturazione di strumenti per il monitoraggio periodico dei risultati, il confronto con gli obiettivi assegnati e la rappresentazione tempestiva dello stato dell'arte al vertice strategico, ai decisori posti ai vari livelli della gerarchia aziendale e ai soggetti esterni all'organizzazione.</p>	<p>1.2.1.1.1. Implementazione della scheda “Strategia”, per la esplicitazione della strategia da parte della Direzione e dai Direttori di Dipartimenti/UO di Staff, accessibile e consultabile da tutti i livelli della gerarchia aziendale e dal singolo dipendente.</p> <p>1.2.1.1.2. Implementazione della scheda “Obiettivi”, mediante la quale ciascun livello della gerarchia aziendale assegna obiettivi e pesi (priorità) ai CdR e al personale afferenti, condividendone le modalità di attuazione attraverso l'apposito spazio dedicato alle “Azioni del CdR” visibile da tutti coloro ai quali l'obiettivo viene assegnato.</p> <p>1.2.1.1.3. Implementazione della sezione di rendicontazione degli obiettivi assegnati a ciascun Responsabile di CdR, con la possibilità di allegare delle evidenze documentali a supporto della rendicontazione effettuata. Tale rendicontazione è accessibile a tutto il personale del CdR al quale l'obiettivo è assegnato.</p> <p>1.2.1.1.4. Creazione di un cruscotto per il reporting Direzionale per la Direzione Strategica e Responsabili di CdR, contenente informazioni di sintesi e di dettaglio circa lo stato di attuazione degli obiettivi aziendali. Il cruscotto consente inoltre a ciascun Responsabile di CdR di monitorare lo stato di attuazione degli obiettivi assegnati mediante la consultazione diretta delle rendicontazioni effettuate dai CdR di livello gerarchico inferiore.</p>

Traduzione in termini di requisiti operativi	Soluzioni implementate
	1.2.1.1.5. Implementazione di una specifica sezione dedicata al Nucleo di Valutazione della Performance attraverso la quale il NVP fornisce un feedback ai CdR relativamente alla completezza e coerenza della rendicontazione effettuata rispetto agli indicatori dei singoli obiettivi, eventualmente chiedendo ulteriori integrazioni e approfondimenti.
1.3.1.1. Necessità di definire in modo chiaro gli obiettivi ed i relativi indicatori oltre che gli ambiti di responsabilità dei singoli, al fine di far convergere i CdR verso gli obiettivi aziendali. Definizione di obiettivi trasversali atti a presidiare il processo di omogeneizzazione dei comportamenti ed a favorire l'integrazione tra i servizi. Necessità di disporre di uno strumento in grado di assicurare l'integrazione tra CdR, in special modo per quelli in rapporto gerarchico, di favorire lo scambio tempestivo di informazioni anche mediante la rappresentazione di report di sintesi volti ad alimentare un confronto proattivo.	1.3.1.1.1. Definizione puntuale degli ambiti di responsabilità dei CdR all'interno dei campi descrittivi dei singoli obiettivi, anche mediante l'individuazione di un referente unico dell'obiettivo a livello aziendale. 1.3.1.1.2. Implementazione dei cruscotti informativi di cui ai punti 1.2.1.1.4. Strutturati anche con la finalità di garantire la circolarità delle informazioni e di favorire l'integrazione tra i CdR.
2.3.1.1. Introduzione costante nel tempo, all'interno del processo di P&C, di strumenti atti a realizzare una sempre maggiore responsabilizzazione circa i processi e le risorse gestite dai CdR ed i risultati ottenuti, promuovendo il cambiamento e l'innovazione in modo graduale e continuo.	2.3.1.1.1. Progressiva implementazione delle schede "Contabilità Analitica", "P&C Costi e Ricavi", "Progetti", "Investimenti", "Qualità" in ottica di maggiore responsabilizzazione, innovazione organizzativa e digitalizzazione dei processi.
2.4.1.1. Necessità di garantire la circolarità e trasparenza delle informazioni, favorire la consapevolezza del ruolo dei singoli all'interno dell'organizzazione mediante strumenti di condivisione della strategia aziendale, degli obiettivi e dei risultati ottenuti.	2.4.1.1.1. Garantire la massima trasparenza e diffusione dei contenuti informativi presenti all'interno della PP&C mediante la possibilità, per tutti i CdR, di consultazione di tutti i moduli del processo di P&C.
3.1.1.1. Necessità di disporre di uno strumento a supporto del ciclo di P&C che preveda la gestione anche infra-annuale dei mutamenti delle priorità aziendali mediante assegnazione di nuovi obiettivi e la revisione di quelli assegnati. Definizione di un regolamento di budget chiaro che tuteli tutti gli attori che partecipano al processo di P&C pur garantendo la necessaria flessibilità.	3.1.1.1.1. Quanto implementato consente la gestione storicizzata delle anagrafiche/gerarchie dei CdC/CdR/Responsabili. Le logiche di progettazione e di sviluppo della PP&C garantiscono una adattabilità evolutiva, flessibilità, scalabilità, manutenibilità, storicizzazione e profilazione della PP&C.
3.1.1.2. Necessità di adeguare il processo di P&C alle esigenze del <i>top management</i> in modo agile e tempestivo minimizzando l'impatto sugli utilizzatori del processo. Necessità di gestire in modo agile i cambiamenti organizzativi pur mantenendo accessibili a tutti gli utenti le informazioni relative alle annualità precedenti anche a fronte di cambiamenti radicali del processo e dell'organizzazione aziendale.	

