

Una funzione emergente: la finanza aziendale

Le modifiche di natura istituzionale intervenute nel Servizio sanitario nazionale hanno portato a riconoscere una crescente autonomia nella gestione delle risorse finanziarie da parte delle aziende, anche se sempre nell'ambito del controllo e del coordinamento del livello regionale di governo.

Alle tradizionali attività derivanti dal modello di finanza derivata (gestione dei trasferimenti da enti di livello superiore) e alle attività di finanza contabile, orientata alla gestione del passivo, si sono aggiunte attività di finanza operativa, espresse in un'ottica sistemica: la finanza si integra con le altre funzioni per perseguire le finalità aziendali complessive (per approfondimenti, v. il recente volume curato da F. Vanara «Il governo dell'azienda sanitaria», pubblicato nella collana della Fondazione Sk presso il Mulino).

La finanza si occupa della gestione del fattore capitale. In mancanza di una corretta previsione della dinamica degli incassi e dei pagamenti e in carenza di valutazioni a medio e lungo termine dei progetti di investimento, un'azienda può incorrere in problemi di liquidità che possono coinvolgere non solo le istituzioni, ma anche fornitori e dipendenti.

È pertanto opportuno attivare un processo di programmazione: analisi del fabbisogno finanziario; individuazione delle forme di copertura; valutazione della compatibilità dei programmi aziendali con le condizioni di approvvigionamento dei mercati (gli strumenti cui le aziende fanno sempre maggior ricorso sono il piano finanziario, il budget finanziario e il budget di cassa); gestione della liquidità attraverso politiche di cash management.

Con l'avvio del federalismo fiscale, la responsabilità del reperimento di risorse per gli investimenti è stata attribuita alla regione, che deve provvedere con lo stanziamento di specifici fondi a valere sul proprio bilancio, e alle aziende sanitarie, che devono partecipare al processo.

È diventato, così, indispensabile per le aziende dotarsi di strumenti in grado di quantificare in modo accurato il fabbisogno e di valutare la

sostenibilità di forme di copertura, scegliendo fra quelle più tradizionali (quale l'accensione di mutui) e il ricorso a strumenti innovativi quale il project finance.

Le aziende, poi, si trovano anche a dover gestire patrimoni immobiliari consistenti, derivanti da donazioni o lasciti, quali appartamenti, poderi, edifici monumentali di elevato valore storico e artistico.

Soluzioni corrette si caratterizzano per un approccio orientato alla dismissione del patrimonio non più funzionale, sia per liberare risorse da destinare a nuovi investimenti, sia per operare secondo logiche di economie di scala e di specializzazione.

Ancora, le sperimentazioni gestionali (inerenti, a esempio, fondazioni di partecipazione e accordi di sponsorizzazione) rappresentano in Italia un'importante fonte di innovazione nel settore sanitario e quasi tutte le regioni hanno attivato esperienze di questo tipo, anche se il numero di iniziative e la qualità dei progetti rivelano caratteri di marcata eterogeneità.

Secondo i dati riportati in un volume curato dalla Fondazione Farmafactoring, un'analisi condotta dal Cergas nel 2007 in quattro regioni (Abruzzo, Campania, Lombardia e Veneto) ha portato a individuare che la funzione finanza è articolata in un'autonoma unità organizzativa solo in 6 aziende (21 per cento) e in sotto-unità del servizio economico-finanziario in altre 3, a testimonianza di un ridotto numero di professionalità autonome e di una ancora insufficiente percezione della rilevanza delle tematiche.

L'attività svolta dalle aziende è ancora fortemente centrata sull'indebitamento a breve e sulla gestione della liquidità, ma crescente rilievo mostrano operazioni di leasing e di project finance.

Una conferma delle difficoltà di gestione delle risorse finanziarie si ottiene dall'analisi dei

tempi medi di pagamento ai fornitori, che mostrano una tendenza costante nel corso degli anni (260-350 giorni).

In una recente ricerca condotta dal Censis (pubblicata nel volume citato), sono emerse differenze importanti fra Regioni: nel Lazio, a esempio, prevale un modello di gestione finanziaria caratterizzato da una scarsa propensione al rischio e dallo scetticismo nei confronti di modalità alternative di governo e reperimento delle risorse, mentre il 71,4 per cento dei dirigenti della Sanità siciliana fa proprio un modello di cultura finanziaria fondato sull'applicazione "ritualistica" degli strumenti della finanza e su una logica gestionale orientata più al pareggio di bilancio che all'incremento dei ricavi.

Oggi, nelle grandi aziende, si è finalmente percepita la funzione strategica dell'area finanza e si è iniziato il processo di trasformazione del vecchio direttore amministrativo in una figura più simile al chief financial officer anglosassone, focalizzato sulla gestione proattiva delle performance.

Così, nelle aziende sanitarie sta emergendo un'attenzione crescente verso le tematiche di natura finanziaria e si registra un forte fabbisogno informativo, anche per far fronte al rischio di improvvisazione. Comunque, il pieno sfruttamento delle opportunità legate al ricorso a strumenti finanziari innovativi richiede almeno che le aziende si dotino di professionisti in grado di valutarne le caratteristiche e la sostenibilità nel lungo periodo, dotati cioè di competenze specialistiche oggi non così facilmente reperibili nel mercato del lavoro.

Per sfruttare gli strumenti finanziari innovativi servono professionisti ad hoc

Francesca Vanara
Condirettore «Management, economia
e politica sanitaria»
Fondazione Smith Kline