

Piano Attuativo della Certificabilità
Deliberazione della Giunta Regionale n. 865 del 24 giugno 2013

MODELLO DI PROCEDURA AMMINISTRATIVO CONTABILE E
DI ISTRUZIONE OPERATIVA
DELLE AZIENDE SANITARIE E OSPEDALIERE DELLA REGIONE EMILIA ROMAGNA

**Sussidio per la Redazione
di Procedure Amministrativo contabili
e
di Istruzioni Operative**

Sommario

Obiettivi del documento	3
Definizioni/Abbreviazioni.....	3
Premessa.....	3
Format delle Procedure/Istruzioni Operative.....	4
Intestazione di Pagina.....	4
Piè di pagina	4
Redazione.....	5
Verifica.....	5
Approvazione.....	5
Elenco Allegati	5
Sommario	6
Obiettivo.....	6
Campo e luoghi di applicazione	6
Riferimenti normativi, bibliografici e documentali	7
Abbreviazioni e Definizioni.....	7
Processo.....	8
Diagramma di flusso.....	8
Matrice delle Responsabilità	9
Descrizione	10
Indicatori	10

ABBREVIAZIONI	
IO	Istruzioni Operative
CDR	Centro di Responsabilità
PAC	Percorso Attuativo di Certificabilità
SGQ	Sistema Gestione Qualità
UA/UO	Unità Assistenziale / Unità Operativa

Obiettivi del documento

Scopo del presente sussidio è supportare gli operatori nella stesura delle procedure amministrativo-contabili e delle relative istruzioni operative previste dal percorso attuativo della certificabilità regionale.

In particolare il documento ha l'obiettivo di:

- § fornire una guida metodologica e operativa per agevolare lo sviluppo di procedure e istruzioni operative finalizzate alla redazione della documentazione;
- § precisare e commentare la terminologia utilizzata nei format delle Procedure e delle Istruzioni Operative;
- § garantire un adeguato livello di uniformità e comparabilità delle procedure amministrativo contabili applicate ai fini della produzione e consolidamento dei dati regionali.

Definizioni

Le procedure/istruzioni operative sono strumenti con cui le aziende rendono oggettivo, sistematico e verificabile lo svolgimento delle attività: ciò si rende necessario soprattutto in organizzazioni ad alta complessità.

Le procedure possono pertanto essere definite:

“Insieme di azioni finalizzate ad un obiettivo (DPR 14.1.97). In generale: Modo specificato per svolgere un'attività o un processo [UNI EN ISO 9000:2005 P.to 3.4.5].”

Scopo delle procedure è garantire l'efficacia e l'efficienza del Sistema Amministrativo contabile, consentendo la riproducibilità e la trasferibilità del 'come si fa' specifico, descrivono l'insieme di azioni professionali finalizzate ad un obiettivo e rappresentano lo strumento con cui si dà evidenza documentale di un processo favorendone la tracciabilità e verificabilità.

Le istruzioni operative sono lo strumento idoneo a descrivere in modo puntuale le attività che hanno una valenza tecnico-pratica, pertanto sono spesso utili per dettagliare attività facenti parte di un processo oggetto di una procedura e che, se descritte in un unico documento, creerebbe difficoltà di lettura del percorso generale. L'istruzione operativa può essere riferita a una o più procedure.

Premessa

Le Procedure/IO fanno parte della documentazione utilizzata nell'ambito del sistema amministrativo contabile aziendale. La loro gestione e conservazione, nonché il loro controllo ed aggiornamento, devono garantire che ogni operatore abbia a disposizione, nella versione aggiornata, tutte le informazioni necessarie per lo svolgimento delle attività.

A tale scopo, le versioni iniziali delle procedure amministrativo contabili devono essere approvate tramite deliberazione, il cui rispetto ed aggiornamento è affidato alla direzione amministrativa. La medesima delibera deve individuare il responsabile della procedura e definire le modalità di approvazione delle successive revisioni.

Questi è responsabile anche della scelta più adeguata delle modalità di distribuzione del documento ed è il soggetto di riferimento per eventuali richieste di cambiamento e aggiornamento del contenuto della stessa.

E' necessario, inoltre, che il documento sia sempre pubblicato nella intranet aziendale in una specifica sezione contenente esclusivamente le versioni in vigore di tutte le

procedure/I.O. amministrativo contabili in modo da garantire la reperibilità delle stesse a tutti gli operatori soggetti alla loro applicazione evitando quindi l'eventuale utilizzo di versioni cartacee divenute obsolete.

