



CERISMAS

**CENTRO DI RICERCHE E STUDI IN MANAGEMENT SANITARIO
(CERISMAS)**

AREA FORMAZIONE

**COMMUNITY OF PRACTICE
PER ESPERTI DI GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA
NELLE AZIENDE SANITARIE PUBBLICHE**

PROGRAMMA ATTIVITÀ 2025

DOCUMENTO A CURA DI E. ANESSI PESSINA, E. CANTÙ, C. LANGELLA, N. PERSIANI

DICEMBRE 2024

1. Il contesto di riferimento

L'assetto amministrativo-contabile delle aziende sanitarie pubbliche e dei Servizi Sanitari Regionali è stato fortemente condizionato da alcuni cambiamenti normativi di assoluto rilievo, a partire dal D.lgs. 118/2011. In particolare, i Percorsi Attuativi della Certificabilità (PAC), in quanto “programmi d’azione finalizzati al raggiungimento degli standard organizzativi, contabili e procedurali necessari a garantire la certificabilità dei dati e dei bilanci” (art. 3 DM 17/9/2012), hanno avuto un significativo e pervasivo impatto perché hanno richiesto la codifica, tramite regolamenti, procedure e istruzioni operative, di tutti i processi aziendali a rilevanza contabile. Seppur con significative differenze interregionali, la conclusione dei PAC ha lasciato in eredità alle aziende sanitarie pubbliche: un corpo di procedure amministrativo-contabili, un set di controlli interni basati sui principi della tracciabilità dei dati e della segregazione delle funzioni, una percezione della certificazione del bilancio come mezzo e non come fine e, più in generale, una nuova sensibilità verso le tematiche del controllo interno e della gestione dei rischi. La documentazione prodotta nel corso dei PAC, naturalmente, richiede una sistematica manutenzione a fronte dell’esperienza acquisita e dell’evoluzione nelle condizioni dell’azienda e dell’ambiente esterno.

In anni più recenti, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza ha previsto tra le riforme abilitanti la Riforma 1.15 “Dotare le pubbliche amministrazioni di un sistema unico di contabilità economico-patrimoniale *accrual*”. In linea con il percorso delineato a livello internazionale ed europeo per la definizione di principi e standard contabili nelle pubbliche amministrazioni (IPSAS/EPAS), e in attuazione della Direttiva 2011/85/UE del Consiglio, la Riforma 1.15 è volta a implementare un sistema di contabilità basato sul principio *accrual* – ossia ispirato ai principi contabili internazionali per il settore pubblico – unico per il settore pubblico entro il 2026. Le attività previste dalla Riforma puntano, tra l’altro, a introdurre una serie di importanti strumenti, unici per tutte le pubbliche amministrazioni italiane, tra cui: un quadro concettuale, un corpus di standard contabili (c.d. ITAS) e un nuovo piano dei conti multidimensionale, in linea con le pratiche internazionali.

A queste evoluzioni normative si affiancano ulteriori elementi di complessità legati alla gestione dei cosiddetti “*wicked problems*”, ossia problemi complessi, talvolta improvvisi e per i quali non esistono soluzioni standard. Questi problemi – la pandemia da COVID-19 ne costituisce uno degli esempi più recenti – e gli interventi disegnati per superarne l’impatto – come il PNRR – hanno significative implicazioni economiche e finanziarie, oltre che sociali e sanitarie. Da qui la necessità di disegnare e progettare sistemi contabili coerenti con le emergenti esigenze di gestione e rendicontazione.

Inoltre, l’assetto amministrativo-contabile delle aziende sanitarie pubbliche è sempre più influenzato da tendenze trasversali quali, ad esempio, la digitalizzazione. L’innovazione digitale ha, infatti, introdotto l’uso di strumenti e tecnologie per automatizzare e semplificare i processi amministrativo-contabili, migliorare l’accuratezza e la coerenza dei dati e potenziare le capacità di predisposizione e analisi della reportistica economico-finanziaria. Queste innovazioni offrono ai servizi economico-finanziari l’opportunità di migliorare il monitoraggio della spesa e dei flussi finanziari e di concentrare l’attenzione sulla comprensione dei numeri e l’identificazione dei problemi, piuttosto che sull’elaborazione delle informazioni. I responsabili economico-finanziari devono essere soggetti attivi della *digital transformation* aziendale, attraverso l’identificazione delle opportunità di digitalizzazione dei processi contabili e finanziari e l’implementazione di

strumenti e tecnologie per migliorare l'efficienza e l'accuratezza dei sistemi informativi. Coerentemente con questa evoluzione, è auspicabile un potenziamento delle competenze relazionali e soprattutto comunicative nei confronti degli *stakeholder* interni ed esterni all'azienda.

