

## PARTE VIII

### II SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEGLI ESTAV

*A cura di Milena Vainieri e Carmen Calabrese*

#### INTRODUZIONE

Nel 2002 la Regione Toscana aveva istituito tre Consorzi denominati CAV (Consorzi di Area Vasta) per promuovere la centralizzazione della funzione acquisti in ambito di area vasta. Nel 2005, il Consiglio Regionale con la legge n.40 ha trasformato i consorzi di area vasta in enti con personalità giuridica pubblica e autonomia organizzativa, contabile gestionale e tecnica: gli Enti per i Servizi Tecnico Amministrativi di Area Vasta che prendono l'acronimo di ESTAV Nord Ovest per le aziende dell'Area Vasta Nord Ovest; Estav Centro per le aziende dell'Area Vasta Centro ed infine Estav Sud Est per le aziende dell'Area Vasta Sud Est.

All'art.101 della l.r. 40/2005 sono elencate le sette funzioni di competenza degli Estav:

- a) approvvigionamento di beni e servizi;
- b) gestione dei magazzini e della logistica;
- c) gestione delle reti informative e delle tecnologie informatiche, con particolare riguardo alla integrazione ed alla organizzazione del Centro unificato di prenotazione (CUP);
- d) gestione del patrimonio per le funzioni ottimizzabili in materia di manutenzione, appalti e alienazioni;
- e) organizzazione e gestione delle attività di formazione continua del personale;
- f) gestione delle procedure concorsuali per il reclutamento del personale;
- g) gestione delle procedure per il pagamento delle competenze del personale.

Il trasferimento delle suddette funzioni è avvenuta in modo graduale: dapprima la funzione approvvigionamento di beni e servizi, già trasferita ai CAV, a seguire la funzione logistica (alla lettera b dell'art.101 della l.r.40/05) con DGR 617/2006, ed infine con DGR317 del 2007 è stato definito il passaggio anche delle restanti funzioni dell'art.101 della l.r.40/2005, ribadite dall'ultimo PSR 2008-2010.

Nel PSR 2008-2010 al par.8.3, dedicato agli strumenti di governo e gestione degli Estav, la Regione Toscana evidenzia la necessità di introdurre uno strumento che possa far emergere in modo trasparente e sistematico i risultati conseguiti dagli Estav che si basi su standard sugli acquisti, che utilizzi la tecnica del confronto per far emergere le best practice e che sia di tipo multidimensionale. Per tale motivo, nel 2009 il Laboratorio MeS ha predisposto, in via sperimentale, il primo sistema di valutazione della performance degli ESTAV.

Tale sistema si configura come uno strumento di governance regionale (Vainieri et al 2009).

Sulla base dell'esperienza pluriennale maturata dal laboratorio sul tema dei sistemi di valutazione della performance è stato costruito il sistema di valutazione della performance degli Estav. Rispetto al sistema in uso delle aziende sanitarie, sono stati personalizzati sia gli indicatori che le dimensioni di analisi. Le dimensioni individuate per la misurazione della performance degli Estav sono cinque:

- B. La valutazione della capacità di perseguire gli orientamenti del sistema regionale. Il PSR e le delibere della Giunta Regionale esplicitano gli obiettivi strategici per il sistema sanitario regionale che gli Estav devono perseguire, in primo luogo il trasferimento di alcune funzioni amministrative. In questo senso è importante valutare la loro capacità di applicare le delibere regionali nei tempi e nei modi indicati.
- C. La valutazione dell'efficacia e dell'efficienza operativa. In questa dimensione sono monitorati i risultati dell'attività degli Estav misurati in termini di efficacia ed efficienza operativa.
- D. La valutazione esterna. In questa dimensione viene monitorata la soddisfazione dei clienti degli Estav ossia le aziende sanitarie rappresentate dalla direzione aziendale o dai dirigenti di struttura complessa.
- E. La valutazione interna. In questa dimensione viene considerato il livello di soddisfazione del personale degli Estav principalmente attraverso le indagini di clima organizzativo.
- F. La valutazione dell'equilibrio e della sostenibilità economica. Si tratta di verificare la capacità aziendale di

perseguire le tre condizioni di equilibrio della dinamica economico finanziaria, ossia l'equilibrio reddituale, l'equilibrio monetario, finanziario e patrimoniale. In questa dimensione sono compresi anche indicatori tesi ad evidenziare e monitorare la sostenibilità economica.

Delle sei dimensioni del bersaglio delle aziende sanitarie quindi non è presente la valutazione della salute della popolazione, indicata dalla lettera A, infatti, essendo enti a supporto delle aziende sanitarie, gli Estav contribuiscono a "produrre" salute in modo indiretto. Al fine di agevolare il confronto su alcune tematiche comuni e sfruttare al meglio le sinergie relative all'apprendimento nell'utilizzo dello strumento gestionale, alle dimensioni comuni corrispondono le stesse lettere così alla valutazione della capacità di perseguimento orientamenti regionali è stata assegnata la lettera B; alla valutazione esterna la lettera D; alla valutazione interna la lettera E; alla valutazione dell'equilibrio e sostenibilità economica la lettera F ed alla valutazione che rappresenta il core business dell'azienda è stata assegnata la lettera C. In questo ultimo caso ovviamente si è modificata la denominazione: dalla valutazione socio-sanitaria delle aziende sanitarie alla valutazione dell'efficienza ed efficacia operativa degli Estav.

L'individuazione e la selezione degli indicatori è avvenuta già a partire dal 2005 con un'iniziale proposta nell'ambito della ricerca condotta dal laboratorio MeS e sviluppata poi nel 2006, 2007 e 2008 con particolare riferimento all'attività contrattuale e, negli ultimi tempi, anche alla funzione logistica. Gli indicatori sono stati discussi con la Regione, il top management ed i dirigenti dell'Estav ed alcuni sono tuttora oggetto di modifiche e revisioni.

Uno dei principali ostacoli nello sviluppo del sistema di valutazione della performance degli Estav è stata (ed è) la mancanza di flussi informativi consolidati da e verso la regione. In questi anni infatti sono stati sviluppati i primi flussi dati con invii periodici circa l'attività contrattuale: invio di tracciati record e non di informazioni già elaborate.

La costituzione di flussi dati richiede tempi di attivazione e monitoraggio non sempre brevi per cui, si è fatto ricorso anche a rilevazioni ad hoc soprattutto nelle fasi iniziali dei trasferimenti di funzioni.

Gli indicatori costruiti sulla base di informazioni aziendali sono presenti nelle dimensioni B-C ed F. Le altre fonti dati sono i bilanci, in particolare i flussi CE ed SP degli Estav e delle aziende sanitarie e i flussi dati costituiti negli ultimi anni dalla regione relativi all'attività contrattuale.

Le dimensioni D ed E sono invece basate su informazioni derivanti dalle indagini CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) condotte dal laboratorio MeS.

In questa parte VIII verranno quindi riportati per ciascuna dimensione alcuni indicatori. Inoltre essendo in fase di sperimentazione, le modalità di calcolo degli indicatori, nonostante un primo passaggio di condivisione, sono in fase di revisione nell'ottica del miglioramento continuo.

## 1. CAPACITÀ DI PERSEGUIMENTO DEGLI ORIENTAMENTI REGIONALI – B *di C. Calabrese*

Dopo la delibera DGRT 617/2006 relativa al trasferimento della funzione logistica agli Estav, la DGRT 317/2007 ha disposto che a far data dal 01/09/2007 fossero trasferite le funzioni: gestione reti informative e delle tecnologie informatiche, con particolare riguardo alla integrazione ed alla organizzazione del Centro Unificato di Prenotazione (CUP); gestione del patrimonio per le funzioni ottimizzabili in materia di manutenzione, appalti e alienazioni; gestione delle procedure concorsuali per il reclutamento del personale; gestione delle procedure per il pagamento delle competenze del personale.

Per rafforzare la rilevanza strategica regionale del trasferimento delle funzioni, le delibere di incentivazioni delle direzioni generali del 2007 e 2008 hanno previsto obiettivi specifici e la relativa tempistica. Nel bersaglio Estav 2008 quindi sono stati elaborati gli indicatori B2 - B3 - B4 che si riferiscono rispettivamente al trasferimento della funzione "reclutamento del personale"; della funzione "pagamento delle competenze del personale" e della funzione "logistica".

Un altro ambito importante collegato al trasferimento delle funzioni è relativo all'attribuzione del personale; l'allegato A del DGRT 1021/2005 ha previsto che il passaggio del personale agli ESTAV sarebbe avvenuto dopo una iniziale fase di comando, per un periodo transitorio di circa due anni (assegnazione funzionale di tutto il personale addetto alle funzioni oggetto di trasferimento). In particolare per le funzioni in fase di trasferimento è stato concordato che il passaggio del personale sarebbe avvenuto rispettando le seguenti tappe:

1. Individuazione da parte di ciascuna Azienda, previo confronto con la delegazione sindacale aziendale, del personale addetto alle funzioni da trasferire, in termini di full time equivalent;

2. Determinazione del fabbisogno di personale da parte dell'Estav per l'esercizio delle funzioni da trasferire, previo confronto con le organizzazioni sindacali a livello di area vasta;
3. Formulazione di una graduatoria per l'attivazione del comando.

In questa dimensione sono contenuti quindi gli indicatori relativi al trasferimento delle funzioni ed un indicatore, il B6 relativo alla completezza del flusso informativo regionale avviato per il monitoraggio dell'attività contrattuale.

Gli indicatori che valutano il trasferimento delle funzioni si basano sulle dichiarazioni degli Estav e prendono in considerazione due sotto-indicatori:

- Il primo è relativo al livello di trasferimento della funzione (in termini di numero di aziende servite e/o tipologie di beni) ed il rispetto dei tempi relativi al trasferimento della funzione
- Il secondo è relativo alla completezza delle informazioni relative al personale e la tempestività con cui sono state inviate le informazioni.

Di seguito, si riportano i sotto-indicatori relativi al trasferimento delle funzioni e l'indicatore B6 sui flussi informativi.

### **1.1. Trasferimento della funzione "procedure concorsuali per il reclutamento del personale" – B2**

Le procedure interessate dal trasferimento sono:

- a) Concorsi pubblici ed assunzioni a tempo indeterminato;
- b) Selezioni pubbliche per il conferimento di incarichi a tempo determinato;
- c) Selezioni pubbliche per l'attribuzione di incarichi di direzione di struttura complessa;
- d) Selezioni per assunzioni mediante gli uffici circoscrizionali per l'impiego;
- e) Selezioni e concorsi per assunzioni di personale appartenente a categorie protette.

Il principio posto alla base di questa azione di accentramento deriva dalla riflessione che una gestione delle procedure concorsuali a livello di Area Vasta consente un utilizzo più razionale del personale, con contestuale recupero di risorse a vantaggio delle Aziende Sanitarie che possono destinarle ad altre attività. Conseguentemente, ciò significa che non deve esserci una mera sostituzione dell'Estav alle Aziende nello svolgimento della suddetta attività, ma promuovere e potenziare l'unificazione e il raggruppamento delle procedure di selezione di Area Vasta rivolte al personale dipendente delle aziende sanitarie, prioritariamente operante nella funzione, per la creazione di una unica struttura a direzione ESTAV.

Relativamente al perseguimento del suddetto obiettivo, la Regione Toscana con delibera N.623/08 relativa all'incentivazione dei direttori generali, ha posto come data-obiettivo entro cui realizzare il trasferimento, il mese di novembre 2008. Dall'attività di monitoraggio posta in essere per verificare il livello di raggiungimento di questo obiettivo, al 31.12.2008 tutti e tre gli Estav hanno dichiarato di aver trasferito la funzione relativa alle procedure concorsuali nei tempi previsti.

### **1.2. Trasferimento della funzione "Pagamento delle competenze del personale"– B3**

Lo sviluppo di centri privati (o a capitale misto) dei servizi di retribuzione del personale dimostra che tale attività può essere vantaggiosamente accentrata con metodi gestionali specializzati.

Operativamente, le linee di sviluppo del progetto hanno previsto un collegio permanente, formato dai responsabili del settore gestione economica del personale delle aziende sanitarie, per la predisposizione di uno schema unificato delle procedure gestionali che, una volta approvato dalle Aziende sanitarie dell'area vasta, prevede la gestione da parte di una struttura capofila.

Dopo la realizzazione dello schema unificato delle procedure gestionali, è stato necessario identificare un pacchetto software comune (che poteva essere scelto anche fra quelli in uso), da testare, per un primo periodo programmato, presso alcune Aziende (a maggior ragione se dovesse trattarsi di un prodotto nuovo), dove possibile parallelamente con il sistema già in uso. In ogni caso si sono resi necessari realizzare specifiche integrazioni fra il software prescelto e quelli in uso per rendere automatica l'acquisizione di una serie di dati (assenze-presenze, giuridico, etc.). Va tenuto conto, inoltre, di una serie di adempimenti (applicazioni contratti integrativi aziendali, sistema previdenziale, assenze-presenze per quanto riguarda straordinari, turni, festivi, notti, assenze a vario titolo, etc.), che, pur rimanendo, necessariamente,

a carico delle singole Aziende, non possono prescindere da un collegamento con la procedura paghe unificata. In un secondo momento sarà, comunque, possibile accentrare almeno una parte di quegli adempimenti che, inizialmente, rimangono a livello aziendale.

L'indicatore B3, quindi, misura il grado di trasferimento della funzione "pagamento delle competenze del personale". Come emerge dalla Fig. 1 due Estav su tre hanno trasferito la funzione nei tempi previsti.

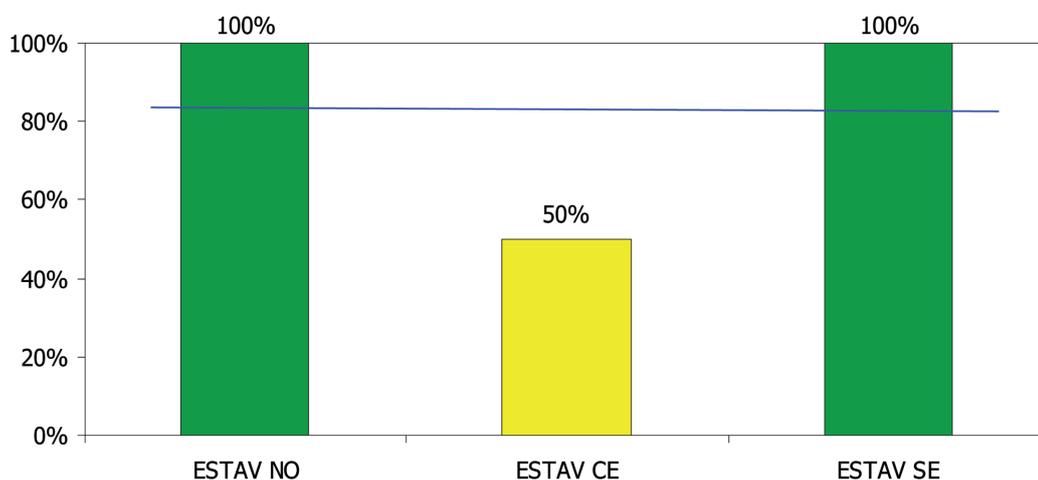


Fig. 1. Trasferimento funzione Stipendi, anno 2008

AZIENDA	Anno 2008		
	N. aziende in cui è stata trasferita la funzione	Rispetto dei tempi previsti (1 si 0 no)	% trasferimento funzione stipendi
ESTAV NO	100%	1	100%
ESTAV CE	50%	1	50%
ESTAV SE	100%	1	100%
<b>MEDIA REGIONALE</b>	<b>83%</b>	<b>1</b>	<b>83%</b>

Fig. 2. Trasferimento funzione Stipendi, anno 2008

Seguendo una interpretazione estensiva, il trasferimento era relativo a tutti gli aspetti legati all'amministrazione del personale attraverso una gestione integrata dello stato giuridico, amministrativo ed economico del personale.