6. Conclusioni

Per supportare il processo di costituzione e gestione della nuova ATS che per dimensione territoriale e complessità organizzativa rappresenta una specificità nel Servizio Sanitario Lombardo, il CdG ha sviluppato la Piattaforma di P&C, uno strumento originale, per-

sonalizzato e dimensionato rispetto a questa specifica esperienza aziendale. La funzione della PP&C è stata duplice:

- orientare e gestire il processo di costituzione dell'ATS mediante l'individuazione e assegnazione di spe-

cifici obiettivi attorno ai quali si è andata diffondendo e progressivamente affermando la consapevolezza del ruolo dell'ATS e della funzione dei singoli segmenti organizzativi che si andavano formando;

- consolidare, attraverso un graduale processo di apprendimento, la logica del sistema di programmazione e controllo espressa, guidata e gestita dalla piattaforma.

Gli elementi innovativi e di possibile interesse per chi opera nel settore sono molteplici: il più rilevante è rappresentato dal contenuto tecnologico della PP&C e dalla logica di sviluppo adottata, elementi che hanno permesso la generazione di un prodotto originale, decisamente performante in tempi ragionevoli e coerenti con le esigenze di programmazione dell'ATS.

Inoltre, dal punto di vista gestionale, la PP&C esplicita, descrive e realizza in modo integrato il ciclo di programmazione e controllo; essa consente di gestire il processo di programmazione in modo semplice e intuitivo, non richiede competenze informatiche particolari da parte degli operatori e si caratterizza come un valido strumento di gestione operativa poiché permette ai vari livelli gerarchici di proporre e negoziare i propri obiettivi, di individuare ed esplicitare le azioni per metterli in atto e di verificarne periodicamente l'efficacia con strumenti di misurazione definiti.

Di fatto, lo strumento gestionale descritto stimola il confronto fra la Direzione Strategica e la funzione operativa, favorisce il coordinamento e l'integrazione organizzativa, genera una costante e documentata comunicazione orientata alla verifica del con-

trollo operativo sino alla fase di valutazione delle performance individuali. Dunque risulta una leva gestionale utile al *management*.

Quest'aspetto di ricerca e stimolo della funzione relazionale che la PP&C genera è di notevole importanza in contesti organizzativi di grandi dimensioni, come quello dell'ATS della Città Metropolitana di Milano, caratterizzati dalla difficoltà di relazione del *top management* con le strutture operative. Questa funzione può essere assolta se si dispone di uno strumento di programmazione capillarmente distribuito e utilizzabile da tutti i livelli dell'organizzazione, tecnicamente capace di reggere e gestire efficacemente la notevole mole di informazioni che il ciclo di programmazione genera.

Il percorso logico proposto dalla PP&C ha creato, nei confronti degli utilizzatori, un naturale processo di apprendimento circa il sistema di gestione ATS, quest'aspetto è dimostrato dalla risposta puntuale e di contenuto rispetto agli adempimenti chiesti dal sistema agli utilizzatori della piattaforma (assegnazione degli obiettivi ai collaboratori, esplicitazione delle azioni attuative, valutazione degli obiettivi e delle performance organizzative).

Inoltre, l'utilizzo senza particolari contrattempi e resistenze della PP&C ha prodotto una spontanea azione di integrazione da parte dei responsabili di altri sistemi di gestione presenti in ATS, in particolare il Sistema di Gestione della Qualità.