Le Procedure/IO applicano criteri condivisi che rientrano nella "corretta gestione della documentazione" e che prevedono l'applicazione delle modalità definite a livello aziendale di validazione, emissione, distribuzione, revisione, approvazione, rintracciabilità, conservazione ed eliminazione dei documenti, in coerenza con la specifica procedura aziendale per la gestione della documentazione del sistema di gestione per la qualità.

Qualora il format in uso nell'Azienda non dovesse corrispondere esattamente a quello proposto dalla presente linea guida esso potrà comunque essere mantenuto a condizione che tutti i campi siano comunque presenti indipendentemente dalla posizione nel testo e dalla forma grafica.

Le Procedure/IO in uso devono essere esplicitate nell'elenco documenti prodotto dai diversi livelli organizzativi aziendali che le applicano: questo garantisce la diffusione delle modalità organizzative definite dai soggetti coinvolti nell'ambito dei processi/attività oggetto di Procedure/IO.

Nello specifico, una procedura amministrativo contabile deve:

- Ø chiarire l'obiettivo della procedura: ovvero esplicitare le finalità normative e aziendali da garantire con la sua definizione
- Ø chiarire i rapporti fornitore-cliente all'interno del processo
- Ø rendere chiaramente comprensibili le attività che devono essere svolte per il raggiungimento dell'obiettivo e chiaramente definiti i tempi di svolgimento
- Ø rendere trasparente il sistema di responsabilità inerenti al processo, sia per quanto riguarda il processo nel suo insieme che per le singole attività
- Ø esplicitare le modalità di controllo interno dell'attività stessa
- Ø garantire la disponibilità in forma aggiornata della procedura a tutti i soggetti interessati
- Ø garantire le opportune evidenze dell'attività svolta.

Format delle Procedure/Istruzioni Operative

Intestazione di Pagina

Logo dell'Azienda	Titolo	Indicare: – Procedura aziendale/IO – Codice Procedura/IO
-------------------	--------	--

La modalità di codifica è definita all'interno di ogni Azienda.

Piè di pagina

Data emissione o ultima revisione	N. Rev	Pagina 4 di 11
-----------------------------------	--------	----------------

La prima versione del documento è la Revisione 0, pertanto le successive saranno Rev 1, Rev 2, ecc

Data emissione:18 settembre 2013	N. Rev. 1	Pag.4 di 11
----------------------------------	-----------	-------------

Redazione	<p>In questa sezione sono indicati Nome e Cognome di tutti coloro che hanno partecipato all'elaborazione e alla redazione della procedura e le relative funzioni e/o ruoli professionali ricoperti in Azienda. Non è prevista la firma dei componenti del Gruppo.</p> <p><u>Nota bene</u> Procedure e Istruzioni operative devono essere frutto di un lavoro di condivisione tra operatori con esperienza e competenze specifiche rispetto ad una o più attività che compongono il processo oggetto del documento. Per dare evidenza di tale multidisciplinarietà e ricchezza di contributi nel campo “Redazione” occorre specificare i nominativi e le rispettive funzioni o ruoli professionali dei diversi componenti del Gruppo di redazione.</p>
------------------	---

Verifica	<p>In questa sezione è indicato chi esegue la verifica della correttezza dell'impostazione metodologica del Documento. L'attività di verifica deve essere confermata dall'apposizione della firma o mediante applicativo software di gestione via web della documentazione</p>
Approvazione	<p>In questa sezione sono indicati coloro (Nome, cognome e funzione ricoperta in Azienda) che hanno responsabilità rispetto ai seguenti ambiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> § verifica della correttezza e coerenza del contenuto rispetto a leggi, norme, linee guida, ecc., che concorrono al contenuto della procedura § garanzia sulle effettive condizioni che permettono la corretta applicazione della procedura. <p><u>Nota bene:</u> Le responsabilità sono legate allo svolgimento di specifiche attività e di conseguenza sono declinate all'interno della Matrice di Responsabilità.</p> <p>Tutti coloro che sono individuati per l'approvazione appongono la propria firma o utilizzano lo specifico applicativo al termine dell'analisi eseguita.</p>

Elenco Allegati

Allegato N.	Titolo dell'Allegato	Codice

--	--	--

Gli allegati sono l'insieme di Moduli di Registrazione, Istruzioni operative, tabelle esplicative, riferimenti organizzativi (es.: recapiti di sedi, numeri telefonici) che derivano direttamente dalla Procedura/IO, o altri documenti integrativi che sono fisicamente allegati alla procedura. Tutti i moduli di registrazione¹sviluppati devono essere codificati secondo quanto previsto dalle specifiche modalità in uso in ogni azienda.

