

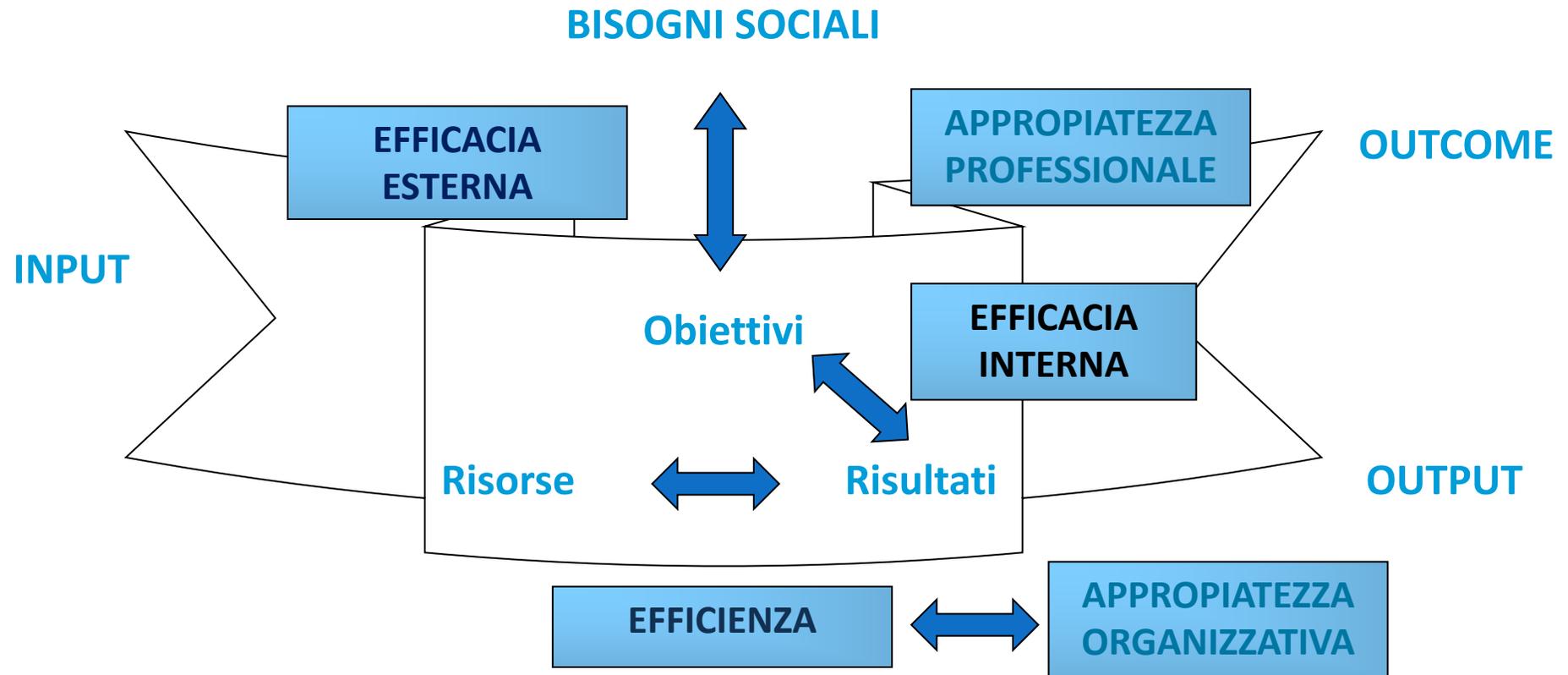
Qualità e management nelle organizzazioni sanitarie

Sistemi di misurazione aziendali e sistemi di controllo direzionale



Sistemi direzionali

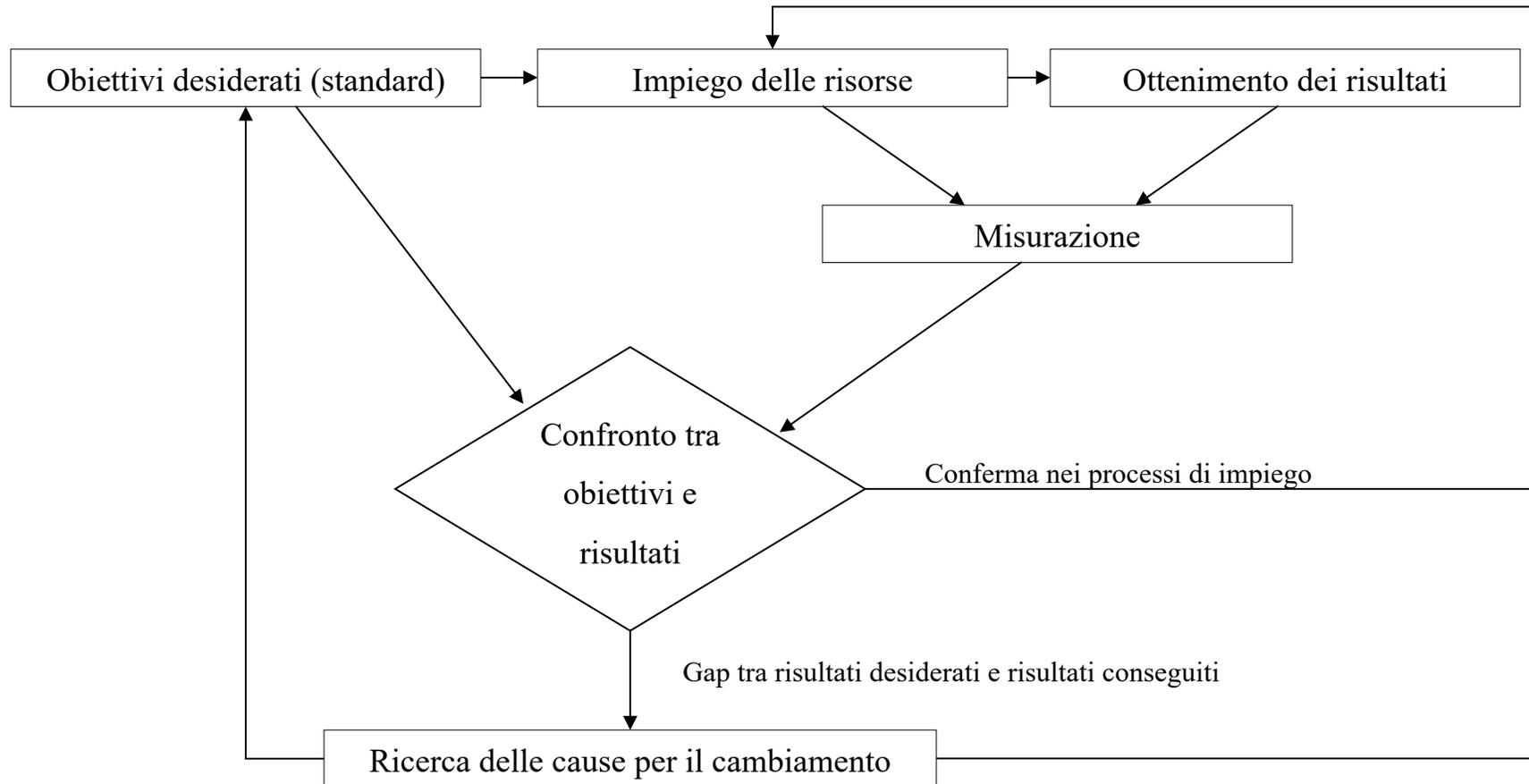
Relazioni input e output



Efficienza, efficacia, appropriatezza in sanità

- **Efficienza:** un sistema sanitario efficiente deve ottenere dalle risorse investite il massimo beneficio in termini di salute della popolazione
- **Efficacia:** è la capacità di un intervento sanitario di ottenere gli esiti desiderati → riduzione della mortalità e della morbidità, miglioramento della qualità di vita dei pazienti
- **Appropriatezza organizzativa:** un intervento sanitario è appropriato se viene erogato «consumando» un'adeguata quantità di risorse, con particolare riferimento ai setting assistenziali e ai professionisti coinvolti
- **Appropriatezza professionale:** un intervento sanitario è appropriato quando è di efficacia provata da evidenza; viene prescritto al paziente giusto, nel momento giusto e per la giusta durata; gli effetti sfavorevoli sono accettabili rispetto ai benefici

Controllo di gestione



Le particolarità dei sistemi sanitari

Nei paesi avanzati il pagamento delle prestazioni out-of-pocket esiste ma è limitato a poche prestazioni (solitamente non essenziali)

*Non esiste un vero e proprio libero mercato di tipo commerciale.
In alcuni paesi esiste un SSN (sistemi Beveridge) in altri paesi esiste un sistema assicurativo (pubblico/privato/misto) (sistemi Bismark).*

Nei primi prevalgono meccanismi di riconoscimento del valore di tipo finanziario (con poca rilevanza dei sistemi tariffari).

Nei secondi prevalgono meccanismi di riconoscimento del valore a tariffa (ma con ampi meccanismi di paracadute finanziario).

Le particolarità dei sistemi sanitari

Il soggetto «assicuratore» è il soggetto «erogatore»

Il contenimento dei costi è il principale obiettivo

Il dirigente sanitario ha un contratto di diritto pubblico

Rallenta e complica la selezione

Complica l'attribuzione e l'assegnazione degli obiettivi

Limita le possibilità di incentivazione per meriti o risultati

Problema sistemi tariffari

Margini confrontabili solo in aree omogenee e quindi spesso non a livello aziendale ma necessario benchmark sistema

Poco aggiornamento rispetto assorbimento reale di risorse
(nuove tecnologie, variazione costo fattori produttivi)

Le particolarità dei sistemi sanitari

Rapporto domanda offerta

Nel mercato pubblico le risorse sono in contenimento

Mentre la domanda è in espansione:

- 1) Crescita della consapevolezza sulla disponibilità di servizi
- 2) Cronicità e invecchiamento della popolazione

Responsabilizzazione economica

Il sistema non garantisce una corretta responsabilizzazione del management sui risultati economici

- 1) Sistemi acquisto ed arruolamento personale
- 2) Obiettivi slegati da criteri di efficacia ed efficienza gestionale
- 3) Ingerenze esterne

Gli Strumenti

1. **La contabilità analitica**
2. Il processo di budget
3. I report di monitoraggio
4. Gli strumenti premianti
5. Gli Standard di riferimento

La Contabilità Analitica

La contabilità analitica è uno **strumento di controllo** che a consuntivo rileva, **organizza** e aiuta ad analizzare i dati elementari di costo e di ricavo, in relazione a prescelti oggetti di calcolo

E' uno strumento utile per:

- prendere decisioni
- stimolare azioni coerenti con le decisioni prese
- verificare che le azioni svolte abbiano consentito di conseguire i risultati desiderati

La costruzione del sistema di Contabilità Analitica Aziendale

Per introduzione della CoAn è necessario affrontare e risolvere **3 problemi**

- 1) individuare degli **scopi** A cosa serve?
Perché si vuole introdurre
- 2) effettuare delle scelte attinenti a:
 - oggetto di calcolo
 - metodologia di calcolo
 - modalità di svolgimento della CoAn
- 3) Definire tempi e fasi del processo di introduzione { Partita doppia
Tabellare statistica

Possibili oggetti di calcolo

- prodotti
- fasi del processo produttivo
- Aree gestionali critiche
- Centri di responsabilità
- Aree strategiche di affari
- Clienti
- Programma sanitario (ad esempio prevenzione del..)
- Percorso diagnostico o terapeutico (ictus, diabete etc...)
- Attività (degenza, ambulatorio, etc...)
- Funzione
- Unità organizzativa
- DRG (eventi di ricovero specifici)
- Progetto
- Paziente

Contabilità dei costi e dei ricavi

CONTABILITÀ DEI COSTI

Beni → Magazzino

Servizi → Ordini

Personale → cedolini

Prestazioni intermedie

Attrezzature → inventario/ammti

Gestione non caratteristica →
COGE

CONTABILITÀ DEI RICAVI

Sdo

Specialistica ambulatoriale

Psiche

File F

Vaccinazioni

Libera professione

Prestazioni per interni

Altre entrate da produzione

Contabilità dei costi e dei ricavi

PERCHE'	QUANDO	PER CHI
DECIDERE CONTROLLARE DEFINIRE GLI OBIETTIVI VALUTARE LA SOSTENIBILITA' DEI PROGETTI	Ex ante (costi/ricavi futuri) Ex post (costi/ricavi passati) I costi/ricavi sono raccolti molto spesso come base di valutazione dei costi futuri o dei costi standard Raramente hanno un significato di natura unicamente legata al passato	A che livello L'UNITA' OPERATIVA L'AZIENDA LA REGIONE

Configurazione di costi/ricavi

Oggetto di calcolo	Diretti Indiretti
Volume di attività	Fissi Variabili
Tempo	Passati Futuri (standard)
Controllabilità (di chi?)	Controllabili Non controllabili
Rispetto ai progetti	Sorgenti Cessanti

Comportamento dei costi

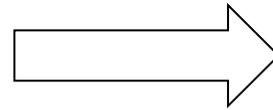
Comportamento dei costi	diretti	indiretti
variabili	<p>Costi relativi al consumo dell'energia elettrica utilizzata per la produzione del reparto A. Presenza di un contatore per il reparto A.</p> <p>Oggetto di costo: costi del reparto A</p>	<p>Costi relativi al consumo dell'energia elettrica utilizzata per la produzione del reparto A. Assenza di un contatore per il reparto A</p> <p>Oggetto di costo: costi del reparto A</p>
fissi	<p>Costi relativi all'ammortamento dell'impianto utilizzato nel reparto A</p> <p>Oggetto di costo: costi del reparto A</p>	<p>Costi relativi all'ammortamento dell'impianto utilizzato nel reparto A e B</p> <p>Oggetto di costo: costi del reparto A</p>

Comportamento dei costi

Comportamento dei costi	controllabili	Non controllabili
Costo unitario	Costo servizio alberghiero ristorazione: Controllabile da acquirente (economato)	Costo servizio alberghiero mensa: Non controllabile da utilizzatore (reparto)
Costo totale	Costo servizio ristorazione: Non controllabile da acquirente in quanto funzione dei volumi consumati	Costo servizio ristorazione: Controllabile da utilizzatore che governa le gg deg attraverso il processo di dimissione

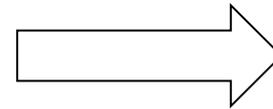
I ricavi come determinati degli oggetti di analisi

