

Ordine provinciale dei medici chirurghi
e degli odontoiatri di Latina

La riorganizzazione delle attività per “centri di costo”

Contributo d'idee a cura del dr Sergio Paderni

Latina, 27 giugno 2007

Dal “***Bilancio contabile***”

al

“***Bilancio programmato per obiettivi***”

Il bilancio contabile

Il bilancio contabile ci dice “**come**” si intendono utilizzare (*bilancio preventivo*), o come sono state utilizzate (*rendiconto consuntivo*), le risorse disponibili.

La struttura del bilancio contabile

In coerenza con tale funzione, il bilancio contabile dell'Ordine è strutturato per voci tipiche quali:

- *Sul lato delle entrate:*
 - le entrate contributive
 - le entrate per servizi resi agli iscritti
 - I redditi e i proventi patrimoniali
 - i proventi delle alienazioni
 - le eventuali entrate per accensione di prestiti o mutui

La struttura del bilancio contabile

- *Sul lato delle uscite:*
 - le spese per gli organi e le connesse spese di rappresentanza
 - le spese per il personale dipendente e i connessi oneri sociali
 - le spese per consulenze e commissioni varie
 - le spese per l'acquisto di beni e materiali di consumo
 - le spese connesse allo svolgimento delle attività

La struttura del bilancio contabile

- le spese per la sede e il suo funzionamento
- gli oneri tributari e fiscali
- le spese d'investimento in conto capitale
- l'estinzione di prestiti e mutui

Si tratta di **informazioni doverose e obbligate**, che, correttamente l'Ordine registra e sottopone al vaglio e all'approvazione del Consiglio e all'Assemblea

Il limite della rappresentazione contabile

Il limite della rappresentazione contabile è che non ci permette di capire “per fare che cosa” le risorse verranno, o sono state, utilizzate.

Accanto al doveroso bilancio contabile è utile allora predisporre il “bilancio programmato per obiettivi”.

Il bilancio programmato per obiettivi

In altri termini si tratta di distribuire – *attraverso operazioni di riclassificazione* – le risorse finanziarie (già allocate nel bilancio contabile secondo i *fattori di produzione* sopra elencati), indicando **quanta parte di esse è destinata ai singoli programmi di attività** che l'Ordine è tenuto a svolgere o che, nella sua autonomia decisionale, decide di intraprendere

Il bilancio programmato per obiettivi

Si tratta, in altre parole, di adottare il processo di “**pianificazione, programmazione e controllo**” per la gestione delle attività dell’Ordine.

Il processo di “pianificazione, programmazione e controllo”

Prima ancora di essere una modifica tecnica incidente sui modi di rappresentazione delle poste di bilancio, quello che viene prospettato è un cambiamento della “logica gestionale delle politiche ordinistiche”, in linea con i cambiamenti introdotti dalla riforma della pubblica amministrazione, sulla base di processi manageriali sperimentati con successo nel settore privato.

Il processo di pianificazione, programmazione e controllo

In altre parole, si tratta di riformulare la missione istituzionale dell'Ordine:

- **specificandola in puntuali programmi d'azione** che si sviluppino a scorrimento sulla base di scenari triennali e di determinazioni annuali
- **suddividendo budgetariamente le risorse del bilancio contabile tra i diversi programmi d'azione** – che vengono così a qualificarsi come autonomi “**centri di costo**” - e fissando per ciascuno di essi **i risultati** che, con le risorse assegnate, si ritiene ragionevole e possibile ottenere in un periodo di tempo preordinato

Il processo di pianificazione, programmazione e controllo

- affidando a soggetti specifici la **responsabilità gestionale** di ogni centro di costo
- raccogliendo in maniera sistematica **dati e informazioni sull'attuazione dei programmi**, nonché registrando, mediante *indicatori prefissati*, **i risultati** raggiunti al termine del periodo di tempo stabilito
- **sottoponendo al Consiglio i risultati ottenuti**, commisurandoli ai risultati attesi e alle risorse impiegate, tenendo conto delle eventuali difficoltà impreviste sopravvenute e delle criticità di sistema incontrate

La valutazione finale del Consiglio

La valutazione finale del Consiglio ha il triplice scopo:

- di esprimere un **giudizio di merito sulla politica ordinistica** attuata
- di valutare il **comportamento e il rendimento dei responsabili dei centri di costo**, anche ai fini di eventuali *politiche premiali*
- di servire da riferimento per il **nuovo ciclo di programmazione triennale ed annuale**

