

# GESTIRE IL CREDITO SANITARIO

Per ridurre i ritardi nei pagamenti per le aziende nascono i provider specializzati. Caratteristiche e competenze dei credit servicer, professionisti in grado di analizzare i processi suggerendo soluzioni di revisione organizzativa

di Giuseppe Lunetta

Il ritardato incasso di crediti genera maggiori costi e aumento di capitali impiegati. Le imprese virtuose, consapevoli e quindi tese a minimizzare oneri e finanza utilizzata, si organizzano per ridurre le lungaggini di pagamento. In generale, la riduzione dei ritardi di incasso si ottiene con una gestione continua e attenta, supportata da sistemi software specifici e da personale dedicato e specializzato.

La gestione dei crediti sanitari per essere efficace ed efficiente richiede, oltre a software e personale esperto, anche una presenza qualificata sul territorio, visto l'ampio spettro di interpretazioni dato, a livello locale, alle regole di forniture pubbliche: più l'impresa sanitaria distribuisce capillarmente, più necessita di una rete estesa di collaboratori "locali". Consideriamo che 5.000 fornitori convergono su 300 enti che acquistano (e che pagano) farmaceutici, dispositivi sanitari e servizi, e ogni ente è governato da propri regolamenti interni. Quindi, al di là della cronica insufficienza di fondi, sono diversi gli ostacoli che impediscono il pagamento delle forniture e molti di questi ostacoli non sono gestibili "industrialmente". In conseguenza di ciò, l'attività caratteristica della gestione del credito sanitario è intercettare, e favorire la rimozione, degli impedimenti specifici, per rendere le fatture "certe, liquide ed esigibili"; condizione necessaria (ma non sufficiente) per realizzarne il pagamento. In particolare, poi, ci sono situazioni regionali specifiche come – ad esempio – quella del Lazio: una fattura regolarmente emessa non sarà pagata se non è stata "caricata" sul Sistema Regionale Accordo Pagamenti (il sistema informatico finalizzato alla digitalizzazione del processo e al monitoraggio dell'inte-

ro ciclo passivo delle Aziende Sanitarie laziali, dall'emissione dell'ordine fino al pagamento delle relative fatture) secondo stringenti regole tecniche. Di più: la normativa in tal senso è in continua evoluzione, e richiede aggiornamenti, informazioni e formazione; alcune Regioni hanno centralizzato funzioni di acquisto e tesoreria (con sistemi e metodologie diversi da quelli del Lazio), e altre si stanno organizzando per imitarle. Da ultimo, la perdurante mancanza di fondi e l'enorme arretrato sono la causa del fiorire di accordi transattivi e di ristrutturazione dei debiti, sulla falsariga dell'esperienza in Campania.

I differenti comportamenti di pagamento sul territorio nazionale sono testimoniati – tra l'altro – dalle rilevazioni di varie associazioni di categoria, come Assobiomedica: a dicembre 2012 le medie regionali delle dilazioni di pagamento nel sistema biomedicale/diagnostico oscillavano da un minimo di 72 giorni (Trentino Alto Adige) a un massimo di 913 giorni (Calabria), con profonde differenze tra una regione e l'altra.

Un nucleo organizzativo di Gestione Crediti Sanitari comporta – quindi – costi, specializzazioni e sviluppo territoriale tali che molte imprese fornitrici della Sanità, anche di grande dimensione, affidano a terzi buona parte del servizio di gestione crediti (al di là delle azioni legali); alcuni fornitori di servizi di *credit management* sono focalizzati sui crediti sanitari italiani, e offrono soluzioni esperte a tali imprese.

## Affidare a terzi la gestione dei crediti sanitari

Il fornitore della Sanità, quindi, di fronte alla scelta organizzativa *make or*

*buy* per decidere come gestire la propria massa creditoria, deve fare tre considerazioni preliminari: l'attività specifica si trova al di fuori del proprio *core business*, una completa gestione interna comporta una certa mole di investimenti e costi fissi, mentre con la terziarizzazione una buona parte di tali costi si lega ai risultati (è bene che il controllo del servizio rimanga, comunque, all'interno dell'impresa) e il livello di competenze, e di aggiornamento, maturati da un *service provider* sono in genere più elevati.

Se la decisione propende verso il *buy*, si pone la problematica della scelta del *service provider*. Sul mercato esistono diversi fornitori di *credit management service*, con caratteristiche diverse tra loro, e un consapevole criterio di scelta è costituito dall'analisi delle *best practice*. I fattori critici alla base dell'organizzazione di un efficiente gestore terzo di crediti sanitari (che per brevità definiremo *credit servicer*) sono quattro: sistema software specifico, coordinamento centrale, rete di *collector* sul territorio, sistema dei compensi.

Un sistema informativo deve essere innanzitutto affidabile, e deve permettere di:

- acquisire tramite *file* i dettagli dei crediti da gestire. Il *credit servicer* non deve richiedere, al committente, formati particolari, per non interferire con i suoi sistemi informativi;
- interagire con i professionisti sul territorio (i *collector*), preposti all'interfacciamento con i debitori pubblici, mettendo a loro a disposizione gli elenchi delle "fatture aperte" con tempestività, e raccogliere le informazioni di ritorno;
- sintetizzare rapporti per il



coordinamento centrale, dai quali ricavare l'informativa da trasmettere ai committenti;

- accedere direttamente alle informazioni, da parte dei clienti-committenti, sullo stato di avanzamento delle attività.