**Finanziamento a
funzione**



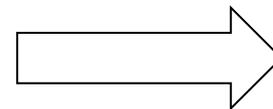
Divisioni

**Finanziamento a
prestazione**



Reparti, Servizi, Unità produttive, Linee produttive

**Finanziamento per
patologia**



Team, percorsi



I motivi di successo dei sistemi prospettici

SEMPLICI, CONFRONTABILI, POCO COSTOSI

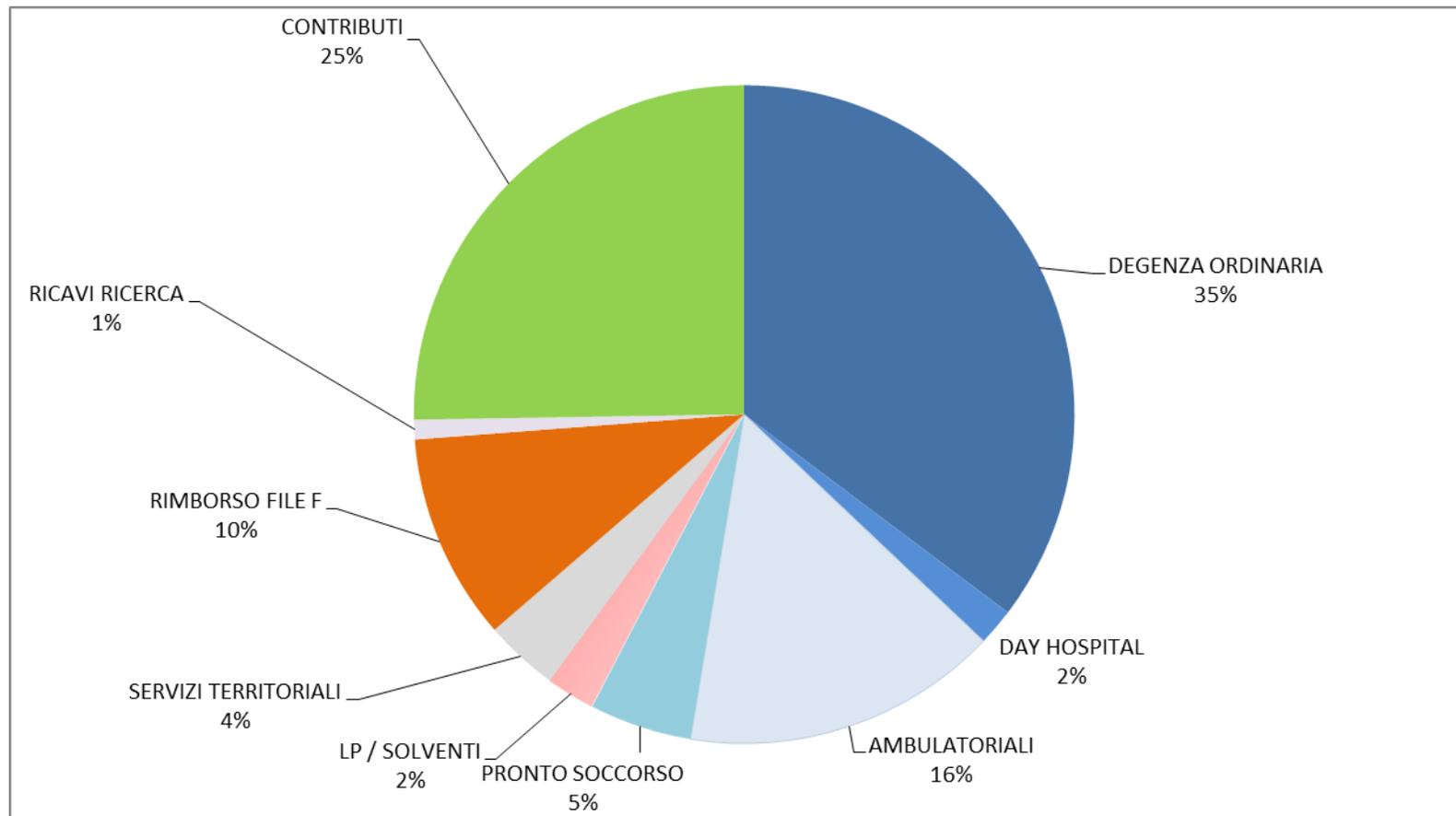


SONO LA RISPOSTA AL PRINCIPALE PROBLEMA DEI SISTEMI DEGLI ANNI '90

AUMENTARE L'EFFICIENZA

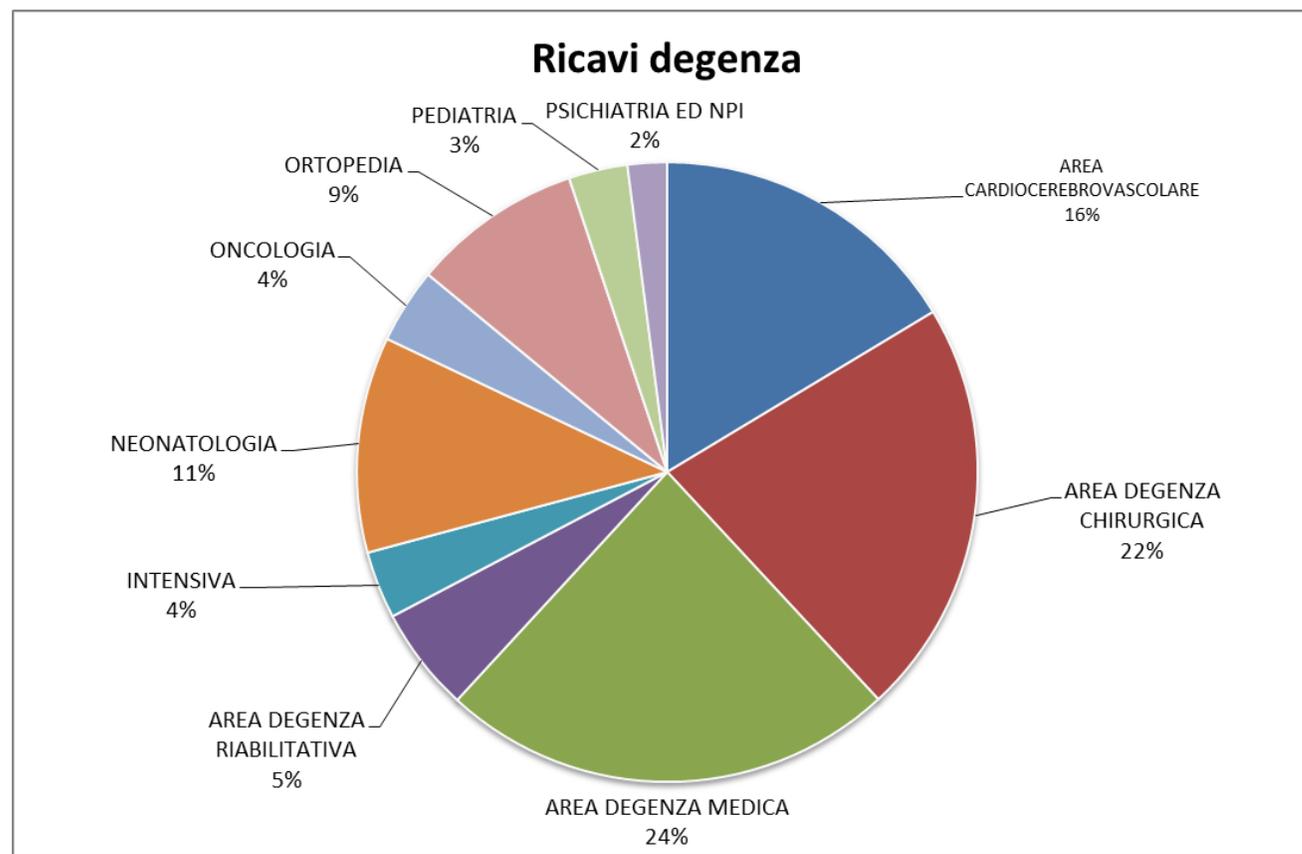
(.....FORNIRE AI MANAGER STRUMENTI DI CONTROLLO)

La composizione dei ricavi in sanità



Ricavi per degenze

AREA CARDIOCEREBROVASCOLARE	540.888.743
AREA DEGENZA CHIRURGICA	720.710.081
AREA DEGENZA MEDICA	784.455.726
AREA DEGENZA RIABILITATIVA	180.635.175
INTENSIVA	116.575.995
NEONATOLOGIA	373.444.186
ONCOLOGIA	130.170.115
ORTOPEDIA	293.654.069
PEDIATRIA	101.219.579
PSICHIATRIA ED NPI	67.921.772



Il Margine di Contribuzione

Differenza, tra il ricavo e il costo complessivo diretto, che deve partecipare alla copertura dei costi fissi e alla formazione dell'utile di periodo

Il margine di contribuzione risulta un elemento fondamentale in ottica di determinazione del **break even aziendale** (ricavo necessario per il raggiungimento del pareggio economico)

Il «bilancio» di unità operativa

Dettaglio sintetico dei ricavi per tipologia
(x es. modalità di erogazione)

associato ai fattori produttivi impegnati

(direttamente sostenuti, attribuiti indirettamente, generali ribaltati)

Bilancio di un reparto di ortopedia: la sintesi

ortopedia	2020	2019
totale ricavi	3.927.275,39	5.966.911,72
Ricavi da Ricovero	3.920.002,39	5.928.315,84
Altri ricavi Sanitari	7.273,00	38.595,88
Consumi di beni	990.909,20	1.573.415,72
Farmaci ed Emoderivati	62.352,11	85.850,35
Dispositivi	917.732,52	1.471.481,19
Altri beni sanitari	3.602,07	7.694,29
Altri beni non sanitari	7.222,50	8.389,89
Personale	1.682.191,70	2.300.105,36
Personale Dipendente MEDICI E DIR SAN	849.818,30	1.123.247,70
Personale Dipendente COMP SAN	523.164,78	706.856,46
Personale Dipendente ALTRI RUOLI	305.431,29	463.299,20
Personale non dipendente	3.777,34	6.702,00
Servizi alberghieri e utenze	288.610,95	423.718,80
Servizi Alberghieri	241.264,72	348.960,30
Utenze	47.346,23	74.758,50

ortopedia	2020	2019
Manutenzione e altri servizi non sanitari	167.849,93	224.364,69
Manutenzioni	1.474,02	2.677,17
Altri Servizi non sanitari	139.787,04	191.235,09
Godimento beni terzi	26.588,87	30.452,43
Ammortamenti	4.277,73	12.523,17
Servizi diagnostici e attività di supporto sanitario	2.056.435,96	2.894.722,32
Attività di diagnostica per immagini	170.788,44	204.856,92
Attività di laboratorio	111.595,07	154.438,48
Costi Pre-ricovero	9.189,65	24.877,65
Sale operatorie	1.494.506,57	1.829.441,65
Servizio trasfusionale	109.566,00	184.416,29
Terapia Intensiva	124.960,23	422.489,72
Trasporto sanitario assistito	35.830,00	74.201,61
TOTALE COSTI DIRETTI	5.190.275,47	7.428.850,06
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	- 1.263.000,08	- 1.461.938,34

Bilancio di un reparto di ortopedia: i possibili dettagli

DM ORTOPEDIA	2019
Materiali protesici (endoprotesi)	1.253.925,06
Dispositivi di protezione e ausili per incontinenza	100.857,07
Dispositivi da somministrazione, prelievo e raccolta	28.920,46
Dispositivi di sutura	23.838,39
Strumentario chirurgico	15.624,57
DISPOSITIVI VARI CND V	13.242,96
DISPOSITIVI PER EMOTRASFUSIONE ED EMATOLOGIA	10.923,16
Materiale diagnostico (W)	6.056,13
Dispositivi per medicazioni generali e specialistiche	5.717,37
kit	4.087,00
Dispositivi per apparato cardiocircolatorio	3.158,40
Apparecchiature sanitarie	2.381,61
Dispositivi medici non registrati in Italia	1.273,46
DISPOSITIVI PER APPARATO RESPIRATORIO E ANESTESIA	651,18
DISPOSITIVI PER SISTEMA NERVOSO E MIDOLLARE	636,12
Materiali protesici (dispositivi impiantabili attivi) (J)	109,05
DISINFETTANTI	79,20
TOTALE DISPOSITIVI	1.471.481,19

ORTOPEDIA	2019
Lavanderia	71.659,50
Mensa	131.845,26
Pulizia	74.278,29
Riscaldamento	68.051,16
Smaltimento rifiuti	3.126,09
Utenze elettricità	74.120,67
Utenze telefoniche	637,83
totale alberghieri e utenze	423.718,80

ORTOPEDIA RICOVERI	2019
Fatturato drg chirurgici DO	5.081.773,00
Fatturato drg chirurgici DO per extra regione	89.486,00
Fatturato drg chirurgici DO per per stranieri	8.711,00
Fatturato drg medici DO	90.257,00
Fatturato drg medici DO per extra regione	1.470,00
Maggiorazioni tariffarie legge 7	507.950,84
Rimborso protesi	148.668,00
Totale ricoveri	5.928.315,84

Costi Terapia intensiva per covid

terapia intensiva	anno 2018	precons 2019	sem 2020
Farmaci ed Emoderivati	12.359.597	12.172.633	7.857.081
Dispositivi	21.376.003	22.705.755	10.051.237
Altri beni sanitari	1.046.059	1.055.480	1.709.598
Altri beni non sanitari	924.420	924.365	719.625
Servizi sanitari	660.930	861.854	808.348
Servizi Alberghieri	6.298.482	7.904.620	2.779.502
Utenze	2.316.287	2.665.020	602.816
Altri Servizi non sanitari	812.000	791.682	246.816
Manutenzioni	2.706.847	3.234.143	676.474
Godimento beni terzi	1.330.887	1.549.920	784.477
Personale Dipendente MEDICI E DIR SAN	78.605.208	89.684.569	24.556.437
Personale Dipendente COMP SAN	71.305.176	76.210.651	33.066.231
Personale Dipendente ALTRO	9.409.617	10.005.447	5.661.415
Personale non dipendente	3.553.268	3.168.691	3.335.572
Ammortamenti	2.482.903	3.326.722	521.259
Altri Oneri ed Imposte	38.415	40.861	160.917
Costi per scambio di prestazioni	38.464.317	37.295.971	8.612.808
Costi indiretti di presidio e servizi alberghieri direttamente gestiti	14.919.606	13.505.516	4.406.959
costi trasferiti da reparti promiscui a covid			9.332.493
totale costi	268.610.021,33	287.103.899,05	115.890.063,29
gg_deg	155.615	151.134	54.797
costo variabile	521,35	548,66	593,80
costo fisso	1.204,77	1.351,01	1.521,10
tot costo ggdeg	1.726,12	1.899,66	2.114,90

Costi reparti covid

Malattie infettive	anno 2018	precons 2019	sem 2020
Farmaci ed Emoderivati	5.008.569	4.823.611	11.027.314
Dispositivi	1.315.314	1.516.680	15.164.801
Altri beni sanitari	190.427	218.813	3.325.180
Altri beni non sanitari	219.212	207.383	3.362.056
Servizi sanitari	462.372	238.517	5.764.853
Servizi Alberghieri	4.847.915	5.927.194	20.511.779
Utenze	1.334.681	1.651.768	3.620.721
Altri Servizi non sanitari	586.421	507.845	1.254.602
Manutenzioni	642.458	570.086	3.105.122
Godimento beni terzi	198.040	204.506	1.548.011
Personale Dipendente MEDICI E DIR SAN	10.962.531	12.348.648	85.712.180
Personale Dipendente COMP SAN	15.327.134	15.067.271	107.510.524
Personale Dipendente ALTRO	4.509.848	4.538.350	34.349.921
Personale non dipendente	1.693.574	1.256.838	16.768.565
Ammortamenti	585.717	635.379	1.274.206
Altri Oneri ed Imposte	9.633	13.556	295.193
Costi per scambio di prestazioni	10.974.050	12.379.207	37.940.634
Costi indiretti di presidio e servizi alberghieri direttamente gestiti	4.150.773	3.939.085	20.569.945
costi trasferiti da reparti promiscui a covid			36.708.559
totale costi	63.018.668,77	66.044.735,14	409.814.163,65
gg_deg	135.173	134.846	417.455
costo variabile	170,28	187,71	232,59
costo fisso	295,92	302,07	749,10
tot costo ggdeg	466,21	489,78	981,70

Costi reparti covid

Medicina	anno 2018	precons 2019	sem 2020
Farmaci ed Emoderivati	13.048.653,71	14.720.822,83	2.297.332,60
Dispositivi	10.319.173,96	10.567.827,68	2.619.160,08
Altri beni sanitari	654.912,15	856.332,50	731.327,54
Altri beni non sanitari	1.647.401,25	1.648.131,29	486.052,44
Servizi sanitari	4.095.859,84	3.704.517,37	1.806.089,66
Servizi Alberghieri	30.005.631,97	33.366.263,87	4.874.666,23
Utenze	5.555.419,66	6.848.283,58	595.314,85
Altri Servizi non sanitari	2.661.417,15	2.774.919,77	209.364,76
Manutenzioni	1.995.052,66	2.270.461,50	590.795,18
Godimento beni terzi	1.797.722,52	1.965.626,24	333.700,48
Personale Dipendente MEDICI E DIR SAN	91.423.614,99	92.528.294,20	20.843.497,08
Personale Dipendente COMP SAN	96.470.496,65	100.027.219,94	24.203.328,30
Personale Dipendente ALTRO	33.469.008,45	35.653.064,53	8.280.062,38
Personale non dipendente	8.787.403,74	8.175.759,78	2.828.057,55
Ammortamenti	2.695.175,64	3.762.145,77	232.816,58
Altri Oneri ed Imposte	142.411,47	139.318,78	66.835,71
Costi per scambio di prestazioni	93.218.783,11	115.490.720,12	7.437.458,71
Costi indiretti di presidio e servizi alberghieri direttamente gestiti	39.411.840,69	40.746.907,22	4.796.837,15
costi trasferiti da reparti promiscui a covid			10.917.256,30
totale costi	437.399.979,60	475.246.616,97	94.149.953,57
gg_deg	1.315.193	1.315.261	118.503
costo variabile	116,33	137,12	170,90
costo fisso	216,25	224,21	623,59
tot costo ggdeg	332,57	361,33	794,49

La qualità dei sistemi di rilevazione

Oggetto di calcolo	sistema di rilevazione	qualità	affidabilità
Azienda	COGE	alta	alta
Cdc	COAN	media	media
Processo/linea attività	COAN	bassa	bassa
Paziente	sistemi extra contabili --> quali?	in funzione dell'utilizzo e delle capacità di verifica	bassa

Quali sistemi di rilevazione extra contabile per la gestione



Relativi all'offerta

Registro SO
Inventario attrezzature
Programma Manutenzione
Turni infermieristici
Apertura ambulatori
Esiti (PNE)
Eventi avversi
Infezioni ospedaliere

Relativi alla domanda

Liste d'attesa
Registro reclami
Programmazione del follow-up
Piani terapeutici
Coperture vaccinali
Piani screening
Registri di patologia

Relativi alla concorrenza

Degenze medie
Quote di mercato
Mix attività
Tempi medi SO
Costo acq. DM

Gli Strumenti

1. La contabilità analitica
2. **Il processo di budget**
3. I report di monitoraggio
4. Gli strumenti premianti
5. Gli Standard di riferimento

Gli Strumenti

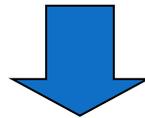
1. La contabilità analitica
2. Il processo di budget
3. **I report di monitoraggio**
4. Gli strumenti premianti
5. Gli Standard di riferimento

I report di monitoraggio

Prodotto finale di una attività di rilevazione in cui i dati vengono esposti in forma strutturata, con lo scopo di promuovere comportamenti tesi al miglioramento dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità

Sistema di reporting

Strumento di comunicazione per



stimolare e migliorare i processi di responsabilizzazione
sviluppare una mentalità nuova
stimolare una maggior collaborazione
indurre l'autocontrollo

I report di monitoraggio



Revisione degli obiettivi
Revisione dei programmi
Revisione delle strategie
Proposta di nuove azioni





Progettazione dei report di monitoraggio

- Individuazione dei destinatari
- Definizione del contenuto
- Definizione della periodicità

Esempi report

Cardiologia Cremona

Anno 2002

Primi 20 DRG > 1 die

	peso	tipo	Inapp	Casi > 1 die	gg casi > 1 die	dm > 1die	Std regionali		Ricovero breve		Età media		
							dm reg	30o	1 die	dh	Az	Reg	
112	Int. su sist. cardiovascolare per via percutanea	1,987	C		248	1.039	4,19	5,10	1,98	18		64,43	60,33
127	Insufficienza cardiaca e shock	1,015	M		247	1.380	5,59	10,34	6,32	26	1	75,88	77,36
139	Aritmia e alterazioni conduzione cardiaca senza CC	0,502	M		204	709	3,48	4,99	2,36	77	33	70,81	66,76
116	Altri int. pacemaker o AICD o generatore impulsi	2,460	C		174	935	5,37	7,37	3,49	1		76,42	75,06
124	Mal.cardiovasc. escl. IMA con catet., dia. compl.	1,203	M		168	833	4,96	7,28	3,12	12		67,32	64,64
143	Dolore toracico	0,516	M		157	424	2,70	4,85	2,57	241	3	67,56	60,04
122	Mal.cardiovasc. con IMA senza compl. card., vivi	1,153	M		135	712	5,27	8,96	6,31	6		73,16	67,91
121	Mal.cardiovasc. con IMA e compl. card., vivi	1,611	M		88	538	6,11	11,60	7,67	1		77,13	75,90
138	Aritmia e alterazioni conduzione cardiaca con CC	0,811	M		86	396	4,60	7,18	3,58	11	8	71,35	71,39
125	Mal.cardiovasc. escl. IMA con catet., dia. no compl.	0,759	M		85	278	3,27	4,07	1,71	25		63,28	61,98
078	Embolia polmonare	1,435	M		40	276	6,90	14,00	9,03	2		70,63	71,74
140	Angina pectoris	0,622	M		37	180	4,86	7,03	4,05	5		73,27	70,34
145	Altre dia. app. circolatorio senza CC	0,624	M		30	137	4,57	6,73	3,39	1	1	56,70	56,67
123	Mal.cardiovasc. con IMA, deceduti	1,409	M		20	102	5,10	8,40	3,07	15		81,15	80,63
144	Altre dia. app. circolatorio con CC	1,065	M		17	114	6,71	10,05	5,49	1	1	66,71	69,30
115	Pacemaker perm. con IMA, insuff. cardiaca o shock	3,609	C		16	132	8,25	11,82	6,59			77,13	75,05
117	Revisione di pacemaker cardiaco escl. sostituzione	1,226	C		13	75	5,77	6,45	2,98	1	4	67,46	69,84
135	Mal. cardiache congenite e valv., eta' >17 con CC	0,863	M		6	32	5,33	7,51	3,76	1		79,17	69,70
118	Sostituzione di pacemaker cardiaco	1,586	C		5	15	3,00	4,33	1,64	2	73	82,40	75,51
134	Ipertensione	0,566	M	Inu	4	14	3,50	6,88	3,86	2		81,25	64,12
	altri drg	1,315			61	341	5,59			21	1	70,02	
	Totale	1,251			1.841	8.662	4,71			469	125	70,69	

Indici e confronti

Casi chirurgici totali	2,232	C
Casi medici totali	0,920	M
Casi a rischio inappropriatezza chirurgici		C
Casi a rischio inappropriatezza medici	0,550	M

Casi > 1 die	gg casi > 1 die	dm > 1die
465	2.272	4,89
1.376	6.390	4,64
-	-	
10	33	3,30

Ricovero breve		Età media	
1 die	dh	Az	Reg
25	78	69,67	63,85
444	47	71,04	67,00
10		68,90	

Confronto media regionale	Az	Reg
---------------------------	----	-----

Rapporto chirurgici/totale ordinari > 1 die	25%	38%	
Percentuale rischio inappropriati chirurgici	0%	0%	
Percentuale rischio inappropriati medici	1%	5%	
Indice di case mix casi chirurgici e peso medio	0,963	2,232	2,317
Indice di case mix casi medici e peso medio	1,023	0,920	0,899
Indice di case mix e peso medio	0,873	1,251	1,433
Indice comparativo di performance	0,635		