Il titolo assegnato all'allegato deve corrispondere a quello riportato nella tabella della procedura/IO.

Qualora la Procedura/IO non preveda allegati questa sezione **NON** deve essere cancellata, ma dovrà essere barrata con il seguente simbolo **//**.

Sommario

E' necessario dettagliare il Sommario in modo da facilitare gli utilizzatori nella consultazione della Procedura/IO. Il sommario è redatto tenuto conto dei contenuti minimi previsti nella linea guida regionale di riferimento per la procedura

Obiettivo

Deve essere indicato l'obiettivo/i normativo, organizzativo e di controllo interno che la procedura si prefigge di perseguire rispetto al processo descritto.

Nota bene: Generalmente in questa sezione viene esplicitato l'obiettivo generale del processo descritto, che sarebbe opportuno poi declinare in obiettivi specifici. Gli obiettivi specifici devono essere misurabili attraverso indicatori (presenti, nel caso delle procedure, nell'apposita sezione). E' quindi necessario che ci sia coerenza tra ciò che si vuole perseguire (obiettivi specifico) e ciò che viene sottoposto a misurazione (indicatore).

In questo paragrafo in genere sono descritte anche gli scopi/motivazioni per i quali si è deciso di documentare un processo o un'attività attraverso una Procedura/IO.

Ad esempio: omogeneizzare i comportamenti, definire le responsabilità rispetto a specifiche attività, facilitare l'inserimento del nuovo personale, etc.

Campo e luoghi di applicazione

Il campo di applicazione indica le situazioni organizzative, ecc., nelle quali si applica la Procedura/IO. Qualunque operatore che consulta la Procedura/IO deve essere in grado di individuare attraverso questo paragrafo in quale contesto organizzativo deve applicare quanto in essa descritto, ossia svolgere le attività in ordine alla descrizione del processo.

I luoghi di applicazione indicano le articolazioni organizzative e i contesti strutturali (ad esempio Unità operative o sedi) nella quale la Procedura/IO si applica. Anche questa indicazione deve chiarire ad un operatore se la procedura è applicabile nel contesto in cui opera.

Se la Procedure/IO aziendale deve essere applicata in tutte le sedi dell'Azienda può essere utilizzata la dicitura generica "tutte le articolazioni organizzative aziendali".

¹Strumento di registrazione di un'attività che richiede compilazione da parte degli operatori

Riferimenti normativi e documentali

Devono essere elencati gli atti legislativi, regolamenti, norme nazionali o internazionali, Accordi, delibere Regionali e/o aziendali, Linee Guida Regionali, ecc, ed anche documenti aziendali, le cui prescrizioni sono in parte incorporate nella Procedura/IO o al cui contenuto la procedura dà risposta come applicazione concreta all'interno dell'Azienda. Nel contempo rappresenta per gli operatori una fonte per approfondire aspetti trattati all'interno della procedura.

Al fine di favorire una corretta identificazione dei documenti utilizzati, si propongono i seguenti esempi:

- Decreto Legislativo 23 giugno 2011, n. 118 “Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi, a norma degli articoli 1 e 2 della legge 5 maggio 2009, n. 42.
- Decreto Ministeriale 17 settembre 2012 per la parte che approva i primi documenti afferenti la Casistica applicativa del Decreto legislativo n. 118/2012;
-
- Legge Regionale 20 dicembre 1994, n. 50 “Norme in materia di programmazione, contabilità, contratti e controllo delle Aziende sanitarie”;
- Regolamento Regionale 27 dicembre 1995, n. 61 e s.m.i. “Regolamento regionale di contabilità economica”;
- Deliberazione della Giunta Regionale n. 865 del 24 giugno 2012 “Approvazione del Percorso Attuativo della Certificabilità ai sensi del D.M. 1 marzo 2013”
- Linee Guida regionali;
-
- Codice Civile;
- Principi contabili del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e del Consiglio Nazionale dei Ragionieri, revisionati dall’Organismo Italiano di Contabilità;
- Principi di revisione nazionali;
- Principi di revisione internazionali (ISA).
-

Una puntuale elencazione dei riferimenti normativi e documentali inerenti le diverse procedure, sarà individuata nelle specifiche Linee Guida regionali.