Per Estav Nord Ovest, l'avvio del passaggio è avvenuto il 01/12/2007 con l'Asl 12 di Viareggio. Nel corso dell'anno 2008 sono state coinvolte e prese in carico tutte le altre aziende dell'Area Vasta, rispettando i tempi previsti (novembre 2008). L'Estav Sud Est, in virtù della autonomia organizzativa riconosciuta agli Estav, ha seguito la strada della esternalizzazione della funzione affidando il servizio ad una ditta esterna (SIGMA). Per Estav Centro è iniziato il trasferimento ma alla data prevista dalla delibera non era ancora completamente concluso, in quanto richiamando la suddetta interpretazione estensiva che è stata data, non è stata completata l'installazione della procedura centralizzata e le relative operazioni di interfacciamento e omogenizzazione delle codifiche e delle tabelle, per tale motivo è stato riconosciuto un raggiungimento parziale dell'obiettivo pari al 50%.

### 1.3. Trasferimento della funzione "logistica" – B4

Nell'attuale scenario e quadro di riferimento normativo, gli Estav hanno intrapreso azioni che riguardano sia l'assetto della logistica, (promuovendo un maggior ricorso a forme di aggregazione di forniture, proporzionate al ricorso da parte delle AA.SS) sia un'adeguata strutturazione del magazzino Unico Centralizzato.

Dal punto di vista gestionale-organizzativo il buon esito dell'operazione poggia su due presupposti di fondo, tra loro strettamente collegati ed interconnessi: la gestione delle attività per processo secondo criteri di efficacia ed efficienza e l'adozione di ruoli e relazioni cliente-fornitore chiari e trasparenti. E' inoltre evidente che per creare valore i processi devono essere gestiti in funzione delle esigenze del cliente. Questo significa che è necessario modellare secondo un'ottica di domanda/offerta tutti i rapporti che si instaurano fra il soggetto richiedente (le aziende sanitarie) e il soggetto fornitore (ESTAV), in modo che gli scambi fra questi operatori siano efficienti, efficaci e governati in funzione delle

aspettative di risultato. In questa logica è possibile ottenere importanti miglioramenti acquisendo consapevolezza e sensibilità da un lato alla "cultura della richiesta", dall'altro alla "cultura del servizio", impostando secondo una dinamica contrattuale trasparente e secondo rigorosi standard di erogazione (concordati preventivamente tra le parti) i rapporti di fornitura.

Ai fini del monitoraggio dell'indicatore in oggetto, e della verifica del grado di raggiungimento dell'obiettivo in questione sono stati considerati due aspetti: il numero di aziende interessate e la percentuale di trasferimento delle diverse categorie merceologiche.

L'obiettivo regionale ha previsto che il passaggio della funzione avvenisse entro novembre 2008. Come evidenziato dalla Fig. 3, la situazione è diversificata tra i tre enti. Questo è conseguenza sia dei diversi tempi con cui si sono attivati i processi di trasferimento, sia della capacità di gestire il cambiamento soprattutto con riferimento alle resistenze che esso ha generato, sia alle diverse scelte organizzative e gestionali adottate per attuare il trasferimento stesso (modello a rete, modello cliente/fornitore, ecc.).

Per Estav Centro il trasferimento si è concretizzato nel prendere in carico la funzione e servire le aziende della propria A.V. singolarmente, ma con riferimento a tutte le categorie merceologiche. Al 31/12/2008 è risultato che ha interamente trasferito le categorie merceologiche (farmaci e dispositivi medici) in tre aziende (Asl 3, Asl 10, AOU Meyer), parzialmente limitato alla categoria farmaci per altre due aziende (Asl 4 e Asl 11) e di non servire ancora l'AOU Careggi.

Per quanto riguarda l'Estav Sud Est al 31/12/2008 risulta essere trasferita solo l'AOU Senese.

Infine, Estav Nord Ovest ha optato per il trasferimento *orizzontale*, che consiste nel trasferire le categorie merceologiche singolarmente ma con una forte azione pervasiva che prevede un coinvolgimento totale di tutte le aziende dell'AV. Al 31/12/2008 risultano interamente trasferiti i farmaci, che pertanto sono completamente gestiti da Estav Nord Ovest con riferimento all'intero ciclo ordine-acquisti-stoccaggio-consegna ad eccezione di quei farmaci (c.d. farmaci salvavita e stupefacenti previsti da un protocollo siglato a livello di A.V.) acquistati da Estav ma gestiti ad armadietto direttamente dalle aziende. A partire dalla fine dell'anno 2008 (novembre/dicembre 2008) è stato avviato anche il trasferimento dei dispositivi medici (DM) e, in modo progressivo si prevede che verrà portato a termine entro la fine del 2009 con un trasferimento globale.

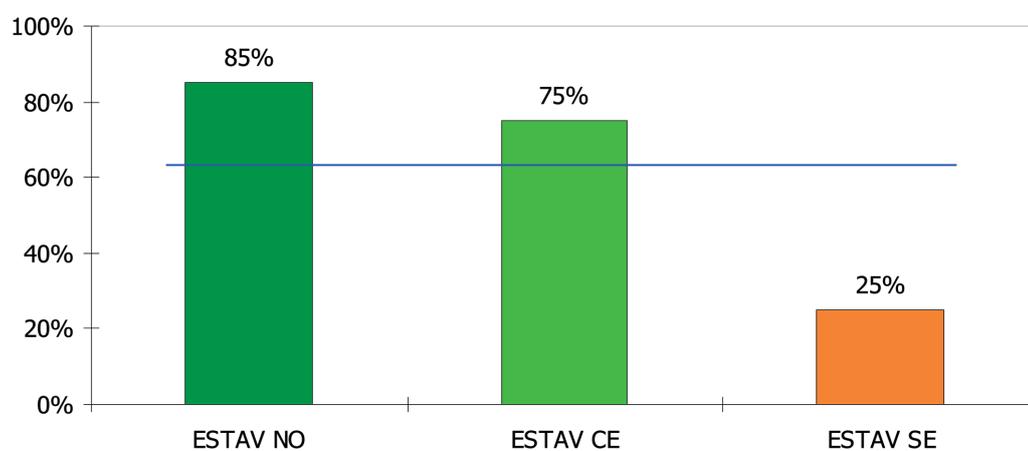


Fig. 3. Trasferimento funzione Logistica, anno 2008

AZIENDA	Anno 2008		
	N. Aziende in cui è stata trasferita la funzione/ N.aziende in A.V.	Ponderazione delle categorie merceologiche trasferite	% trasferimento Funzione Logistica
ESTAV NO	6/6	70%	85%
ESTAV CE	5/6	67%	75%
ESTAV SE	1/4	25%	25%
<b>MEDIA REGIONALE</b>	<b>5/9</b>	<b>54%</b>	<b>62%</b>

Fig. 4. Trasferimento funzione Logistica, anno 2008

#### 1.4. Redazione ed applicazione del Listino Prezzi di per i beni in magazzino e prontuario DM – B5

La Regione Toscana con DGR 1175/2005 ha approvato il "Sistema di governo della farmaceutica regionale per la realizzazione di un Prontuario Terapeutico di Area Vasta dei farmaci e dei dispositivi medici" allo scopo di standardizzare gli strumenti di classificazione utilizzati dalle Aziende Sanitarie e dagli Estav, per una maggiore trasparenza dei processi di approvvigionamento ed un più efficace monitoraggio sull'appropriatezza dei consumi e sull'uso dei prodotti.

Consentendo così una omogeneità di comportamento per un miglioramento dei livelli assistenziali sia dal punto di vista della prevenzione e della cura che dell'assistenza ospedaliera e territoriale.

La redazione del prontuario dei dispositivi medici e dei farmaci, diventa inoltre lo strumento sul quale operare le scelte di acquisto in forma associata permettendo di rilevare ed elaborare i dati sui prezzi di acquisto di beni e servizi e di effettuare un benchmarking interaziendale.

Accanto all'obiettivo della redazione del prontuario, è stata prevista la redazione e l'applicazione del listino prezzi da parte degli Estav. Questo è visto come uno strumento che regola il rapporto cliente-fornitore tra aziende ed Estav.

I listini prezzi, infatti rappresentano la base di riferimento per la determinazione dei prezzi di vendita da parte degli Estav alle aziende. I prezzi del listino corrispondono ai prezzi che gli ESTAV hanno sostenuto per l'acquisto dei beni.

Non vengono applicati mark-up in quanto per espressa previsione di legge, (artt. 100 e 141 della L.R. 24 febbraio 2005 n. 40) gli Estav "hanno come scopo lo svolgimento centralizzato, in nome proprio ma per conto delle Aziende sanitarie, delle funzioni tecniche, amministrative e di supporto in precedenza esercitate singolarmente dalle suddette Aziende senza perseguire direttamente o indirettamente finalità di lucro". Ciò significa che per la copertura delle loro spese generali e amministrative, dispongono delle risorse finanziarie, già in dotazione alle Aziende sanitarie, che vengono loro assegnate dalla Regione.

Sia il prontuario che il listino prezzi sono strumenti dinamici da sottoporre a periodici aggiustamenti e revisioni al fine di adeguarli allo sviluppo delle nuove conoscenze farmacologiche e terapeutiche, prevedendo quali prodotti usciranno dal paniere e quelli nuovi che invece entreranno.

La misura del raggiungimento dell'obiettivo si basa sulla verifica della predisposizione del prontuario e del listino prezzi nei tempi previsti (giugno 2008), e sulla effettiva applicazione del listino prezzi ma non entra nel merito delle modalità di costruzione del documento e quindi dei suoi contenuti.

Come il grafico evidenzia (Fig. 5) tutti e tre gli Estav hanno redatto il documento anche se in tempi diversi, e questo elemento ha determinato lo scostamento rispetto alla percentuale del 100%.

Il livello di applicazione del listino prezzi è stato valutato attraverso un riscontro fatto sulle fatture emesse dagli Estav verso le aziende sanitarie. E' risultato che sia per Estav Centro che Nord Ovest è così, mentre Estav Sud Est ha un listino prezzi mobile, in quanto i prezzi indicati nel documento non sono tenuti fissi per un certo periodo di tempo, ma variano in funzione dei prezzi di acquisto; per cui di fatto l'Estav Sud Est fattura al prezzo di acquisto. Per tale ragione, pur avendo predisposto il documento nei tempi definiti, è stato riconosciuto un raggiungimento parziale nella misura del 50%.

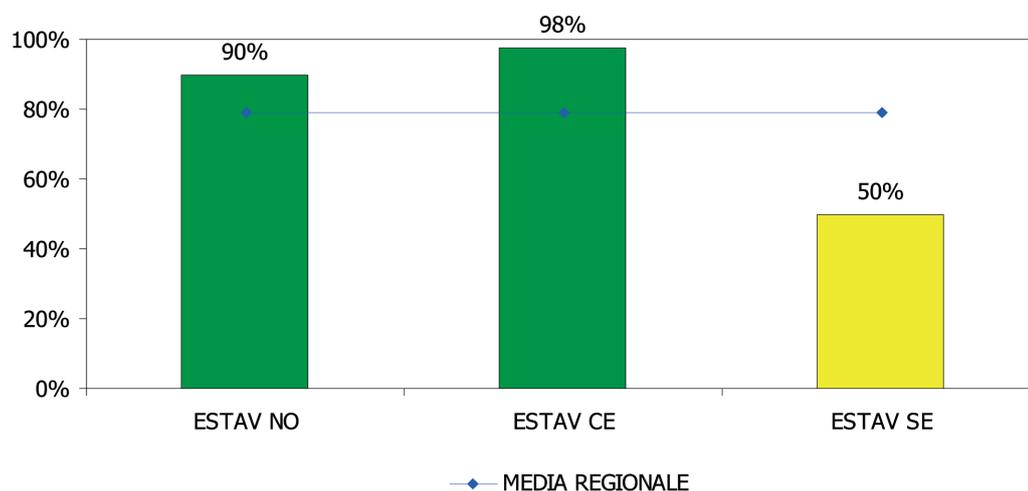


Fig. 5. Redazione ed applicazione del listino prezzi per i beni in magazzino e prontuario dei DM, anno 2008

AZIENDA	Anno 2008		
	Applicazione del listino prezzi (SI = 1, NO = 2)	Tempestività redazione listino prezzi	Redazione ed applicazione del listino prezzi
ESTAV NO	1	80%	90%
ESTAV CE	1	95%	98%
ESTAV SE	0	100%	50%
<b>MEDIA REGIONALE</b>	<b>1</b>	<b>92%</b>	<b>79%</b>

Fig. 6. Redazione ed applicazione del listino prezzi per i beni in magazzino e prontuario dei DM, anno 2008

## 1.5. Flusso Informativo – B6

La mancanza di un flusso dati regionale dall'Estav verso la Regione, ha reso necessaria una fase preliminare per l'individuazione ed invio periodico di un set di dati, su cui basare le analisi relative alla funzione trasferita da maggior tempo: la funzione approvvigionamento. Le variabili da monitorare e le categorie da utilizzare sono state discusse in un gruppo misto Estav-Regione-MeS composto dai responsabili della funzione acquisti dei tre Estav, che unitamente alla figura dell'informatico intervengono nel passaggio dei dati.

Il modello adottato per la trasmissione del flusso dati è di tipo tabellare, i campi previsti si riferiscono prevalentemente alle caratteristiche dell'attività di negoziazione svolta. Questo lavoro di condivisione e di confronto ha portato alla creazione di un flusso dati denominato "Archivio Aggiudicazione", che viene trasmesso con periodicità trimestrale al MeS da parte di ogni Estav, e che, per ogni atto, riporta informazioni dettagliate relativamente a: tipologia, settore merceologico, numero aziende coinvolte, oggetto, data richiesta, data indizione, data aggiudicazione, numero fornitori, ditte aggiudicatrici, importo aggiudicato, economie conseguite.

E' inoltre da evidenziare che i requisiti del sistema non sono né statici né vincolanti, e questo lo rende estremamente flessibile e adattabile alle esigenze conoscitive che si vogliono perseguire di volta in volta con le analisi. Infatti, a partire dal IV trimestre 2008 ai campi condivisi in una prima fase, se ne sono aggiunti altri due: criterio di calcolo delle economie e indicazione per ogni gara se è programmata o fuori programma.

In una fase iniziale, sicuramente lo strumento ha generato delle resistenze tra gli operatori, in considerazione sia del maggiore aggravio di lavoro che avrebbe comportato, sia di una non immediata percezione dei potenziali vantaggi che a regime il suo utilizzo avrebbe comportato.

Tuttavia, il flusso ha delle implicazioni positive infatti, consente di realizzare:

- un confronto utile sia alla Regione che agli stessi Estav per orientarsi nella gestione;
- una maggior facilità di ricostruzione dell'evoluzione storica delle singole informazioni,
- una maggiore trasparenza nel trattamento dei dati grazie anche alla possibilità di effettuare controlli sui contenuti dei dati;
- una maggiore tempestività nell'aggiornamento dei dati
- una riduzione del rischio di errore grazie alla maggiore standardizzazione ed omogeneità delle informazioni.

Pertanto, la creazione di questa base dati unica, ha costituito una fase preliminare all'attività di analisi e di elaborazione, che in mancanza, avrebbe risentito del carattere di divisione, frammentarietà, dispersività, delle informazioni nonché di incongruenze anche laddove la denominazione dei campi usata dai tre Estav sarebbe risultata uniforme, permettendo così una maggior facilità di collegamento e di interazione con i database dei tre Estav, consentendo comparazioni in ottica di benchmarking.

Proprio in considerazione della notevole importanza in termini di operatività, derivante dalla creazione di tale flusso, si è ritenuto importante e utile monitorare e valutare il livello di compilazione da parte dei tre Estav attraverso il controllo relativo alle modalità di corretta compilazione del flusso ed alla congruità dei dati.

In considerazione della complessità e della numerosità dei campi richiesti, e che la possibilità di commettere errori materiali e/o di trascrizione che ci possono essere nel momento in cui viene popolato un database è fisiologico, è stato tollerato un margine di errore del 2% per ogni campo.

Come si può evincere dal grafico (Fig. 7), tutti e tre gli Estav hanno conseguito una buona performance.