Indici di occupazione

Letti	41
-------	----

Tasso di occupazione	61%
Tasso di occupazione sn inappropriatezza	61%
Tasso di occupazione dm al 30 perc	49%

Esempi report

Scheda analitica dei ricoveri Analisi dei dati per regime - anno 2002

TOTALE
ASL

Casi Ordinari	Totale	Medici								
		alti				bassi				
		prescrittore	Totale	MMG	PS	altro	Totale	MMG	PS	altro
Casi	17.252	Casi	4.840	705	2.628	1.507	6.158	512	3.130	2.516
Valore	44.595.181	Valore	15.281.609	2.540.700	7.387.343	5.353.566	5.607.990	527.458	3.237.438	1.843.094
Valore per assistito pesato	374,84	Valore per assistito pesato	128,45	21,36	62,09	45,00	47,14	4,43	27,21	15,49
Valore medio Asl per assistito pesato	374,84	Valore medio Asl per assistito pesato	128,45	21,36	62,09	45,00	47,14	4,43	27,21	15,49

	prescrittore	Chirurgici							
		alti				bassi			
		Totale	MMG	PS	altro	Totale	MMG	PS	altro
Casi	3.376	953	648	1.775	2.878	528	427	1.923	
Valore	19.407.154	5.219.624	4.453.826	9.733.704	4.298.428	838.473	715.695	2.744.260	
Valore per assistito pesato	163,13	43,87	37,44	81,82	36,13	7,05	6,02	23,07	
Valore medio Asl per assistito pesato	163,13	43,87	37,44	81,82	36,13	7,05	6,02	23,07	

Casi day hospital	Totale	Medici				Chirurgici				
		prescrittore	Totale	MMG	PS	altro	Totale	MMG	PS	altro
		Casi	5.106	Casi	2.601	241	55	2.305	2.505	517
Valore	4.716.978	Valore	1.556.822	174.187	26.231	1.356.404	3.160.156	664.245	24.375	2.471.536
Valore per assistito pesato	39,65	Valore per assistito pesato	13,09	1,46	0,22	11,40	26,56	5,58	0,20	20,77
Valore medio Asl per assistito pesato	39,65	Valore medio Asl per assistito pesato	13,09	1,46	0,22	11,40	26,56	5,58	0,20	20,77

	prescrittore	Medici elevato rischio inappropriatezza			
		Totale	MMG	PS	altro
Casi	1.731	203	1.049	479	
Valore	2.240.765	315.041	1.354.380	571.344	
Totale Casi Asl	1.731	203	1.049	479	
Totale Valori Asl	2.240.765	315.041	1.354.380	571.344	

Esempi report

<i>Tipologia prestazioni</i>	2014					2015				
	Esterni	di cui plus orario	Interni	Fatturato per esterni	Fatturato per interni	Esterni	di cui plus orario	Interni	Fatturato per esterni	Fatturato per interni
Visite	14.955	-	-	271.508	-	14.704	-	-	266.656	-
Diagnostica strumentale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Diagnostica in vitro	961	-	-	83.018	-	915	-	-	75.119	-
Chirurgia ambulatoriale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chemio/Radioterapie amb.	78	-	-	5.337	-	42	-	-	2.229	-
Infusione farmaci terap.	3.019	-	-	28.681	-	3.265	-	-	31.018	-
altre prestazioni	3.833	-	-	53.770	-	4.683	-	-	62.684	-
totale	22.846	-	-	442.313	-	23.609	-	-	437.705	-

Esempi report

Scheda analitica delle prestazioni specialistiche ambulatoriali - anno 2002

TOTALE
ASL

Prestazioni totali	Totale
Numero prestazioni	1.289.928
Valore	13.185.190
Valore per assistito pesato	110,83
Valore medio Asl per assistito pesato	110,83

	Laboratorio				
	prescrittore	MMG	Specialista	accesso diretto/altro	Totale
Numero prestazioni		661.318	158.091	68.337	887.746
Valore		2.196.094	857.899	224.485	3.278.478
Valore per assistito pesato		18,46	7,21	1,89	27,56
Valore medio Asl per assistito pesato		18,46	7,21	1,89	27,56

	Altri esami strumentali				
	prescrittore	MMG	Specialista	accesso diretto/altro	Totale
Numero prestazioni		18.749	10.239	4.170	33.158
Valore		551.564	206.225	83.284	841.073
Valore per assistito pesato		4,64	1,73	0,70	7,07
Valore medio Asl per assistito pesato		4,64	1,73	0,70	7,07

	Rx				
	prescrittore	MMG	Specialista	accesso diretto/altro	Totale
Numero prestazioni		24.209	6.515	12.156	42.880
Valore		519.692	141.859	318.257	979.808
Valore per assistito pesato		4,37	1,19	2,68	8,24
Valore medio Asl per assistito pesato		4,37	1,19	2,68	8,24

Esempi report

atc_5	descrizione sottoclasse	9 mesi 2014	9 mesi 2015	delta	%
L03AA	FATTORI DI STIMOLAZIONE DELLE COLONIE	88.165,48	96.440,80	8.275,32	9,39
L01CA	ALCALOIDI DELLA VINCA ED ANALOGHI	33.233,04	16.484,81	-16.748,23	-50,40
L03AX	ALTRI IMMUNOSTIMOLANTI	12.428,77	10.898,79	-1.529,98	-12,31
A04AD	ALTRI ANTIEMETICI	10.996,29	9.526,39	-1.469,90	-13,37
L01AA	ANALOGHI DELLA MOSTARDA AZOTATA	9.550,45	5.638,80	-3.911,65	-40,96
B03XA	ALTRI PREPARATI ANTIANEMICI	8.818,01		-8.818,01	-100,00
J02AX	ALTRI ANTIMICOTICI PER USO SISTEMICO	8.622,21		-8.622,21	-100,00
L01XE	INIBITORI DELLA PROTEINA CHINASI	7.214,28		-7.214,28	-100,00
L01DC	ALTRI ANTIBIOTICI CITOTOSSICI	7.088,66	7.237,06	148,40	2,09
L01XA	COMPOSTI DEL PLATINO	6.912,26	3.677,55	-3.234,71	-46,80
B05BB	SOLUZIONI CHE INFLUENZANO L'EQUILIBRIO ELETTROLITICO	5.965,67	4.701,84	-1.263,83	-21,19
B01AB	EPARINICI	5.313,11	4.730,64	-582,47	-10,96
L01CB	DERIVATI DELLA PODOFILLOTOSSINA	4.814,00	2.998,51	-1.815,49	-37,71
A04AA	ANTAGONISTI DELLA SEROTONINA (5HT3)	4.802,92	3.942,58	-860,34	-17,91
B05BA	SOLUZIONI NUTRIZIONALI PARENTERALI	3.004,89	3.368,98	364,09	12,12
J01XA	ANTIBATTERICI GLICOPEPTIDICI	2.898,97	5,23	-2.893,74	-99,82
N02BE	ANILIDI	2.117,35	1.201,91	-915,44	-43,24
J01DH	CARBAPENEMI	1.997,49	3.224,87	1.227,38	61,45

Esempi report

Dettaglio personale	anno 2015					
	Assistenza	Università	ricerca	GRANT	lughe assenze	Valore straord.
DIRIGENZA MEDICA	1,50	-	-	-	-	-
DIRIGENZA SANITARIA	-	-	-	-	-	-
PERS. INFERMIER.	3,00	-	-	-	-	738
PERS. AMMINISTRATIVO	-	-	-	-	-	-
OTA/O.S.S.	-	-	-	-	-	-
PERS. TECNICO SANIT.	-	-	-	-	-	-
PERS. DI RIABILITAZIONE	-	-	-	-	-	-
SPECIALIZZANDI	-	-	-	-	-	-
ASSIST. SOCIALI	-	-	-	-	-	-
PERS. RUOLO TECNICO	1,58	-	-	-	0,27	177
COLLAB. AREA MEDICA	-	-	-	2,00	-	-
COLLAB. AREA INFERMIER.	-	-	-	-	-	-
COLLAB. AREA SANITARIA	-	-	-	-	-	-
COLLAB. AREA TECNICO-SANITARIA	-	-	-	-	-	-
COLLAB. AREA AMM.	-	-	-	-	-	-
COLLAB. AREA INFORM.	-	-	-	-	-	-
COLLAB. AREA TECNICA	-	-	-	-	-	-
BORSISTA AREA MEDICA	-	-	-	-	-	-
BORSISTA AREA SANITARIA	-	-	-	-	-	-
totale FTE	6,08	-	-	2,00	0,27	915,64

Esempi report

	ONERE_SSN	ONERE_ALPI	ONERE_A_PAG	ONERE_TOT
N INTERVENTI TOT	30.322,00	1.717,00	47,00	32.086,00
N INT - ELETTIVI	24.867,00	1.485,00	28,00	26.380,00
N INT - URGENTI	5.455,00	232,00	19,00	5.706,00
N INT CO-EQUIPE	350,00	40,00	0,00	390,00
N PROCEDURE	44.766,00	2.557,00	62,00	47.385,00
ORE CHIRUR (CUTE - CUTE)	67.097,00	4.717,00	105,00	71.918,00
INCIDENZA TEMPO CHIR	62%	68%	49%	63%
TM INT - PREPAR SALA, ELETTIVI	26,07	27,61	40,81	26,17
TM INT - CHIRUR, ELETTIVI	86,58	95,88	107,39	87,12
TM INT - RISVEGLIO, ELETTIVI	11,73	13,75	15,75	11,84
CLASSE INIZIO INTERVENTI < 8:00	1%	3%	1%	1%
CLASSE INIZIO INTERVENTI 8:00 - 8:15	4%	5%	3%	4%
CLASSE INIZIO INTERVENTI 8:15 - 8:30	4%	4%	3%	4%
CLASSE INIZIO INTERVENTI 8:30 - 9:00	3%	3%	0%	3%
CLASSE INIZIO INTERVENTI > 9:00	33%	32%	30%	33%
N. INTERVENTI ELETTIVI INZIO > 18:00	1.227,00	55,00	7,00	1.289,00
N. INTERVENTI ELETTIVI FINE > 18:00	2.646,00	127,00	5,00	2.778,00

Esempi report

	N INTERVENTI TOT	N INT - ELETTI	N INT - URGEN	TM INT - CHIRUR, ELETTI
INT. NON CODIFICATI	123,00	114,00	9,00	119,82
INT. ERRONEAMENTE CODIFICATI	387,00	29,00	358,00	146,14
INT. CARDIOTORACICI	81,00	24,00	57,00	169,63
INT. SU VAGINA, CERVICE E VULVA	288,00	264,00	24,00	57,00
INT. SU PANCREAS, FEGATO, MILZA	413,00	364,00	49,00	343,38
ESAMI DIAGNOSTICI	162,00	147,00	15,00	28,22
ISTERECTOMIE	892,00	821,00	71,00	187,69
ARTRODESI VERTEBRALE	196,00	176,00	20,00	219,36
INT. SU TONSILLE E ADENOIDI	349,00	331,00	18,00	34,40
PROSTATECTOMIA/INT. PROSTATA	353,00	334,00	19,00	123,66
RESEZIONI OSSEE	123,00	117,00	6,00	67,06
INT. MANO O POLSO	40,00	39,00	1,00	36,03
INT. SU POLMONE E DIAFRAMMA	282,00	270,00	12,00	132,18
INT. ARTICOLAZIONI	183,00	166,00	17,00	70,74
RESEZIONE INTESTINO	457,00	333,00	124,00	190,40
INT. ORECCHIO ESTERNO/MEDIO	55,00	51,00	4,00	56,27
INT. MUSCOLI, TENDINI E FASCE	208,00	187,00	21,00	65,63

Esempi report

	CHIRURGIA VERTEBRALE	ORTOPEDIA	ORTOPEDIA E TRAUMATOLOGIA	CHIRURGIA DIGESTIVA	CHIRURGIA D'URGENZA
N. SLOT PROGRAMMATI	27,00	334,00	298,00	421,00	290,00
N. SEDUTE PROGRAMMATE (PESATE)	25,00	291,00	288,00	332,00	146,00
ORE SEDUTE PROGRAMMATE (PROG)	251,00	2.907,50	2.878,50	3.317,00	1.464,50
ORE SEDUTE UTILIZZATE (UTIL)	189,00	2.121,00	2.146,00	2.458,00	940,00
ORE SEDUTE UTILIZZATE (UTILIZZO + CAMBIO)	207,00	2.369,00	2.479,00	2.689,00	1.029,00
ORE SEDUTE UTIL / PROG	0,75	0,73	0,75	0,74	0,64
ORE CUTE - CUTE / ORE PROG	0,50	0,47	0,45	0,53	0,43
ORE UTIL PERS ANEST	148,00	1.370,00	1.604,00	2.202,00	556,00
QUANTITA' MEDIA PERS - DI SALA PER SEDUTA	3,30	3,78	4,28	3,81	2,23
ORE UTIL PERS DI SALA	320,00	3.494,00	3.377,00	4.440,00	1.362,00
N INTERVENTI MEDI PER SEDUTA	2,00	2,36	2,82	2,25	1,67
TEMPO MEDIO CAMBIO SALA (MIN)	34,00	33,00	37,00	25,00	23,00
CLASSE INIZIO ATT < 8:00am	15%	6%	3%	5%	2%
CLASSE INIZIO ATT 8:00 - 8:15am	30%	34%	37%	48%	15%
CLASSE INIZIO ATT 8:15 - 8:30am	40%	30%	38%	36%	35%
CLASSE INIZIO ATT 8:30 - 9:00am	15%	25%	16%	8%	40%
CLASSE INIZIO ATT > 9:00am	0%	5%	5%	2%	7%
N. INTERVENTI FINE > 18:30	9,00	84,00	106,00	72,00	22,00
COSTO MEDIO SEDUTA	8.438,50	4.907,21	3.800,88	3.084,08	1.104,36



Il budget

Il **budget aziendale** è il documento attraverso il quale vengono esplicitati e sintetizzati gli obiettivi riferiti all'esercizio successivo.

Gli obiettivi devono poter essere misurati è quindi necessario che vengano quantificati in termini di attività e di risorse.

Il budget viene formulato mediante un'attività di programmazione che rende misurabili gli obiettivi

Il ruolo del budget

- Strumento di programmazione
- Strumento di responsabilizzazione e controllo
- Strumento di coordinamento ed integrazione
- Strumento di motivazione
- Strumento di comunicazione e trasparenza
- Strumento di cambiamento organizzativo

Caratteristiche del budget

- Globalità
- Articolazione per centri di responsabilità
- Quantificazione in termini economico-finanziari
- Articolazione in periodo annuale
- Flessibilità

Dimensione del processo di budget

Deve fornire informazioni di diverso tipo:

⇒ *Quanto costa*

CONTABILE

⇒ *Perchè costa*

DECISIONALE

⇒ *Garantire una equa ed appropriata distribuzione delle attività, dei livelli di assistenza, delle risorse*

ORGANIZZATIVO/
PROFESSIONALE

⇒ *Sulle attività'*
(Mix quali- quantitativo)

OPERATIVO

Fasi operative per l'introduzione del budget

- Definizione del piano dei centri di responsabilità → con chi
- Processo decisionale di tipo negoziale → come (org.ne)
- Individuazione di organi del processo di budget → chi
- Modulistica → come (formalizzazione)
- Quantificazione obiettivi → cosa

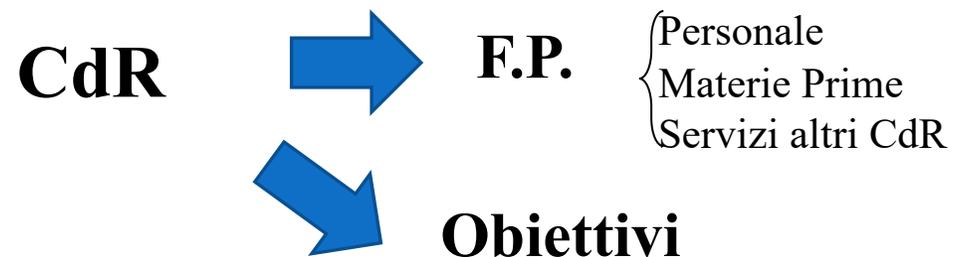
Con chi

Centro di responsabilità:

Un'unità organizzativa per la quale sia identificato chiaramente un responsabile, che disponga di autonomia decisionale e di risorse

Un **cdr** è costituito da un gruppo di persone che opera per seguire un obiettivo dell'azienda ed è guidato da un "dirigente" che si assume la responsabilità delle azioni intraprese.

Nelle aziende di grandi dimensioni tutti i **cdr** sono costituiti da un aggregato di **cdr** di livello inferiore → gerarchia



Con chi → Individuazione dei CdR

- Riferimento alla struttura organizzativa
- Esistenza di un responsabile
- Significatività delle attività
- Interdipendenza delle attività
- Gestione di risorse
- Congruenza con il piano dei centri di costo

Con chi → tipologia Centri di responsabilità

I cdr possono essere classificati come:

CDR



centri di prestazioni finali (Ambulatorio, degenza, servizi diagnostici quando erogano attività agli esterni etc..)



centri di prestazioni intermedie (Servizi amministrativi, servizi diagnostici quando erogano attività per ricoverati, sale operatorie etc..)

Con chi → tipologia Centri di responsabilità

Centri di Ricavo: sono CDR che hanno solo obiettivi di fatturato: ad es. Ufficio vendite/commerciale

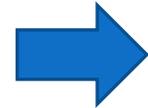
Centri di Costo: sono CDR nei quali vengono misurati i costi sostenuti per la produzione di un certo prodotto: ad esempio sala operatoria

Centri di Reddito: sono i CDR in cui l'attività è valorizzata sia in termini di costi sostenuti che in termini di ricavi realizzati: ad es. Reparto

Centri di investimento: sono i CDR in cui non si misura solo il reddito realizzato, ma anche il capitale impiegato per conseguire il reddito: ad es. Business unit

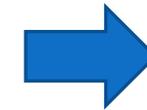
Come → Metodologia di costruzione del budget

**Partecipativo o
bottom-up**



Le proposte di budget
vengono formulate dai
responsabili di Cdr

Misto



Comprende
obiettivi di
sistema (del
DG) e obiettivi
locali (dei Cdr)

**Imposto
o top-down**



Il processo di budget è di
tipo gerarchico

Come → processo bottom up

Il processo di budget si articola nelle seguenti fasi:

- Stima della domanda di prestazioni o delle attività da erogare per altri CDR.
- Formulazione delle previsioni di budget.
- Processo di negoziazione.
- Verifica delle compatibilità economiche, organizzative, tecniche ecc.
- Formulazione del budget.
- Formulazione del bilancio preventivo.



Chi → Attori del processo

Direzione aziendale: è il soggetto che decide gli obiettivi da perseguire e le risorse disponibili

Responsabili di cdr: sono i protagonisti del processo. Definiscono le risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi di propria competenza e le negoziano con i detentori delle stesse..

CONTROLLER: ad esso competono compiti di gestione del processo e di supporto nei confronti degli attori (predisporre analisi, sintetizzare i contenuti etc..).

Staff e servizi amministrativi: coinvolti in base alle esigenze specifiche (personale, attrezzature, spazi, manutenzione etc...)