Un'ultima tendenza che merita attenzione è legata al tema della sostenibilità. La tensione alla realizzazione dei *Sustainable Development Goals* (SDGs) sta, infatti, generando un arricchimento del concetto di *performance* che va oltre la tradizionale nozione di sostenibilità economica – che resta, comunque, un elemento centrale alla luce delle evoluzioni del più ampio quadro macroeconomico, sociale e demografico – inglobando anche aspetti di responsabilità sociale e ambientale.

2. La Community of Practice per Responsabili del Servizio Economico Finanziario

La Community of Practice si configura come un'aggregazione informale di attori che, in determinati contesti sociali e organizzativi, si costituisce spontaneamente attorno a pratiche di lavoro comuni. Nell'ambito della Community si sviluppa solidarietà sui problemi, condividendo scopi, saperi pratici, significati e linguaggi; si generano, per questa via, processi di apprendimento individuale e collettivo e si arricchiscono le competenze spendibili per il raggiungimento degli obiettivi attesi dal ruolo ricoperto. Le Communities of Practice si alimentano di contributi reciproci legati alla consapevolezza di partecipare a un'impresa comune, scambiando e acquisendo repertori condivisi di linguaggi, routine d'azione, storie, valori, strumenti e oggetti specifici che caratterizzano le diverse esperienze e convergono in un comune riconoscimento di conoscenze da impiegare e di azioni da intraprendere nei rispettivi contesti di appartenenza.

3. Obiettivi della Community, destinatari e modalità di lavoro

La Community of Practice per esperti di gestione economico-finanziaria nasce con l'obiettivo di promuovere – sulla base di un processo pervasivo di confronto e interazione reciproca – processi di apprendimento individuale e organizzativo aventi per oggetto le pratiche di natura contabile e fiscale agite (e agibili in futuro) nelle aziende sanitarie pubbliche. La Community of Practice offre, pertanto, un'occasione di scambio e di crescita collettiva.

I principali destinatari sono:

- Responsabili dei servizi economico-finanziari e loro collaboratori;
- Direttori amministrativi, responsabili dei dipartimenti amministrativi e loro collaboratori direttamente coinvolti sulle tematiche di bilancio o fiscali;
- Dirigenti e componenti delle unità operative regionali che si occupano di bilanci aziendali.

La Community of Practice prevede diverse forme di cooperazione, tra cui:

- **Laboratorio riflessivo plenario**, in cui un esperto del tema attiva la riflessione con una relazione strutturata e, a seguire, i partecipanti alla Community sono invitati a condividere le proprie esperienze sul tema.

- **Presentazione di pratiche aziendali**, in cui i partecipanti alla Community possono alternativamente:
 - presentare una pratica già agita e sperimentata, in modo da condividerne, con spirito critico-riflessivo, i risultati e le condizioni di contesto;
 - presentare la prefigurazione di progetti di cambiamento così da raccogliere feedback costruttivi all'interno della Community, in modo anticipato rispetto alla messa in atto.
- **Contaminazione da altri settori**, in cui esperti di altri settori condividono buone pratiche emerse nelle loro aziende con l'obiettivo di stimolare ulteriori riflessioni non condizionate dall'appartenenza settoriale. L'esperienza presentata viene discussa anche in chiave di replicabilità nelle aziende sanitarie.
- **Journal Club**, in cui i partecipanti analizzano gli articoli che vengono loro proposti, ne sintetizzano i messaggi chiave e offrono degli spunti di riflessione personali sull'applicabilità dei temi proposti nel contesto delle aziende sanitarie.
- **Laboratori sperimentali**, in cui i partecipanti, individualmente o in gruppi, sperimentano specifiche attività.
- **L'esperto risponde**, in cui un esperto del tema risponde a quesiti specifici ricevuti dai partecipanti.

In aggiunta alle forme di cooperazione sopra descritte, è previsto l'utilizzo della piattaforma Blackboard come *repository* dei documenti oggetto di condivisione e per l'eventuale attivazione di forum di discussione.