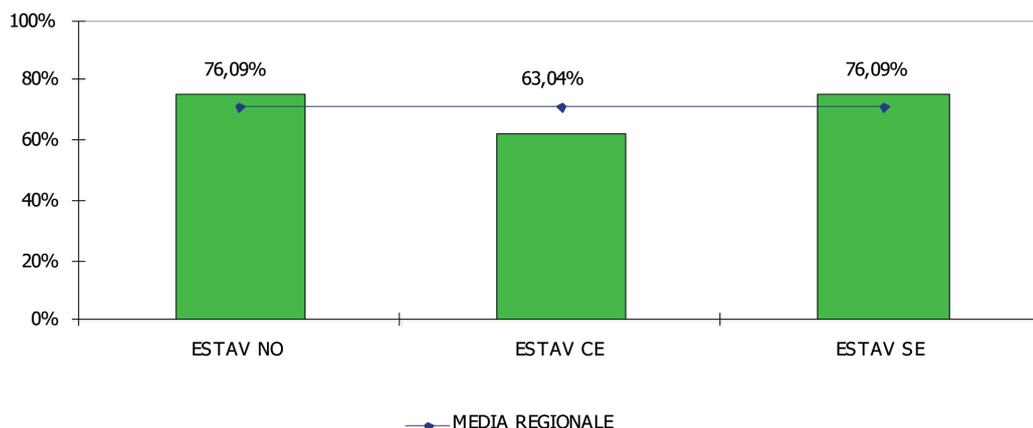


Fig. 7. Completezza e tempestività del Flusso Informativo, anno 2008

AZIENDA	N. campi compilati	N. totale campi richiesti nei trimestri	Completezza compilazione flusso informativo	N. campi compilati	N. totale campi richiesti nei 4 trimestri 2008	Completezza compilazione flusso informativo
ESTAV NO	24	33	73%	35	46	76%
ESTAV CE	17	33	52%	29	46	63%
ESTAV SE	24	33	73%	35	46	76%
<b>Totale regionale</b>	<b>65</b>	<b>99</b>	<b>66%</b>	<b>99</b>	<b>138</b>	<b>72%</b>

Fig. 8. Completezza e tempestività del Flusso Informativo – Trend 2007 - 2008

## 2. VALUTAZIONE DELL'EFFICIENZA E DELL'EFFICACIA OPERATIVA – C di M. Vainieri

La dimensione C raccoglie gli indicatori connessi all'attività core dell'Estav e volti a valutare se sono stati soddisfatti i principi che hanno ispirato la loro costituzione.

Gli indicatori per ora individuati fanno riferimento alle prime due funzioni oggetto di trasferimento: la funzione acquisti e la funzione logistica.

La continua ricerca di modalità più efficienti nell'acquisto e nella logistica dei beni e servizi ha portato negli ultimi anni a politiche di esternalizzazione e centralizzazione di queste funzioni in diverse regioni italiane (Brusoni et al., 2008). I vantaggi ricercati attraverso la centralizzazione delle funzioni sono quindi gli obiettivi che gli enti sovrazionali, come l'Estav, dovrebbero perseguire nello svolgimento delle proprie attività ed in particolare (si veda Brusoni, Marsilio, 2007 e Brusoni et al., 2008):

- la riduzione dei costi attraverso le economie di scala derivanti dai maggiori volumi e maggior potere contrattuale;
- la riduzione dei costi di transazione tra Aziende e fornitori;
- la riduzione del personale delle singole Aziende dedito alle funzioni da trasferire;
- la specializzazione e maggior qualificazione del personale;
- la standardizzazione dei processi, che rende lo svolgimento dei processi più efficiente;
- la riduzione delle scorte in magazzino e quindi una maggior liquidità;
- la riduzione del numero di magazzini.

Uno dei primi indicatori costruiti e monitorati nel tempo è stato l'indicatore C6 – Pervasività dell'azione della funzione acquisti che misura la capacità dell'Estav di aggregare gli acquisti di più aziende sanitarie. Questo indicatore si collega sia ai risparmi conseguenti dalle economie di scala ed un maggior potere contrattuale (misurato dall'indicatore F2) e sia in parte alla riduzione della raccolta e trasmissione di informazioni e di documenti amministrativi fra le aziende ed i fornitori. Inoltre attraverso l'accorpamento delle procedure di acquisto si realizza anche la standardizzazione dei processi fra le aziende.

Uno dei rischi della centralizzazione della funzione acquisti deriva dalla complessità di gestione di gare più ampie che coinvolgono più aziende. Un maggior numero di aziende coinvolte può determinare un aumento dei tempi dell'espletamento della gara/provvedimento per la deliberazione dell'acquisto di un bene/servizio. In questo senso la tempestività

della risposta alle richieste aziendali diviene un indicatore di qualità ed efficacia dello svolgimento della funzione acquisti. Un indicatore proxy di questo fenomeno è l'indicatore C1 – tempo medio di procedura per gli acquisti.

Un altro indicatore inserito nel sistema di valutazione come indicatore di "osservazione" per approfondimenti e supporto al monitoraggio complessivo della performance della funzione acquisti è l'indicatore C5- spese in economia che misura il ricorso delle aziende dell'area vasta di riferimento e dell'Estav ad acquistare con procedure in economia che seguono un iter più snello per ordinativi con importi inferiori ai 20.000 euro circa.

Gli altri indicatori presenti in questa dimensione si riferiscono alla funzione logistica, in particolare sono: C2 – Percentuale di intermediazione sugli acquisti; C3 – razionalizzazione delle rimanenze di area vasta; C4 – riduzione del numero di magazzini.

Gli indicatori C3 e C4 misurano gli obiettivi posti dalla centralizzazione della funzione logistica, su menzionati la riduzione delle scorte per il miglioramento della liquidità e la riduzione del numero di magazzini in area vasta. Tuttavia per un non ancora completo trasferimento della funzione logistica come esposto nella dimensione B, si ritiene di considerare tali indicatori oggetto di osservazione e non di valutazione.

Indicatore di valutazione è il C2 –Percentuale di intermediazione degli acquisti che misura, in valore, quanta parte degli acquisti delle aziende è intermediata dall'Estav. Questo indicatore completa l'analisi dell'indicatore B4 sul trasferimento della funzione logistica.

### 2.1. Tempo medio di procedura degli acquisti – C1

Il tempo medio di procedura degli acquisti è un indicatore che monitora l'efficacia dell'attività svolta dagli Estav sulla funzione di approvvigionamento di beni e servizi. La tempestività nell'approvvigionamento dei beni è uno dei principali risultati di gestione che ha un immediato impatto sull'organizzazione delle aziende sanitarie.

Il tempo medio di procedimento è utilizzato come proxy della tempestività di risposta dell'Estav alle richieste aziendali. L'indicatore è costruito come numero di giorni intercorsi fra la data di aggiudicazione e la data di indizione sul numero di atti soggetti ad indizione. I tempi di risposta alle richieste aziendali saranno di certo superiori al tempo di procedimento in quanto bisognerà aggiungere il tempo intercorrente fra la data di richiesta e la data di indizione della gara.

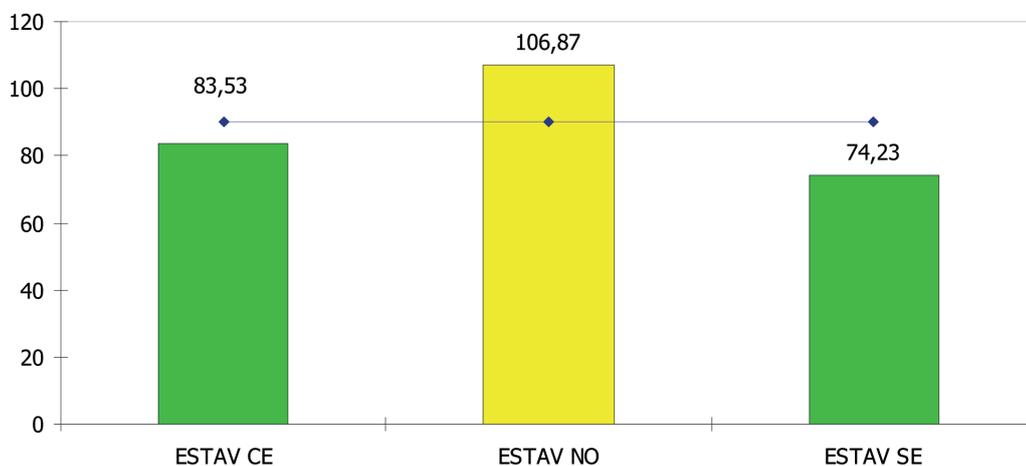


Fig. 1. Tempi medi di procedimento, anno 2008

AZIENDA	Anno 2007			Anno 2008		
	Totale giorni fra indizione e aggiudicazione	Numero atti aggiudicati sotto soglia con indizione	Tempo medio del procedimento (solo sotto soglia)	Totale giorni fra indizione e aggiudicazione	Numero atti aggiudicati sotto soglia con indizione	Tempo medio del procedimento (solo sotto soglia)
ESTAV CE	29.914,97	232	128,94	5513	66	83,53
ESTAV NO	58.971,43	432	136,51	9511	89	106,87
ESTAV SE	109.776,61	1175	93,43	11802	159	74,23
MEDIA REGIONALE	66.221	613	119,63	8.942	105	88,21
<b>Totale regionale</b>	<b>198.663</b>	<b>1839</b>	<b>108,03</b>	<b>26826</b>	<b>314</b>	<b>85,43</b>

Fig. 2. Tempi medi di procedimento - Trend 2007-2008

Nella Fig. 1 si riportano i tempi medi di procedimento riscontrati nell'anno 2008.

Due Estav su tre conseguono tempi medi di procedimento inferiori ai 90 giorni previsti dall'obiettivo regionale; il trend 2007 e 2008 evidenzia che vi è stata una riduzione nei tempi medi di svolgimento delle procedure concorsuali: tutti e tre gli Estav hanno ridotto di almeno 20 giorni la durata fra l'aggiudicazione e l'indizione.

La media è però sensibile a valori outlier rischiando di non rappresentare adeguatamente la tempestività di risposta: poche gare sottosoglia possono infatti far superare la soglia dei 90 giorni come è avvenuto per l'Estav Nord Ovest che nei primi tre trimestri registrava tempi medi di procedura per le gare sotto soglia sempre inferiori ai 90 giorni. Per superare questa problematica, l'indicatore sarà sostituito con "percentuale di raggiungimento degli standard di riferimento". Inoltre sono in corso altre rilevazioni che potranno permettere l'analisi dell'intero processo: dalla prima richiesta all'aggiudicazione.

## 2.2. Percentuale di intermediazione degli acquisti – C2

La percentuale di intermediazione degli acquisti misura quanta parte dei beni acquistati dalle aziende sanitarie dell'area vasta è stata fatturata dagli Estav; è un indicatore che monitora il passaggio della funzione logistica in termini quantitativi dalle aziende all'Estav.

Il collegamento con l'indicatore B4 presente nella dimensione della capacità di perseguire gli orientamenti regionali aiuta a leggere queste performance. Alla fine del 2007 l'Estav Sud Est è partita con un'intermediazione "verticale": tutti i beni per una sola azienda; l'Estav Nord Ovest, all'opposto ha scelto di partire con un'intermediazione "orizzontale": una sola categoria merceologica (i farmaci) per tutte le aziende dell'area vasta; un tipo di intermediazione mista è stata scelta invece dall'Estav Centro: alcune categorie merceologiche per alcune aziende.

Una percentuale di intermediazione sugli acquisti di beni delle aziende sanitarie pari al 100% indica che la totalità degli acquisti di beni è stata acquistata e poi fatturata dall'Estav alle aziende configurandosi di fatto come unico fornitore dell'azienda.

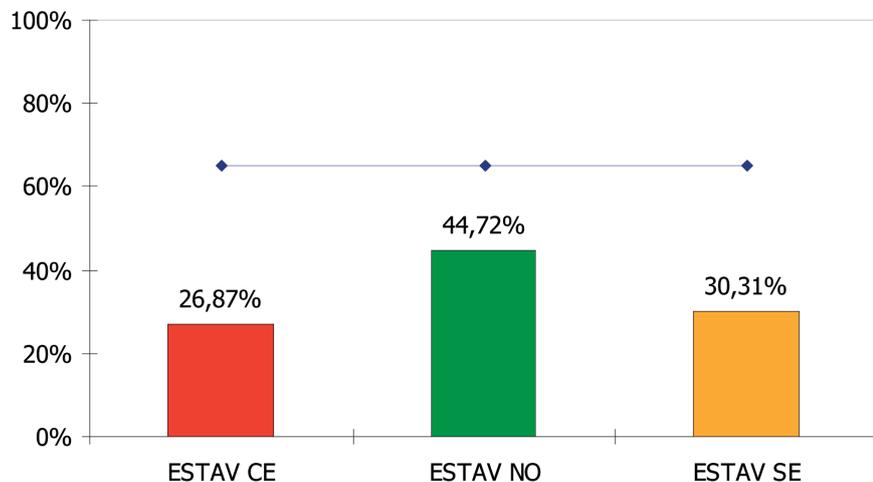


Fig. 3. Percentuale di intermediazione degli acquisti, anno 2008

AZIENDA	Anno 2007			Anno 2008		
	Fatture Estav vs AASS 2007	Totale Acquisti AASS 2007	% di intermediazione sugli acquisti	Fatture Estav vs AASS 2008	Totale Acquisti AASS 2008	% di intermediazione sugli acquisti
ESTAV CE	29.038.341	447.860.000	6,48%	123.043.494	457.970.000	26,87%
ESTAV NO	50.375.699	369.819.000	13,62%	181.720.414	406.318.000	44,72%
ESTAV SE	34.371.720	216.917.000	15,85%	68.238.965	225.140.000	30,31%
MEDIA REGIONALE	37.928.587	344.865.333	12%	124.334.291	363.142.667	33,97%
<b>Totale regionale</b>	<b>113.785.760</b>	<b>1.034.596.000</b>	<b>11,00%</b>	<b>373.002.873</b>	<b>1.089.428.000</b>	<b>34,24%</b>

Fig. 4. Percentuale di intermediazione degli acquisti - Trend 2007 - 2008

Il trend 2007-2008 (Fig. 4) denota un aumento (atteso) degli acquisti di beni intermediati dagli Estav. L'aumento maggiore è stato registrato dall'Estav Nord Ovest che passa dal 13,62% al 44,72%.

Sebbene l'obiettivo teorico sia il 100%, questo non sarà mai raggiunto in quanto esistono diversi beni che, per loro natura, non si prevede che "transiteranno" dal magazzino dell'Estav né saranno intermediati da questo ultimo come ad esempio gli acquisti relativi al sociale. Un indicatore più appropriato dovrebbe considerare al denominatore solo il valore dei beni che possono effettivamente essere oggetto di intermediazione da parte degli Estav. Tuttavia, data la difficoltà di individuare con precisione l'entità di questi beni dai flussi CE o dai piani dei conti aziendali, si ritiene che la totalità dei beni acquistati dalle aziende sia ad oggi una buona proxy dei beni che dovrebbero essere intermediati dall'Estav. Nel 2008 e 2009 l'obiettivo posto nella delibera di incentivazione dei direttori generali, è stato il 65%.

### 2.3. Pervasività della funzione acquisti – C6

Questo indicatore relativo alla funzione misura quante deliberazioni effettuate dall'Estav riguardano più di un'azienda. La centralizzazione della funzione acquisti infatti dovrebbe portare ad un'unificazione delle strutture ma anche un accorpamento delle deliberazioni con oggetti comuni delle aziende dell'area vasta.

L'indicatore è costruito come la percentuale di nuovi contratti aggiudicati nell'anno per una sola azienda. Una percentuale pari al 100% è segno che non vi sono state aggiudicazioni comuni a più aziende mentre una percentuale bassa indica che l'Estav e le aziende sanitarie sono riuscite ad organizzare più gare unificate rispetto al totale degli atti.