Nozioni elementari di programmazione

Ogni ciclo programmatorio si svolge secondo una **sequenza di adempimenti** che è opportuno sinteticamente ricordare:

- l'avvio è costituito dalla **raccolta di informazioni** e dall'emersione di linee di tendenza e di fenomeni che si rivelano meritevoli di attenzione
- sulla base di tali elementi sono ipotizzabili **possibili programmi d'intervento** idonei a risolvere le criticità emerse o a promuovere lo sviluppo qualitativo
- segue l'esame della **compatibilità** degli interventi possibili con le **risorse a disposizione** e conseguentemente la **selezione** dei programmi ottimali compatibili con il rispetto del tetto delle disponibilità

Nozioni elementari di programmazione

- segue la messa a punto di un *documento di programmazione* che individua i programmi d'azione da svolgere, ne fissa i risultati attesi e i tempi di conseguimento. Mediante il *bilancio programmato per obiettivi* vengono suddivise le risorse tra i distinti programmi, elevandoli al rango di specifici “*centri di costo*”, da affidare a singoli responsabili della loro attuazione
- il programma, come sopra definito, insieme al bilancio contabile, viene sottoposto *all'approvazione dell'organo consiliare*, accompagnato da una *Relazione previsionale e programmatica* che illustra le misure proposte e stabilisce i principi ai quali debbono attenersi i responsabili dei centri di costo

Nozioni elementari di programmazione

- dopo l'approvazione del Consiglio, si procede *all'assegnazione formale delle risorse ai centri di costo*, con contestuale fissazione degli obiettivi da perseguire e dei risultati attesi – misurabili in base ad indicatori di risultato predeterminati - con specificazione del periodo temporale di svolgimento del programma
- a cura del Presidente segue il *coordinamento della fase attuativa* per evitare applicazioni difformi o ritardi pregiudizievoli
- particolarmente importante si rivela, in fase d'attuazione la *raccolta di dati* sulle attività svolte e sui risultati conseguiti

Nozioni elementari di programmazione

- al compimento del programma ogni centro di costo effettua *l'autovalutazione* per evidenziare criticità, difficoltà e punti di forza, di cui tenere conto nelle attività future e da indicare espressamente nella relazione al Presidente sul grado di realizzazione dei programmi di rispettiva competenza
- segue *la relazione della Presidenza al Consiglio* sul compimento dei programmi, sulle difficoltà incontrate, sul rendimento dei responsabili di ogni singolo centro di costo
- l'atto conclusivo del ciclo è costituito dalla *valutazione finale del Consiglio*, con eventuali riconoscimenti premiali e con indirizzi alla Presidenza sui programmi futuri

Le macroaree di riferimento

Considerando in ottica programmatoria la struttura dell'Ordine si individuano quattro macro-aree, all'interno delle quali possono articolarsi organicamente centri di costo omogenei:

1. l'area della *Funzione di rappresentanza istituzionale*
2. l'area delle *Funzioni gestionali e di supporto operativo*
3. l'area delle *Attività istituzionali*
4. l'area della *Innovazione qualitativa e tecnologica*

L'utilità delle macro-aree

Valutate *in serie storica*, le risorse complessivamente destinate e/o utilizzate per le quattro aree funzionali forniscono utili indicazioni per capire *quanto incidono* gli organi e/o la struttura di supporto rispetto alle attività istituzionali e alla importante funzione dell'innovazione qualitativa e tecnologica.

In senso programmatico, il primo approccio all'impostazione delle linee d'azione per l'esercizio successivo consiste proprio nel decidere, sotto l'aspetto macroeconomico *quali aree potenziare* e in che misura *incrementare o decrementare* le risorse da destinare a ciascuna area

Le specificazioni entro le macro-aree

Per poter procedere all'impostazione dei programmi d'azione all'interno di ciascuna macro-area, nel rispetto dei criteri di programmazione prima indicati occorre anzitutto *valutare le informazioni* di cui si dispone.

Accanto agli aspetti quantitativi che emergono dalle statistiche in atto, la riflessione deve tendere soprattutto a individuare gli aspetti sui quali si rende opportuno intervenire.

