



RELAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE
AL
BILANCIO ECONOMICO PREVENTIVO 2020

(ai sensi dell'art. 25 comma 3 D.Lgs 118/2011)

1. Generalità sulla Struttura

Premessa

La presente relazione viene redatta nel rispetto delle specifiche direttive dettate dal Decreto Legislativo 118 del 13/06/2011 che detta principi contabili generali ed applicati per il settore sanitario in vigore dall'esercizio 2012. Essa comprende informazioni sulla struttura aziendale, sui servizi offerti, sull'attività svolta e sulla gestione intesa in termini di programmazione e in relazione alla programmazione regionale.

Obiettivo della relazione è illustrare la situazione dell'Azienda sotto l'aspetto strutturale e organizzativo, l'andamento della gestione con riferimento specifico all'attività sanitaria, alla politica del personale, alla formazione, all'informatizzazione, nonché fornire informazioni sulla gestione futura con particolare riferimento al recepimento degli atti di programmazione regionale e alla pianificazione aziendale degli investimenti.

Il Direttore Generale, nominato con DGRC 366 del 6/8/19, ed insediatosi dal 9.8.2019, ha esaminato la situazione aziendale risultante da un lato per effetto dell'atto Aziendale adottato con DCA 151/2016 a cui si aggiunge dal 1.10.2018 l'annessione del PO Landolfi di Solofra, che per effetto del DCA 29/2018 ha previsto lo scorporo del Presidio Ospedaliero ASL a favore della AO Moscati. Si aggiunga che il piano ospedaliero regionale definito nel DCA 108/2018 ha ridefinito una riorganizzazione dei posti letto, che sarà oggetto di una revisione secondo indicazioni regionali in corso di definizione.

Su tali premesse, la nuova Direzione Strategia, preso visione della realtà aziendale e del contesto in cui la stessa Azienda opera, ha avviato una ricognizione delle principali linee di attività su cui concentrare sia i primi interventi organizzativo-assistenziali in linea con gli indirizzi ed obiettivi regionali.



Struttura e Organizzazione

L'Azienda Ospedaliera di Rilievo Nazionale e di Alta Specialità San Giuseppe Moscati è stata costituita il 01/01/1995 con D.P.G.R.C. n. 12257 del 22/12/1994; ha sede legale in Avellino alla C.da Amoretta, PIVA : 01948180649.

Le sedi fisiche in cui sono svolte le attività aziendali sono rappresentate dal PO Moscati sito in Avellino a C.da Amoretta, a cui dal 1.10.2018 si aggiunge il PO Landolfi sito in Solofra.

La Missione dell'Azienda:

L'Azienda Ospedaliera di rilievo nazionale e di alta specialità San Giuseppe Moscati si configura quale DEA di II livello, con una forte attrattività non solo regionale ma anche per le regioni limitrofe, offrendo un quadro completo di servizi diagnostici e terapeutici. La Direzione Generale dell'Azienda persegue l'obiettivo del miglioramento della qualità assistenziale e organizzativa per garantire che le prestazioni siano caratterizzate non solo da alti livelli di efficacia ed efficienza ma anche dal gradimento degli utenti.

Le scelte strategiche di politica sanitaria che l'Azienda intende perseguir, che nel presente documento vengono espone in termini economici per il 2020 con una attenzione all'aggiornamento del piano degli investimenti per il triennio 2020-2022, sono collegate agli obiettivi assegnati al Direttore Generale all'atto dell'incarico.

Assumono particolare rilievo i seguenti aspetti:

- la promozione e la diffusione della *clinical governance* per la qualità e la sicurezza dei pazienti, con una forte attenzione ai costi derivanti dalle scelte tra diverse opzioni assistenziali di pari efficacia;
- la necessità di incoraggiare di procedere secondo due direttrici definite da:
 - a) incremento dell'efficienza collegata al buon uso dei fattori di produzione dei servizi sanitari (risorse umane, beni e servizi);
 - b) efficacia e appropriatezza nella realizzazione dei percorsi di diagnosi, cura, riabilitazione;
- il miglioramento del benessere organizzativo e la qualificazione del personale dell'Azienda.