L'iniziativa descritta, dunque, ha senza dubbio consentito al CdG di accreditarsi, di superare il rischio delle ritualità e di promuovere un efficace e utile sistema di programmazione e controllo. Un ulteriore punto di forza è rappre-

sentato dalla produzione della PP&C *in-house*. Tale scelta ha il vantaggio di cogliere e di eseguire “al volo” le esigenze migliorative e di ottimizzazione che esprimono gli utilizzatori; sotto questo aspetto il canale di comunicazione con

il CdG è incoraggiato e sempre aperto, e questo comportamento rassicura i clienti interni, rafforza il rapporto di fiducia, il senso di appartenenza, lo spirito di collaborazione e promuove le proposte innovative.

BIBLIOGRAFIA

Anessi Pessina E., Pinelli N. (2003). L'indagine nazionale sul processo di aziendalizzazione. Sistemi di contabilità generale e di programmazione e controllo. In: Anessi Pessina E., Cantù E. (a cura di). *L'aziendalizzazione della sanità in Italia. Rapporto OASI*. Milano: Egea.

Anthony R., Young D.W. (1984). *Management control in non profit Organizations*. Homewood: Richard Irwin.

Anthony R., Young D.W. (1992). *Controllo di gestione per gli enti pubblici e per il settore non profit*. Milano: McGraw-Hill.

Baraldi S. (2005). *Il balanced scorecard nelle aziende sanitarie*. Milano: McGraw-Hill.

Beck K. et al. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Agile Alliance.

Benington H.D. (1956). *Symposium on advanced programming methods for digital computers*. Washington, D.C.: Office of Naval Research, Dept. of the Navy.

Borgonovi E. (2015). Verso il gigantismo delle ASL: implicazioni sulla qualità dell'assistenza e il management. *Mecosan*, 93: 3-7. DOI: 10.3280/MESA2015-023001.

Casati G. (2000). *Programmazione e controllo di gestione nelle aziende sanitarie*. Milano: McGraw-Hill.

Cockburn A. (2008). Using Both Incremental and Iterative Development. In: *STSC CrossTalk*, vol. 21, n° 5, USAF Software Technology Support Center, pp. 27-30.

Francesconi A. (2003). *Misurare, programmare e controllare*. Padova: Cedam.

Francesconi A., Lecci F. (2014). Innovazioni nei sistemi di controllo e governo dei costi: le risposte delle aziende sanitarie alla crisi economica. In: Cergas Bocconi (a cura di). *Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano. Rapporto OASI 2014*. Milano: Egea.

Furnari A., Lecci F., Ricci A., Rotolo A. (2018). I sistemi di programmazione e controllo alla luce delle accresciute dimensioni aziendali: stato dell'arte e prospettive. In: *Rapporto OASI 2018*. Milano: Egea.

Inamdar N., Kaplan R., Reynolds K. (2002). Applying the balanced scorecard in healthcare provider organizations. *Journal of Healthcare Management*, v. 47, n. 3, pp. 179-195.

Jackson A., Lapsley I. (2003). The diffusion of accounting practices in the new “managerial” public sector. *The International Journal of Public Sector Management*, v. 16, n. 5, pp. 359-372.

Jacobson I. (1992). *Object-oriented software engineering: a use case driven approach*. Wokingham: Addison-Wesley.

Kaplan R., Norton D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review* 70, no. 1 (January-February 1992), pp. 71-79.

Kaplan R.S., Porter M.E. (2011). How to solve cost crisis in healthcare. *Harvard Business Review* 89, no. 9 (September 2011), pp. 47-64.

Larman C., Basili V.R. (2003). Iterative and Incremental Development: A Brief History. *IEEE Computer*, 36(6), IEEE Computer Society, pp. 47-56, DOI:10.1109/MC.2003.1204375.

Lecci F., Longo F. (2004). Strumenti e processi di programmazione e controllo attivati dalle aziende del SSN. In: Anessi Pessina E., Cantù E. (a cura di).

L'aziendalizzazione della sanità in Italia. Rapporto OASI. Milano: Egea.

Lecci F., Morelli M. (2014). Management control systems (MCS) change and the impact of top management characteristics: the case of healthcare organizations. *Journal of Management Control*, v. 24, n. 3, pp. 267-298.

Martin J. (1990). *Rapid Application Development.* Macmillan Coll Div.

Sommerville I. (2007). *Ingegneria del software.* Londra: Pearson.

Winston R. (1970). Managing the Development of Large Software Systems. In: *Proceedings, IEEE WESCON.*