Definizioni e Abbreviazioni

Devono essere riportate le definizioni dei termini utilizzati all'interno del documento e soggette a discrezionalità d'interpretazione, tenendo conto della conoscenza degli utilizzatori in modo da evitare inutili precisazioni. La definizione è necessaria quando lo stesso termine può assumere diverso significato in base alle circostanze di impiego.

Definizioni	

E' necessario, inoltre, scrivere per esteso abbreviazioni, acronimi e sigle utilizzate all'interno della Procedura/IO per renderla leggibile a tutti i fruitori, anche in considerazione del fatto che la stessa sigla può avere significati differenti nei diversi contesti.

E' opportuno elencare le abbreviazioni in ordine alfabetico per facilitarne la ricerca.

Nota bene: si suggerisce di limitare l'uso di abbreviazioni in quanto rendono la consultazione del documento difficoltosa.

Abbreviazioni	

Anche in questo caso, se la sezione non è utilizzata **NON** dovrà essere cancellata ma dovrà essere barrata con il seguente simbolo //.

Esempi:

DEFINIZIONI	
//	//

ABBREVIAZIONI	
SGQ	Sistema di Gestione per la Qualità
VII	Visita Ispettiva Interna

Processo

I format predisposti permettono la descrizione del processo/attività attraverso diversi strumenti: Diagramma di flusso, Matrice delle Responsabilità e descrizione narrativa: ciò dà la possibilità di approfondire il processo sotto i vari punti di vista come di seguito specificato.