*Relazione Direttore Generale
Bilancio Economico Preventivo 2020*

In tale ottica, le principali azioni programmatiche che sono state sviluppate riguardano:

- definire i percorsi assistenziali per le principali patologie e situazioni cliniche per il miglioramento degli indicatori della griglia LEA, assicurando prioritariamente la presa in carico dell'assistito durante l'intero percorso assistenziale attraverso la degli interventi;
- riqualificare il Presidio Ospedaliero di Solofra con graduali interventi di ricostruzione e ammodernamento per le parti di interesse come da D.C.A. n. 29/2018 e successive eventuali modifiche ed integrazioni;
- favorire l'inserimento dei pazienti in programmi di ricerca clinica;
- coordinare le professionalità coinvolte nella prevenzione, diagnosi e terapia;
- garantire equità di accesso alle cure a tutti i cittadini;
- valorizzare le risorse umane per elaborare programmi didattici e formativi;
- forte accelerazione del processo di dipartimentalizzazione, già ripreso con la deliberazione 882 del 30.9.2019 in ordine al collegamento delle strutture di Solofra con i Dipartimenti dell'Azienda.

L'impegno a garantire la comunicazione intesa come relazione operatore – cittadino, ma anche come rapporto di fiducia tra i professionisti, completa il quadro degli obiettivi che la Direzione Strategica dell'Azienda intende perseguire.

Gli Organi Aziendali:

Ai sensi dell'articolo 3 della Legge Regionale 23 dicembre 2015, n. 20 (che ha sostituito l'art. 17 della L.R. 32/1994) sono organi dell'Azienda:

- il Direttore Generale;
- il Collegio Sindacale;
- il Collegio di Direzione.

Il governo aziendale è esercitato dalla Direzione strategica composta dal Direttore Generale, dal Direttore Sanitario e dal Direttore Amministrativo, avvalendosi del Collegio di Direzione.

La Direzione strategica definisce, sulla base delle indicazioni della programmazione regionale, le strategie e i programmi aziendali di cui controlla l'attuazione. Essa rappresenta, pertanto, la sede ove si svolgono le interrelazioni che consentono il perseguimento della "missione direzionale".

In particolare, spetta alla Direzione strategica:



*Relazione Direttore Generale
Bilancio Economico Preventivo 2020*

- l'individuazione degli obiettivi e programmi annuali e pluriennali definiti sulla base degli obiettivi istituzionali dell'Azienda ed in coerenza con le linee di programmazione ed indirizzo regionali;
- la pianificazione delle risorse e degli investimenti per l'organizzazione aziendale e la programmazione della produttività e della qualità delle prestazioni;
- le relazioni interne ed esterne;
- il controllo di gestione.

Il Direttore Generale ha costituito, con proprio provvedimento, il Collegio di Direzione, adottando uno specifico regolamento di funzionamento che tenga conto delle funzioni del Collegio previste dalla normativa vigente e delle indicazioni contenute nell'atto di indirizzo regionale.

Il Direttore Generale si avvale di detto organismo per il governo delle attività cliniche, la programmazione e la valutazione delle attività tecnico-sanitarie e di quelle ad alta integrazione sanitaria. Il Collegio di Direzione concorre alla formulazione dei programmi di formazione, delle soluzioni organizzative per l'attuazione dell'attività libero-professionale intramuraria ed alla valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi clinici.

Il Direttore Generale si avvale del Collegio di Direzione per l'elaborazione del programma di attività dell'Azienda, nonché per l'organizzazione e lo sviluppo dei servizi in attuazione del modello dipartimentale e per l'utilizzo delle risorse umane.

Ai sensi dell'art. 3, comma 6 della L.R. 20/2015 il Collegio di Direzione è composto da:

- direttori dei dipartimento;
- dirigente responsabile dell'unità gestione del rischio clinico;
- il responsabile dell'unità prevenzione e protezione;
- un delegato dei dirigenti delle professioni sanitarie.