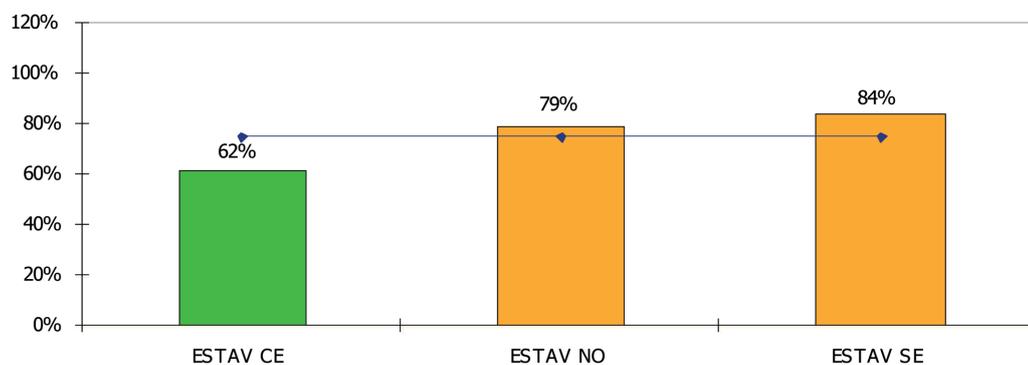


Fig. 5. Pervasività della funzione acquisti, anno 2008

AZIENDA	Anno 2007			Anno 2008		
	N. nuovi contratti per una sola azienda	Totale nuovi contratti di aggiudicazione	Pervasività dell'azione della funzione acquisti	N. nuovi contratti per una sola azienda	Totale nuovi contratti di aggiudicazione	Pervasività dell'azione della funzione acquisti
ESTAV CE	145	215	67%	157	254	62%
ESTAV NO	322	448	72%	354	447	79%
ESTAV SE	510	565	90%	187	222	84%
MEDIA REGIONALE	325,67	409,33	77%	232,67	307,67	75%
<b>Totale regionale</b>	<b>977</b>	<b>1228</b>	<b>79,56%</b>	<b>698</b>	<b>923</b>	<b>75,62%</b>

Fig. 6. Pervasività della funzione acquisti – Trend 2007-2008

Come evidenzia il grafico (Fig. 5), il numero di nuovi contratti stipulati per una sola azienda varia dal 62% all' 84% segno che vi è stato, una riduzione in termini di numero di deliberazioni di circa il 20%.

L'Estav Centro è l'ente che riesce a raggruppare il maggior numero di deliberazioni mentre l'Estav Sud Est il numero minore.

### 3. VALUTAZIONE ESTERNA – D di C. Calabrese

Fornire servizi di qualità e creare valore per il cliente non è prerogativa delle sole organizzazioni private ma anche finalità di quelle pubbliche. Alla necessità delle aziende private di perseguire profitto fa riscontro quella delle PA di realizzare cambiamenti generativi di valore per il Sistema Paese.

Nelle aziende private, la molla che spinge verso l'orientamento al consumatore e alla costante misura della sua soddisfazione è la competitività. Le analisi di marketing dimostrano che gli investimenti in soddisfazione e fidelizzazione della clientela migliorano decisamente la redditività delle imprese e le performance di mercato.

Ciò è particolarmente vero in contesti concorrenziali e caratterizzati da situazioni di saturazione del mercato. L'impresa, per una serie di motivi, deve infatti modificare il suo approccio passando dallo scambio alla relazione. Per costruire una relazione con i clienti è necessario creare fiducia nella controparte e il mezzo per arrivare a ciò è la soddisfazione del cliente. (Ciappei, 2003)

L'attenzione dedicata a questo tema è dunque particolarmente alta, anche alla luce dell'attuale situazione competitiva che vede la presenza di attori sempre più forti e temibili, aumentando l'importanza del cliente quale risorsa scarsa e perciò sempre più costosa e difficile da conseguire e mantenere nel tempo. Per tale motivo negli ultimi anni è diventata sempre più rilevante l'attenzione al cliente e alla sua soddisfazione, rendendo necessario misurarne il livello ed identificare i gap critici così da predisporre strumenti e logiche idonee a valorizzare tale risorsa soddisfacendone le aspettative e i bisogni.

Nella PA, quando si parla di soddisfazione dell'utente, certamente ci si riferisce alla necessità di comprendere a fondo i bisogni che il cittadino esprime, porre attenzione costante al suo giudizio, sviluppare la capacità di dialogo e di relazione.

Quindi l'utilizzo della *customer satisfaction* tra il pubblico e il privato si differenzia solo per il fatto che a monte vi sono motivazioni diverse: di ottimizzazione delle funzioni di tutela e soddisfazione di bisogni collettivi nel pubblico, delle condizioni di competitività nel privato. Utilizzando un linguaggio aziendalistico, l'utente oggi deve diventare l'*asset* più importante della PA: la relazione con l'utente è l'investimento a più alto ritorno che può generare la vera svolta della PA.

L'utilizzo della *customer satisfaction* è dunque conseguente ad una filosofia aziendale che, attraverso un approccio di tipo integrato di tutti gli elementi di un'azienda, riesce a porre il cliente al centro di ogni processo, con l'obiettivo di considerarlo non solo fruitore di servizi, ma anche preziosa fonte di informazioni (Lynch e Cross, 1993).

La realizzazione di un'indagine di *customer satisfaction*, può supportare la verifica dell'efficacia esterna delle attività svolte. Il monitoraggio sistematico del livello di soddisfazione dei clienti, infatti, fa comprendere le evoluzioni delle loro percezioni e quindi agevola l'azienda a capire in quale misura le politiche attivate hanno inciso all'esterno e, di conseguenza, ad affinare le capacità di risposta al mercato, progettando sistemi di erogazione dei servizi mirati sui bisogni dei clienti.

La rilevazione *customer satisfaction* permette inoltre, mettendo in relazione l'importanza attribuita ai bisogni con la soddisfazione percepita, di individuare da una parte dove concentrare gli sforzi di miglioramento e dall'altra di cogliere i segnali deboli, idee, spunti, suggerimenti, anticipando così i bisogni latenti.

Un questionario sulla soddisfazione dei clienti infatti ha proprio questa duplice funzione: da un lato monitorare la soddisfazione dei clienti (feedback) e dall'altro suggerire delle azioni per migliorare la qualità del servizio, laddove i clienti non risultino soddisfatti.

Richiamando i suddetti vantaggi dello strumento ed in considerazione della natura degli Estav prevalentemente commerciale anche se opera in un quadro istituzionale fortemente regolamentato, si è ritenuto utile misurare e valutare il livello di soddisfazione dei clienti degli Estav intervistando sia il top che il middle management delle aziende sanitarie che rappresentano i "clienti interni" degli Estav, oltre che gli utilizzatori dei servizi erogati dagli Estav a favore del sistema sanitario toscano.

Le modalità di rilevazione sono diverse: alle direzioni aziendali è stato inviato un questionario via email mentre ai dirigenti di struttura complessa si è fatto ricorso al questionario CAWI.

La soddisfazione degli utenti è stata misurata utilizzando due livelli di analisi:

- **Puntuale:** così come percepita al momento della rilevazione (e dell'effettivo utilizzo del servizio)
- **Diacronica:** attraverso il "termometro del cambiamento", che consente di fare un confronto con il passato, ovvero quando le funzioni erano esercitate dalle aziende. (Per verificare se la qualità del servizio nel tempo sia migliorata, peggiorata o invariata).

Al fine di non legare le analisi dell'indice di soddisfazione solo a parametri definiti, all'interno del questionario è stata

inserita una domanda a risposta aperta per raccogliere ulteriori informazioni a supporto dell'indagine: più precisamente, è stato chiesto all'utente di indicare suggerimenti per migliorare la qualità del servizio e in generale per migliorare il rapporto con Estav.

La portata e la complessità dei mutamenti dello scenario provocati dal trasferimento delle funzioni, ha prodotto cambiamenti rilevanti nelle modalità di gestione ed organizzazione delle stesse, con un notevole impatto sugli orientamenti strategici sia dal lato Estav che dal lato aziende, che hanno accentuato l'importanza di gestire in maniera realmente efficace le relazioni cliente/fornitore.

L'indagine rivolta alle direzioni aziendali ha registrato un basso tasso di risposta (dal 11% al 50%) per cui sul bersaglio l'indicatore D2 è rappresentato con il simbolo di un campanello, per evidenziare che la misura ha valore segnaletico ma privo di significatività statistica.

Gli indicatori di qualità percepita da parte dei dirigenti di struttura complessa derivano dall'indagine di clima interno delle aziende sanitarie a cui hanno partecipato poco più di 1600 dirigenti.

### 3.1. Percezione della qualità dei servizi dell'Estav dei dirigenti delle aziende dell'AV – D.1

Sul bersaglio l'indicatore D1- "Percezione della qualità dei servizi dell'Estav dei dirigenti delle aziende dell'AV" è il risultato della media di due domande: "La qualità percepita sul servizio acquisti e logistica mediante Estav" (Indicatore D1.1) e "La qualità percepita sui tempi di approvvigionamento" (Indicatore D1.2).

L'indicatore ed i relativi sotto indicatori si posizionano nella fascia di performance scarsa per tutti e tre gli Estav.

### 3.2. Qualità percepita sul servizio acquisti e logistica – D.1.1

La qualità sul servizio acquisti e logistica mediante Estav ha ricevuto una valutazione medio-bassa, in tutti e tre gli Estav (Fig. 1). Il grafico di dettaglio (Fig. 2) evidenzia la diversa distribuzione delle risposte fra i tre Estav. In particolare si nota la differenza fra l'Estav Centro con un 60% di dirigenti per i quali il trasferimento ha portato ad un peggioramento della qualità percepita sul servizio acquisti e logistica e gli altri due Estav in cui tale percentuale si aggira attorno al 47%.

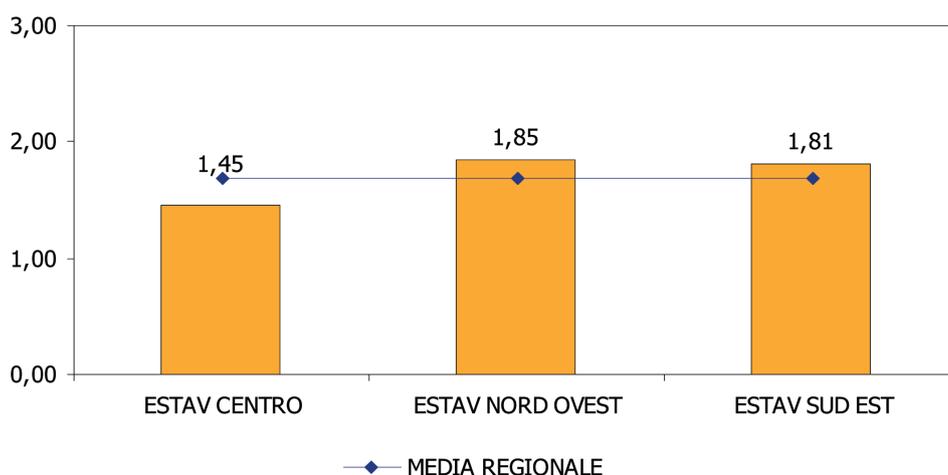


Fig. 1. Qualità percepita sul servizio acquisti e logistica dai dirigenti struttura complessa - Indagine di clima interno, anno 2008

Il servizio acquisti e logistica mediante ESTAV

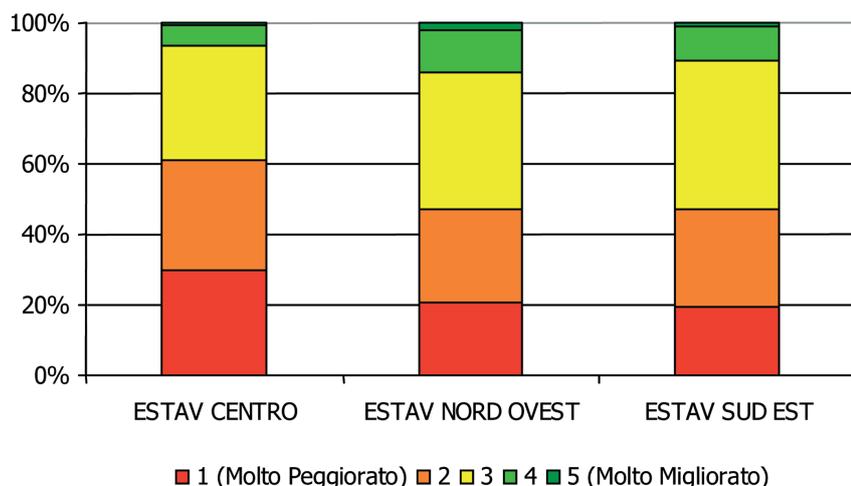


Fig. 2. Qualità percepita sul servizio acquisti e logistica dai dirigenti struttura complessa - Indagine di clima interno, anno 2008 dettaglio risposte per Estav

	Il servizio acquisti e logistica mediante ESTAV è:					Totale complessivo
	1 (Molto Peggiorato)	2	3	4	5 (Molto Migliorato)	
ESTAV CENTRO	200	207	219	41	2	669
ESTAV NORD OVEST	136	173	258	77	14	658
ESTAV SUD EST	56	78	120	27	3	284
<b>Totale regionale</b>	<b>392</b>	<b>458</b>	<b>597</b>	<b>145</b>	<b>19</b>	<b>1611</b>

Fig. 3. Qualità percepita sul servizio acquisti e logistica dai dirigenti struttura complessa - Indagine di clima interno, anno 2008

### 3.3. Qualità percepita sui tempi di approvvigionamento – D.1.2

Risultati leggermente più bassi si registrano per la domanda relativa ai tempi di approvvigionamento. I dirigenti di struttura complessa percepiscono che il trasferimento della funzione di approvvigionamento all'Estav ha avuto effetti negativi sulla tempestività (Fig. 4). Nella (Fig. 5) si nota la variabilità fra i tre Estav: si passa da circa il 60% di dirigenti che rilevano un peggioramento nella tempestività di approvvigionamento dei beni e servizi ad un minimo di 50%.

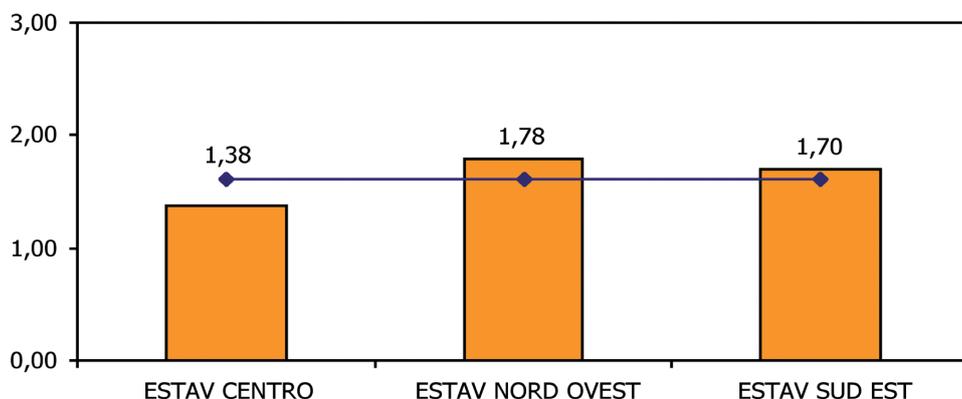


Fig. 4. Qualità percepita sui tempi di approvvigionamento dai dirigenti struttura complessa - Indagine di clima interno, anno 2008

I tempi di approvvigionamento dei beni, macchinari, farmaci e servizi sono

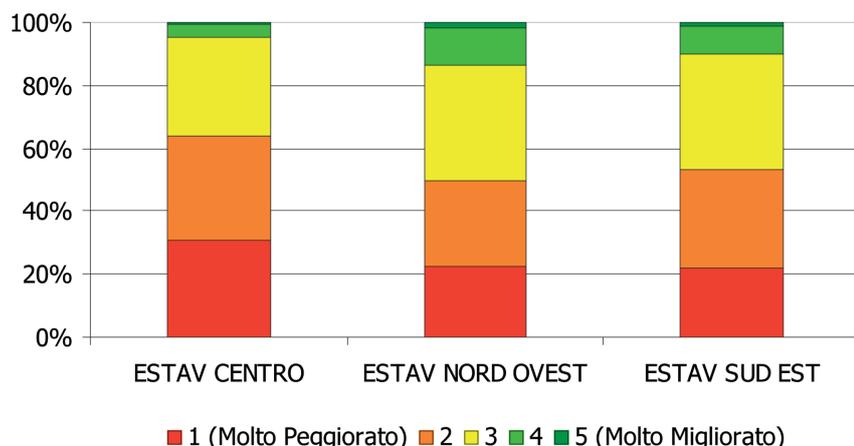


Fig. 5. Qualità percepita sui tempi di approvvigionamento dai dirigenti struttura complessa - Indagine di clima interno, anno 2008 dettaglio risposte per Estav

I tempi di approvvigionamento dei beni, macchinari, farmaci e servizi è:						
	1 (Molto Peggiorato)	2	3	4	5 (Molto Migliorato)	Totale complessivo
ESTAV CENTRO	207	220	211	27	4	669
ESTAV NORD OVEST	148	180	242	78	10	658
ESTAV SUD EST	62	89	105	24	4	284
<b>Totale regionale</b>	<b>417</b>	<b>489</b>	<b>558</b>	<b>129</b>	<b>18</b>	<b>1611</b>

Fig. 6. Qualità percepita sui tempi di approvvigionamento dai dirigenti struttura complessa - Indagine di clima interno, anno 2008

#### 4. VALUTAZIONE INTERNA – E di C. Calabrese

Un altro importante driver della performance aziendale è rappresentato dalla prospettiva del dipendente, che tradizionalmente rappresentano una delle principali categorie di *stakeholder* che si relazionano con l'azienda.

