



# **Realizzazione del modello di programmazione e controllo regionale**

---

## **Linee Guida regionali per la definizione e attuazione del Piano dei Centri di Costo aziendale**



|   |   |
|---|---|
| 1. PREMESSA GENERALE .....  | 3 |
| 2. PRINCIPALI ELEMENTI CARATTERIZZANTI IL PIANO DEI CENTRI DI COSTO DA REALIZZARE ..... | 4 |
| 3. STRUTTURA E CODIFICA DEL PIANO DEI CENTRI DI COSTO .....                             | 5 |
| 4. ATTIVITÀ DI GESTIONE E MANUTENZIONE DEL PIANO DEI CENTRI DI COSTO .....              | 7 |

Atto: DEC.COMSAN 2023/12 del 03-05-2023  
Servizio proponente: DS.AA.02.5F.03  
Copia Del Documento Firmato Digitalmente

LLGG realizzate nell'ambito dell'affidamento di servizi di consulenza direzionale ed operativa previsti dall'Accordo di Programma tra il Ministero della Salute, di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze e la Regione Molise, in attuazione dell'art. 79, comma 1-sexies lettera c), del D.L. 112/2008, convertito con legge 133/2008

## 1. Premessa generale

La Regione Molise, attraverso la predisposizione e la realizzazione di un nuovo modello di programmazione e controllo regionale (anche nell'ambito del cd. Art. 79<sup>1</sup>), assume un ruolo centrale nell'**implementazione di un sistema organico di programmazione e controllo in ambito sanitario**, in grado di tener conto della complessità dell'ambiente esterno e interno e delle relazioni tra gli attori che lo compongono.

Tra gli obiettivi prioritari è prevista l'omogeneizzazione delle modalità di rilevazione e di riclassificazione dei costi aziendali, attraverso la realizzazione del modello di Programmazione e Controllo regionale che prevede, tra gli altri, la costruzione di un sistema di Contabilità analitica. Tale Sistema, deputato a produrre informazioni sui costi e ricavi dell'Organizzazione, rappresenta uno strumento di supporto alle decisioni direzionali, sia con riferimento ad obiettivi di controllo, sia con riferimento ad obiettivi strategici utili a guidare le scelte di programmazione sanitaria.

Il presente documento intende fornire le Linee Guida per una corretta realizzazione ed implementazione del Piano dei Centri di Costo e di Responsabilità dell'A.S.Re.M., da definire nell'ambito delle azioni necessarie a garantire la realizzazione del modello regionale di Controllo di Gestione e del relativo Sistema di Contabilità analitica.

In particolare, la Contabilità analitica è costituita da un complesso di rilevazioni sistematiche che prevedono una imputazione delle stesse sui "Centri di Costo" che costituiscono il Piano dei Conti di tipo gestionale. Tali rilevazioni devono avvenire contestualmente a quelle effettuate in Contabilità generale, essendo queste ultime ad alimentare i dati rilevati dalla Contabilità analitica, nel rispetto del criterio della *competenza* e della *destinazione* dei costi e ricavi.

Le registrazioni di Contabilità analitica devono essere effettuate attraverso l'allocazione di costi e ricavi aziendali al "Centro di Costo" di competenza, da parte del personale deputato alla registrazione delle informazioni nel sistema informativo aziendale di Contabilità analitica.