Peraltro, la documentazione fornita dimostra che l'Ordine è già orientato in questo senso. Si fa riferimento in particolare a due documenti:

- il *Piano aziendale 2006*
- gli *Obiettivi qualità*

Piano aziendale e Obiettivi qualità

Il Piano aziendale 2006 prospetta una serie di interventi da compiere entro determinati periodi di tempo su uno scenario biennale. Si tratta di una *indicazione programmatica embrionale*, ma comunque correttamente orientata a conseguire dei risultati.

Per potersi qualificare come indicazione programmatica in senso compiuto occorre:

- specificare *con quali risorse, ad opera di chi*, e *quali risultati* si attendono al compimento del tempo
- distinguere *all'interno di quale area funzionale* gli interventi si svolgono, così da valutare se si incide sulla *qualità delle prestazioni* rese o se si *accresce il peso della struttura* a scapito delle finalità istituzionali

Piano aziendale e Obiettivi qualità

Il documento sugli Obiettivi qualità indica genericamente una serie di attività da svolgere e di importanti risultati da conseguire, ma, come prima osservato, anche in questo caso mancano le indicazioni delle *risorse* da destinare a tali attività, dei *soggetti* da responsabilizzare al riguardo, il *termine temporale* entro cui si ritiene di conseguire il risultato e le *specificazioni quali-quantitative di risultato atteso*, con acclusi *indicatori* di misurazione del risultato conseguito.

Senza queste specificazioni, compresa *l'area di appartenenza* dell'intervento, non può parlarsi in senso proprio di programmazione.

L'area delle Attività istituzionali

L'area delle *Attività istituzionali* è quella che indica gli scopi in funzione dei quali sono stati costituiti gli Organi dell'Ordine e per la realizzazione dei quali è stata approntata una struttura operativa di supporto. Essa è altresì quella che meglio si presta ad essere organizzata per distinti "centri di costo".

Infatti, per ognuna delle attività istituzionali richiamate nello Statuto e riassunte come funzioni principali nel bilancio programmato per obiettivi, illustrato alla tavola 9, sono possibili due atteggiamenti ordinistici:

L'area delle Attività istituzionali

- un *atteggiamento minimalistico* circoscritto alla mera esecuzione, quando interpellati, di ciò che viene richiesto dagli iscritti
- un *atteggiamento di pieno impegno*, per cui per ogni specifico adempimento istituzionale si decide di intervenire in senso ampio, con misure mirate ad affrontare una *molteplicità di aspetti correlati*

Esempi di impegno allargato

Si consideri la funzione istituzionale “*Tenuta dell’Albo*”. Un Ordine può attenersi semplicemente all’obbligo di iscrivere quanti ne facciano richiesta e di cancellare quelli che decedono o si trasferiscono altrove. Oppure può ritenere che facciano parte dell’adempimento:

- la ricerca e il contrasto, con la collaborazione dei NAS, di quanti *esercitano abusivamente* la professione medica o odontoiatrica
- la verifica della *pubblicità* promossa dagli iscritti
- la verifica della *regolarità delle insegne* che segnalano la presenza di studi medici o odontoiatrici, e *altre misure* volte a garantire il prestigio delle categorie iscritte all’Albo professionale

Esempi di impegno allargato

Si consideri la funzione istituzionale “*Aggiornamento del codice deontologico*”. Un Ordine può ritenere soddisfatto l’obbligo riscrivendo con qualche ammodernamento, oppure copiando, il testo del codice in questione. Per altri Ordini, invece, il senso della funzione è quello di promuovere *la conoscenza e il rispetto delle norme etiche* che regolano la professione e di intervenire, con il proprio *potere disciplinare*, ogni volta che i principi del codice vengono violati. Ne scaturiscono almeno due linee di politica ordinistica:

Esempi di impegno allargato

- la diffusione non solo del testo del codice, ma soprattutto la sua *convinta accettazione* da parte degli iscritti, accettazione da promuovere con dibattiti, con iniziative di sensibilizzazione, con misure di accertamento sui comportamenti abituali degli associati, e simili
- *l'esercizio* penetrante e pervasivo del proprio *potere disciplinare*, senza cedere a solidarietà di casta, ma con priorità d'attenzione ai diritti e agli interessi sanitari degli ammalati

Esempi di impegno allargato

La funzione istituzionale “*Formazione e aggiornamento*” è, per antonomasia, suscettibile di essere declinata e attuata in forme, modalità e direzioni molteplici. Ogni anno, quindi, è possibile, anzi doveroso, prevedere specifici programmi che vanno gestiti in funzione di conseguire risultati ed obiettivi concreti.