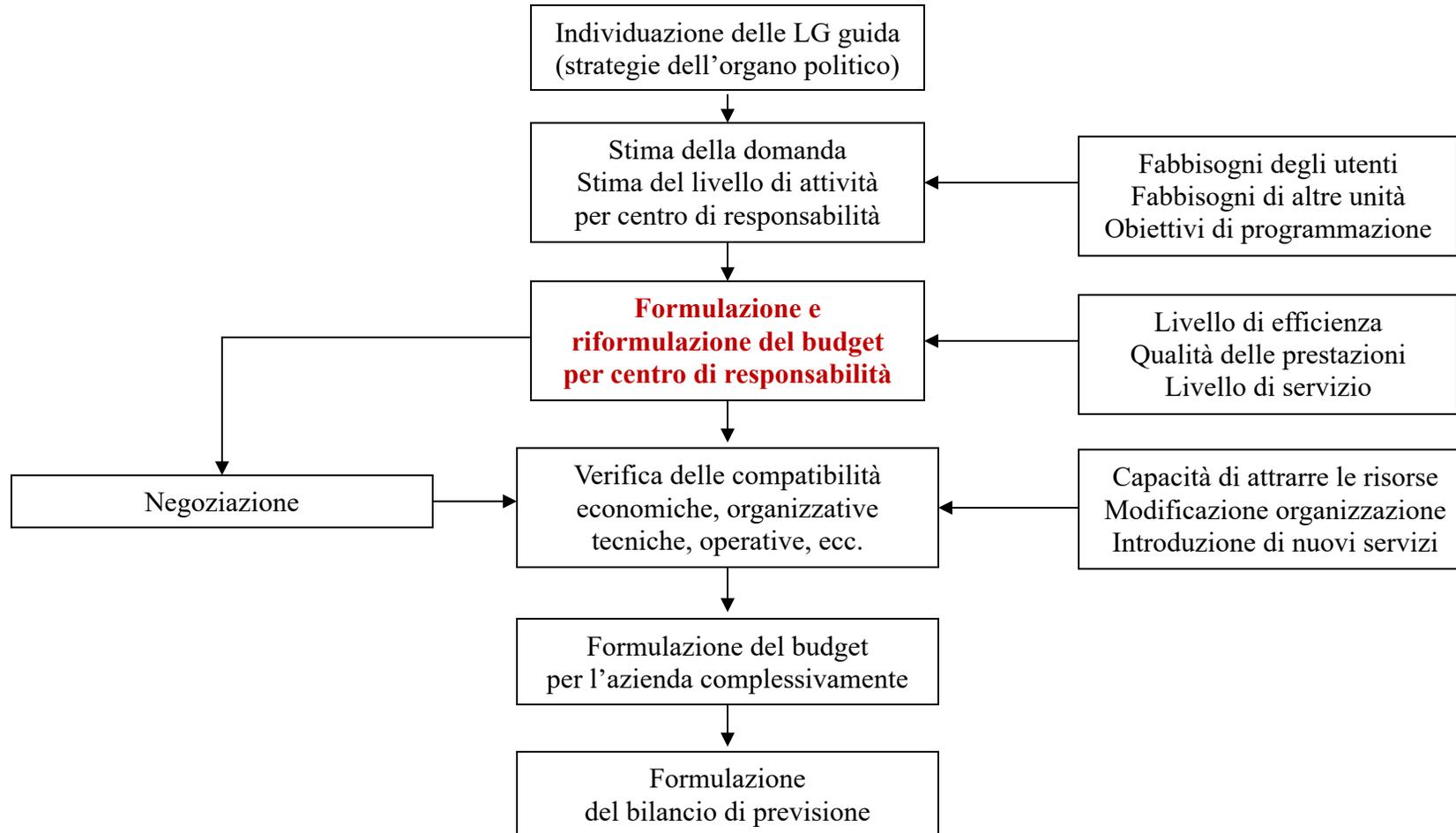
Chi → Attori del processo

Comitato di budget: è l'organo che sovrintende l'intero processo. E' delegato della direzione generale nelle negoziazione delle risorse e degli obiettivi

Al fine di una efficace gestione dello strumento di budget è opportuna l'istituzione di un *comitato di budget che svolga la funzione di raccordo tra la formulazione delle proposte di budget dei CDR e la stesura del documento finale di budget a livello aziendale.*

Si ritiene di particolare efficacia un comitato di budget composto da un membro della direzione strategica, dal controller e dai responsabili maggiormente autorevoli dei CDR (per es., sarebbe importante inserire il coordinatore dei direttori di distretto/dipartimento e il coordinatore del servizio infermieristico).

Il processo di budget



Con Cosa → la scheda di budget

La scheda di budget è uno strumento indispensabile per la formulazione del budget. Oltre a fornire una fotografia del cdr consente di raccogliere informazioni relative a proposte di:

Livelli di attività

Personale

Consumi

Attrezzature

Interventi strutturali

Etc...

Con Cosa → la scheda di budget

La scheda di budget:

- definisce lo schema di riferimento per la formulazione delle proposte da parte dei CDR,
- condiziona le possibilità di consolidamento delle proposte provenienti dai differenti CDR secondo schemi definiti
- favorisce il successivo utilizzo delle proposte approvate ai fini del controllo.

Per essere efficace nel processo di budgeting, una scheda di budget deve raggiungere i seguenti obiettivi:

- responsabilizzare i CDR sugli impegni negoziati;
- diventare uno strumento di confronto e di dibattito

Con Cosa → la scheda di budget

Caratteristiche di una scheda di budget efficace:

- essere facilmente **comprensibile** e di **agile consultazione**;
- contenere **tutte le informazioni** riguardanti il processo di budgeting;
- essere percepita come **equa**;
- avere la **stessa struttura** per tutte le funzioni aziendali.

La natura motivazionale del budget e il collegamento con il sistema premiante

- Il sistema di budget non è solo un sistema di programmazione. Di fondamentale importanza sono la **valutazione dei risultati** e, soprattutto, la **capacità di coinvolgimento di tutta l'azienda e di tutte le sue componenti**.
- Attraverso il budget il management è chiamato a promuovere un reale decentramento della gestione e una forte attenzione ai risultati.
- ***Un corretto sistema di incentivazione può influenzare i comportamenti.***
- Motivare significa coinvolgere, promuovere, creare le condizioni perché si rafforzino l'impegno individuale e il consenso collettivo: *(azione di leadership che implica tanto saper interpretare quanto saper comunicare)*.

Il documento di budget

Al termine del processo negoziale tutte le informazioni contenute nelle schede di budget vengono sintetizzate nel documento di budget aziendale. In particolare tale documento deve sintetizzare le seguenti informazioni:

Livelli di attività

livelli di consumo di risorse (beni servizi etc.)

Piano di assunzione/allocazione del personale

Piano degli investimenti (edilizi ed in tecnologie)

Piano delle manutenzioni

Piano degli acquisti

Il budget in una Azienda Ospedaliera

1 - Invito al budget

Il responsabile di C.d.R. viene sollecitato a proporre alla Direzione Aziendale gli obiettivi di budget tramite un flusso di documenti:

Indirizzi di budget

Scheda di budget “bianca”

Reportistica

2 - Gli indirizzi di budget



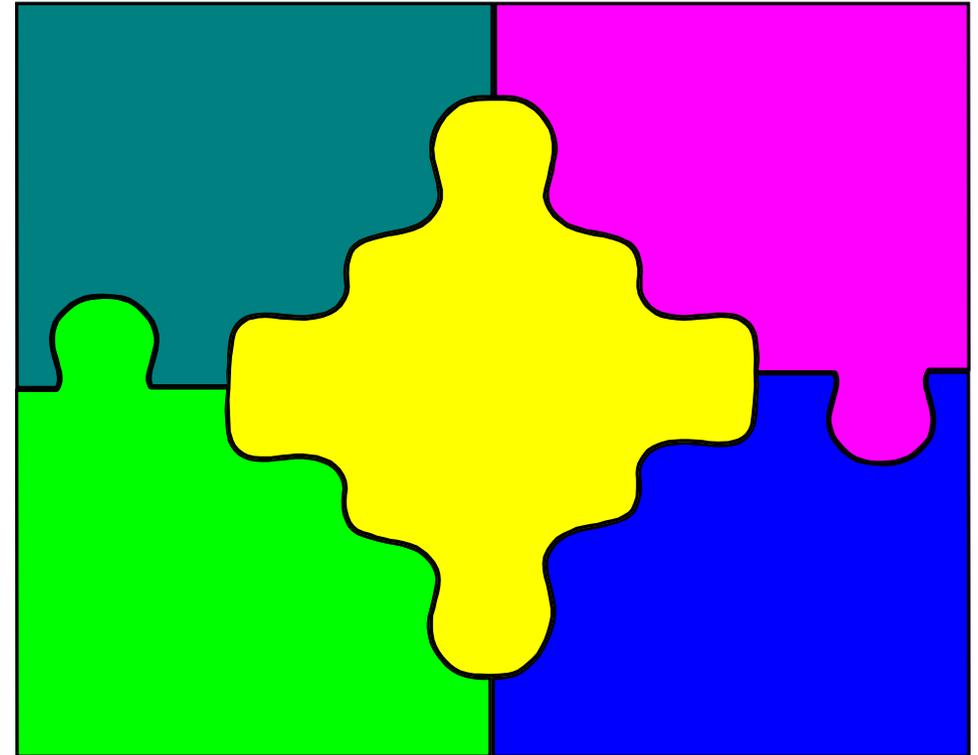
Documento elaborato dalla Direzione come strumento di indirizzo dell'attività dell'Azienda per l'anno di riferimento

Punto di partenza del responsabile di C.d.R. per proporre il perseguimento degli obiettivi di budget

Gli Indirizzi di budget nascono come traduzione annuale di quanto definito dai Piani Strategici Pluriennali

Gli indirizzi si possono dividere in:

- Macro obiettivi aziendali
- Obiettivi specifici per area: area chirurgica, internistica, riabilitativa, dei servizi, di terapia intensiva, amministrativa e degli staff





3- Scheda di proposta al budget

(da compilarsi a cura del responsabile di C.d.R.)

Divisa in 2 parti:

a) Scheda obiettivi quantitativi:

riferibili a volumi di attività quantificabili e con valori di riferimento minimi e massimi

3- Scheda di proposta al budget

(da compilarsi a cura del responsabile di C.d.R.)

b) Scheda obiettivi qualitativi: progetti legati a qualità con parametri di valutazione basati su flussi di attività.

N.B. in questi progetti sono spesso coinvolti più C.d.R.: molta attenzione alla richiesta di collaborazione reciproca (inter CDR)



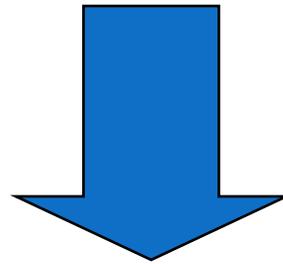
4 - proposta di budget

I responsabili di C.d.R. consegnano le schede di proposta al budget compilate

Durante questa fase i responsabili possono chiarire eventuali dubbi o incertezze grazie ad incontri tecnici con membri della Direzione Sanitaria e Amministrativa e con il comitato di budget **(attività di sportello)**

5 - la controproposta

La Direzione Aziendale verifica la congruenza intrinseca delle proposte pervenute e la loro rispondenza agli obiettivi strategici aziendali; da tale attività scaturisce:



la controproposta

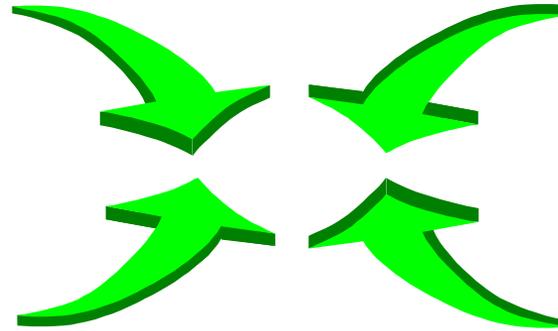
6 - fase di negoziazione

In questa fase i responsabili di C.d.R. si incontrano con la Direzione Generale e negoziano gli obiettivi di budget

Ad ogni obiettivo concordato viene attribuito un range (valore massimo e minimo) ed un peso

Contestualmente la Direzione assegna al C.d.R. la fascia di merito (A*, A, B, C, D, E) in relazione alla maggior o minor rispondenza degli obiettivi concordati con gli indirizzi aziendali

7 - il consolidamento



I budget di CdR vengono successivamente aggregati a livello aziendale e si arriva alla redazione del Consolidato di Budget aziendale. Alla fine del processo la Direzione Generale delibera il Piano di Budget

L'esempio di una scheda di budget in un'azienda ospedaliera

Unità operativa

Ricoveri ordinari

2019

Letti

Ricoveri

1 die

medici > 1 die

chirurgici > 1 die

Chirurgici peso elevato

Chirurgici peso basso

Medici peso elevato

Medici peso basso

Giornate ricovero dei dimessi

Tasso di occupazione

Degenza media > 1 die

Peso medio

Punti DRG's

Fatturato

Day hospital

2019

N. pazienti

N. accessi annui

N. accessi per paziente

Fatturato

SCHEMA DI BUDGET**Previsioni attività ambulatoriale: dati
sintetici****2019****Unità operativa**

Tipologia prestazioni

previsioni anno 2019

interni	pronto soccorso	esterni	consulenze	fatturato totale
---------	-----------------	---------	------------	------------------

Visite

esami strumentali

prestazioni chirurgiche

altre prestazioni

totale

Unità operativa _____

I primi 10 DRG

DRG	Descrizione	Numero	Valorizzazione	Degenza media attesa

Le prime prestazioni ambulatoriali più critiche

cod	Descrizione	Numero	Valorizzazione	lista attesa attuale	lista attesa prevista

Centro di Responsabilità

<p>Obiettivo n. 1</p> <p>Obiettvi qualitativo <input type="checkbox"/></p> <p>Nuova linea di attività <input type="checkbox"/></p> <p>Descrizione</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Modalità</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>indicatore per la misurazione del risultato</p> <hr/> <hr/> <p>Risorse necessarie*</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Quantità previste</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>Obiettivo n. 2</p> <p>Obiettvi qualitativo <input type="checkbox"/></p> <p>Nuova linea di attività <input type="checkbox"/></p> <p>Descrizione</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Modalità</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>indicatore per la misurazione del risultato</p> <hr/> <hr/> <p>Risorse necessarie*</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Quantità previste</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Unità operativa

	Unità di misura	I semestre 2018	Previsioni in % anno 2019	Variazione mix: si/no
farmaci				
presidi medico-chirurgici				
diagnostici e materiali di radiologia				
presidi chirurgici e dispositivi medici				
service				
beni economici	n. ore			

Indicazione delle eventuali motivazioni inerenti la variazione della richiesta di prestazioni o del mix

Unità operativa

	Unità di misura	I semestre 2018	Previsioni in % anno 2019	Variazione mix: si/no	Tempi di attesa
laboratorio	n. esami				
radiologia	n. esami				
immunoematologia	n. esami				
anatomia patologica	n. esami				
anestesia	n. ore				
complessi operatori	n. ore				

Indicazione delle eventuali motivazioni inerenti la variazione della richiesta di prestazioni o del mix

SCHEMA DI BUDGET

Previsioni risorse: personale

2019

Unità operativa _____

Personale

	In organico	In servizio 2001	Assenti rientranti	Da sostituire	Incremento	In esubero	Previsioni 2006 2007	Costo medio	Stima costo attuale	Stima costo 2006 2007
Medici										
Laureati non medici										
Infermieri										
Tecnici sanitari										
Tecnici assistenza										
Ausiliari										
Altro.....										

Motivo della richiesta

<i>Progetti e azioni prioritarie su:</i>	<i>Situazione al 01/01/2002</i>	<i>Situazione al 30/04/2002</i>	<i>Obiettivo concordato e atteso</i>	<i>Indicatore di risultato e (fonte)</i>	<i>Valore raggiunto</i>	<i>Peso attribuito</i>	<i>Valutazione risultato</i>
A) Dati di struttura							
P.L. ordinari				<i>P.L. effettivi</i>			
P.L. day hospital				<i>P.L. effettivi</i>			
n° personale medico + laureati non medici				<i>Pers. Assegnato (DS)</i>			
n° personale infermieristico				<i>Pers. Assegnato (DI)</i>			
n° personale tecnico sanitario				<i>Pers. Assegnato (DI)</i>			
n° altro personale				<i>Pers. Assegnato (DI)</i>			
Numero di sedute operatorie settimanali							
ore apertura servizi ambulatoriali e di diagnostica strumentale				<i>carta dei servizi (Internet)</i>			
B) Dati di attività e ricavo							
n° punti DRG prodotti				<i>punti DRG prodotti (DS)</i>			
n° punti equivalenti ambulatoriale esterna				<i>Fatturato (DS)</i>			
Fatturato farmaci c/ASL				<i>Fatturato (BIL)</i>			

<i>Progetti e azioni prioritarie su:</i>	<i>Situazione al 01/01/2002</i>	<i>Situazione al 30/04/2002</i>	<i>Obiettivo concordato e atteso</i>	<i>Indicatore di risultato e (fonte)</i>	<i>Valore raggiunto</i>	<i>Peso attribuito</i>	<i>Valutazione risultato</i>
C) Dati di costo							
Costo del personale				Costo (OLIAMM)			
Costo beni e servizi sanitari				Costo (OLIAMM)			
<i>di cui Costo farmaci</i>				Costo (OLIAMM)			
Costo beni e servizi economici				Costo (OLIAMM)			
Costo per manutenzione ordinaria e straordinaria				Costo (OLIAMM)			
Costo utenze				Costo (OLIAMM)			
Altri costi				Costo (OLIAMM)			
D) Indicatori di performance							
Punti DRG/ P.L.							
Indice di case-mix (ICM)				ICM (DS)			
Durata media della degenza (DMD)				DMD (DS)			
Punti DRG/ Personale Medico n° punti equivalenti ambulatoriale esterna/ ore apertura servizio							
Costo beni e servizi sanitari/ punti DRG prodotti							
Costo personale medico/ punti DRG prodotti							
Costo personale sanitario/ punti DRG prodotti							
Attesa media pre-operatoria							
Tasso di occupazione							
E) Indicatori organizzativi							
n° Schede di Dimissione Ospedaliera (SDO) in ritardo comunicate alla DS				n° (DS)			
				n° (DS)			

TOTALE PESO DA VALUTAZIONE

CONTO ECONOMICO
- Sintesi per Centro di Responsabilità -

Complessivo dell'Azienda	T
---------------------------------	----------

Voce

RICAVI

<i>Attività di ricovero residenti Liguria</i>	<i>391.954.231.000</i>	<i>357.316.367.000</i>
<i>Attività di ricovero per da fuori regione</i>		<i>66.159.464.000</i>
<i>Attività ambulatoriale</i>		<i>38.831.322.000</i>
<i>Funzioni non tariffate</i>		<i>35.018.000.000</i>
<i>Totale Ricavi SSN</i>		<i>497.325.153.000</i>
<i>Altri ricavi</i>		<i>43.824.963.000</i>
<i>Prestazioni per altre U.O. nel dipartimeto</i>		<i>-</i>
<i>Prestazioni per altre U.O. in altri dipartimenti</i>		<i>-</i>
<i>Valorizzazione giornate dimessi nel dipartimento</i>		<i>-</i>
<i>Valorizzazione giornate dimessi in altri dipartimenti</i>		<i>-</i>
<i>Totale altri ricavi</i>		<i>43.824.963.000</i>