Il coordinamento centrale del *credit servicer* ideale deve essere costituito da personale esperto, con il compito di presidiare le tecnologie e interagire sia con i committenti sia con la rete esterna dei *collector*, per favorire le soluzioni più adatte ai singoli casi che via via si presentano, relazionare i committenti sui risultati delle attività e sull'eventuale presenza di anomalie nei sistemi di fatturazione e presidiare gli accordi transattivi e le operazioni regionali speciali.

Una buona rete di professionisti territoriali deve vantare importanti e pregresse esperienze di contatto, per interfacciare opportunamente i funzionari dei debitori, per rilevare le ragioni di impedimento alla liquidazione delle singole fatture, relazionando – tramite il sistema informativo – il coordinamento centrale, che si attiva per la sistemazione dell'anomalia coinvolgendo il committente. Tra i compiti principali dei *collector*, rientrano anche la riconciliazione delle posizioni debitorie dei singoli enti e la raccolta di informazioni sui dettagli di pagamento, utili al committente per una corretta contabilizzazione degli incassi.

In un'ottica di collaborazione, gli "uomini sul territorio" devono anche facilitare il lavoro dei funzionari pubblici che incontrano, aiutandoli a chiarire i casi dubbi. Un buon *collector* è dotato di fantasia e intraprendenza, che gli servono per sistemare

anche le anomalie più imprevedibili.

Il sistema dei compensi che più rappresenta il concetto di *partnership* è quello legato ai risultati per condividere la soddisfazione. I compensi *success fee* sono commisurati agli incassi introitati dai committenti, differenziando le aliquote in base alla massa dei crediti da gestire e alle varie regioni, opportunamente raggruppate in base a caratteristiche comuni. Per incentivare le *performance*, si prevedono premi in caso di miglioramento di *Dso* (*Days Sales Outstanding*), rispetto al mercato o alle risultanze storiche del committente. Con queste premesse il costo del servizio risulta variabile per il committente, essendo parametrato agli incassi realizzati.

#### Altri servizi

Un buon *credit servicer*, che possiede *know how* per definizione, lo mette a disposizione dei propri committenti e quindi deve offrire loro una gamma di servizi collaterali di *credit management*: consulenza, ricerca, selezione e addestramento di personale, formazione, sistemi informativi, supporto operativo.

Sfruttando la propria esperienza, continuamente aggiornata, il *credit servicer* è in grado di analizzare i processi di gestione del credito, suggerendo ai committenti soluzioni praticabili di revisione organizzativa e, opzionalmente, realizzandole. A puro titolo di esempio, non esaustivo: studio, stesura e/o revisioni di *credit policy*.

Poiché conosce le finalità ultime, il *credit servicer* è in grado di elaborare *job description*, selezionare opportunamente, formare e addestrare personale di *credit management* per i committenti. Spesso, infatti, le società di *recruiting* non hanno sufficiente *focus* su tali figure professionali.

Il *credit management* è un settore piuttosto trascurato dalle offerte di formazione tradizionali, per cui il committente può trovare utile affidare al *credit servicer* la progettazione e realizzazione di corsi *ad hoc* per il proprio personale, in tutta la filiera del credito: prevenzione, gestione, recupero, azioni legali, *reporting* (misurare per migliorare). I formatori saranno selezionati in base alle loro esperienze specifiche.

Fattore critico di successo per una efficiente gestione del credito è un sistema informativo adeguato. Un *credit servicer*, utilizzatore *in primis* di sistemi informativi affidabili, è in grado di consigliare, progettare e implementare (anche in *partnership* con specialisti) sistemi informativi di *credit management*, in grado di contribuire all'efficienza della gestione del credito.

Un *credit servicer* deve essere in grado di svolgere alcuni compiti in nome e per conto dei committenti, ad esempio il caricamento di fatture (sul "portale Lazio") o la trasmissione di *files* con elenchi di crediti alle regioni con Piani di Rientro (So.Re.Sa., Campania; BDE, Calabria; ecc.), operazioni che richiedono una certa dimestichezza con le diverse regole di funzionamento dei vari sistemi locali.

In conclusione: l'esperienza insegna che le imprese sono – giustamente – prudenti nell'affidare servizi a terzi, soprattutto quando riguardano i contatti con la loro clientela, quindi il *credit servicer* prescelto deve ispirare *fiducia* e contribuire a realizzare *risultati tangibili*, in un'ottica di *partnership*, piuttosto che di tradizionale contrapposizione cliente-fornitore. Bisogna infatti considerare che l'affidamento a terzi di un servizio comporta responsabilità, in capo al mandante, per eventuali comportamenti illeciti del *service provider*. ▲



## Cambiamenti: Il farmaco con il paziente al centro

Storie, progetti e cultura  
per una evoluzione di sistema

### STRATEGIA

#### BIOTECH

I 25 nomi eccellenti secondo  
gli osservatori americani  
pag 30

### POLITICHE SANITARIE

#### LOMBARDIA E TOSCANA

Modelli regionali  
d'eccellenza a confronto  
pag 62



### SOTTO LALENTE

#### BIOSIMILARI

Un Concept Paper per  
correre con l'Europa  
pag 68