4. Contenuti

A partire da un'attività di coprogettazione con alcune aziende, sono stati identificati i seguenti temi che saranno sviluppati a partire da questa prima edizione, condividendo le priorità con i partecipanti:

- Analisi dei dati e interpretazione delle informazioni economico-finanziarie per la valutazione della performance delle aziende sanitarie;
- Comunicazione della performance economico-finanziaria delle aziende sanitarie;
- Costruzione e lettura del Rendiconto Finanziario;
- Uso dei Modelli CE, SP, LA, CP a supporto dei processi decisionali;
- Implementazione del sistema unico di contabilità economico patrimoniale *accrual* per tutte le amministrazioni pubbliche (standard contabili ITAS);
- Valutazione dei rischi amministrativo-contabili e revisione del sistema dei controlli;
- Tematiche fiscali di particolare rilievo per le aziende sanitarie;
- Monitoraggio della spesa da parte delle Regioni e rapporto tra aziende sanitarie e Regione/GSA.

5. Calendario delle attività

La Community of Practice prevede lo svolgimento di tre incontri in presenza intervallati da due incontri online come di seguito riportato:

- tre incontri formativi della durata di una giornata, in presenza presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, programmati per il 17 marzo, il 18 giugno e il 15 ottobre 2025;
- due incontri formativi online della durata di mezza giornata, programmati per il 6 maggio (mattina) e il 17 settembre (mattina) 2025.

6. Faculty

Eugenio Anesi Pessina, professore ordinario di Economia Aziendale, Università Cattolica del Sacro Cuore

Elena Cantù, professore associato di Economia Aziendale, Università Cattolica del Sacro Cuore, Vicedirettore Cerismas

Cecilia Langella, assegnista di ricerca di Economia Aziendale, Università Cattolica del Sacro Cuore, Responsabile Area Sistemi Contabili Cerismas

Niccolò Persiani, professore ordinario di Economia Aziendale, Università degli Studi di Firenze

I lavori della Community prevedono, inoltre, il coinvolgimento di esperti in contabilità, bilancio e fiscalità, che interverranno in funzione dei temi oggetto di trattazione.

7. Modalità di adesione e contatti

Le aziende sono invitate a partecipare alla *Community* restituendo la scheda di adesione (a seconda della tipologia di adesione, scheda 1 o scheda 2 riportate in allegato), previo versamento di una quota di adesione a titolo di copertura delle spese vive del progetto.

Sono previste due ipotesi di adesione in funzione del numero di partecipanti che aderiscono all'iniziativa:

- caso in cui la partecipazione sia **aziendale** e si espliciti con la **partecipazione di una sola persona**;
- caso in cui la partecipazione sia **aziendale** e si espliciti con la **partecipazione da due a quattro persone**;

Ipotesi 1: Partecipazione aziendale di una sola persona

La quota di adesione al progetto viene definita in funzione dell'associazione a CERISMAS:

- per le aziende non associate, è definita nell'importo di € 1.750,00 + IVA (se dovuta);
- per i soci ordinari, è definita nell'importo di € 1.487,50 + IVA (se dovuta);
- per i soci sostenitori, è definita nell'importo di € 1.312,50 + IVA (se dovuta).

Tale quota include anche i *lunch* che saranno organizzati all'interno degli spazi universitari.



Ipotesi 2: Partecipazione aziendale da due a quattro persone

La quota di adesione al progetto viene definita in funzione dell'associazione a CERISMAS:

- per le aziende non associate, è definita nell'importo di € 3.500,00 + IVA (se dovuta);
- per i soci ordinari, è definita nell'importo di € 2.975,00 + IVA (se dovuta);
- per i soci sostenitori, è definita nell'importo di € 2.625,00 + IVA (se dovuta).

Tale quota include anche i *lunch* che saranno organizzati all'interno degli spazi universitari.

Si precisa che, **nella seconda ipotesi, ogni azienda partecipante ha diritto a contribuire ai lavori facendovi partecipare da due a quattro persone, di cui una si impegna ad essere il referente aziendale per la Community.**

Per ogni necessità di carattere metodologico è a vostra disposizione la prof.ssa Cecilia Langella, in qualità di responsabile scientifico dell'iniziativa (cecilia.langella@unicatt.it). Per ogni necessità di carattere organizzativo è a vostra disposizione la Segreteria (cerismas@unicatt.it; tel. 02 7234.3907).