TOTALE RICAVI	541.150.116.000
----------------------	------------------------

COSTI DIRETTI

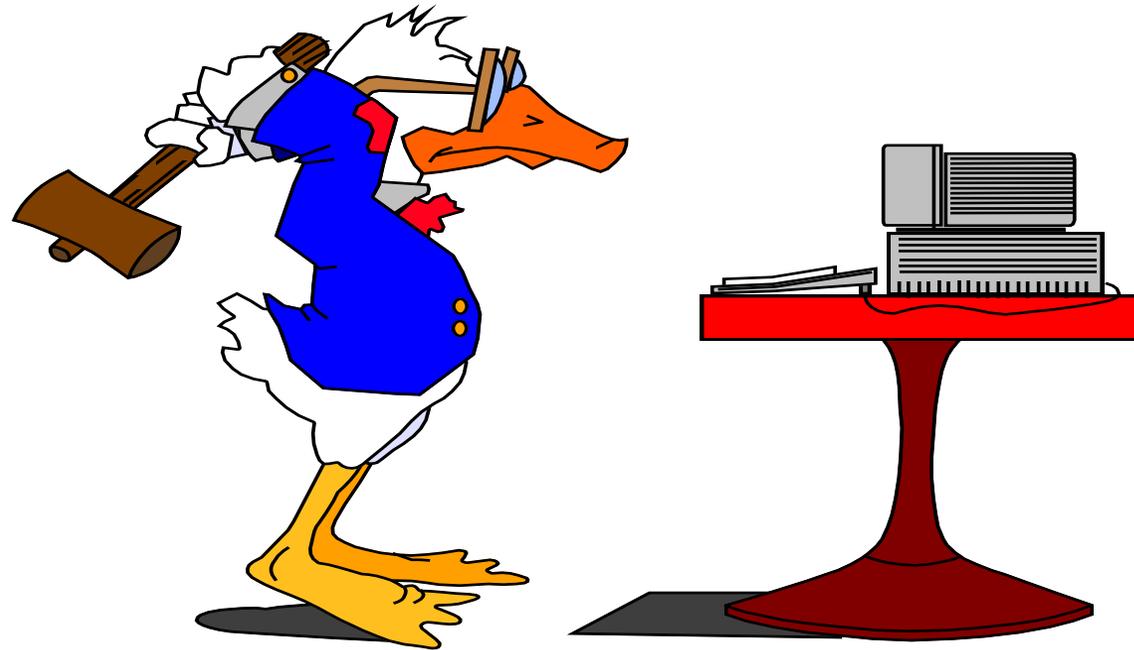
<i>Personale</i>		<i>327.304.298.000</i>
<i>Beni di consumo sanitari</i>		<i>117.815.544.000</i>
<i>Beni di consumo non sanitari</i>		<i>7.764.025.000</i>
<i>Totale costi per manutenzione</i>		<i>11.668.904.000</i>
<i>Totale ammortamenti</i>		<i>6.218.530.000</i>

TOTALE COSTI DIRETTI	470.771.301.000
-----------------------------	------------------------

COSTI INDIRECTI

<i>Prestazioni di laboratorio</i>	-
<i>Prestazioni di anatomia patologica</i>	-
<i>Prestazioni di radiologia</i>	-
<i>Altre prestazioni sanitarie</i>	-
<i>Sale operatorie</i>	-
<i>Valorizzazione giornate provenienti dal dipartimento</i>	-
<i>Valorizzazione giornate provenienti da altri dipartimenti</i>	-
<i>Altri servizi sanitari</i>	12.012.250.000
<i>Totale prestazioni sanitarie</i>	12.012.250.000
<i>Mensa</i>	7.998.386.000
<i>Pulizie</i>	8.532.321.000
<i>Lavanderia</i>	9.502.670.000
<i>Smaltimento rifiuti</i>	1.387.121.000
<i>Altri costi alberghieri</i>	8.444.594.000
<i>Totale costi alberghieri</i>	35.865.092.000
<i>Totale utenze</i>	15.270.767.000
TOTALE COSTI INDIRECTI	63.148.109.000
TOTALE COSTI	533.919.410.000
MARGINE OPERATIVO	7.230.706.000
QUOTA COSTI AMMINISTRATIVI E GENERALI	45.185.351.000
RISULTATO ECONOMICO	- 37.954.645.000

APPROCCI AL PROCESSO DI BUDGET



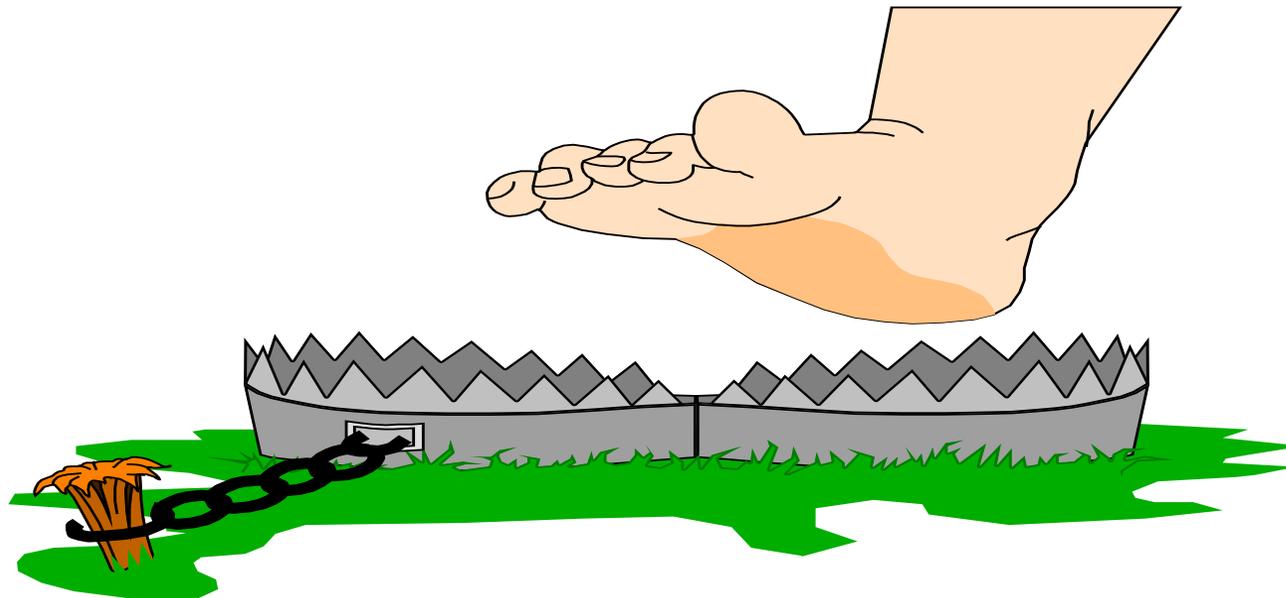
il rifiuto dello strumento

APPROCCI AL PROCESSO DI BUDGET



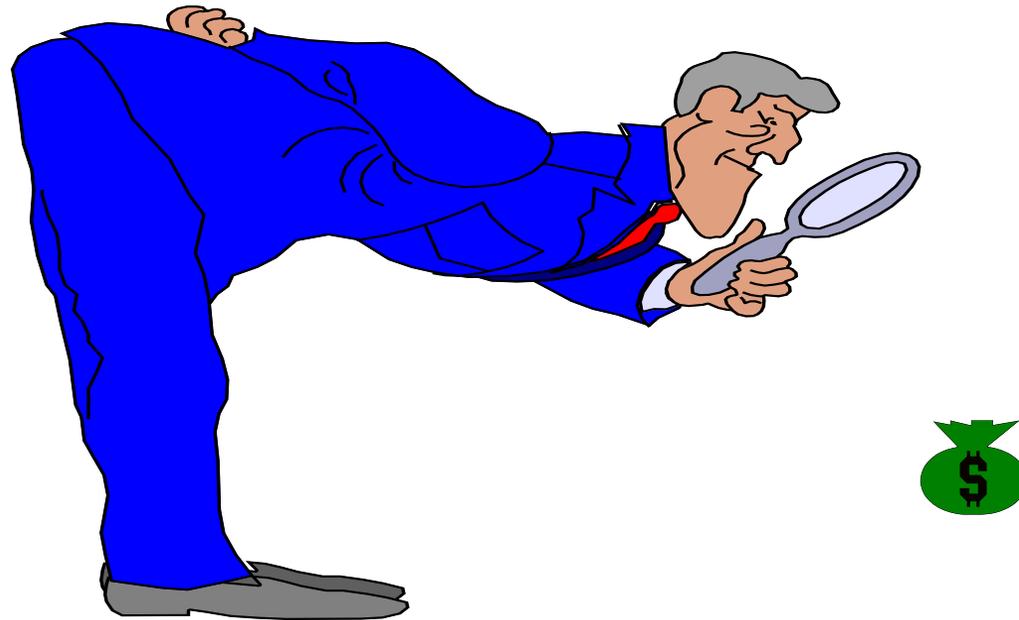
la rassegnazione

APPROCCI AL PROCESSO DI BUDGET



il budget come trappola

APPROCCI AL PROCESSO DI BUDGET



la critica verso il premio

APPROCCI AL PROCESSO DI BUDGET



l'interesse al premio

APPROCCI AL PROCESSO DI BUDGET



***budget = comunicazione, condivisione, impegno
comune, senso del gruppo***



La natura motivazionale del budget e il collegamento con il sistema premiante

Le esperienze passate hanno visto la distribuzione indifferenziata di incentivi monetari sulla base del livello di inquadramento e di fattori oggettivi che non implicavano vere e proprie valutazioni.

*Lo sviluppo di logiche di valutazione delle performance consente di favorire all'interno delle aziende sanitarie una cultura di **orientamento agli obiettivi**, di sostenere l'attivazione di **sistemi di valutazione dell'operato** dei diversi settori e soprattutto di introdurre **politiche di sviluppo delle risorse umane** (Bergamaschi, 2000).*

superamento di una visione punitiva e negativa dei sistemi di valutazione e incentivazione del personale, in favore di una logica di valorizzazione e sviluppo delle risorse umane



La natura motivazionale del budget e il collegamento con il sistema premiante

La progettazione di un adeguato processo di integrazione tra il sistema di incentivazione e il sistema di programmazione e controllo consente di:

aumentare le possibilità che si assumano comportamenti individuali e di gruppo maggiormente in linea con gli obiettivi aziendali;

rafforzare i comportamenti (e le performance) desiderati e stimolare una modifica dei comportamenti indesiderati;

utilizzare compiutamente il sistema di pianificazione e controllo che, se non integrato con il sistema di ricompensa, si riduce a un complesso di informazioni utilizzate per gestire tutti i meccanismi operativi.

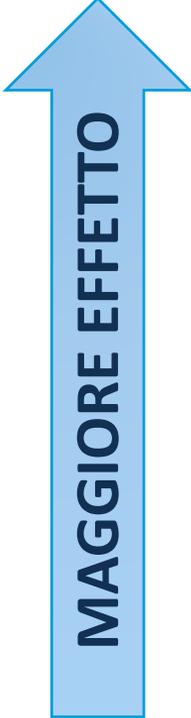
Gli Strumenti

1. La contabilità analitica
2. Il processo di budget
3. I report di monitoraggio
4. **Gli strumenti premianti**
5. Gli Standard di riferimento

I sistemi premianti

Leva retributiva	Come viene definita/progettata	Impatto sull'individuo	Obiettivo organizzativo
<i>Retribuzione fissa</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definizione del valore di mercato di una posizione (analisi esterna) ▪ Pesatura delle posizioni e job evaluation (analisi interna) 	Fornisce sicurezza finanziaria	Attrarre e trattenere
<i>Retribuzione variabile</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Con obiettivi individuali ▪ Con obiettivi organizzativi 	Allinea i comportamenti dell'individuo a quelli dell'organizzazione	Motivare
<i>Benefit</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Di solito assegnati su base gerarchica 	Rispondono a bisogni non monetari	Attrarre e trattenere
<i>Ambiente di lavoro</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In base a piani di sviluppo, carriera, formazione 	Appagano bisogni superiori e di autorealizzazione	Trattenere e motivare

I sistemi premianti



MAGGIORE EFFETTO

- Incentivi individuali
- Incentivi di gruppo
- Gain sharing (contenimento dei costi)
- Profit sharing (condivisione dei profitti)
- Premi di risultato
- Premi discrezionali

I sistemi premianti

SISTEMA OBIETTIVI SMART

Specifici (riguardanti un'attività specifica)

Misurabili (per Quantità, qualità, tempo, costi, volumi)

Adeguati (proporzionali alle risorse disponibili)

Rilevanti (che abbiano una rilevanza all'interno dell'Ente)

Tempificati (che sia indicato il tempo del raggiungimento)

Il riconoscimento delle competenze

I sistemi **pay for competence** riconoscono le competenze tecniche, operative e manageriali che contribuiscono stabilmente al raggiungimento di risultati superiori (indipendentemente dal ruolo)

Area di valutazione		-	+	++	+++
Orientamento al risultato	Capacità di raggiungere gli obiettivi fissati in tempi utili e con livelli qualità e quantità previsti	0%	1%	5%	10%
Gestione del cambiamento	Capacità di affrontare positivamente situazioni critiche e dirigere l'organizzazione verso gli obiettivi	0%	1%	2%	3%
Gestione delle risorse umane	Capacità di valutare i collaboratori, motivarli e farli crescere professionalmente	0%	1%	2%	5%
Coordinamento	Capacità di valutare le interdipendenze aziendali e contribuire tempestivamente ed adeguatamente al raggiungimento degli obiettivi aziendali di altre UO	0%	2%	4%	8%

Non importa quanto importa come



IT DOESN'T MATTER HOW MANY RESOURCES YOU HAVE

If you don't know how to use them, it will never be enough.

Gli Strumenti

1. La contabilità analitica
2. Il processo di budget
3. I report di monitoraggio
4. Gli strumenti premianti
5. **Gli Standard di riferimento**

I possibili standard di riferimento: i costi standard

Indicatori sui servizi

- I01: Costo CND W su fatturato produzione
- I02: Costo strumentario chirurgico su casi chirurgici (DO, DH, Amb)
- I06: Costo sala operatoria per 1.000 euro fatturato chirurgico
- I07 Costo sala operatoria per intervento

Indicatori 1.000 euro di fatturato ricoveri

- I03: Costo CND P su fatturato drg con protesi
- I04: Costo CND J su fatturato drg con protesi
- I08: laboratorio per interni per 1.000 euro di fatturato
- I09: radiologia per interni per 1.000 euro di fatturato
- I10: anatomia patologica per interni per 1.000 euro di fatturato
- I11: trasfusionale per interni per 1.000 euro di fatturato
- I14: Costo dispositivi per 1.000 euro di fatturato
- I15: Costo beni sanitari per 1.000 euro di fatturato
- I20: Costo Medico per 1.000 euro di fatturato
- I21: Costo Personale per 1.000 euro di fatturato

I possibili standard di riferimento: i costi standard

Indicatori 1.000 euro di fatturato specialistica

I16_bis: Costo Personale Comparto per 1000 euro di fatturato prodotto nei poliambulatori ospedalieri

I17: Costo Personale tecnico per 1.000 euro di fatturato prodotto dai Servizi

I08: laboratorio per interni per 1.000 euro di fatturato

I09: radiologia per interni per 1.000 euro di fatturato

I10: anatomia patologica per interni per 1.000 euro di fatturato

I14: Costo dispositivi per 1.000 euro di fatturato

I15: Costo beni sanitari per 1.000 euro di fatturato

I20: Costo Medico per 1.000 euro di fatturato

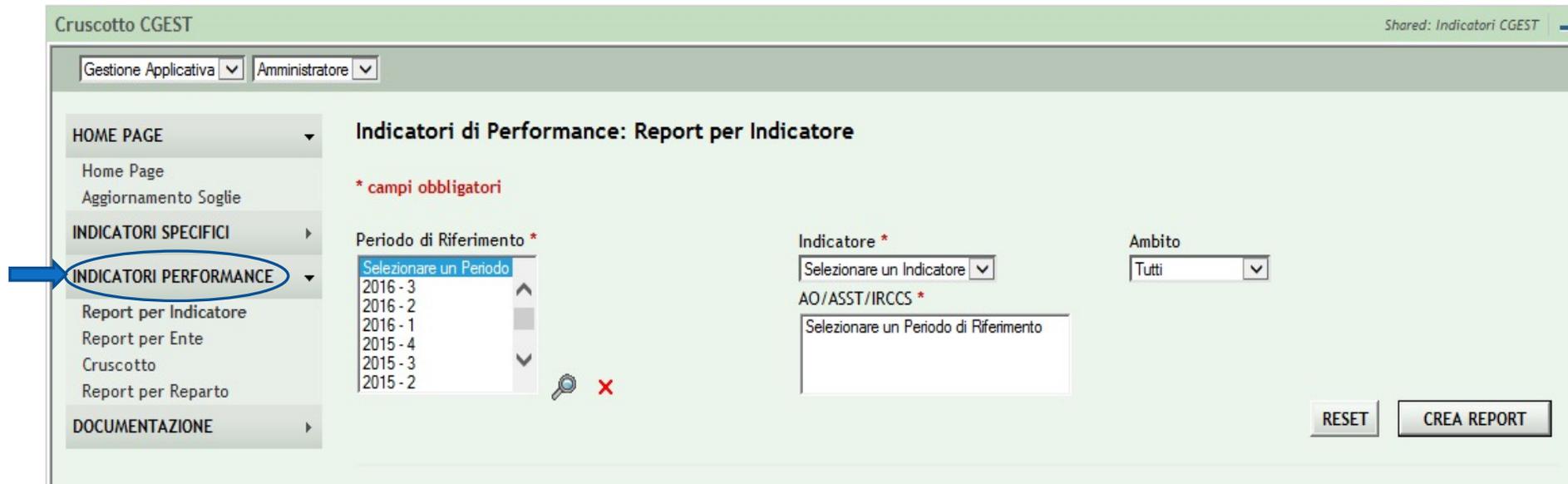
I21: Costo Personale per 1.000 euro di fatturato

Indicatori produttività personale

I18: fatturato di produzione per tecnico

I19: fatturato di produzione per medico

Introduzione di una nuova sezione «Indicatori di Performances» nel Cruscotto Regionale



Inserimento di un nuovo livello di analisi, l'**AMBITO**, che distingue i centri di costo COAN in 3 differenti aggregati:

1. Reparti
2. Servizi
3. Ambulatoriale

Report per reparto

HOME PAGE > **Indicatori di Performance: Report per Reparto**

INDICATORI SPECIFICI > * campi obbligatori

Report per Indicatore
Report per Ente
Cruscotto
Report per Reparto

INDICATORI PERFORMANCE >
Report per Indicatore
Report per Ente
Cruscotto
Report per Reparto

DOCUMENTAZIONE >

Periodo di Riferimento *
Selezionare un Periodo
2016 - 3
2016 - 2
2016 - 1
2015 - 4
2015 - 3
2015 - 2