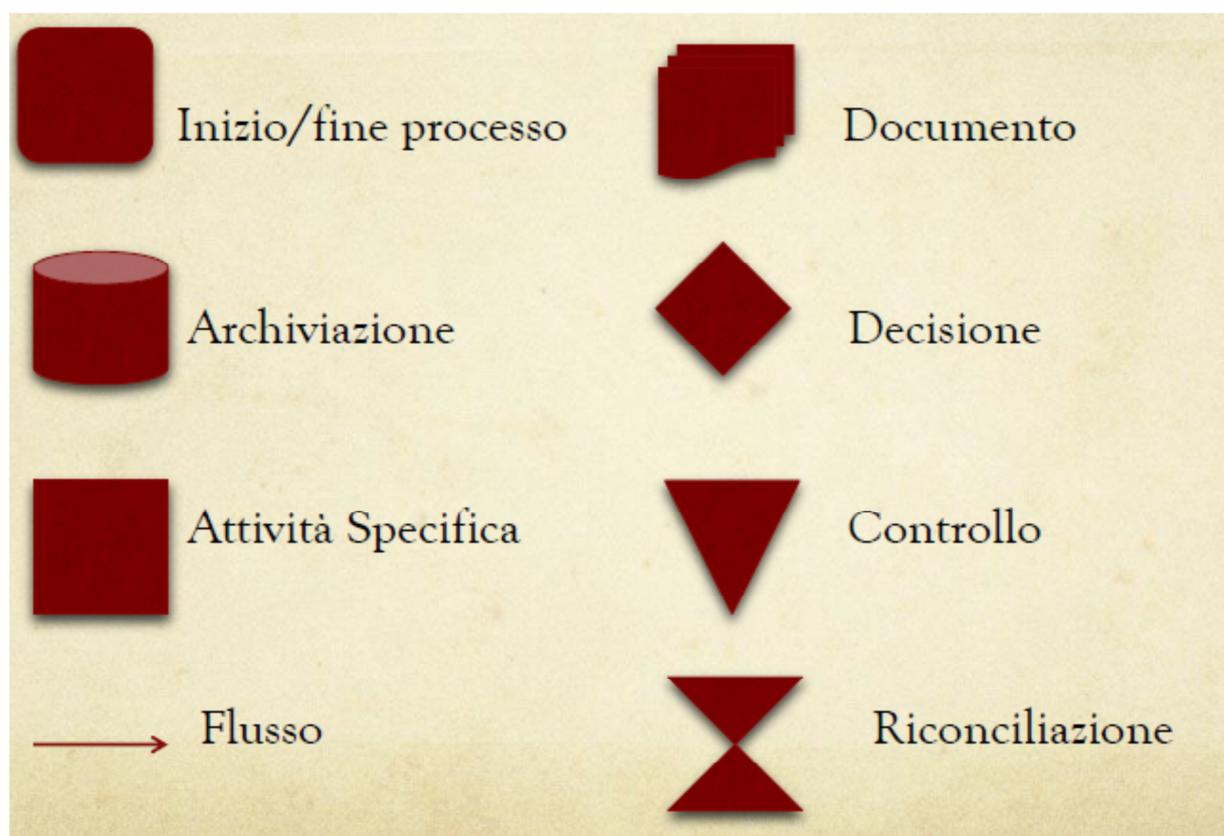
Diagramma di flusso

Il Diagramma di flusso è una rappresentazione grafica della sequenza logico/temporale delle attività.

E' lo strumento più adatto quando il processo si articola in più momenti decisionali o quando ci sono criticità nell'ordine cronologico delle attività che concorrono al processo.

Il diagramma di flusso è il presupposto per la definizione degli adeguati livelli di controllo interno della procedura stessa

Per renderne univoca la lettura occorre attenersi all'uso della seguente simbologia:



Matrice delle Responsabilità

La matrice delle Responsabilità è uno strumento fondamentale, specialmente quando ad un processo partecipano molte figure professionali/articolazioni organizzative, o quando ci sono criticità sul chi fa che cosa, anche se le funzioni coinvolte sono solo due. Per ciascuna delle attività del processo descritte, in questo paragrafo vengono riassunte le funzioni coinvolte e le relative responsabilità.

Deve essere esplicitato per ciascuna delle funzioni richiamate in Procedura ed in Istruzione Operativa, in relazione alle attività descritte, se vi è responsabilità primaria (R), o coinvolgimento (C), nell'attività.

Funzione					
Attività					

R= responsabile, C= coinvolto

Qualora vi siano attività che possono essere svolte indifferentemente da diversi attori occorre indicare in quale situazione la responsabilità è attuata e usare la sigla R* cioè asteriscando la R interessata e specificando in legenda il motivo, ad es:

R* = per l'ambito di competenza

Ad esempio:

Fase	Titolo	Responsabilità
1	Richiesta dati	U.O. G.E.F.
2	Individuazione del Responsabile	U.O. Farmaceutica
3	Data di svolgimento dell'inventario al 31/12	U.O. Farmaceutica
4	Accertamento delle chiusure contabili	Responsabile Inventario
5	Controllo delle eventuali movimentazioni in corso di inventario	Responsabile Inventario
6	Stampa inventario contabile pre-conta. Identificazione e descrizione delle scorte	Responsabile Inventario
7	Rilevazione fisica delle giacenze	Squadra I° conta
8	Trattamento differenze inventariali	Squadra II° conta
9	Stampa inventario analitico	Responsabile Magazzino Farmaceutico
10	Trattamento beni scaduti	Responsabile Magazzino Farmaceutico
11	Comunicazione all'U.O. G.E.F.	Responsabile Magazzino Farmaceutico
12	Rilevazioni contabili	U.O. Gestioni Economiche e Finanziarie
13	Conservazione delle evidenze e dei controlli	Responsabile Magazzino Farmaceutico

Per le attività che sono oggetto di definizione delle responsabilità dovrà essere preso a riferimento il diagramma di flusso entrando nel dettaglio della scomposizione delle attività qualora si debbano mettere in evidenza responsabilità specifiche.

Descrizione

La descrizione narrativa esplicita le azioni e le modalità di svolgimento delle singole attività dettagliate nella Matrice delle Responsabilità e/o nel Diagramma di flusso ed è utilizzata per esplicitare i criteri in base ai quali gli operatori assumono decisioni o svolgono attività specifiche .

Nella descrizione del processo è necessario richiamare nei momenti di utilizzo i moduli riportati nella sezione "Elenco Allegati", riportando il numero di codice e l'esatto titolo dell'allegato. L'impostazione del testo deve seguire un'articolazione per paragrafi e sottoparagrafi.

Indicatori/Parametri controllo

Nella fase di implementazione del Percorso verso la certificabilità gli indicatori vengono identificati tra quelli definiti dal Decreto Ministeriale 18 Gennaio 2011 e/o contenuti nelle Linee Guida Regionali.