<sup>1</sup> Affidamento di servizi di consulenza direzionale ed operativa previsti dall'Accordo di Programma tra il Ministero della Salute, di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze e la Regione Molise, in attuazione dell'art. 79, comma 1-sexies lettera c, del D.L. 112/2008, convertito con legge 133/2008

## 2. Principali elementi caratterizzanti il Piano dei Centri di Costo da realizzare

Il **Piano dei Centri di Costo**, nei livelli di cui si compone, deve essere articolato in Centri di Responsabilità e Centri di Costo e deve essere strutturato in modo tale da consentire il collegamento tra Centri di Responsabilità, deputati alla gestione e controllo delle risorse e Centri di Costo, quindi le articolazioni di “ultimo livello” dell’Organizzazione aziendale:

- I **Centri di Responsabilità** sono da intendersi come le articolazioni dell’organizzazione aziendale cui corrisponde un Responsabile deputato alla negoziazione e gestione del budget;
- I **Centri di Costo** sono articolazioni dei Centri di Responsabilità e possono essere riferiti sia a strutture semplici (all’interno delle strutture complesse), sia a parti “non strutturate”, per cui è necessario rilevare distintamente i costi. I Centri di Costo rappresentano, pertanto, le unità di base in cui è suddivisa l’Azienda, deputate a svolgere attività che comportano il “consumo” di risorse, sulla base delle quali sono effettuate le analisi degli andamenti economico gestionali e di monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Il **Piano dei Centri di Costo** (di seguito “Piano” o “PdC”) deve essere strutturato tenendo conto dei seguenti aspetti:

- **coerenza con la struttura organizzativa aziendale.** La struttura del Piano deve essere coerente con il modello organizzativo dell’Azienda e deve essere in grado di rispondere alle esigenze gestionali o temporali;
- **coerenza con le responsabilità attribuite.** I “Centri di Costo” aziendali devono essere articolati nel rispetto delle responsabilità attribuite all’interno dell’Azienda. Inoltre, la struttura del Piano deve riflettere il collegamento “gerarchico” tra il Centro di Costo e il Centro di Responsabilità a cui esso risponde;
- **consentire analisi aggregate.** Il PdC deve essere strutturato in modo da poter essere aggregato e disaggregato al fine di evidenziare le informazioni richieste in funzione dell’Unità di cui si desidera conoscere l’andamento (costi/ricavi) e/o secondo le ulteriori configurazioni di analisi necessarie.

A partire dalla strutturazione del PdC sarà possibile realizzare un modello di Controllo di Gestione efficace ed in grado di rispondere alle esigenze di programmazione, controllo e monitoraggio del SSR, attraverso le seguenti principali ulteriori attività:

1. definizione di un “Piano dei fattori produttivi”, che prevede una classificazione delle risorse necessarie per la produzione di prestazioni e servizi ordinati per “natura” e in relazione alle esigenze aziendali;
2. analisi della distribuzione dei costi diretti e indiretti in relazione alla mappatura dei Centri di Costo effettuata;
3. individuazione dei criteri di “ribaltamento” che permettano la distribuzione dei Costi diretti, comuni, generali e ausiliari;
4. riconciliazione Co.Ge / Co.An che garantisce l’attendibilità delle informazioni rilevate nel sistema informativo aziendale di Contabilità analitica rispetto al sistema di Contabilità generale.

### 3. Struttura e codifica del Piano dei Centri di Costo

Come rappresentato nel capitolo precedente, l’aderenza alla struttura organizzativa è alla base della progettazione del Piano dei Centri di Costo aziendale.

Il Piano deve essere articolato in modo da fornire informazioni specifiche relative alle varie Unità/Strutture di cui l’Azienda si compone, anche prevedendo un’articolazione che contempli viste differenti, quali a titolo esemplificativo:

- **funzioni aziendali**, che considera le attività svolte nell’ambito dei singoli dipartimenti, consentendo un’analisi più completa dei costi sostenuti;
- **strutture aziendali**, che hanno ad oggetto le strutture «fisiche» al fine di effettuare un monitoraggio più immediato dei costi «strutturali» afferenti contemporaneamente a più dipartimenti e/o a una parte di essi;
- **livelli gerarchici**, nel rispetto della gerarchia definita dall’atto aziendale, al fine di consentire il monitoraggio dei costi, sulla base dei soggetti responsabili direttamente della loro generazione.