Il successo di un'azienda infatti, tra le altre cose, dipende anche dal rendere i dipendenti motivati a migliorare le prestazioni aziendali attraverso un orientamento al cliente esterno ed interno, e l'intenzione a fare meglio con le dovute competenze e conoscenze (Ciappei, 2003).

La motivazione in generale è correlata al grado di soddisfazione dei dipendenti.

La soddisfazione e il coinvolgimento del personale sono in generale temi complessi perché hanno a che fare con la complessità degli esseri umani in termini di aspirazioni, comportamenti, motivazioni, sentimenti e stati d'animo. Anche se il tema è indubbiamente molto complesso, l'esperienza accumulata da centri di eccellenza internazionali ha dimostrato che la soddisfazione del personale dipende in realtà da un numero abbastanza circoscritto di fattori: la chiarezza dei compiti, il riconoscimento dei meriti, il senso di appartenenza, la fiducia e il coinvolgimento, il clima interno, le pari opportunità, l'opportunità di crescita e la possibilità di raggiungere gli obiettivi prefissati, la capacità di creare un lavoro di squadra tra i dipendenti, la capacità di promuovere una comunicazione aperta dove il personale non è messo all'oscuro di ciò che avviene, specialmente quando questo influisce sul suo lavoro, etc (D'Anna, 2007).

La soddisfazione del personale è un elemento fondamentale per le aziende perché avere dipendenti e collaboratori soddisfatti, motivati e coinvolti influenza la produttività, il senso di appartenenza andando ad incidere anche sulla soddisfazione del cliente finale. Viceversa l'insoddisfazione lavorativa può portare a problemi di equilibrio psico-fisico; ad un maggior assenteismo e turnover ed infine ad una riduzione del livello di performance.

Pertanto, nella misura in cui si riesce a monitorare la soddisfazione del personale e il clima interno si possono individuare le azioni di miglioramento.

Dall'analisi delle informazioni derivanti dall'indagine di clima interno infatti si è in grado di capire:

- quanti sono i dipendenti soddisfatti, motivati e coinvolti e quanti quelli insoddisfatti
- quali fattori più di altri determinano la soddisfazione/insoddisfazione e il coinvolgimento dei dipendenti
- quali interventi attuare per migliorare la situazione

In coerenza con il quadro concettuale e teorico sopra esposto, è stata attivata e sviluppata anche per gli Estav l'indagine di clima interno, similmente a quanto accade per le Asl/Ao del Sistema Sanitario Toscano in modo sistematico ormai da diversi anni.

In considerazione della bassa numerosità degli organici dei tre enti e della nuova metodologia adottata nelle aziende sanitarie, sono stati invitati a partecipare all'indagine di clima organizzativo tutto il personale che lavora all'Estav indipendentemente dal ruolo ricoperto e dalla funzione esercitata. Sono stati esclusi solo i dipendenti assegnati *funzionalmente*, in quanto il passaggio effettivo e definitivo del personale dalle Aziende dell'AV all'Estav può avvenire in un arco temporale di sei mesi, durante i quali la diversificata e spesso non prevedibile varietà delle situazioni di impiego, sia dal punto di vista tecnico/operativo che di potenziale ripartizione degli orari di lavoro tra Estav e azienda di provenienza, ha reso difficile inquadrare in modo univoco e stabile questa tipologia di personale.

Da un punto di vista metodologico, al fine di garantire l'anonimato del questionario sia in termini manageriali sia soprattutto etici, è stato somministrato un solo tipo di questionario per tutte le figure professionali a prescindere dal livello di responsabilità. La rilevazione è avvenuta on-line per mezzo di un software specifico, noto anche come C.A.W.I. (*Computer Assisted Web Interviewing*) gestito mediante il server della Scuola Superiore Sant'Anna.

Il questionario ha previsto diverse dimensioni di analisi sondate attraverso un gruppo – *cluster* – di domande o affermazioni mirate organizzate in sezioni, (a loro volta suddivise in sottosezioni). Esse sono:

1. Il mio lavoro
2. Il mio responsabile
3. La mia azienda
4. Informazioni generali

In modo speculare ai raggruppamenti delle domande sopra riportate, sono stati elaborati cinque indicatori:

- 1 La valutazione del management (E2),
- 2 Le condizioni di lavoro (E3),
- 3 La mia azienda (E4),
- 4 Comunicazione e informazione (E5),
- 5 La formazione (E7)

A questi si aggiunge l'indicatore del tasso di risposta all'indagine di clima organizzativo E1.

A titolo di esempio si riportano di seguito alcuni indicatori oggetto di analisi, in particolare ci soffermiamo sull'indicatore E2 – "La valutazione del management" e l'indicatore E3 "La valutazione delle condizioni di lavoro". A ciascun Estav è stato poi consegnato un rapporto dettagliato in cui è possibile confrontare ogni singola domanda e la distribuzione delle risposte.

#### 4.1. Tasso di risposta all'indagine di clima organizzativo – E1

Come evidenziato dal grafico di seguito riportato (Fig. 1), il tasso di partecipazione all'indagine è stato molto alto in tutti e tre gli Estav. Il tasso di risposta medio dell'81% supera quello delle aziende sanitarie, che per l'anno 2008 ha determinato un tasso medio di risposta che varia da un minimo del 18,66% dell'Aou Senese, ad un massimo di 69,92% dell'Ausl 9 di Grosseto.

Molto probabilmente questo risultato positivo è stato determinato sia dalle basse dimensioni degli organici Estav rispetto a quelle delle aziende, sia dalla tipologia di personale prevalentemente amministrativo, che ha facilitato l'accesso alla compilazione.

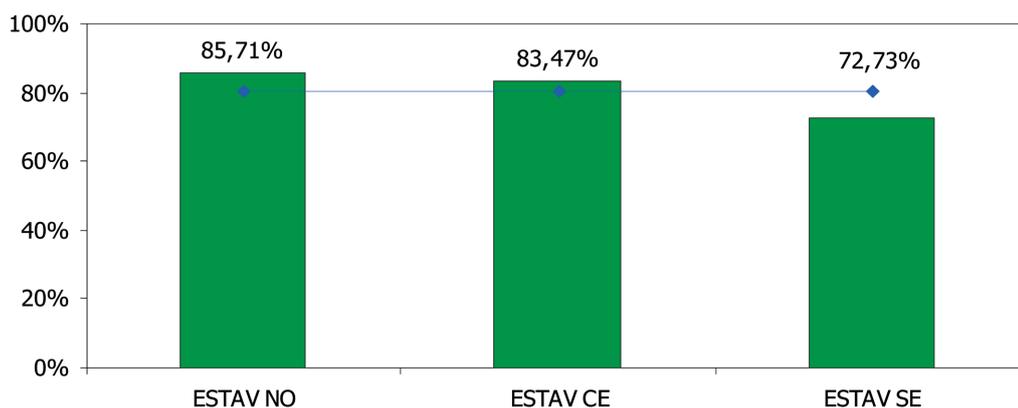


Fig. 1. Tasso di risposta all'Indagine di clima interno, anno 2008

AZIENDA	Anno 2008			Anno 2008		
	Totale questionari attesi	Totale questionari ricevuti	Tasso di risposta complessivo	Totale questionari attesi	Totale questionari ricevuti	Tasso di risposta complessivo
ESTAV NO	98	84	85,71%	98	84	85,71%
ESTAV CE	121	101	83,47%	121	101	83,47%
ESTAV SE	110	80	72,73%	110	80	72,73%
MEDIA REGIONALE	110	88	81%	109,67	88,33	81%
<b>Totale regionale</b>	<b>329</b>	<b>265</b>	<b>80,55%</b>	<b>329</b>	<b>265</b>	<b>80,55%</b>

Fig.2 Tasso di risposta all'Indagine di clima interno, anno 2008

## 4.2. Valutazione del management – E2

Esiste un comune denominatore di competenze per tutte le organizzazioni, non importa se grandi o piccole, private o pubbliche, se di servizio o di prodotto. Per esempio: la competenza del "saper motivare". Al manager si chiede non soltanto di motivare i dipendenti ma soprattutto di "automotivarsi"; nonchè tutto ciò che riguarda gli strumenti di management che possono essere utilizzati per governare le relazioni fra parte politica e tecno-struttura dell'organizzazione: capacità di delegare, di dare un riscontro sul lavoro dei dipendenti, di convocare riunioni periodiche, di responsabilizzare sulla qualità dei risultati del lavoro, di consultare in vista di decisioni che riguardano la struttura e le unità operative, di prendere in considerazione le proposte di miglioramento (Ciappei, 2001/2002).

Come per le aziende sanitarie anche per gli Estav un indicatore riguarda la valutazione del management da parte dei dipendenti.

L'indicatore è frutto della media di nove affermazioni per le quali i dipendenti dovevano esprimere il grado di accordo o disaccordo. Le affermazioni sono articolate in set volti ad indagare diversi aspetti: strutturale, informativo-comunicativo, operativo, rapporti interpersonali. Analiticamente gli items inseriti sono i seguenti:

1. Periodicamente ricevo un riscontro sulla qualità del mio lavoro e sui risultati raggiunti
2. Mi sento responsabilizzato sulla qualità dei risultati/servizi relativi al mio lavoro
3. Ritengo che le mie proposte di miglioramento siano prese in considerazione dalla Direzione Aziendale
4. Vengo incoraggiato a reagire dopo un insuccesso
5. La Direzione Aziendale ci consulta quando devono essere prese decisioni che riguardano la mia struttura/unità operativa
6. La Direzione Aziendale organizza con regolarità riunioni di analisi con i responsabili di struttura
7. Nel mio lavoro si considera il gruppo come uno strumento efficace per raggiungere i risultati
8. Nella mia Azienda esiste un piano che definisce chiaramente gli obiettivi ed i risultati attesi a livello aziendale
9. Nella mia Azienda è stato adeguatamente sviluppato un sistema di monitoraggio e di valutazione in termini di qualità, efficacia ed efficienza

La valutazione complessiva dell'indicatore è riportata nel grafico sottostante (Fig. 3) che evidenzia come complessivamente i tre Estav si posizionano in una performance media. Vi sono pertanto ampi margini di intervento per poter migliorare l'indicatore, sia come ambito di intervento che come intensità dell'azione.

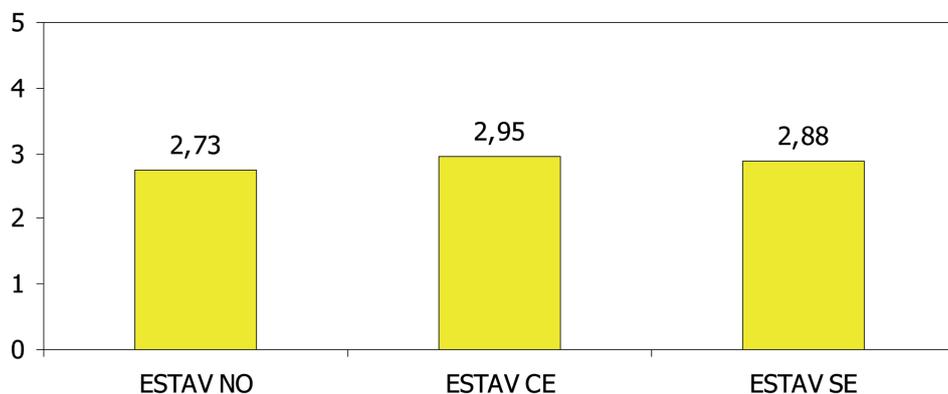


Fig. 3. La valutazione del management, anno 2008

Anno 2008		
AZIENDA	Valore	Valutazione
ESTAV NO	-	2,73
ESTAV CE	-	2,95
ESTAV SE	-	2,88
<b>Media regionale</b>	-	<b>2,85</b>

Fig. 4. La valutazione del management, anno 2008

Tali risultati sono in linea con il mix delle risposte date dai dipendenti e dai dirigenti di struttura complessa delle aziende sanitarie relativamente alla stessa sezione di domande. I dipendenti hanno dato una valutazione media collocando l'indicatore relativo al Management nella fascia gialla, mentre la valutazione data dai dirigenti di struttura complessa è globalmente buona. (Si veda parte 6 del report).