Ma per farlo - ci ricordano le regole della programmazione - occorre fissare un target, stanziare delle risorse, individuare un responsabile, organizzare attività complesse, predisporre materiali didattici e quant'altro serve a conseguire i risultati attesi. L'istituzione di *specifici centri di costo* può essere utile allo scopo.

Esempi di impegno allargato

Anche la funzione istituzionale “*Attività culturale, comunicazione e immagine*” può essere interpretata e sviluppata con una molteplicità d’iniziative, che necessitano di essere valutate in termini di compatibilità con le risorse e adeguatamente programmate, utilizzando le tecniche proprie della materia, per essere poi trasfuse in specifici e autonomi centri di costo, affidati alla responsabilità gestionale di soggetti competenti.

L’autore di queste note può riferirsi solo alla metodologia, ma non ai contenuti dei possibili programmi, per i quali si rimette alla competenza della presidenza dell’Ordine.

Esempi di impegno allargato

Per quanto attiene le funzioni “*Consulenza e assistenza previdenziale*” e “*Arbitrato e interposizione*” può darsi che il centro di costo sia unico in ciascuna funzione e si riferisca alla attività ordinaria e ripetitiva di ogni anno. Ed infatti nella tavola simulata non sono stati previsti programmi interni suscettibili di divenire centri di costo autonomi.

Non può escludersi, però, che l’esame dei dati storici faccia emergere fenomeni peculiari per i quali si renda opportuno approntare specifiche misure d’intervento. In questo caso esse vanno organizzate come programma differenziale, istituendo appositi centri di costo, con tutte le implicazioni già ricordate.

Esempi di impegno allargato

Quello che si è detto per l'Area delle attività istituzionali vale anche per le altre aree.

- Non possono mancare spunti per ripensare l'attività degli organi dell'Ordine e per definire, all'interno dell'"*Area della rappresentanza istituzionale*", misure d'intervento volte a potenziare il *ruolo collegiale dell'organo consiliare*, specie sotto il profilo delle responsabilità programmatiche, e il *ruolo di singoli componenti*, coinvolgendoli come diretti responsabili di specifiche attività facenti capo a un centro di costo autonomo.

Esempi di impegno allargato

- *L'Area delle funzioni gestionali* si presta in modo ottimale ad essere organizzata per *centri di costo*, definendo – come peraltro già è in atto da alcuni anni – distinti processi di riorganizzazione e specifici programmi innovativi. Tra questi spicca, per rilevanza ed importanza, quello finalizzato all'attuazione del *Sistema di qualità*. Quest'ultimo merita di essere ricompreso - sia in termini di impegno finanziario, di ampiezza dei processi riorganizzativi e di risultati attesi - in uno specifico e separato centro di costo, la cui collocazione, però, meglio si presta ad essere definita all'interno dell'*Area dell'innovazione logistica, tecnologica e di qualità*.

Esempi di impegno allargato

- Lo stesso può essere detto per *l'innovazione informatica e telematica* e per tutte le tecniche di “*e-government*” di cui, molto lodevolmente, l'Ordine si va dotando.

Conclusione

E' convinzione dell'autore del presente contributo che *sia possibile riorganizzare* l'attività dell'Ordine provinciale dei medici chirurghi e odontoiatri di Latina per "*centri di costo*", come auspicato dal Presidente, adottando la programmazione come metodo ordinario di gestione delle attività ordinistiche e affiancando al bilancio contabile il bilancio programmato per obiettivi, come sopra illustrato.

Conclusione

Per farlo occorre però prevedere un apposito programma all'interno dell'*Area dell'innovazione logistica, tecnologica e di qualità* con uno specifico centro di costo, dotato delle risorse necessarie, in quanto si tratta di svolgere un complesso di attività - che vanno certo meglio puntualizzate - ma che spaziano dalla formazione del personale e dei consiglieri, all'analisi statistica e finanziaria, alla progettazione dialogica, sistemica, modellistica e modulistica, alla informatizzazione del bilancio programmato per obiettivi, alla sperimentazione prototipale del sistema stesso e al suo perfezionamento, con controllo finale sull'applicazione reale.

Ringraziamento

Ringrazio il Presidente dell'Ordine, dott. Gianni Righetti, per avere stimolato l'elaborazione del presente contributo e resto a disposizione per illustrarne la portata, metodologica e di merito, nelle sedi opportune.