Indicatore *
I14 - Costo Dispositivi Medici per 1.000 euro di fatturato

Ambito
1 - Reparti

Reparto *
1 - 08 - CARDIOLOGIA/UTIC/EMODINAMICA

RESET CREA REPORT

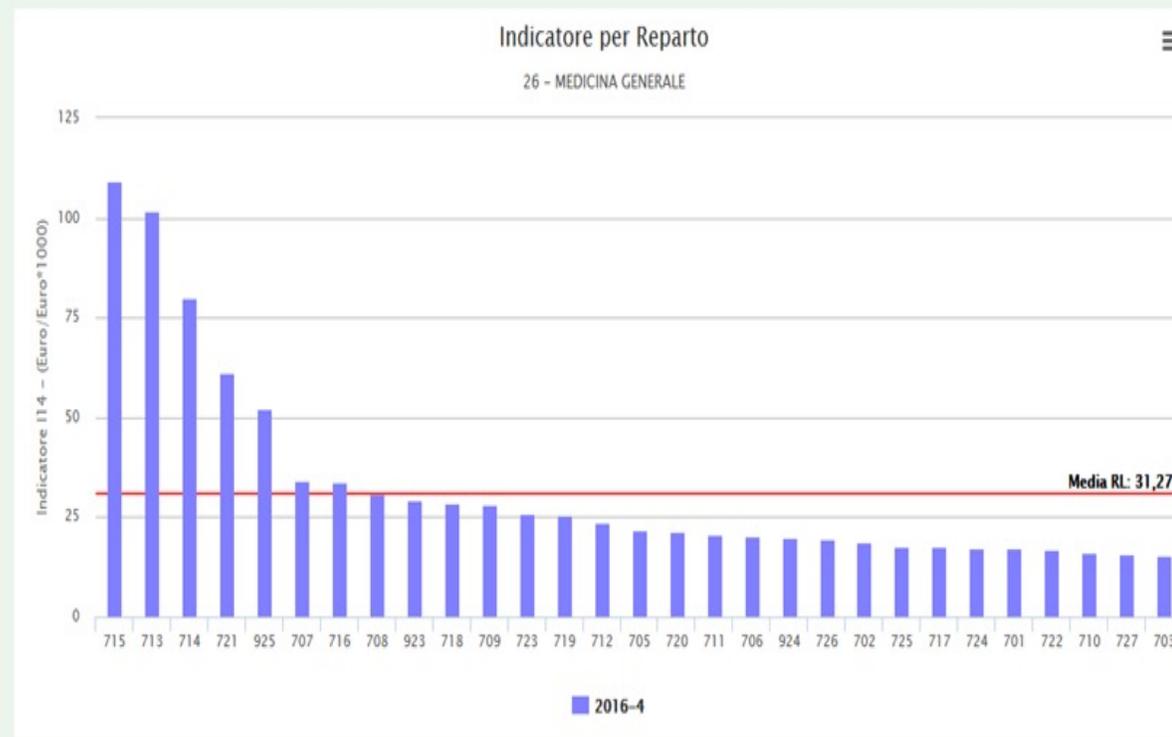
REPARTO (AMBITO: 1 - REPARTI)	ENTE	2016 - 3		
		NUMERATORE	DENOMINATORE	INDICATORE
Regione Lombardia - Media per Reparto	Regione Lombardia - Media per Reparto	72.810.108,98	249.340.719,21	292,01
08 - CARDIOLOGIA/UTIC/EMODINAMICA	701 - ASST GRANDE OSPEDALE METROPOLITANO NIGUARDA	3.470.063,28	16.937.760,36	204,87
08 - CARDIOLOGIA/UTIC/EMODINAMICA	702 - ASST SANTI PAOLO E CARLO	2.090.157,88	10.675.742,82	195,79
08 - CARDIOLOGIA/UTIC/EMODINAMICA	703 - ASST FATEBENEFRAPELLI SACCO	2.868.468,62	10.312.431,23	278,16
08 - CARDIOLOGIA/UTIC/EMODINAMICA	705 - ASST OVEST MILANESE	5.431.131,70	11.724.489,06	463,23
08 - CARDIOLOGIA/UTIC/EMODINAMICA	706 - ASST RHODENSE	1.426.736,22	6.541.611,29	218,10
08 - CARDIOLOGIA/UTIC/EMODINAMICA	707 - ASST NORD MILANO	141.029,17	5.269.385,80	26,76
08 - CARDIOLOGIA/UTIC/EMODINAMICA	708 - ASST MELEGNANO E DELLA MARTESANA	871.034,12	4.055.179,70	214,80
08 - CARDIOLOGIA/UTIC/EMODINAMICA	709 - ASST DI LODI	1.770.802,01	6.423.471,27	275,68
08 - CARDIOLOGIA/UTIC/EMODINAMICA	710 - ASST DEI SETTE LAGHI	4.979.045,62	11.244.849,58	442,78

Costo Dispositivi Medici per 1.000 euro di fatturato

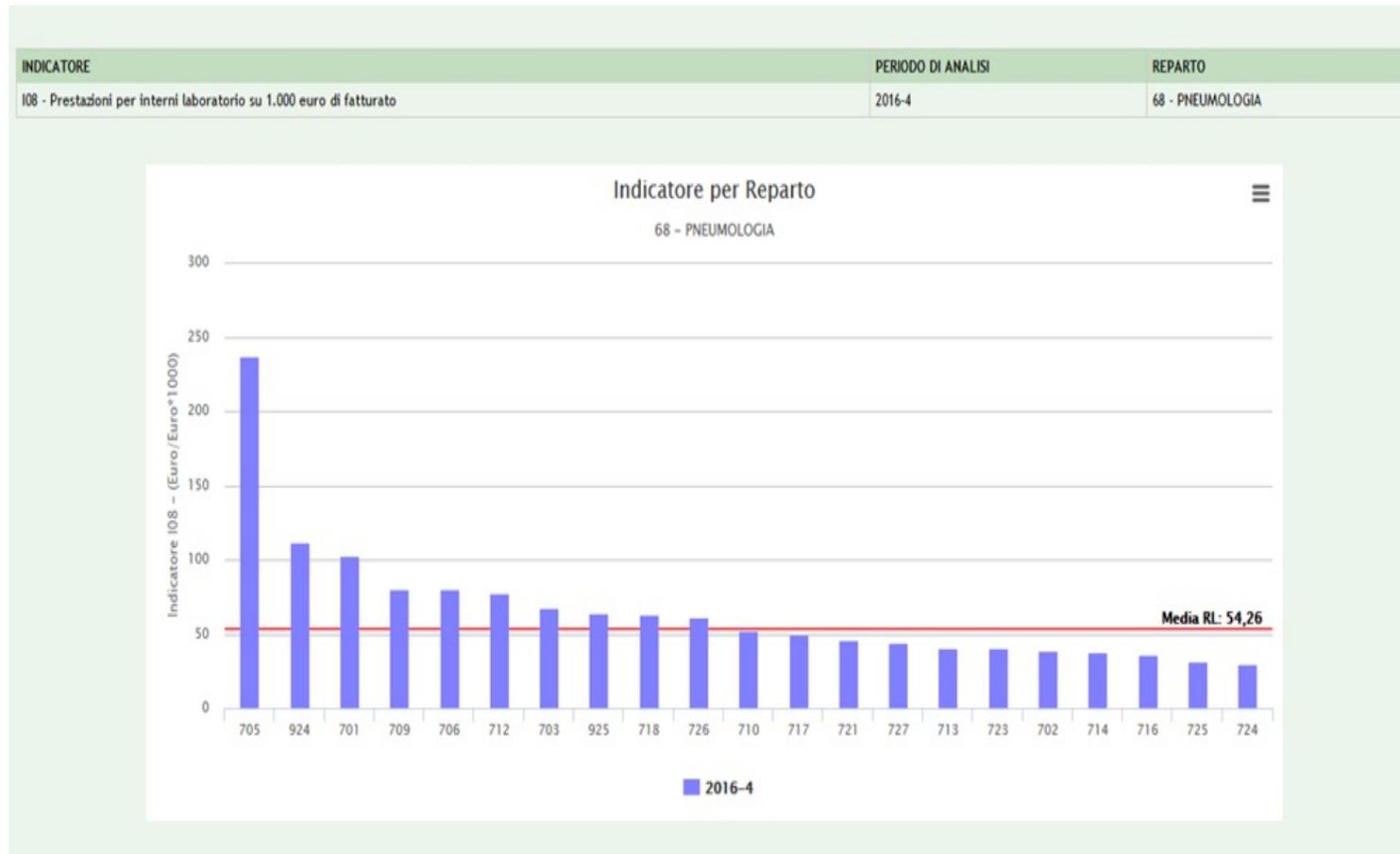
Definizione:	Costo Dispositivi Medici per 1.000 euro di fatturato
Numeratore:	Costo Dispositivi Medici
Denominatore:	Fatturato di produzione (ricoveri, ambulatoriale) *1000
Formula:	$\frac{\text{Costo Dispositivi Medici}}{\text{Fatturato di produzione (ricoveri, ambulatoriale)}}$
Note per l'elaborazione:	<p>Costo Dispositivi Medici => Deve essere rilevato l'importo in COAN rilevato sui conti std 70104*.</p> <p>Fatturato => Fatturato di produzione (ricoveri, ambulatoriale) dei seguenti conti COAN, di tutti i cdc individuati nel file allegato.</p> <p>40601* (Fatturato DRG, Rimborso Protesi, Maggiorazioni tariffarie Legge 7), 4060200* (Prestazioni Ambulatoriali), 4060201* (Screening), 41305* da sommare solo quando calcolo l'indicatore a livello CDC, ma non a livello presidio/azienda.</p>
Livello Indicatore	<p>calcolato a livello azienda e di presidio e di Reparto.</p> <p>L'indicatore deve essere calcolato su un sottoinsieme di CDC di ospedaliera. Alcuni CDC sono messi insieme a formare un aggregato per i servizi (2061*+3050*). In allegato la lista dei CDC ospedalieri, ambulatoriali e di servizi su cui calcolare l'indicatore.</p>
Fonte:	<p>Num: Flusso COAN</p> <p>Den: Flusso COAN</p>

Costo Dispositivi Medici per 1.000 euro di fatturato

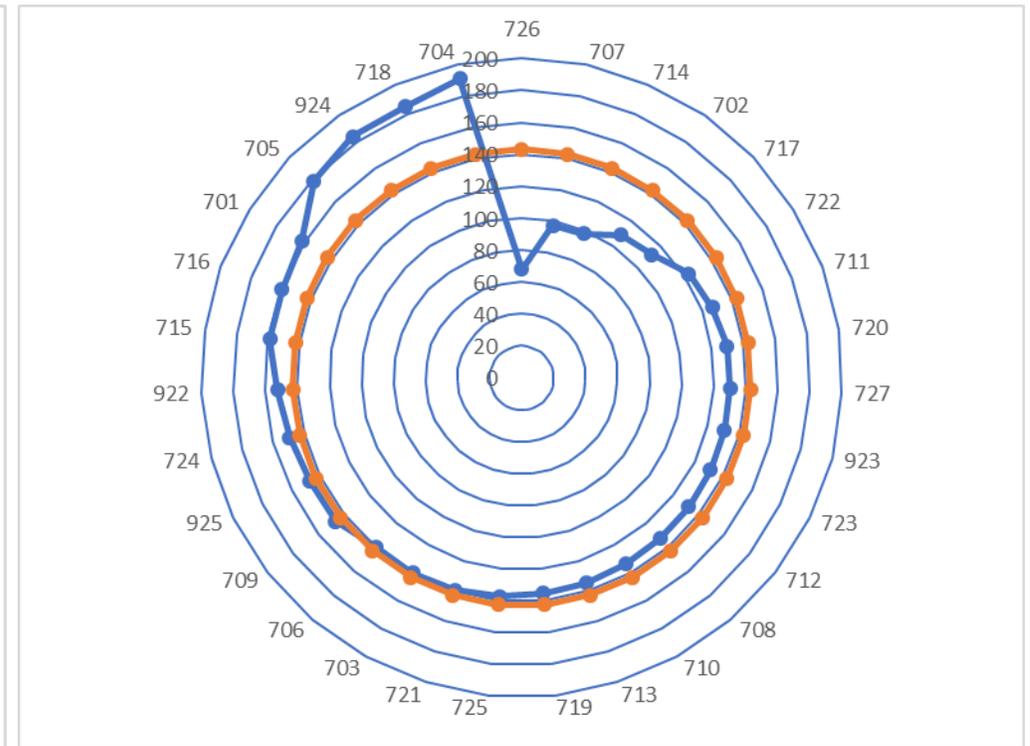
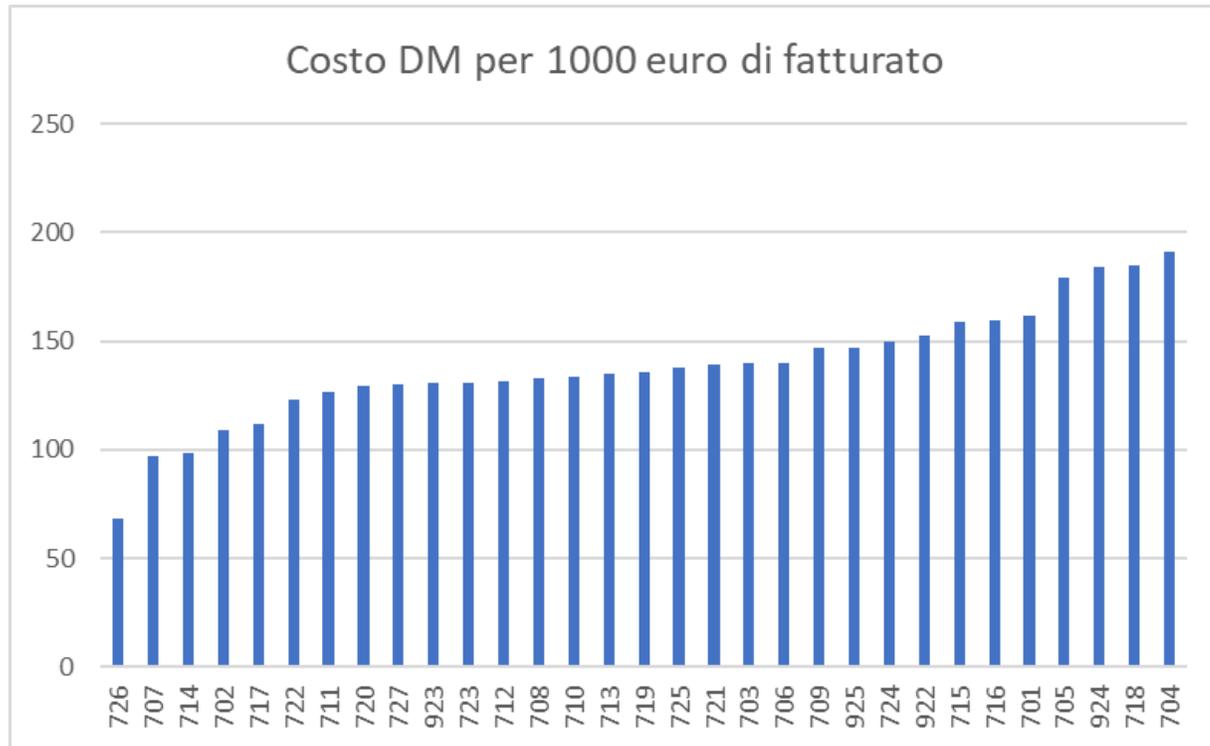
INDICATORE	PERIODO DI ANALISI	REPARTO
I14 - Costo Dispositivi Medici per 1.000 euro di fatturato	2016-4	26 - MEDICINA GENERALE



Costo Dispositivi Medici per 1.000 euro di fatturato



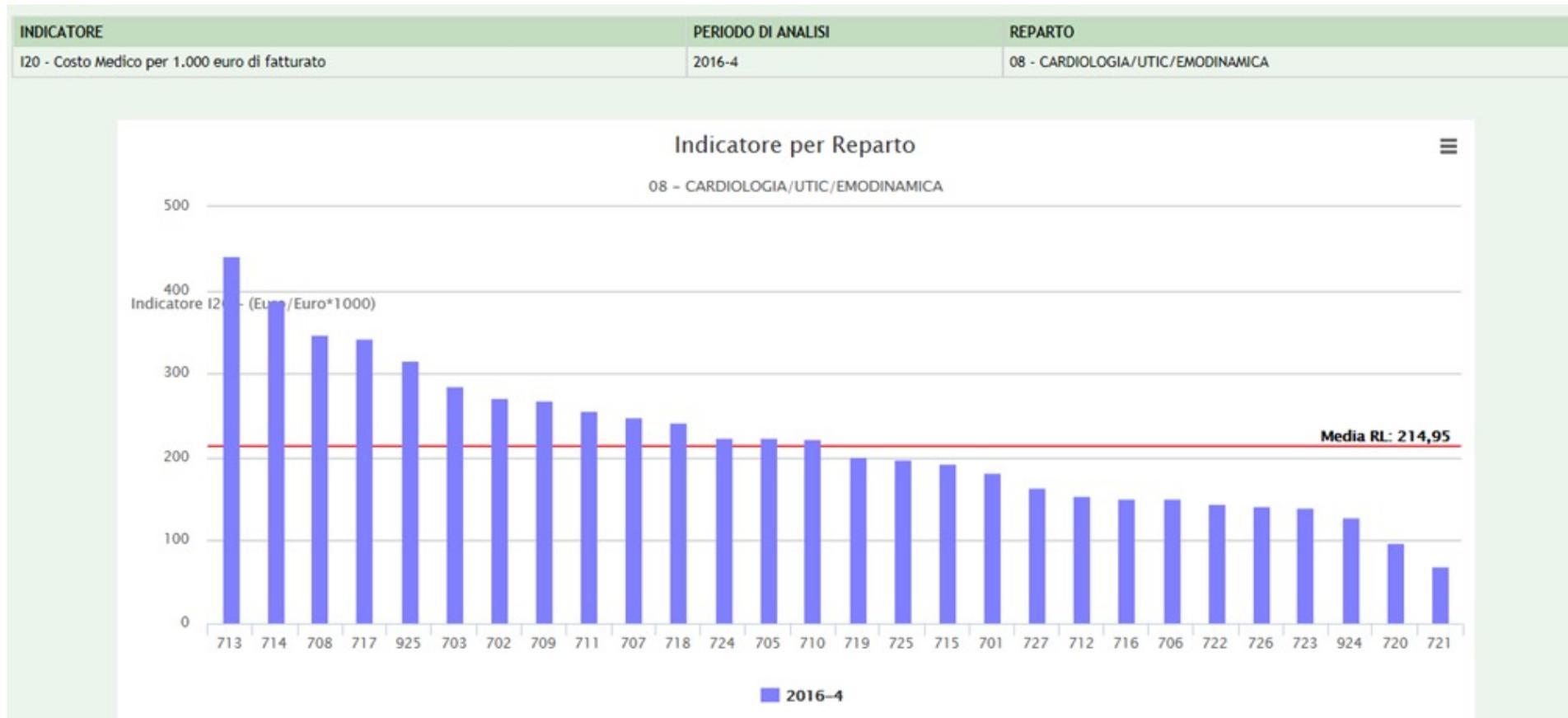
Costo Dispositivi Medici per 1.000 euro di fatturato valori aziendali