In rapporto a singoli argomenti trattati potrà essere prevista la partecipazione al Collegio stesso di dirigenti o professionisti cui è affidata la responsabilità di strutture o incarichi di particolare rilevanza strategica.

Le strutture Operative:

L'Azienda gestisce le proprie attività sulla base dei dipartimenti, strutture organizzative costituite da una pluralità di articolazioni complesse e semplici, raggruppate in base all'affinità ed alla connessione funzionale, al fine di razionalizzare i rapporti tra le stesse in termini di efficienza,



*Relazione Direttore Generale
Bilancio Economico Preventivo 2020*

efficacia ed economicità. L'organizzazione dei dipartimenti e delle discipline per posti letto, è rinvenibile nel vigente atto aziendale ufficializzato con il DCA 151/2016.

Per effetto dell'annessione, nelle more dell'atto aziendale sono state ricondotte all'atto vigente le UO del PO Landolfi, chiarendo le relazioni rispetto ai dipartimenti esistenti, come da delibera 882/2019.

Più precisamente l'organizzazione dipartimentale è la seguente:

DIPARTIMENTO :
DIPARTIMENTO DI CHIRURGIA GENERALE E SPECIALISTICA
Dipartimento Materno Infantile
Dipartimento di Emergenza
Dipartimento dei Servizi
Dipartimento Med. Gen e Specialistica
Dipartimento Cardio Vascolare
Dipartimento Onco Ematologico

2. Atti di Programmazione Aziendale

Il Contesto di Riferimento

Attualmente l'operatività funzionale dell'Azienda è rivolta a garantire il pieno rispetto del riassetto della rete ospedaliera, prevedendo nuovi e più adeguati interventi di dimissione, riconversione e riorganizzazione delle strutture organizzative al fine di assicurare adeguati profili di efficienza ed efficacia.

Programmazione Aziendale e Sistema dei Controlli Interni

Nell'ambito del processo di pianificazione, l'Azienda Moscati adotta, nel rispetto delle normative vigenti e dei vincoli della programmazione regionale, il Programma annuale delle attività, nel quale vengono evidenziate le azioni ed i volumi produttivi delle singole unità operative, il relativo assorbimento di risorse, gli investimenti e, nel rispetto della legislazione regionale vigente in materia di Bilanci, il Conto Economico dei costi e ricavi previsti per l'esercizio annuale di riferimento, dando così evidenza della programmazione economico-finanziaria di periodo.

La programmazione annuale costituisce il primo step di riferimento operativo-gestionale, oltre che di spesa, rispetto al periodo triennale di pianificazione che trova invece esplicitazione nella pianificazione



*Relazione Direttore Generale
Bilancio Economico Preventivo 2020*

pluriennale, e come tale essa è coerente e compatibile con la *mission* istituzionale attribuita all'Azienda in sede di politica economico-sanitaria regionale.

Gli atti di programmazione adottati dal *management* aziendale rivestono un'importanza strategica, in quanto definiscono gli obiettivi, i progetti e le azioni che caratterizzeranno l'attività nel periodo considerato, mettendo in evidenza i processi organizzativi attraverso i quali si rende possibile la loro realizzazione, con la relativa valutazione di incidenza economica. Essi assicurano idonea trasversalità, attraverso il fattivo coinvolgimento di diverse competenze operanti nell'organizzazione, in modo da integrare funzionalmente le unità operative di volta in volta più direttamente L'Azienda Moscati in sede di programmazione delle attività, tende alla convergenza dei criteri e valutazioni di **efficienza ed economicità** con quelli della **qualità e appropriatezza** delle prestazioni.

La programmazione, pertanto, si traduce in un complesso di decisioni strategiche in grado di delineare un insieme integrato e coordinato di criteri, strumenti e procedure, finalizzati ad attuare un complesso sinergico di azioni operative, coerenti con la pianificazione strategica, i cui risultati devono essere posti a verifica circa la rispondenza all'andamento gestionale con gli obiettivi prefissati di periodo.

