

Il Bilancio di Missione è - nel 2007 - al quarto anno di vita per l'Azienda USL di Imola, e costituisce - in termini generali di Sistema Sanitario Regionale, così come a livello locale - una "storia di successo", lontana dall'aver esaurito la sua spinta propulsiva.

Il Bilancio di Missione ha colmato un vuoto, di cui in precedenza non si aveva piena consapevolezza, dimostrando la sua utilità sotto diversi aspetti:

- *come strumento di rendicontazione "a tutto campo" di ciò che l'Azienda fa, direttamente e indirettamente, per la comunità di cui è espressione;*
- *come strumento di analisi comparativa, che in Sanità è fondamentale per "capire" il significato dei numeri, sia di bilancio sia di attività lato sensu;*
- *come strumento propedeutico al benchmarking e al miglioramento continuo;*
- *come elemento di standardizzazione e "pubblicazione" dei flussi informativi e degli indicatori di analisi delle dimensioni di offerta e domanda sanitaria, appropriatezza, efficienza, efficacia, economicità.*

Il Bilancio di Missione è, pertanto, strumento potente di "controllo strategico", laddove quest'ultimo si caratterizza per due fondamentali elementi, di tempo e di spazio:

1. *il considerare l'andamento passato dell'Azienda nel medio-lungo periodo, consentendo di assumere una visione a sua volta lungi-mirante, evitando il rischio, sempre presente, della "miopia" gestionale;*
2. *il considerare il posizionamento dell'Azienda nello "spazio competitivo", dando alla competizione l'accezione virtuosa insita nel concetto di benchmarking.*

Non casualmente, nell'Azienda USL di Imola, il documento con cui più il Bilancio di Missione "si parla" è il Piano Strategico Aziendale 2006-2009, del quale di fatto costituisce elemento di monitoraggio. In questo senso, il Bilancio di Missione diventa elemento utile alla gestione, in senso attivo e pro-attivo, e non (mero) momento di "giudizio" su un esercizio, coincidente per convenzione con l'anno solare.

La Direzione dell'Azienda USL di Imola intende, pertanto, cogliere l'occasione del Bilancio di Missione per "fare il punto" del suo mandato, e della pianificazione strategica che si è data ab initio, allo scopo sia di verificare la gestione, in rapporto agli obiettivi di medio-lungo periodo, sia di ri-orientare la stessa, laddove necessario. In questo senso e a questi scopi, diventa paradossalmente più importante evidenziare le criticità emergenti dai dati e dalle analisi, piuttosto che "mettere in mostra" i risultati ottenuti. Proprio qui si evidenzia l'utilità "differenziale" del

Bilancio di Missione, rispetto al tradizionale Bilancio d'Esercizio; in quest'ultimo sarebbe stato agevole enfatizzare il positivo risultato del conto economico 2007 – la perdita d'esercizio migliora di oltre 12 milioni di euro, rispetto all'anno precedente – affiancando a ciò un elenco delle buone performance, in alcuni importanti settori di attività (migliore posizionamento regionale per l'indice di filtro; basso tasso di ospedalizzazione; buona appropriatezza; alta efficienza operativa del LEA Salute Mentale e Dipendenze Patologiche; sviluppo delle attività territoriali e di prevenzione; ecc.). Il Bilancio di Missione costringe invece a svolgere un'analisi seria e approfondita, in costante relazione con gli andamenti delle Aziende Sanitarie "di riferimento", e permette di evidenziare il permanere – nell'Azienda USL di Imola – di alcune criticità, indicate già a Piano Strategico, che manifestano trend declinanti "lenti e progressivi", non imputabili a un anno o a una gestione, bensì a tendenze strutturali. Si pensi alla progressiva erosione dell'affezione della popolazione residente nel Nuovo Circondario Imolese dal Presidio Ospedaliero AUSL (tecnicamente, indice di dipendenza della popolazione); al declinare delle performance comparative sui tempi di attesa per prestazioni specialistiche; alla migliorabile performance economica complessiva.

Il Bilancio di Missione consente di valutare, in ottica pluriennale e comparativa - da controllo strategico, appunto - le criticità, quale epifenomeno di dinamiche, abitudini, comportamenti "a rischio", sedimentatesi negli anni, che si accumulano e assumono improvvisamente impatto e forza "esterna", ovvero si manifestano come esiti indesiderati.

Il tema dei tempi di attesa è al riguardo emblematico, in quanto coinvolge una molteplicità di aspetti e tendenze strutturali: si pensi alla domanda crescente di una popolazione sempre più sensibile e anziana, in una AUSL che negli ultimi 4 anni ha avuto un incremento di popolazione assistita pari a +15-20% (Comune di Medicina) a fronte di un'offerta strutturale stabile e comparativamente "bassa". L'impatto sui tempi di attesa è potenzialmente forte, laddove – come insegna la teoria delle code – è sufficiente un rallentamento apparentemente minimo di un singolo veicolo a determinare, a distanza di chilometri, l'ingorgo.

La "risposta" di mandato che la Direzione dell'Azienda USL di Imola ha inteso dare - nel Piano Strategico prima, nelle azioni in corso d'opera poi - rispetto a tali criticità "strutturali", si può riassumere nel concetto allargato di "investimento". Utilizzando una "frequentata" metafora informatica, si tratta di:

- *investimenti hardware, riguardanti soprattutto l'Ospedale (nuovo Dipartimento di Emergenza Accettazione, ecc.) e non solo;*
- *investimenti software, altrettanto determinanti il successo della gestione quanto i primi (forse di più!), meno evidenti e "difficili" da mettere in pratica. Si tratta di cambiamenti in primis organizzativi e culturali, che richiedono non tanto e non solo di adottare strumenti quali l'Atto aziendale e il Bilancio di Missione, bensì di agire gli stessi nell'organizzazione.*

In questa ottica, la Direzione vede il 2007 come anno di svolta e cambio di rotta, anno in cui l'investimento preparato e agito si prepara a invertire i trend negativi, e rafforzare quelli – che ci sono! – positivi. Adottando in pieno le logiche del Bilancio di Missione, sopra descritte, la

Direzione intende agire in ottica di sostenibilità, superando la tentazione del sistema nazionale – governato dalla logica finanziaria e non economica, e spesso orientato alle scadenze di bilancio ed elettorali - di assumere una visione di breve o brevissimo periodo, che inevitabilmente impatta sulle decisioni gestionali "rivolte al futuro" (lato sensu di investimento).

Il Direttore Generale
Mario Tubertini