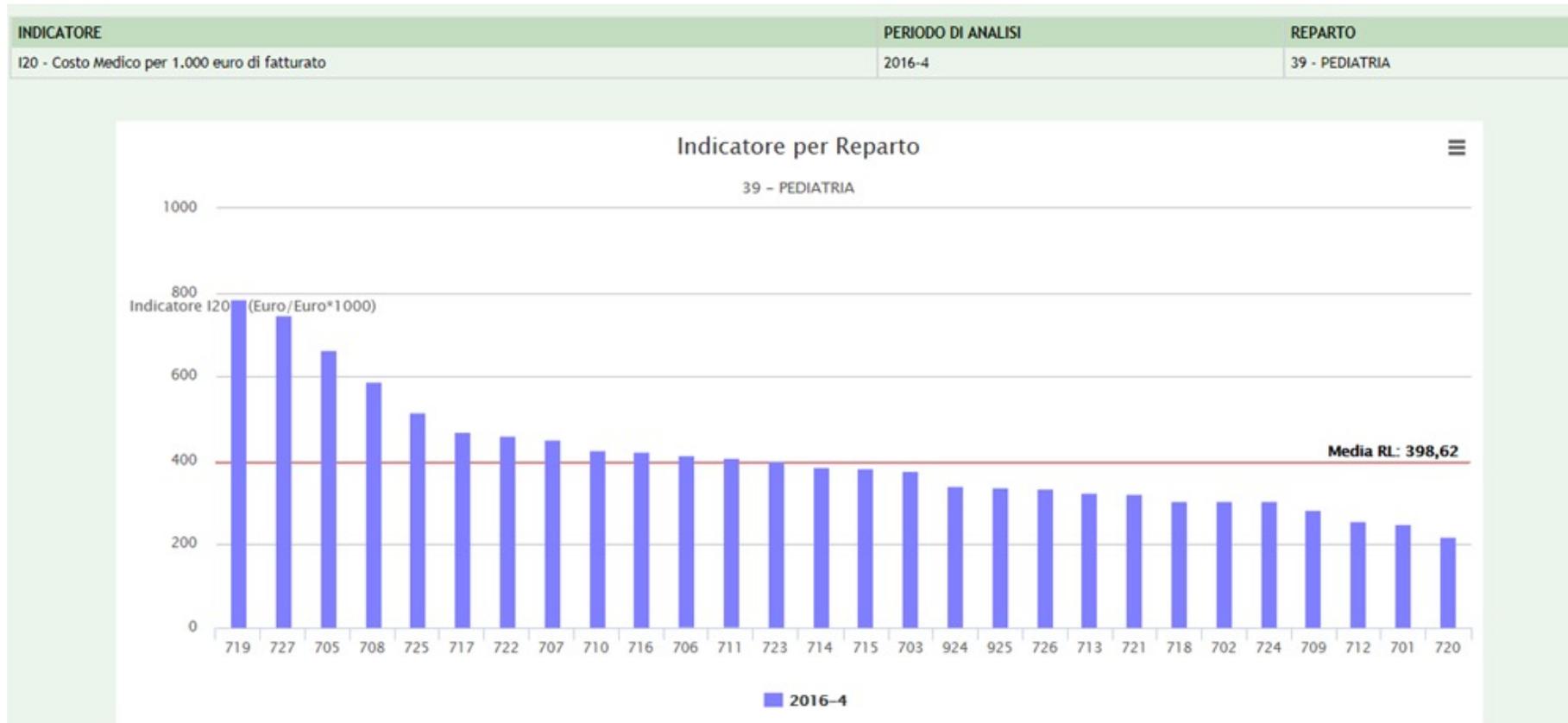
Indicatore I20: Costo Medico per 1.000 euro di fatturato

Definizione:	Costo Medico per 1.000 euro di fatturato
Numeratore:	Costo Personale Medico
Denominatore:	Fatturato di produzione (ricoveri, ambulatoriale)
Formula:	Costo Personale Medico Fatturato di produzione (ricoveri, ambulatoriale)
Note per l'elaborazione:	<p>Costi Personale Medico=> Deve essere rilevato l'importo in COAN e sommati i costi del personale¹ (dipendente, in collaborazione, in comando) dei Dirigenti Medici (708011010, 709011010, 710020010) e Dirigenti sanitari (708011510, 709011510), Specialisti Convenzionati 118 e SUMAI (702210020, 702210050), Medicina dei servizi (702210030), Altra Assistenza per medicina di base (702210040), Consulenze sanitarie da privato (712020020), Servizi in area Pagamento (712020080).</p> <p>Fatturato => Fatturato di produzione (ricoveri, ambulatoriale) dei seguenti conti COAN, di tutti i cdc individuati nel file allegato.</p> <p>40601* (Fatturato DRG, Rimborso Protesi, Maggiorazioni tariffarie Legge 7), 4060200* (Prestazioni Ambulatoriali), 4060201* (Screening), 41305* da sommare solo quando calcolo l'indicatore a livello CDC, ma non a livello presidio/azienda.</p>
Livello Indicatore	<p>calcolato a livello azienda e di presidio e di Reparto.</p> <p>L'indicatore deve essere calcolato su un sottoinsieme di CDC di ospedaliera. Alcuni CDC sono messi insieme a formare un aggregato per i servizi (2061*+3050*). In allegato la lista dei CDC ospedalieri, ambulatoriali e di servizi su cui calcolare l'indicatore.</p>
Fonte:	Num: Flusso COAN Den: Flusso COAN

Costo Medici per 1.000 euro di fatturato



Costo Medici per 1.000 euro di fatturato



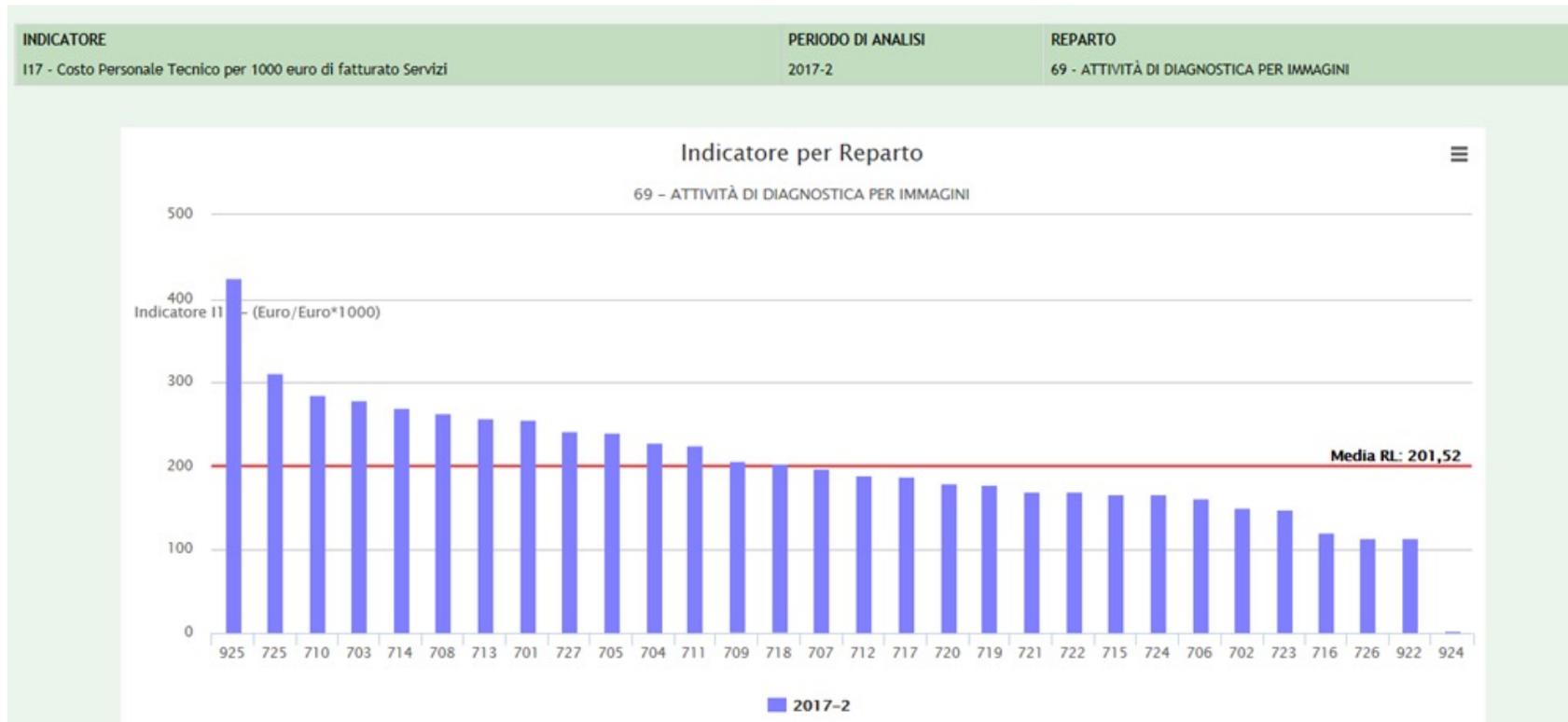
Costo Medici per 1.000 euro di fatturato



Indicatore I17: Costo Personale tecnico per 1.000 euro di fatturato Servizi

Definizione:	Costo Personale tecnico per 1.000 euro di fatturato Servizi
Numeratore:	Costo Personale Tecnico
Denominatore:	Fatturato Servizi per interni ed esterni
Formula:	costi Personale Tecnico Fatturato Servizi
Note per l'elaborazione:	<p>Costi Personale Tecnico Sanitario=> Deve essere rilevato l'importo in COAN del «Personale tecnico sanitario», «Personale tecnico sanitario (IRAP)» (dipendente e non), rilevato sui seguenti conti std: 708013510, 708013533, 709013510, 709013533.</p> <p>Fatturato Servizi per interni ed esterni => Fatturato dei seguenti conti COAN, di tutti i cdc individuati nel file allegato. 4060200* (Prestazioni Ambulatoriali), 4060201* (Screening), 41305*.</p>
Livello Indicatore	<p>calcolato a livello azienda e di presidio e di Reparto.</p> <p>Alcuni CDC sono messi insieme a formare un aggregato per i servizi (2061* + 3050*). In allegato la lista dei CDC di servizi su cui calcolare l'indicatore.</p>
Fonte:	<p>Num: Flusso COAN</p> <p>Den: Flusso COAN</p>

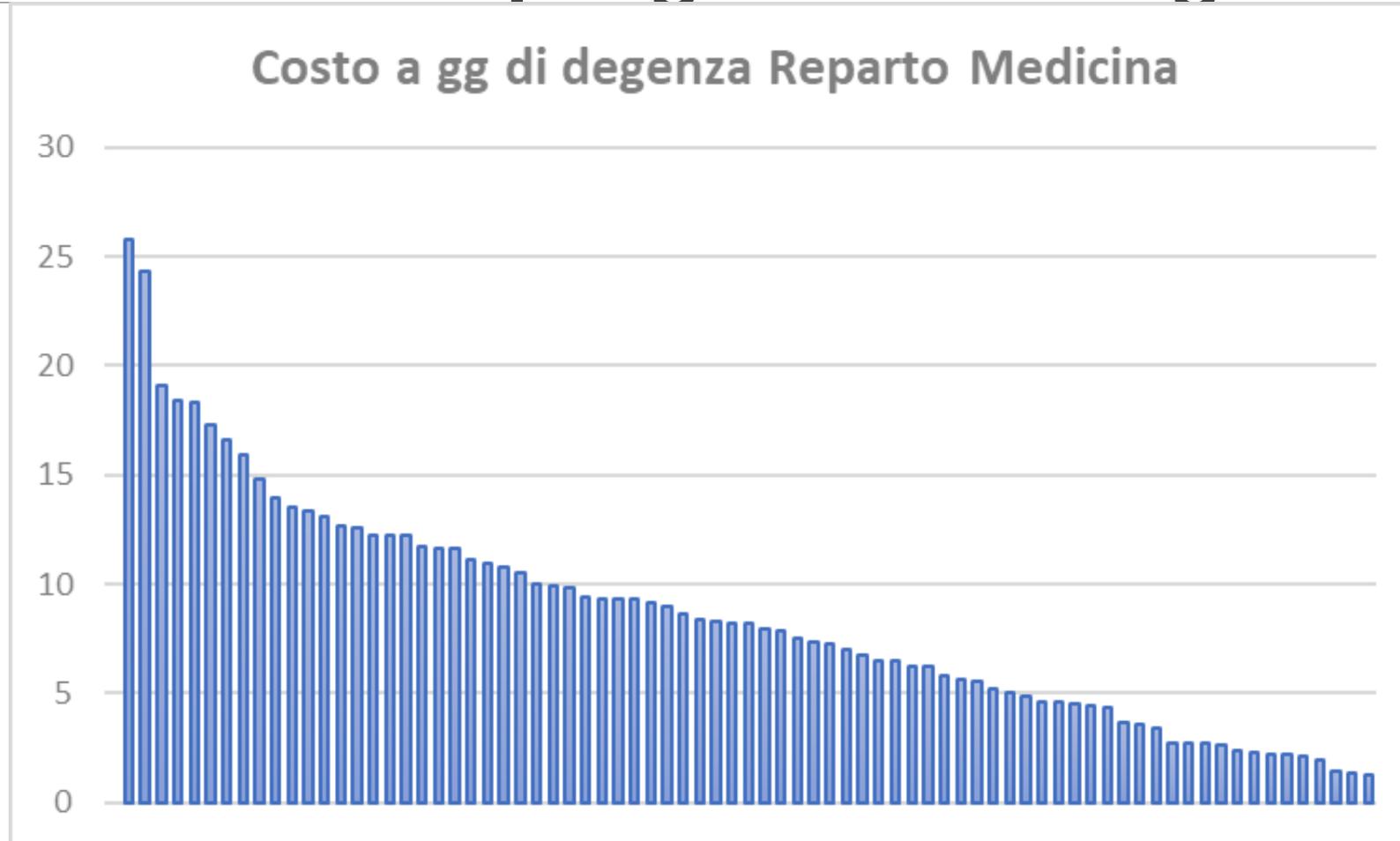
Costo tecnici per 1000 euro di fatturato radiologia



Costo Farmaci per giornata di degenza I05

Definizione:	costo consumo di farmaci a giornata di degenza pesate
Numeratore:	Consumo di farmaci.
Denominatore:	gg degenza attese e pesate
Formula:	Totale costi FARMACI al netto Ricavi File F, Doppio Canale, Primo ciclo gg degenza attese e pesate
Note per l'elaborazione:	<p>Costo Farmaci => Consumo di farmaci. Sono rilevati in COAN e sommati gli importi relativi ai seguenti conti COAN std di costo, sui CDC 302*303* e 304* (restano quindi escluse SubAcuti e Hospice) in cui tali importi sono caricati: 701010020 «Farmaceutici: Specialità Medicinali (altro: farmaci ospedalieri)», 701010070 «Farmaceutici: Specialità Medicinali SENZA AIC», 701010080 «Farmaceutici: Galenici e altri medicinali SENZA AIC», 701010100 «Farmaceutici: Specialità Medicinali da ATS/ASST/Fondazioni della Regione».</p> <p>gg degenza => Devono essere calcolate le giornate attese di degenza pesate per disciplina. Per pesare le giornate attese utilizzare la tabella transcodifica allegata.</p>
Livello Indicatore	calcolato a livello azienda e di presidio
Fonte:	Num: Flusso COAN Den: Flusso SDO

Costo Farmaci per giornata di degenza I05



Indicatori territoriali

Attività distrettuali
rivolte alla persona



Spesa per
abitante

Attività di prevenzione
rivolte alla persona



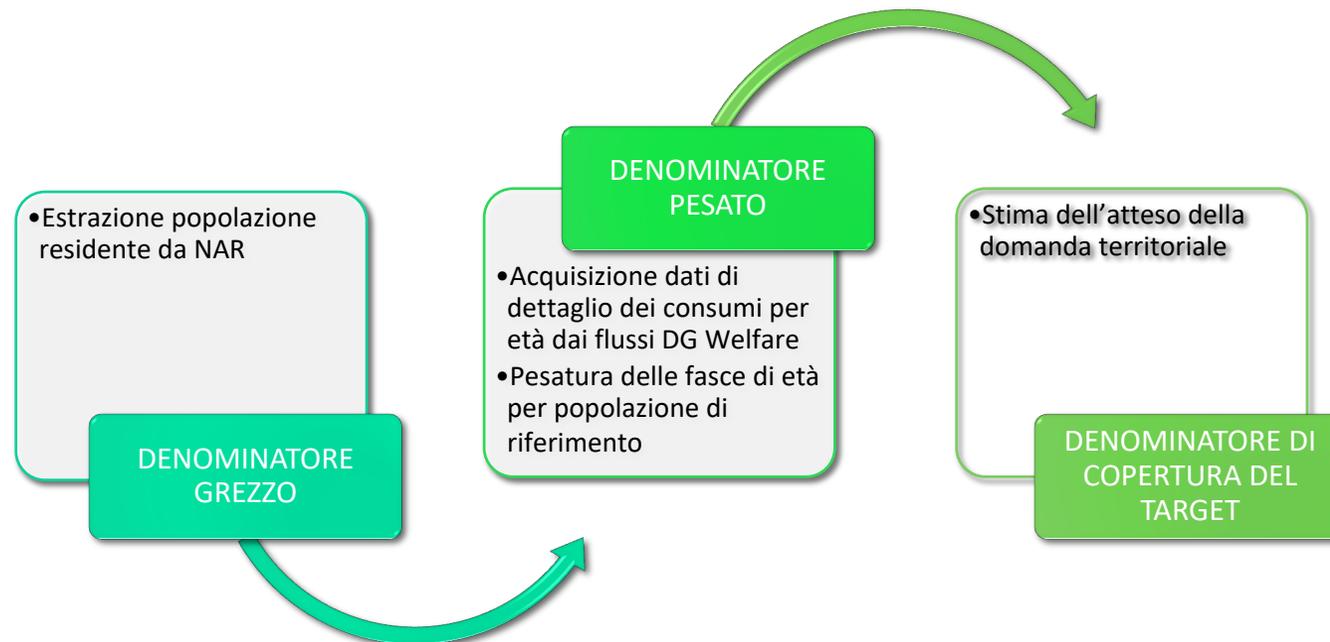
Spesa per
obiettivo

Attività di prevenzione
rivolte all'ambiente



Spesa per
domanda
ambientale

Per le attività rivolte alla persona



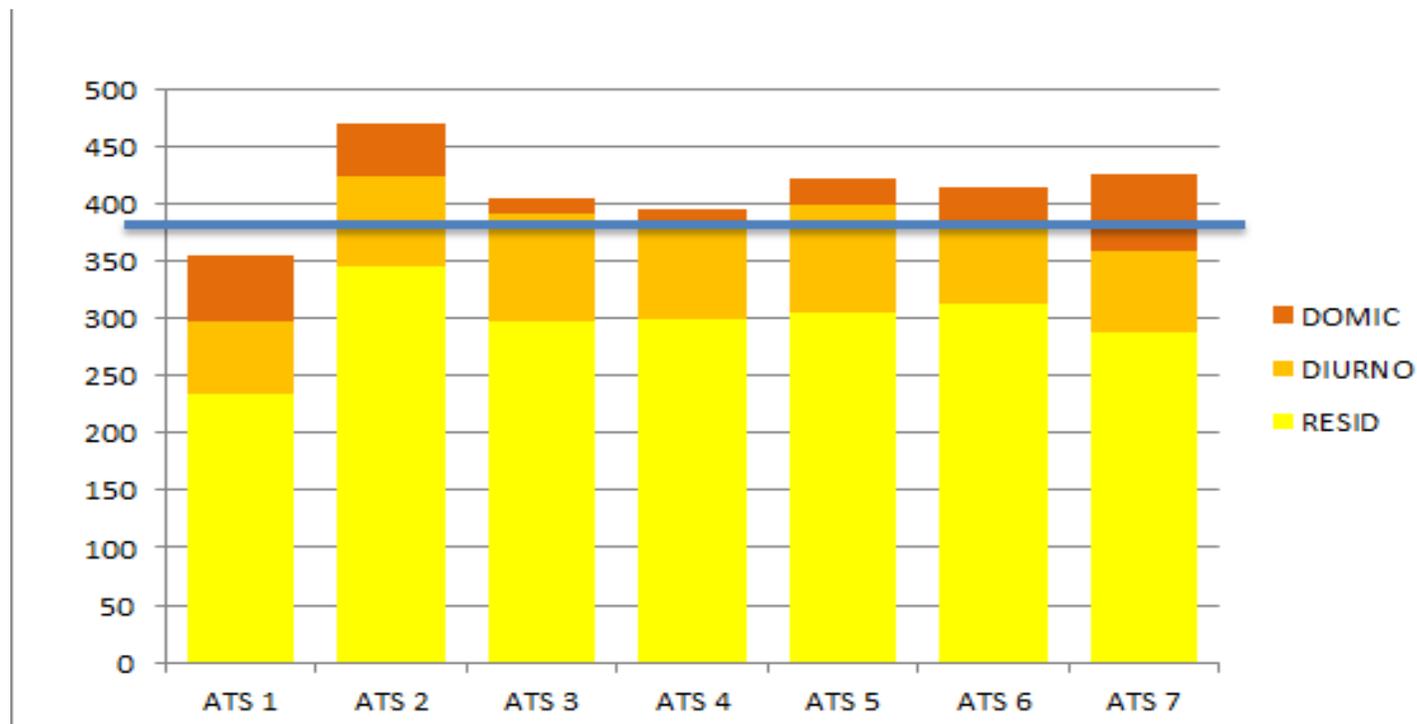
Rendere uniforme il mix di offerta

PARITA' DI SPESA NON SIGNIFICA EQUITA'