Il programma delle attività, quindi, viene articolato come un documento che espone e giustifica i progetti, le risorse necessarie e le modalità organizzativo-gestionali utili al perseguimento degli obiettivi prefissati e in relazione alla normativa e pianificazione vigente.

I processi di programmazione e le modalità di connessione con il sistema di controllo di gestione sono oggetto di specifica regolamentazione interna all'Azienda.

L'Azienda Ospedaliera Moscati, in coerenza con il quadro normativo nazionale, ha adottato iniziative per il riordino ed il potenziamento dei meccanismi di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta, attraverso un Sistema di Controlli articolato in:

- 1) **controllo esterno o controllo di regolarità amministrativa e contabile**, finalizzato ad accertare la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa;
- 2) **controllo interno**, a sua volta articolato in:
 - **controllo di gestione**, deputato alla verifica dell'efficacia ed economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare il rapporto tra costi e risultati;
 - **valutazione della dirigenza**, attraverso il monitoraggio delle prestazioni del personale con qualifica dirigenziale;
 - **controllo strategico**, avente ad oggetto l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei programmi, dei piani e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico.

*Relazione Direttore Generale
Bilancio Economico Preventivo 2020*

Il Sistema dei Controlli Interni, articolato sulla verifica della congruenza tra obiettivi e scelte operative attuate, assolve al ruolo di supporto all'attività di programmazione. Pertanto, viene assicurata una stretta connessione tra la struttura Controllo di Gestione (e gli organismi deputati alle attività di verifica) e l'Organo di indirizzo politico-amministrativo. In conformità a quanto disposto dall'art. 1 del D.Lgs. 29/93, le funzioni di controllo sono esercitate in modo integrato con quelle di valutazione dei dirigenti "direttamente destinatari delle direttive emanate dagli organi di indirizzo politico-amministrativo". Il Sistema dei Controlli Interni si ispira ai seguenti principi generali:

- 1) l'attività di valutazione e controllo strategico supporta l'attività di programmazione strategica e di indirizzo politico amministrativo di cui agli articoli 3, comma 1 lettere b) e c) e 14 del Decreto n. 29. La struttura Controllo di Gestione svolge anche l'attività di supporto agli organismi previsti per la valutazione dei dirigenti direttamente destinatari delle direttive emanate dalla Direzione Generale;
- 2) nello svolgimento delle attività di controllo di gestione e di valutazione del personale, la struttura preposta fornisce tutti gli elementi in proprio possesso ai dirigenti posti al vertice dell'unità operativa soggetta a valutazione. L'attività di valutazione dei dirigenti e del personale del comparto, utilizza i risultati del controllo di gestione ed è svolta dal Collegio Tecnico e dall'Organismo Indipendente di Valutazione (che ha sostituito il Nucleo di Valutazione).

Il Direttore della struttura che effettua il controllo di gestione ed il controllo strategico, nonché i componenti dell'OIV, riferiscono sui risultati dell'attività svolta esclusivamente al Direttore Generale.

Obiettivi di natura gestionale ed economica

L'Azienda, per il tramite del Direttore Generale ha ricevuto gli obiettivi da perseguire nell'allegato A alla delibera di nomina del Direttore Generale, sia in termini di mantenimento dei ricoveri, suddivisi per età e per tipologia, garantendo l'appropriatezza degli stessi, a cui si aggiungano quelli relativi ai parti cesarei e alle operazioni di fratture di femore da operare entro le 48 ore. Si aggiungano gli indicatori di assistenza ospedaliera, flussi e quello dell'equilibrio economico finanziario.

Già nel corso dell'anno 2019, alla data di redazione del presente documento, sono state rispettate le norme in materia di personale, sia in termini di assunzioni che di contenimento dei costi; la spesa per beni sanitari è stata monitorata, come pure quella per i servizi per cui si prevede un trend di equilibrio



economico finanziario come illustrato nella nota del Servizio Economico Finanziario allegata al presente atto.