Se si analizzano nel dettaglio la distribuzione delle risposte date emerge che ci sono aspetti valutati positivamente e altri che sono risultati essere più critici. Un aspetto che influisce in modo positivo è l'affermazione numero 2, come si può osservare dal grafico (Fig. 5) di seguito indicato:

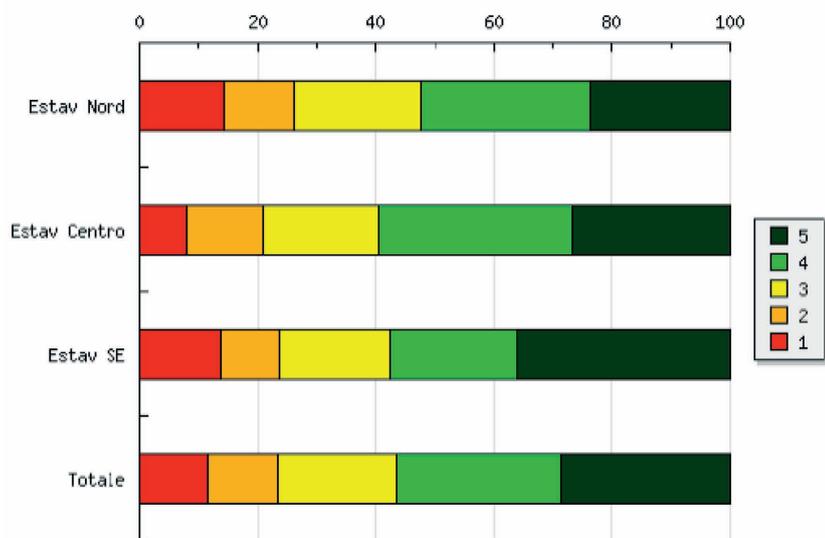


Fig. 5. Mi sento responsabilizzato sulla qualità dei risultati/servizi relativi al mio lavoro. Indagine clima interno Estav, anno 2008

Aziende	(opzione 1)	(opzione 2)	(opzione 3)	(opzione 4)	(opzione 5)	N. osservazioni
Estav Nord	14,29%	11,90%	21,43%	28,57%	23,81%	<b>84</b>
Estav Centro	7,92%	12,87%	19,80%	32,67%	26,73%	<b>101</b>
Estav SE	13,75%	10,00%	18,75%	21,25%	36,25%	<b>80</b>
<b>Totale</b>	<b>11,70%</b>	<b>11,70%</b>	<b>20,00%</b>	<b>27,92%</b>	<b>28,68%</b>	<b>265</b>

Fig. 6. Mi sento responsabilizzato sulla qualità dei risultati/servizi relativi al mio lavoro. Indagine clima interno Estav, anno 2008

Gli items invece che influiscono in modo più negativo sono relativi alle relazioni esistenti tra il top management ed il livello più operativo, così come si può osservare dai seguenti grafici (Fig 7) (Fig 9) (Fig 11):

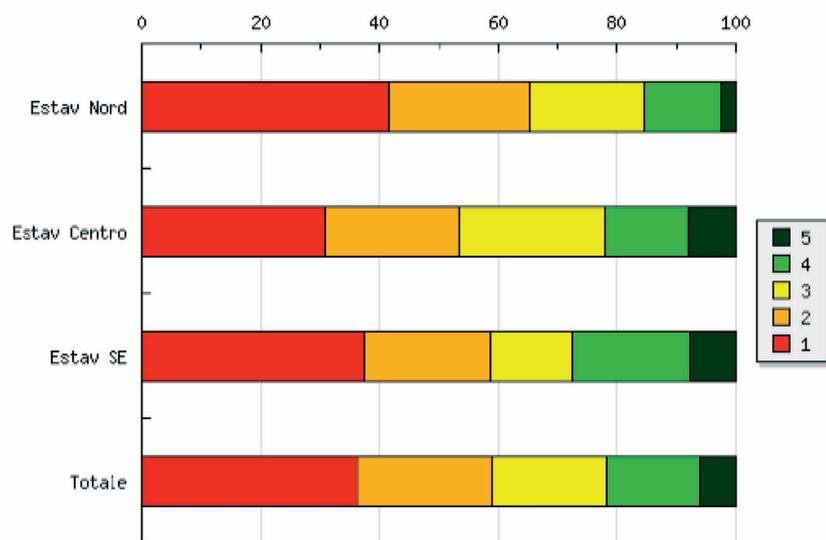


Fig. 7. La Direzione Aziendale ci consulta quando devono essere prese decisioni che riguardano la mia struttura/unità operativa. Indagine clima interno Estav, anno 2008

Aziende	(opzione 1)	(opzione 2)	(opzione 3)	(opzione 4)	(opzione 5)	N. osservazioni
Estav Nord	41,67%	23,81%	19,05%	13,10%	2,38%	<b>84</b>
Estav Centro	30,69%	22,77%	24,75%	13,86%	7,92%	<b>101</b>
Estav SE	37,50%	21,25%	13,75%	20,00%	7,50%	<b>80</b>
<b>Totale</b>	<b>36,23%</b>	<b>22,64%</b>	<b>19,62%</b>	<b>15,47%</b>	<b>6,04%</b>	<b>265</b>

Fig. 8. La Direzione Aziendale ci consulta quando devono essere prese decisioni che riguardano la mia struttura/unità operativa. Indagine clima interno Estav, anno 2008

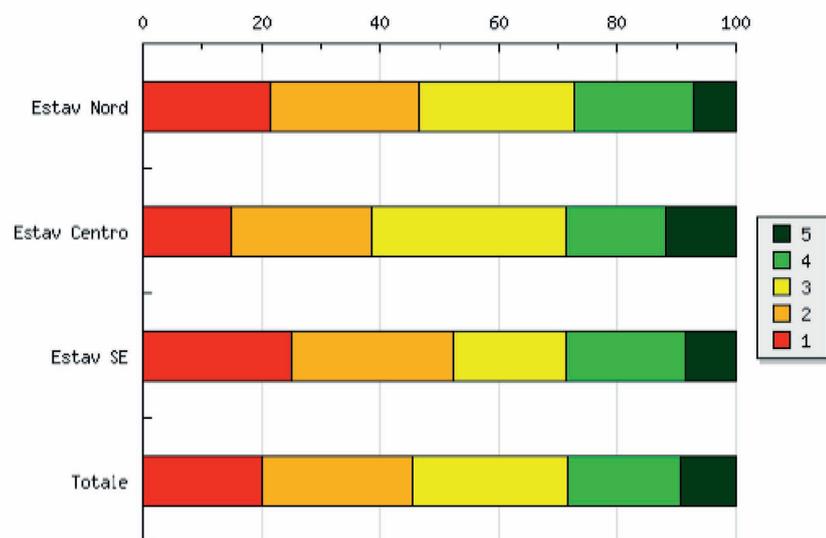


Fig. 9. Ritengo che le mie proposte di miglioramento siano prese in considerazione dalla Direzione Aziendale. Indagine clima interno, anno 2008

Aziende	(opzione 1)	(opzione 2)	(opzione 3)	(opzione 4)	(opzione 5)	N. osservazioni
Estav Nord	21,43%	25,00%	26,19%	20,24%	7,14%	<b>84</b>
Estav Centro	14,85%	23,76%	32,67%	16,83%	11,88%	<b>101</b>
Estav SE	25,00%	27,50%	18,75%	20,00%	8,75%	<b>80</b>
<b>Totale</b>	<b>20,00%</b>	<b>25,28%</b>	<b>26,42%</b>	<b>18,87%</b>	<b>9,43%</b>	<b>265</b>

Fig. 10. Ritengo che le mie proposte di miglioramento siano prese in considerazione dalla Direzione Aziendale. Indagine clima interno, anno 2008

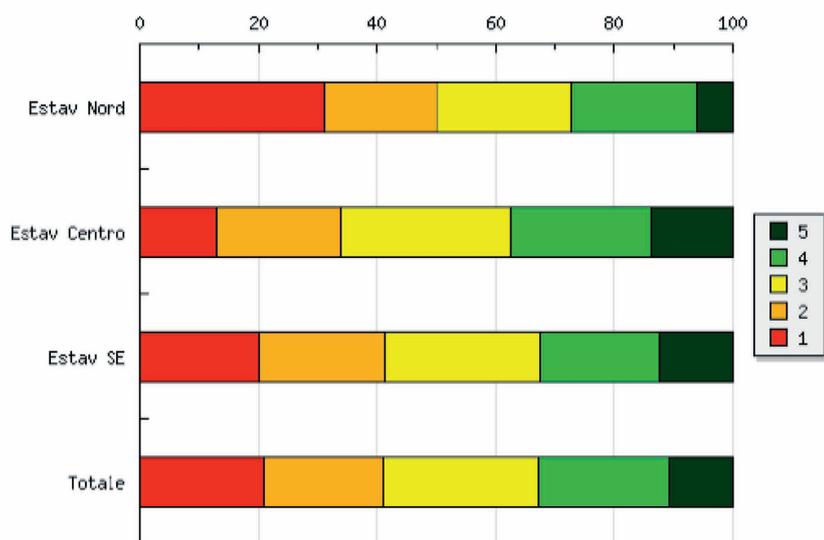


Fig. 11. Periodicamente ricevo un riscontro sulla qualità del mio lavoro e sui risultati raggiunti. Indagine clima interno Estav, anno 2008

Aziende	(opzione 1)	(opzione 2)	(opzione 3)	(opzione 4)	(opzione 5)	N. osservazioni
Estav Nord	30,95%	19,05%	22,62%	21,43%	5,95%	<b>84</b>
Estav Centro	12,87%	20,79%	28,71%	23,76%	13,86%	<b>101</b>
Estav SE	20,00%	21,25%	26,25%	20,00%	12,50%	<b>80</b>
<b>Totale</b>	<b>20,75%</b>	<b>20,38%</b>	<b>26,04%</b>	<b>21,89%</b>	<b>10,94%</b>	<b>265</b>

Fig. 12. Periodicamente ricevo un riscontro sulla qualità del mio lavoro e sui risultati raggiunti. Indagine clima interno Estav, anno 2008

### 4.3. Condizioni di lavoro – E3

Come il precedente, anche l'indicatore E3 è frutto della media delle risposte date alle affermazioni per le quali i dipendenti dovevano esprimere il grado di accordo o disaccordo. Questa sezione di domande, ha lo scopo di rilevare la realtà lavorativa e il funzionamento dell'azienda (comunicazione, gestione, relazioni con gli altri, ecc.) così come viene percepita e vissuta dagli operatori/protagonisti, rispetto alle condizioni di lavoro, il rapporto con i colleghi, il proprio lavoro, per partire da una lettura negoziata dell'esistente, elaborarne una rappresentazione condivisa, porsi obiettivi di implementazione dei punti forti e di compensazione di quelli deboli.

Anche in questo caso le affermazioni articolate in diversi set di informazione: strutturale, informativo-comunicativo, operativo, rapporti interpersonali. Nel dettaglio l'elenco degli items è questo sotto riportato:

1. Sono contento di essere entrato all'Estav
2. Svolgo un lavoro che mi piace
3. Nella mia Azienda esistono adeguate procedure per l'inserimento dei nuovi colleghi
4. Nel mio lavoro mi sento responsabilizzato sulla qualità dei risultati e dei servizi erogati
5. Mi trovo bene a lavorare nella mia struttura aziendale
6. All'interno della mia struttura/unità operativa esiste una reale collaborazione
7. Il lavoro è ben pianificato all'interno del mio gruppo e questo ci permette di raggiungere gli obiettivi previsti
8. Il mio lavoro viene valutato in maniera equa
9. Fra la mia struttura e le altre strutture aziendali esiste una reale collaborazione
10. Le prestazioni della mia struttura sono regolarmente controllate dalla Direzione Aziendale
11. La Direzione Aziendale è in grado di gestire le situazioni conflittuali

Complessivamente la valutazione espressa dagli operatori è riportata nel grafico seguente (Fig. 13): che evidenzia un giudizio complessivamente buono che viene dato dagli operatori rispetto alle condizioni di lavoro.

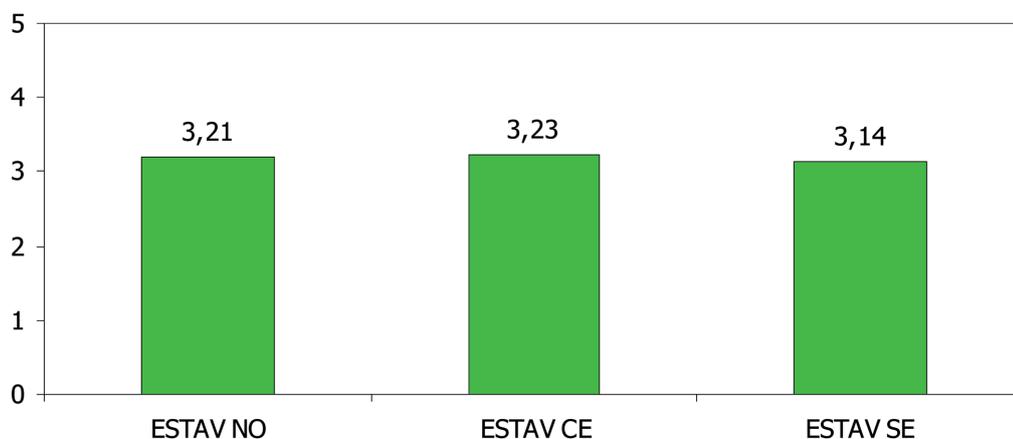


Fig. 13. Le condizioni di lavoro, anno 2008

AZIENDA	Anno 2008	
	Valore	Valutazione
ESTAV NO	-	3,21
ESTAV CE	-	3,23
ESTAV SE	-	3,14
<b>Media regionale</b>	-	<b>3,19</b>

Fig. 14. Le condizioni di lavoro, anno 2008

Come nel caso dell'indicatore E2, anche qui il risultato complessivo è stato determinato dall'insieme delle risposte date riferite ai diversi items.

Le affermazioni che riportano il maggiore grado di accordo sono quelle relative agli aspetti strutturali come per esempio: "Sono contento di essere entrato a lavorare in Estav", e ancora, "Svolgo un lavoro che mi piace", così come riportato nei seguenti grafici. (Fig. 15) (Fig. 17).

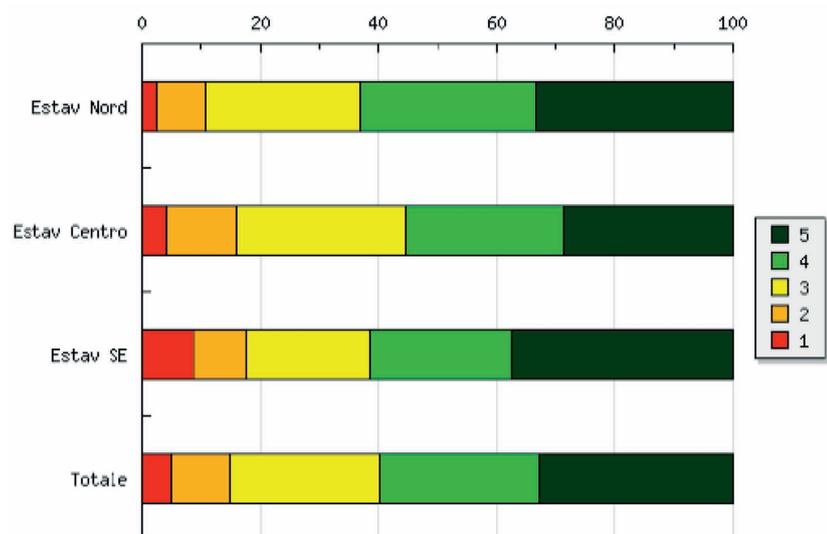


Fig. 15. Sono contento di essere entrato a lavorare in Estav. Indagine clima interno Estav, anno 2008

Aziende	(opzione 1)	(opzione 2)	(opzione 3)	(opzione 4)	(opzione 5)	N. osservazioni
Estav Nord	2,38%	8,33%	26,19%	29,76%	33,33%	<b>84</b>
Estav Centro	3,96%	11,88%	28,71%	26,73%	28,71%	<b>101</b>
Estav SE	8,75%	8,75%	21,25%	23,75%	37,50%	<b>80</b>
Totale	4,91%	9,81%	25,66%	26,79%	32,83%	<b>265</b>

Fig. 16. Sono contento di essere entrato a lavorare in Estav. Indagine clima interno Estav, anno 2008

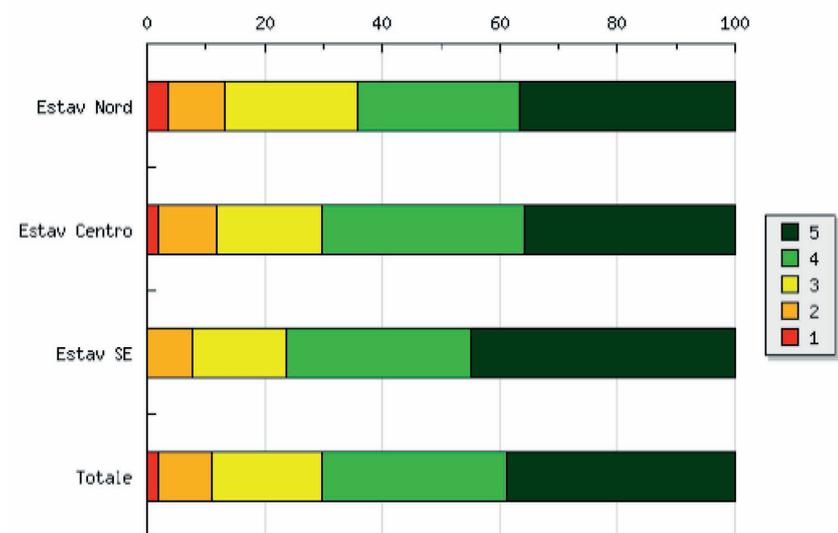


Fig. 17. Svolgo un lavoro che mi piace. Indagine clima interno Estav, anno 2008

Aziende	(opzione 1)	(opzione 2)	(opzione 3)	(opzione 4)	(opzione 5)	N. osservazioni
Estav Nord	3,57%	9,52%	22,62%	27,38%	36,90%	<b>84</b>
Estav Centro	1,98%	9,90%	17,82%	34,65%	35,64%	<b>101</b>
Estav SE	-	7,50%	16,25%	31,25%	45,00%	<b>80</b>
Totale	1,89%	9,06%	18,87%	31,32%	38,87%	<b>265</b>

Fig. 18. Svolgo un lavoro che mi piace. Indagine clima interno Estav, anno 2008

Più critiche invece risultano essere le valutazioni espresse relativamente alle affermazioni "Il mio lavoro viene valutato in modo equo" ed "Il mio lavoro è ben pianificato" riportate nei grafici seguenti: (Fig. 19) e (Fig. 21).