Il Piano dei Centri di Costo e di Responsabilità dell’A.S.Re.M. deve essere articolato in livelli gerarchici che identificano:

1. **l’Azienda (ASREM)**;
2. **le Macroaree aziendali** (es: Ospedale, Rete Territoriale, Dipartimento di staff, etc.);
3. **le Articolazioni per aree e ubicazione** (es: Stabilimento Ospedaliero Isernia, Dipartimento [...], etc.);

4. i **Centri di Responsabilità**, comprendente le Strutture Operative Complesse (SC) e le Strutture Operative Semplici a Valenza Dipartimentale (SSVD) (es: SC Pediatria, SSVD Anestesia e terapia Intensiva, etc.);
5. il **Centro di Costo**, ovvero comprensivo dei sottoinsiemi dei Centri di Responsabilità, caratterizzati dalla possibilità di una univoca attribuzione in termini di funzioni, risorse e attività, nonché rilevanti per la caratteristica economica, ai fini delle definizioni delle strategie gestionali dell’A.S.Re.M. (es: Degenze DO/DH/DS, Ambulatorio, Costi comuni, etc.).



Esempio 1 - Articolazione Piano dei Centri di Costo

Ciascun elemento del Piano ed in particolare il “Centro di Costo” deve essere univocamente identificato dalla combinazione di elementi che ne definiscono la **codifica, di tipo alfanumerico**, che per ciascun livello, sia esplicativa e di semplice lettura.

Di seguito gli elementi essenziali che identificano la codifica dei Centri di Costo:



Esempio 2 - Codifica dei Centri di Costo

Dopo aver definito il Piano dei Centri di Costo e a seguito di ciascuna modifica dello stesso, sarà opportuno effettuare le seguenti principali azioni:

- inserire e aggiornare il PdC in ciascun sottosistema che compone il sistema informativo dell'area amministrativo-contabile (contabile, personale rilevazione presenze, personale stato giuridico e personale trattamento economico);
- rilevare l'indicazione del Centro di Costo in corrispondenza di ciascuna movimentazione nel sistema di Contabilità Economico-Patrimoniale;
- riportare l'indicazione del Centro di Costo ordinante in relazione a ciascun ordine e/o movimento di magazzino.

#### 4. Attività di gestione e manutenzione del Piano dei Centri di Costo

Il Piano dei Centri di Costo e di Responsabilità per sua natura è dinamico e flessibile. Nel corso del tempo, quindi, potrebbe essere oggetto di diverse modifiche che possono prevedere, ad esempio, la creazione di un nuovo centro oppure la chiusura di un centro esistente. Al fine di consentire un'adeguata manutenzione del Piano è necessario che l'A.S.Re.M. definisca una procedura che identifichi le regole per la gestione del Piano, con particolare riferimento alle modalità di modifica/integrazione della tipologia del CdC, intesa in termini di creazione e chiusura dei centri.

La SC Controllo di Gestione ha il compito di mantenere il Piano, in particolare:

- per la **creazione** dei nuovi centri, è necessario verificare la presenza, oltre del Responsabile, di ulteriori risorse umane e strumentali che concorrono alla creazione di valore all'interno del CdR, la presenza di consumi di risorse particolarmente rilevanti e comunque strettamente riconducibili e rilevabili con riferimento all'attività svolta.
- la **chiusura** dei centri, solitamente si verifica nei casi di:
  - 1- **accorpamento** di linee di attività o di risorse precedentemente distinte;
  - 2- **inconsistenza** qualitativa e/o quantitativa delle informazioni rilevate o rilevabili in modo separato per il Centro di Costo;
  - 3- **esaurimento**, la cessazione e il trasferimento ad altri soggetti di particolari linee di attività.



LA SC Controllo di Gestione, nei casi sopra riportati, provvede all'avvio dell'iter per la deliberazione del nuovo CdC, all'aggiornamento del Piano ed alla contestuale comunicazione alle unità organizzative interessate.