Il format regionale di Procedura A/C, di Istruzione Operativa, di Allegato ed il Sussidio per la loro redazione sono stati predisposti dal seguente Gruppo di lavoro:

- Laura Biagetti Azienda USL di Bologna
- Annamaria Gentili Istituto Ortopedico Rizzoli
- Giovanni Sessa Azienda USL di Ferrara
- Anna Petrini Azienda Ospedaliero-Universitaria di Bologna
- Niccolò Persiani Esperto contabile e di procedure
- Andrea Davalli Servizio Programmazione Economico-Finanziaria DGSPS

Logo Azienda	
TITOLO	Procedura Codice

Redazione	<u>Gruppo di redazione:</u>
Verifica	Firma
Approvazione	Firma

Elenco Allegati

Allegato N.	Titolo dell'Allegato	Codice

Logo Azienda	
TITOLO	Procedura Codice

Sommario

1. Scopo/Obiettivo	3
2. Campo e luoghi di applicazione.....	3
3. Riferimenti normativi, bibliografici e documentali.....	3
4. Definizioni e Abbreviazioni	3
5. Processo	3
Diagramma di flusso	3
Matrice delle Responsabilità	3
Descrizione	3
6. Indicatori/Parametri di controllo	4

Logo Azienda	
TITOLO	Procedura Codice

1. Scopo/Obiettivo

2. Campo e luoghi di applicazione

3. Riferimenti normativi, bibliografici e documentali

- 1.
- 2.

4. Definizioni e Abbreviazioni

Definizioni	

Abbreviazioni	

5. Processo

Diagramma di flusso (vedi sussidio per la simbologia da utilizzare)

La predisposizione del diagramma di flusso è obbligatoria.

Matrice delle Responsabilità

La predisposizione della matrice delle responsabilità è obbligatoria.

Funzione \ Attività	Resp UO	Coord Inf

R = Responsabile, C = Coinvolto, R* = Responsabile per l'ambito di competenza

Descrizione

Logo Azienda	
TITOLO	Procedura Codice

6. Indicatori/Parametri di controllo

Obiettivo	Standard /Target*	Resp. Raccolta /elaborazione dati	Frequenza elaborazione	Destinatario**

*Specificare se il valore riportato nella colonna è lo standard di riferimento o il target aziendale a cui tendere

**E' il decisore finale, colui che dovrà decidere le azioni di miglioramento a seguito di scostamenti rispetto allo standard/target

Logo Azienda	
TITOLO	Istruzione Operativa Codice

Redazione	<u>Coordinatore del Gruppo:</u> <u>Gruppo di redazione:</u>
Verifica	Firma
Approvazione	Firma

Elenco Allegati

Allegato N.	Titolo dell'Allegato	Codice

Logo Azienda	
TITOLO	Istruzione Operativa Codice

Sommario

1.	Scopo/Obiettivo	3
2.	Campo e luoghi di applicazione.....	3
3.	Riferimenti normativi, bibliografici e documentali.....	3
4.	Definizioni e Abbreviazioni.....	3
5.	Processo.....	3
	Diagramma di flusso.....	3
	Matrice delle Responsabilità.....	3
	Descrizione.....	3

Logo Azienda	
TITOLO	Istruzione Operativa Codice

1. Scopo/Obiettivo

2. Campo e luoghi di applicazione

3. Riferimenti normativi, bibliografici e documentali

- 1.
- 2.

4. Definizioni e Abbreviazioni

Definizioni	

Abbreviazioni	

5. Processo

Diagramma di flusso (vedi sussidio per la simbologia da utilizzare)

La predisposizione del diagramma di flusso non è obbligatoria per l'Istruzione Operativa: è opportuna al fine di esemplificare meglio la sequenza delle attività svolte.

Matrice delle Responsabilità

La predisposizione della matrice delle responsabilità è obbligatoria anche per l'Istruzione Operativa al fine di esemplificare meglio i livelli di responsabilità e di coinvolgimento nelle attività svolte.

Funzione \ Attività	Funzione	Resp UO	Coord Inf

R = Responsabile, C = Coinvolto, R*= Responsabile per l'ambito di competenza

Descrizione

Logo Azienda	Titolo dell'allegato	PROCEDURA AZIENDALE Codice ALLEGATO ...
---------------------	-----------------------------	--