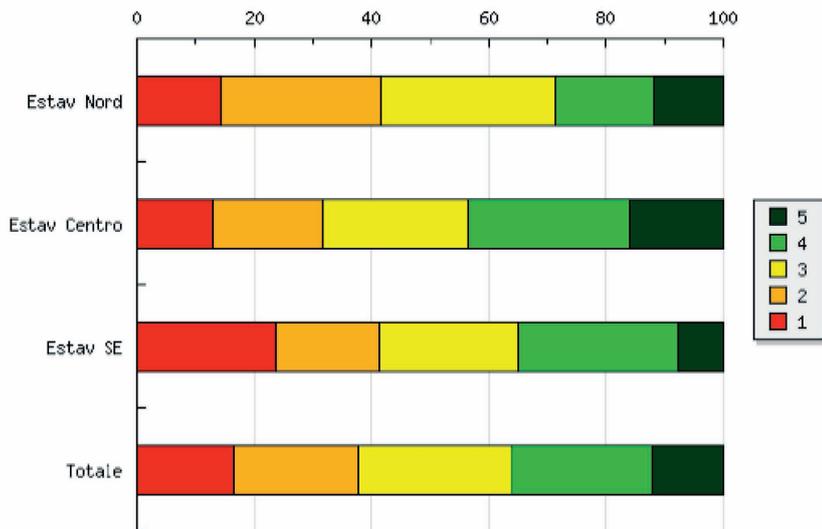


Fig. 19. Il mio lavoro viene valutato in modo equo. Indagine di clima interno Estav, anno 2008

Aziende	(opzione 1)	(opzione 2)	(opzione 3)	(opzione 4)	(opzione 5)	N. osservazioni
Estav Nord	14,29%	27,38%	29,76%	16,67%	11,90%	<b>84</b>
Estav Centro	12,87%	18,81%	24,75%	27,72%	15,84%	<b>101</b>
Estav SE	23,75%	17,50%	23,75%	27,50%	7,50%	<b>80</b>
Totale	16,60%	21,13%	26,04%	24,15%	12,08%	<b>265</b>

Fig. 20. Il mio lavoro viene valutato in modo equo. Indagine di clima interno Estav, anno 2008

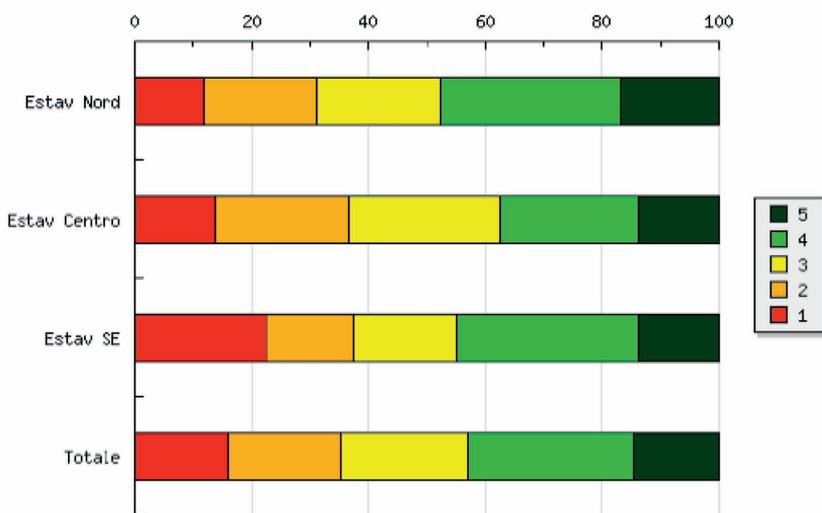


Fig. 21. Il lavoro è ben pianificato all'interno del mio gruppo e questo ci permette di raggiungere gli obiettivi previsti. Indagine di clima interno Estav, anno 2008

Aziende	(opzione 1)	(opzione 2)	(opzione 3)	(opzione 4)	(opzione 5)	N. osservazioni
Estav Nord	11,90%	19,05%	21,43%	30,95%	16,67%	<b>84</b>
Estav Centro	13,86%	22,77%	25,74%	23,76%	13,86%	<b>101</b>
Estav SE	22,50%	15,00%	17,50%	31,25%	13,75%	<b>80</b>
Totale	15,85%	19,25%	21,89%	28,30%	14,72%	<b>265</b>

Fig. 22. Il lavoro è ben pianificato all'interno del mio gruppo e questo ci permette di raggiungere gli obiettivi previsti. Indagine di clima interno Estav, anno 2008

## 5. VALUTAZIONE DELL'EQUILIBRIO E DELLA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA – F

di M. Vainieri e C. Calabrese

La dimensione F Valutazione dell'equilibrio e della sostenibilità economica è finalizzata ad evidenziare attraverso la costruzione di appositi indicatori, le risorse disponibili nel sistema ed il loro utilizzo.

Come per il sistema di valutazione delle aziende sanitarie, alcuni indicatori presenti in questa dimensione, riguardano l'analisi di bilancio, altri invece misurano l'efficienza. Questi ultimi si collegano ed integrano gli indicatori presenti nella dimensione C di efficacia ed efficienza operativa: la dimensione C raccoglie indicatori di efficienza attraverso misure fisico-tecniche, la F invece misura l'efficienza attraverso misure economico-finanziarie.

Gli indicatori che misurano le condizioni di equilibrio dell'azienda attraverso alcuni indici di bilancio sono: F1 "Equilibrio Economico Generale" che valuta la capacità di reddito degli Estav, i quali pur non essendo chiamati a perseguire un utile attraverso lo svolgimento della loro attività, sono tenuti però ad operare in condizioni di equilibrio economico, ponendo quindi attenzione alla struttura dei costi e dei ricavi del CE.

Con l'indicatore F6 "Equilibrio Finanziario" si valuta invece l'equilibrio finanziario degli Estav e la misura dell'autofinanziamento da cui dipendono le loro condizioni di solvibilità. Indirettamente, questo indicatore indica anche il diverso ricorso da parte degli Estav alle varie forme di finanziamento e alla struttura finanziaria adottata.

Indicatori che invece misurano l'efficienza in termini monetari sono: l'F3 "Incidenza del costo della logistica sul fatturato dell'Estav", l'F4 "Costo del personale della funzione logistica" ed F5 "Produttività del personale relativo alla funzione acquisti". Come avviene nei contesti di mercato, dove l'indice di redditività operativa misura la capacità dell'impresa di essere sia efficiente che efficace, così l'indicatore F2, per gli Estav, sintetizza l'efficacia dell'attività contrattuale da un punto di vista monetario.

Infine l'indicatore F2 misura l'entità di risorse economiche "risparmiate" (intendendo per risparmio un minor costo) grazie alla maggior capacità contrattuale derivante dall'aggregazione delle richieste di acquisto delle aziende. Tale indicatore che prende il nome di "economie conseguite dall'Estav sul totale aggiudicato" risponde pertanto ad una delle motivazioni che ha portato il sistema alla centralizzazione della funzione approvvigionamenti. Questo indicatore è stato monitorato fin dalla nascita dei consorzi (2002) per cui si ritiene che la riduzione dei prezzi di acquisto per effetto della centralizzazione si sia esaurito inoltre è da considerare il naturale aumento dei prezzi derivante dall'inflazione e che, stante la metodologia generalmente utilizzata per calcolare le economie del confronto dei prezzi fra l'aggiudicazione in corso e l'ultima aggiudicazione effettuata, si tratta di confronti che non vanno più a misurare l'impatto della centralizzazione ma soltanto la capacità dell'Estav di contrattare un prezzo più basso rispetto a quello di una aggiudicazione già effettuata dall'Estav. Per questo motivo si ritiene che questo indicatore non debba essere più oggetto di valutazione nei prossimi sistemi di valutazione della performance.

Di seguito si riportano a titolo di esempio l'indicatore F6 Equilibrio finanziario come indicatore derivante da dati di bilancio e l'indicatore F3 "Costo della funzione logistica sul totale fatturato come misura dell'efficienza" (Fig. 1).

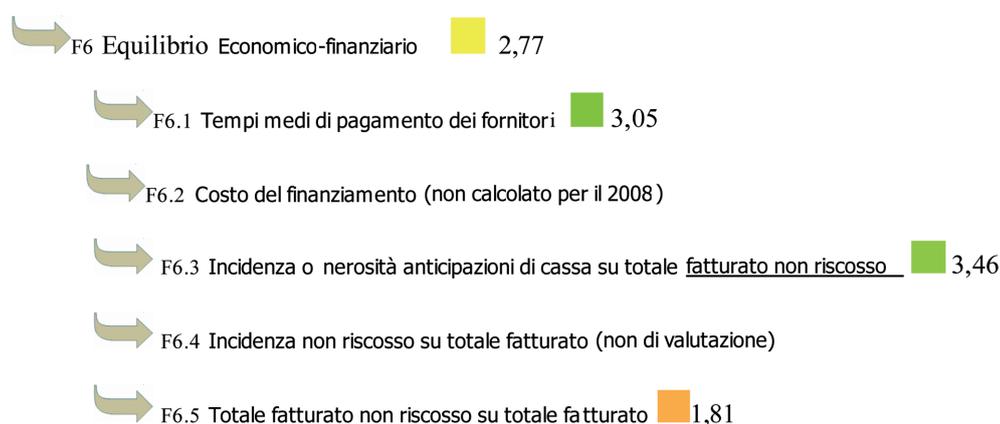


Fig. 1. Equilibrio Economico-finanziario, anno 2008  
Struttura dell'albero

### 5.1. – Incidenza costo della logistica – F3

L'indicatore F3 misura il costo della funzione logistica sul fatturato. L'incidenza varia fra 1% e 5,45%. Tale variazione è dovuta anche ad una diversa organizzazione del servizio da parte degli Estav.

Guardando il trend 2007-2008 (Fig. 45) si nota una riduzione dell'incidenza percentuale attesa dovuto all'incremento dell'attività e quindi delle fatture. Queste differenze di trend sono quindi giustificate dal fatto che la funzione è in corso di trasferimento.

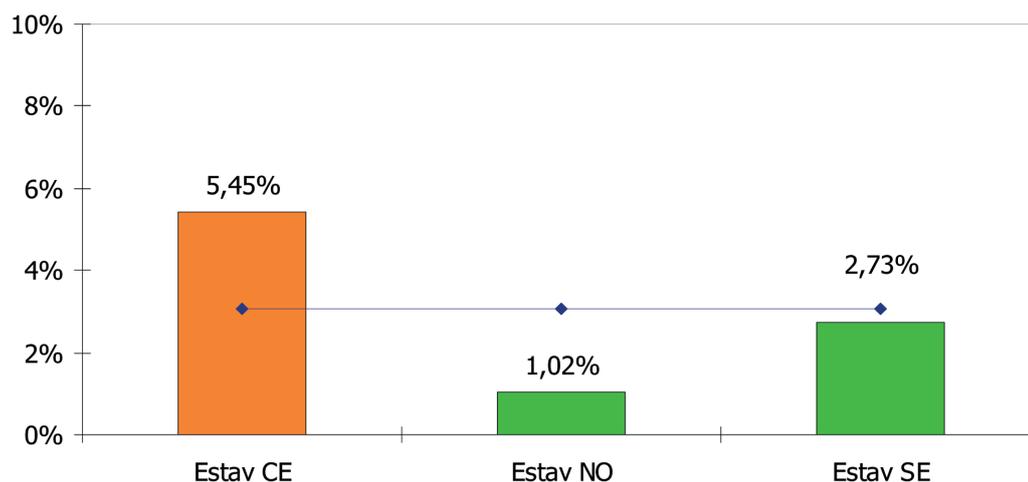


Fig. 2. Incidenza Costo Logistica, anno 2008

AZIENDA	Anno 2007			Anno 2008		
	Totale costi di logistica	Totale Fatturato Estav	Incidenza costo logistica	Totale costi di logistica	Totale Fatturato Estav	Incidenza costo logistica
Estav CE	2.938.915,95	29.038.341	10,12%	6.700.000,00	123.043.493,46	5,45%
Estav NO	3.368.835	50.375.699,00	6,69%	3.656.020,59	181.720.414,00	1,02%
Estav SE	1.800.000,00	34.371.720,00	5,24%	1.860.601,00	68.238.964,70	2,73%
MEDIA REGIONALE	2.702.584	37.928.587	7,35%	4.072.207,20	124.334.290,72	3,07%
<b>Totale regionale</b>	<b>8.107.750,95</b>	<b>113.785.759,85</b>	<b>7,13%</b>	<b>12.216.621,59</b>	<b>373.002.872,16</b>	<b>3,28%</b>

Fig. 3. Incidenza Costo Logistica, anno 2008

## 5.2. – Equilibrio finanziario – F6

La regione negli ultimi anni ha posto molta attenzione affinché le aziende sanitarie pagassero i propri fornitori in tempi ragionevoli studiando manovre finanziarie ad hoc per evitare che le aziende ricorressero in modo eccessivo alle anticipazioni di cassa che sono notoriamente più costose. Il passaggio delle funzioni approvvigionamento e soprattutto della funzione logistica ha quindi spostato l'attenzione regionale sugli equilibri finanziari ed in generale sulla gestione della tesoreria degli Estav. Come sottoindicatori sono stati scelti quindi quelli utilizzati dal settore finanza della Regione Toscana per monitorare l'andamento finanziario degli Estav: F6.1 Tempi medi di pagamento dei fornitori; F6.5 "Incidenza del fatturato non riscosso sul totale fatturato" e F6.3 "Onerosità delle anticipazioni di cassa". A questi tre indicatori di valutazione se ne aggiunge un quarto di osservazione: F6.4 "Incidenza delle anticipazioni di cassa sul fatturato". Questi indicatori sono quindi volti ad indagare il livello di liquidità disponibile, le modalità di finanziamento cui gli Estav fanno ricorso e la loro onerosità.

Il sottoindicatore F6.5 evidenzia la situazione relativa alla riscossione dei crediti. Una maggiore dilazione dei crediti da parte delle aziende espone l'Estav a far fronte ai propri impegni di pagamento attraverso una maggiore dilazione dei tempi di pagamento dei fornitori (F6.1) e/o a forme di finanziamento a breve quali le anticipazioni bancarie (F6.3).

### Tempi medi di pagamento dei fornitori – F6.1

L'indicatore F6.1, per il 2008 è stato calcolato sui dati forniti dagli Estav. L'interesse della Regione nel monitorare la gestione della tesoreria ha portato la costituzione di un flusso mensile dalle aziende (ora anche dagli Estav) alla regione per il monitoraggio costante dei flussi di cassa. Una modalità di calcolo alternativa, deriva dai dati del conto economico e dello stato patrimoniale degli Estav (di cui si riporta la scheda in allegato).

Come si nota dal grafico (Fig. 4) i tempi medi di pagamento in due Estav superano di 10 giorni circa l'obiettivo di 90 giorni invece l'Estav Centro impiega mediamente quasi 60 giorni oltre l'obiettivo.