Programmazione degli Acquisti e Piano degli Investimenti

L'Azienda, in osservanza delle disposizioni nazionali, con particolare riguardo a quelle di cui all'art. 15 del D.L. 6 luglio 2012 n. 95 convertito con modificazione nella Legge 7 agosto 2012 n. 135, nonché delle disposizioni regionali, effettua - ove previsto - i propri acquisti tramite il MEPA, la CONSIP e la SORESA. Inoltre, disciplina con proprio regolamento gli acquisti di beni e servizi in economia e dispone di un regolamento nel rispetto delle previsioni della vigente disciplina in materia di appalti.

In ottemperanza alle disposizioni regionali, entro il 30 settembre è stata prodotta e trasmessa a SoReSa la programmazione degli acquisti per l'anno successivo (deliberazione n.912). Di tale programmazione si è tenuto in dovuto conto per la predisposizione del preventivo economico 2020.

Dal lato degli investimenti, anche per l'anno 2020, questa Azienda ha posto in essere un piano volto soprattutto all'aggiornamento e al rinnovamento del parco tecnologico aziendale, in parte necessario per soddisfare le continue richieste da parte dell'utenza.

L'acquisizione delle attrezzature viene, infatti, pianificata in modo documentato. Il programma di acquisto delle attrezzature, in particolare delle attrezzature biomediche e dei dispositivi medici, tiene conto (soprattutto per le prime) degli aspetti di seguito elencati:

- evoluzione della tipologia dei servizi;
- obsolescenza delle attrezzature;
- adeguamento alle norme tecniche;
- eventuale disponibilità di nuove tecnologie per il miglioramento dell'assistenza sanitaria.

Il dettaglio delle acquisizioni previste, nell'ambito del piano triennale, comunicato dalla competente UOC Tecnico Patrimoniale, è esposto nell'allegato C5.

3. Impatto con la programmazione Regionale

Adeguamento Programmi operativi agli Indirizzi Ministeriali e Regionali

Con Decreto del Commissario Ad Acta per il Piano di rientro n. 8 del 01/02/2018 è stato aggiornato il Piano regionale di programmazione della rete ospedaliera ai sensi del DM 70/2015. In ottica di Piano di rientro il Commissario straordinario ha provveduto alla programmazione

*Relazione Direttore Generale
Bilancio Economico Preventivo 2020*

rimodulando la dotazione dei posti letto agli standard previsti dal Decreto ministeriale. Le Aziende sono state invitate, in tale ottica, alla revisione dell'Atto Aziendale. Altro aspetto sempre connesso al Piano di rientro è quello di natura amministrativo gestionale legato al governo del sistema (attuazione D.Lgs. 118/2011, certificabilità dei Bilanci del SSR, Flussi informativi, attuazione contabilità analitica).

Per quanto riguarda il primo aspetto, si sta provvedendo alla rivisitazione dell'Atto Aziendale, di prossima approvazione, conformandolo ai canoni del DCA 8/2018 e del DCA 29/2018. E' stata in particolare rivista l'organizzazione per dipartimenti e la dotazione per posto letto soprattutto in relazione all'annessione del Presidio Ospedaliero di Solofra.

Con particolare riferimento all'ultimo esercizio l'Azienda ha continuato ad operare in regime di equilibrio economico finanziario. In sostanza da un punto di vista economico finanziario, come riconosciuto con DCA 102 del 29/09/2016, l'AO Moscati non è sottoposta al Piano di Rientro.

Per quanto riguarda l'attuazione del D.Lgs. 118/2011 con apposito Atto deliberativo l'Azienda ha provveduto al recepimento del DD AGC 20 n. 277/2011 contenente il PdC unico regionale. Come previsto dalla normativa, l'AO Moscati chiude il Bilancio di esercizio nel rispetto delle indicazioni e secondo gli schemi previsti dal D.Lgs 118/2011.

Il Direttore Generale
Dott. Renato Pizzuti