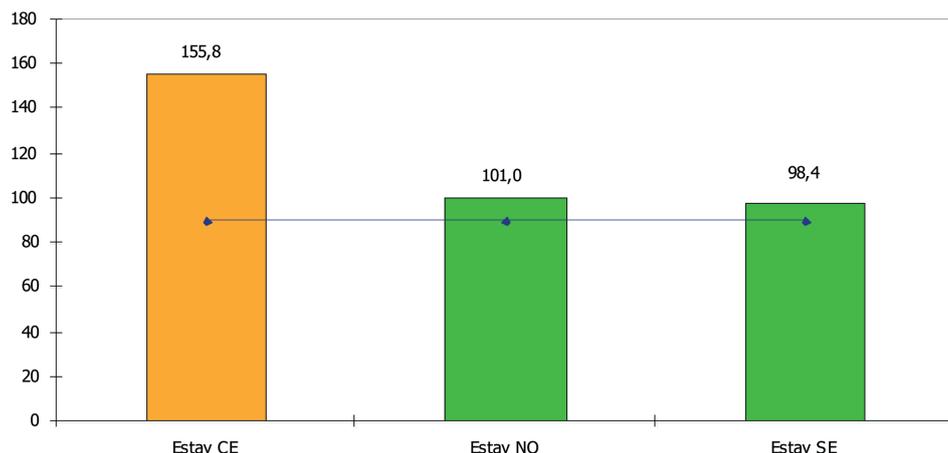


Fig. 4. Tempi di pagamento ai fornitori, anno 2008

	Anno 2008
AZIENDA	Tempo pagamento fornitori
<b>Estav CE</b>	155,8
<b>Estav NO</b>	101,0
<b>Estav SE</b>	98,4
<b>Totale regionale</b>	<b>355,2</b>

Fig. 5. Tempi di pagamento ai fornitori, anno 2008

### Onerosità delle anticipazioni di cassa – F6.3

L'indicatore F6.3 misura il costo delle anticipazioni di cassa relative al fatturato non riscosso. Per questo indicatore sarebbe opportuno utilizzare come denominatore una media delle fatture non riscalate durante l'anno anche alla luce del dato risultante dall'indicatore F6.3 e dalla Fig. 6 che rapporta due grandezze flusso (entrambe dal conto economico): il costo degli interessi passivi da anticipazioni di cassa ed il fatturato dell'Estav. Come emerge dal grafico, l'incidenza più bassa degli interessi da anticipazione sul fatturato è registrata dall'Estav Nord Ovest.

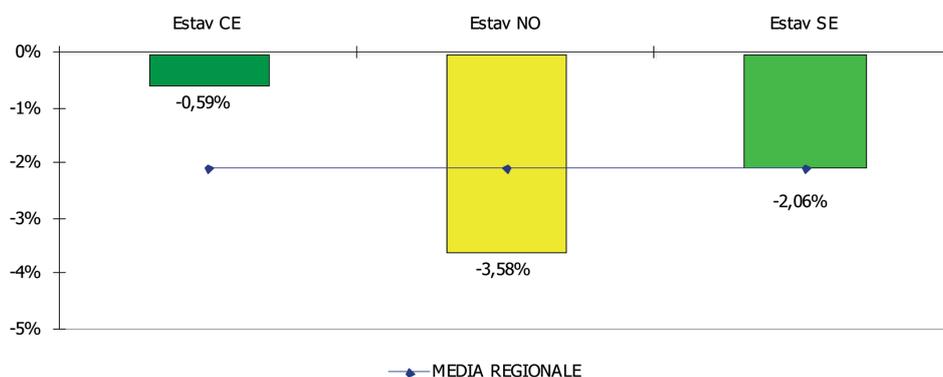


Fig. 6. Incidenza onerosità anticipazioni di cassa su totale fatturato non riscosso, anno 2008

AZIENDA	Anno 2007			Anno 2008		
	Interessi passivi per anticipazioni di cassa	Totale Fatturato Estav	Incidenza costo dell'indebitamento per anticipazioni di cassa sul volume di affari	Interessi passivi per anticipazioni di cassa	Totale fatturato non riscosso	Incidenza costo dell'indebitamento per anticipazioni di cassa sul non riscosso
Estav CE	478.834,00	123.043.493,46	0,39%	(478.834,00)	81.345.546,07	-0,59%
Estav NO	474.560,00	181.720.415,00	0,26%	-474.560,00	13.245.443,00	-3,58%
Estav SE	632.529,42	68.238.964,70	0,93%	(695.084,21)	33.718.888,14	-2,06%
MEDIA REGIONALE	528.641	124.334.291	0,53%	(549.492,74)	42.769.959,07	-2,08%
<b>Totale regionale</b>				<b>(1.648.478,21)</b>	<b>128.309.877,21</b>	<b>-1,28%</b>

Fig. 7. Incidenza onerosità anticipazioni di cassa su totale fatturato non riscosso, anno 2008

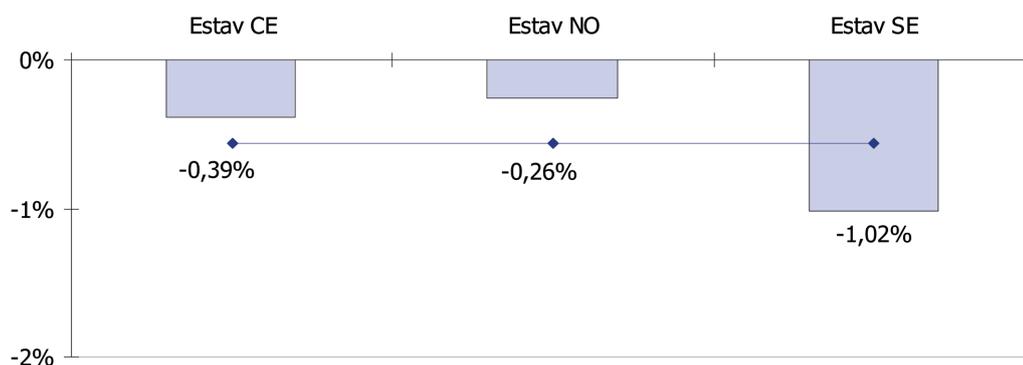


Fig. 8. Incidenza onerosità anticipazioni di cassa su totale fatturato (non di valutazione), anno 2008

AZIENDA	Anno 2008			Anno 2008		
	Interessi passivi per anticipazioni di cassa	Totale Fatturato Estav	Incidenza costo dell'indebitamento per anticipazioni di cassa sul volume di affari	Interessi passivi per anticipazioni di cassa	Totale Fatturato Estav	Incidenza costo dell'indebitamento per anticipazioni di cassa sul volume di affari
Estav CE	(478.834,00)	123.043.493,46	-0,39%	(478.834,00)	123.043.493,46	-0,39%
Estav NO	-474.560,00	181.720.415,00	-0,26%	-474.560,00	181.720.415,00	-0,26%
Estav SE	(632.529,42)	68.238.964,70	-0,93%	(695.084,21)	68.238.964,70	-1,02%
MEDIA REGIONALE	(528.641)	124.334.291	-0,53%	(549.492,74)	124.334.291,05	-0,56%
<b>Totale regionale</b>				<b>(1.648.478,21)</b>	<b>373.002.873,16</b>	<b>-0,44%</b>

Fig. 9. Incidenza onerosità anticipazioni di cassa su totale fatturato (non di valutazione), anno 2008

### Incidenza del fatturato non riscosso – F6.5

L'indicatore F6.5 misura la percentuale di risorse che l'Estav ha fatturato alle aziende al 31.12.2008 ma non ha ancora riscosso.

Per avere un'informazione più completa della situazione andrebbe fatta una media (o rilevazione periodica) sulle fatture non riscosse durante l'anno. Pertanto l'indicatore misura la fotografia della situazione finanziaria degli Estav a fine anno 2008/inizio anno 2009. Come si evince dal grafico (Fig. 10), l'Estav Centro a fine anno aveva il 66% di fatture non riscosse mentre l'Estav Nord Ovest solo un 7,29%.

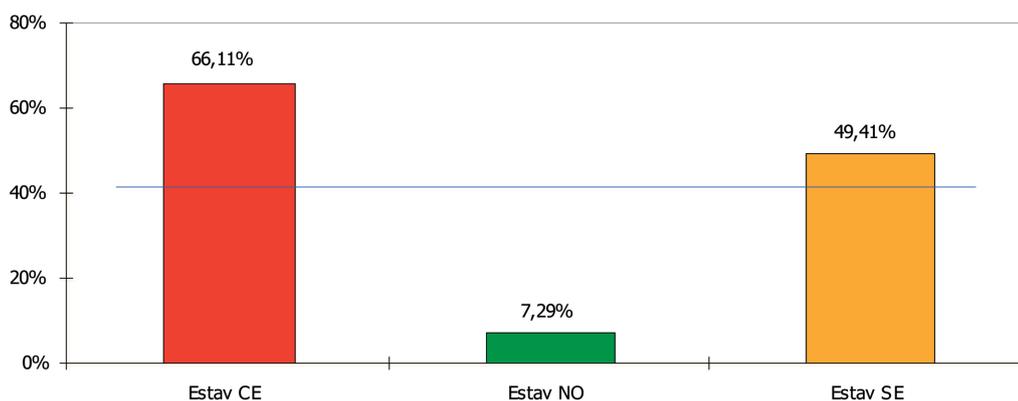


Fig. 10. % fatturato non riscosso su totale fatturato, anno 2008

AZIENDA	Anno 2008		
	Fatturato non riscosso	Totale Fatturato Estav	Percentuale Non riscosso su fatturato
Estav CE	81.345.546,07	123.043.493,46	66,11%
Estav NO	13.245.443,00	181.720.415,00	7,29%
Estav SE	33.718.888,14	68.238.964,70	49,41%
<b>MEDIA REGIONALE</b>	<b>42.769.959,07</b>	<b>124.334.291,05</b>	<b>40,94%</b>

Fig. 11. % fatturato non riscosso su totale fatturato, anno 2008

## 6. LA PERFORMANCE COMPLESSIVA 2008 DEGLI ESTAV – di M. Vainieri e C. Calabrese

Nella prospettiva di un sistema di valutazione regionale, il MeS ha lavorato per individuare un "pacchetto" di indicatori specifici per gli Estav.

Questi, sono stati definiti secondo un sistema e una metodologia comune e già sperimentata per le aziende sanitarie. Essi, sono stati introdotti, innanzitutto perché potessero essere a supporto del governo del sistema, e che consentissero quindi di avviare un processo di miglioramento rapido e sistematico basato sul confronto su dati omogenei e attendibili.

E' evidente che essendo solo tre gli enti, il confronto è più limitato rispetto a quello che si può instaurare tra le aziende sanitarie ed ospedaliere, ma il concetto di fondo, ovvero del benchmarking quale stimolo ad un confronto produttivo, finalizzato alla individuazione delle migliori pratiche e delle criticità su cui intervenire, non cambia. Confronto dunque inteso non tanto in termini di unità coinvolte, ma piuttosto di strumento fondamentale per realizzare un mix efficace tra cooperazione e competizione tra gli attori del sistema. In quest'ottica l'estensione del sistema di valutazione della performance agli Estav, consente di fornire quindi uno strumento di riscontro e gestione per il management interno ma anche di "accountability" nei confronti dei vari portatori di interesse (Aziende sanitarie, Aree vaste, Regione, Fornitori, Enti locali, ecc.).

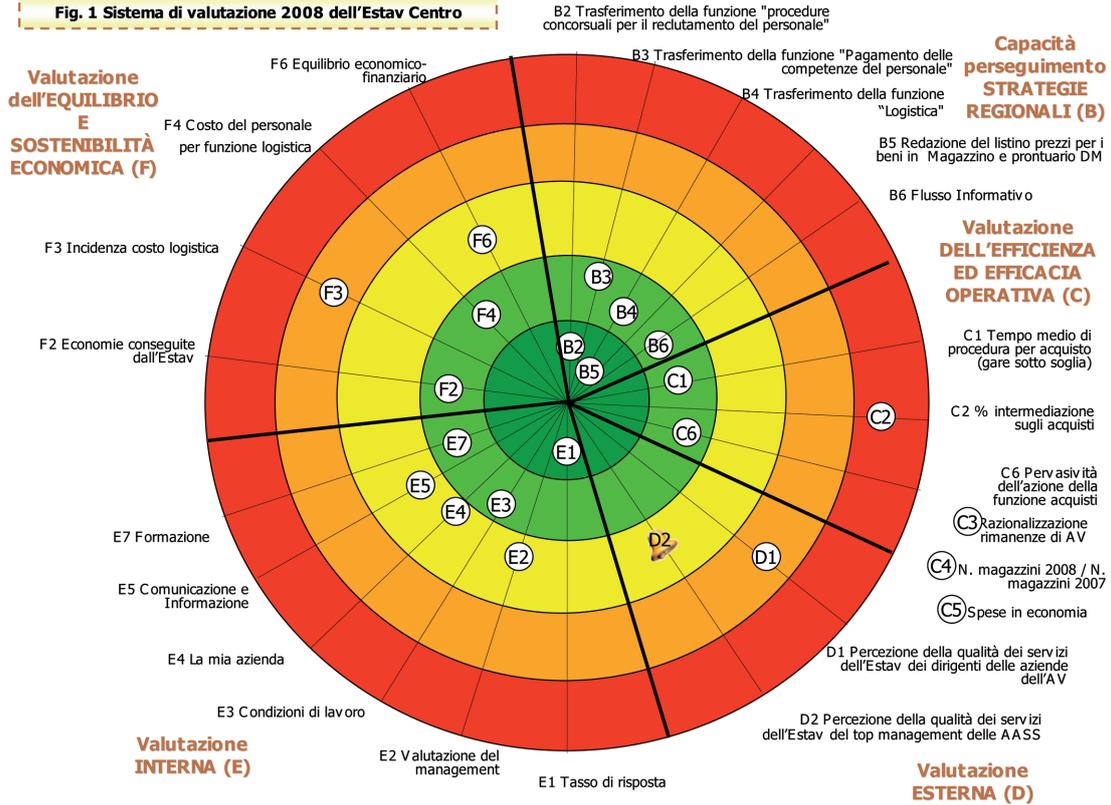
In conclusione del presente capitolo, e come elemento di rappresentazione della performance complessiva 2008 degli Estav, si riportano i tre "bersagli". Dalle seguenti figure (Fig.1) (Fig. 2) (Fig. 3) è possibile evincere i risultati di ciascuna organizzazione (ad eccezione dell'indicatore F5).

In particolare si osserva che gli indicatori più vicini al centro del bersaglio, e quindi con performance ottimale per tutti e tre gli Estav, sono relativi al trasferimento delle funzioni attivato da tutti e tre gli Estav nell'anno 2008, così come previsto dalla delibera 623/08, e in fase di completamento nell'anno 2009, soprattutto con riferimento alla funzione logistica. Performance ottimali, sono ottenute anche dagli indicatori di clima interno, ad eccezione degli indicatori E2 ed E4 relativi rispettivamente alla "valutazione della mia azienda" e alla "valutazione del management" rispetto ai quali gli Estav possono realizzare margini di miglioramento.

Viceversa, indicatori critici per tutti e tre gli Estav sono quelli di "valutazione esterna" (dimensione D), in particolare quelli relativi alla valutazione espressa dai dirigenti di struttura complessa delle aziende sanitarie toscane.

Se per gli indicatori di capacità di risposta alle strategie regionali e di percezione degli utenti o dei dipendenti, le performance tra i tre Estav sono simili, per gli indicatori di "efficienza ed efficacia operativa" (C) e "sostenibilità economica" (F) le diverse scelte organizzative e gestionali degli Estav determinano un diverso posizionamento degli indicatori. Per esempio, l'indicatore C2 "percentuale di intermediazione", mostra diverse percentuali relative agli acquisti di Area Vasta fatturati dall'Estav (e che esprimono il livello di trasferimento della funzione logistica). Nonostante le differenze esistenti tra gli Estav nel 2008, è da sottolineare che il trend 2007-2008 è in netto miglioramento, segnale che essi si configurano sempre più come fornitori "unici" dell'Area Vasta in cui insistono.

**Fig. 1 Sistema di valutazione 2008 dell'Estav Centro**



**Fig. 2 Sistema di valutazione 2008 dell'Estav Nord Ovest**