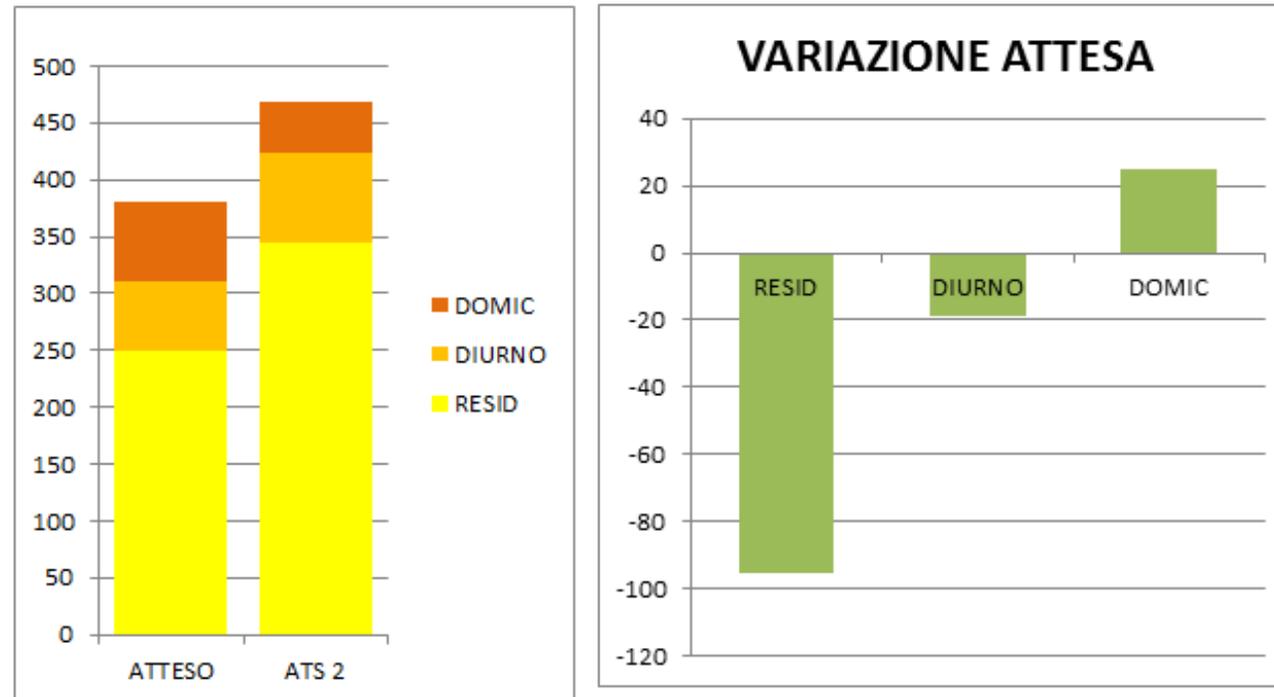
Rendere uniforme il mix di offerta

In alcuni casi (disabili, anziani, farmaceutica, etc.), l'indicatore viene ricomposto in un unico valore sommando l'articolazione dell'offerta nelle diverse tipologie. Questa rappresentazione può essere utile nella verifica dell'attuazione delle strategie regionali di contenimento della spesa e standardizzazione dell'offerta

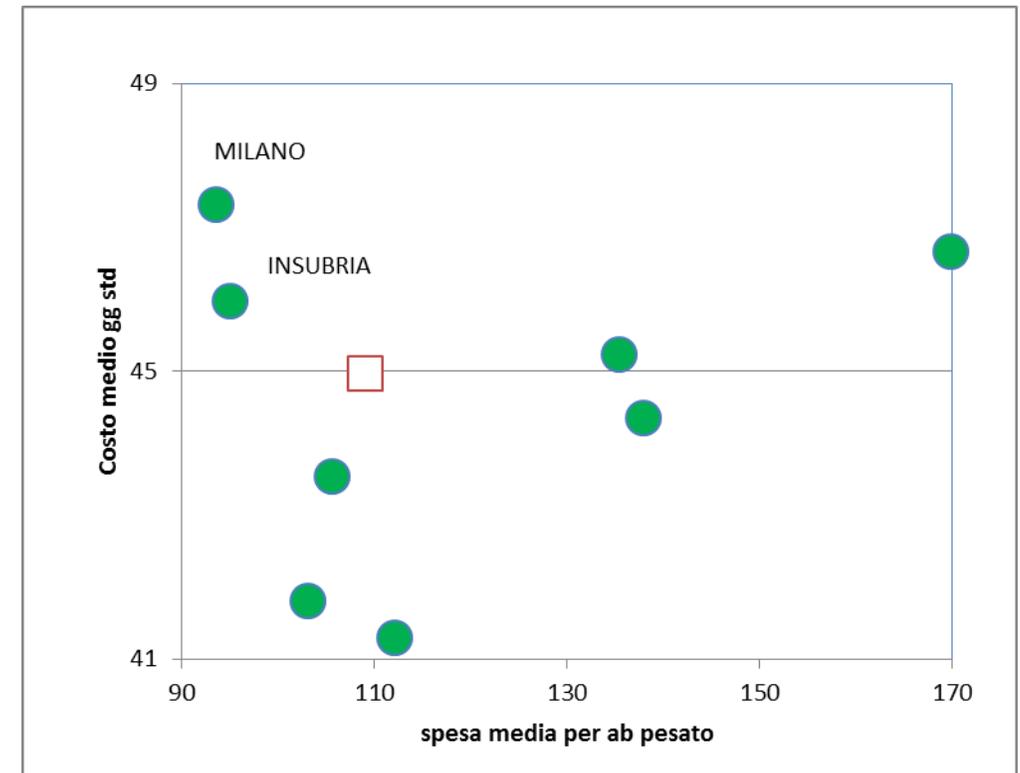
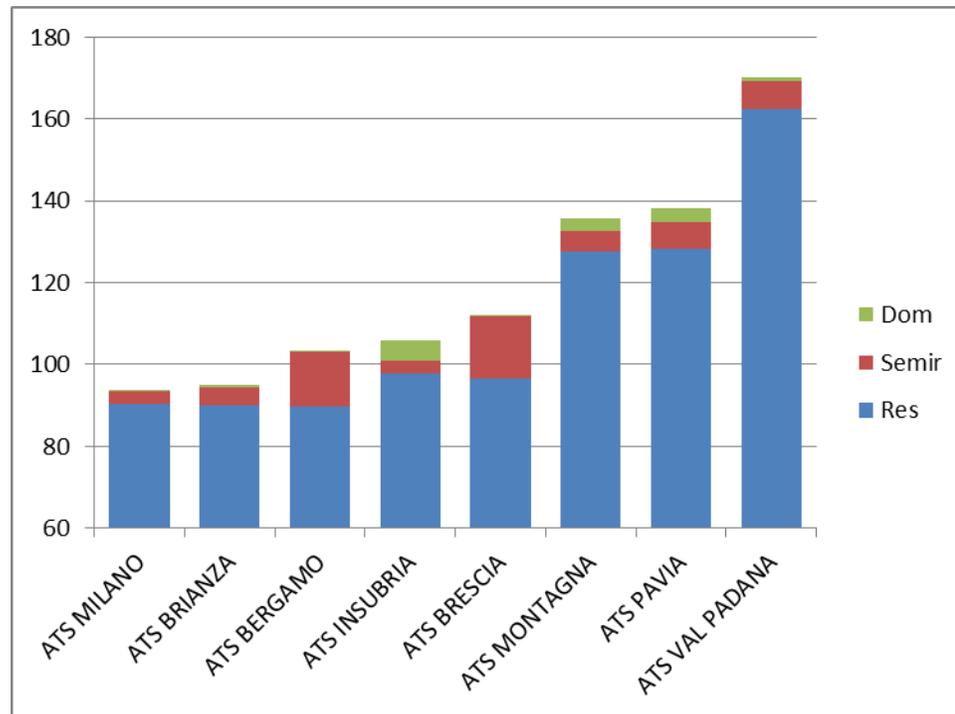


Rendere uniforme il mix di offerta

CONFRONTO TRA SPESA REALE E SPESA ATTESA (RELATIVA AD UN LIVELLO DI SPESA MEDIA) E MIX PIU' FAVOREVOLE ALL'ACCESSO AI SERVIZI



Costo Efficacia Trattamento Anziani



I Piani di rientro aziendali

Piani di rientro aziendali

Comma 525. Per l'anno 2016, entro il 31 marzo le regioni individuano, con apposito provvedimento di Giunta regionale o del Commissario ad acta, gli enti del proprio Servizio sanitario regionale che presentano una o entrambe le condizioni di cui al comma 524.

Per la verifica delle condizioni di cui al comma 524, sono utilizzati i dati dei costi relativi al quarto trimestre 2015 e dei ricavi come determinati ai sensi del decreto di cui al comma 526; per la verifica delle condizioni di cui al comma 524, sono utilizzati i dati relativi all'anno 2014 indicati dal medesimo decreto di cui al comma 526.

Piani di rientro aziendali

Comma 526. Con decreto del Ministro della salute, di concerto con il Mef e sentita la Conferenza Stato Regioni, da adottarsi entro trenta giorni dall'entrata in vigore della presente legge, è definita la metodologia di valutazione dello scostamento di cui al comma 524.

Con il medesimo decreto sono definiti anche gli ambiti assistenziali e i parametri di riferimento relativi a volumi, qualità ed esiti delle cure, anche tenendo conto di quanto previsto dal decreto sugli standard ospedalieri. Il decreto definisce, inoltre, le linee guida per la predisposizione dei piani di cui ai commi 529 e 530.

Piani di rientro aziendali

Comma 527. Entro il 31 dicembre 2016, con apposito decreto del Ministro della salute, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, d'intesa con la Conferenza Stato Regioni, vengono apportati i necessari aggiornamenti agli schemi allegati al medesimo decreto legislativo, al fine di dare evidenza e trasparenza del risultato di esercizio nei documenti di bilancio degli enti del Servizio sanitario nazionale delle voci di costo e di ricavo.

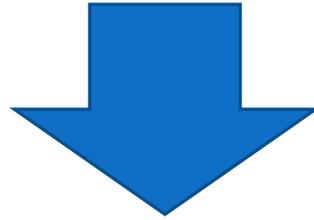
Comma 528. Gli enti con un scostamento tra costi e ricavi presentano alla Regione, entro i novanta giorni successivi all'emanazione del provvedimento di individuazione, il piano di rientro di durata non superiore al triennio.

Piani di rientro aziendali

Comma 529. Le regioni non in piano di rientro regionale, entro trenta giorni dalla presentazione del piano da parte dell'ente, valutano l'adeguatezza delle misure previste dai piani, la loro coerenza con la programmazione sanitaria regionale e le linee guida di cui al comma 6, e approvano i piani di rientro degli enti con provvedimento della Giunta regionale.

I piani di rientro degli enti approvati dalla Giunta regionale sono immediatamente efficaci ed esecutivi per l'ente interessato.

Perché nel modello a tariffe del ministero si abbassa e alza fatturato?



Tariffe differenti

Applicazione delle tariffe ministeriali

	ricovero	protesi	tariffe lombardia	tariffe ministero	delta
pubblici	3.348 mln	52 mln	3.401 mln	3.099 mln	8,9%
privati	2.116 mln	67 mln	2.183 mln	1.962 mln	10,1%
	5.464 mln	119 ml	5.584 mln	5.061 mln	9,4%

Quali specialità valgono di più in Lombardia

	Ricovero	Protesi	Tariffe Lombardia	Tariffe Ministero	Delta %
CARDIOLOGIA	306 mln	28 mln	334 mln	267 mln	20%
OSTETRICIA	286 mln		286 mln	229 mln	20%
PSICHIATRIA	64 mln		64 mln	40 mln	40%
RIABILITAZIONE	142 mln		142 mln	120 mln	15%
PEDIATRIA	103 mln		103 mln	86 mln	16%
CHIRURGIA	422 mln		422 mln	407 mln	4%
NIDO	51 mln		51 mln	39 mln	22%

Quali specialità valgono meno in Lombardia

	Ricovero	Protesi	Tariffe Lombardia	Tariffe Ministero	Delta %
ONCOLOGIA	62 ml		62 ml	64 ml	-3%
UROLOGIA	104 ml	1 ml	105 ml	107 ml	-2%
CARDIOCHIRURGIA	92 ml	2 ml	94 ml	98 ml	-4%
NEUROCHIRURGIA	112 ml	2 ml	114 ml	118 ml	-3%
ORTOPEDIA	287 ml	12 ml	299 ml	305 ml	-2%

Aggiornamento delle tariffe

IN 10 ANNI:

Sistema tariffario
DRG non
aggiornato dal
2007



NUOVE TECNOLOGIE
DIVERSI APPROCCI (PERCUTANEO,
LAPAROSCOPICO, ROBOT ASSISTITO)
RIDUZIONE DELLE DEGENZE
DEOSPEDALIZZAZIONE (BIC/MAC)

Sistema tariffario
ambulatoriale
Nuovi Lea
In discussione



STIME SVILUPPATE SENZA COSTI
SPOSTAMENTO DI PESI PER QUADRARE COSTI
SOTTOVALUTAZIONE DISPOSITIVI

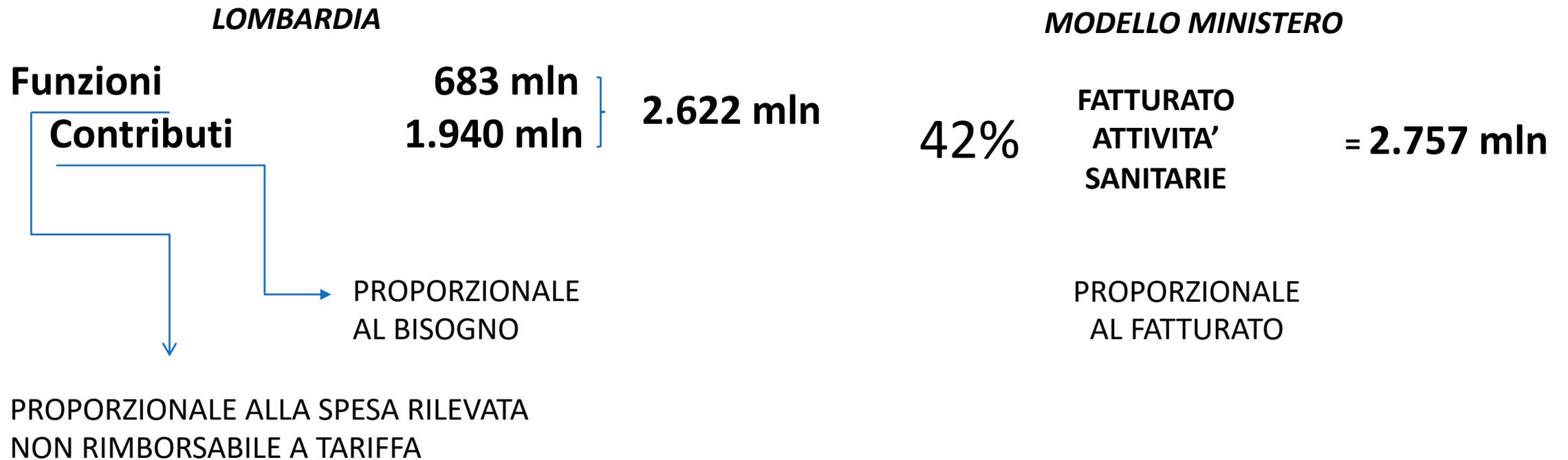


CONSIDERATA ATTIVITA' RESIDUALE



CONCORRENZA DEL PRIVATO

Funzioni e contributi



Ulteriori peculiarità delle Aziende Lombarde

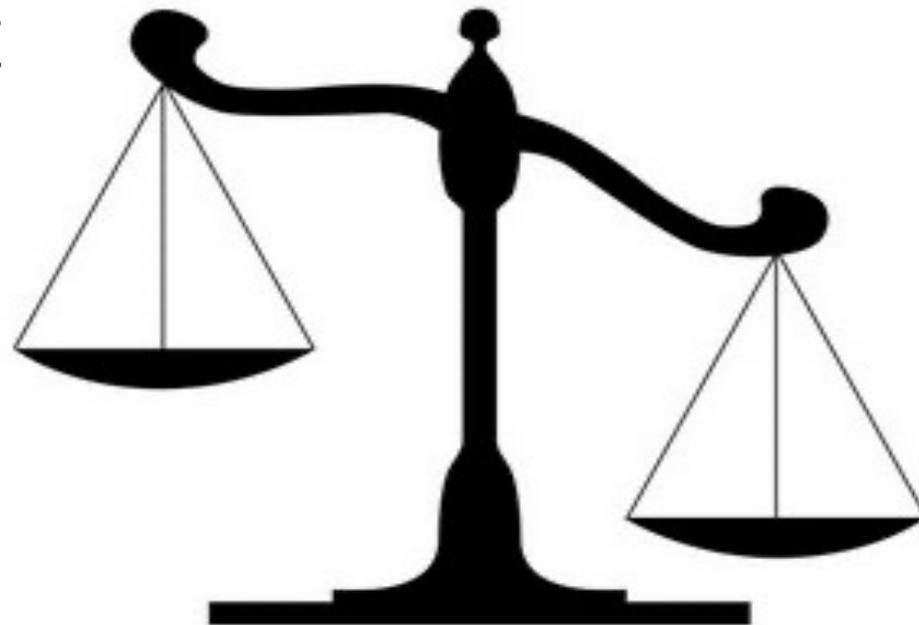
La prima applicazione del modello si è attuata in vigore della L.R. 31, secondo la quale afferivano alla AO costi di attività e strutture che non sono tipiche delle AO ai sensi del DLgs 29/99:

- Psichiatria: residenziale, semiresidenziale, ambulatoriale di continuità (CPS) e servizi correlati
- Neuro Psichiatria infantile: residenziale, semiresidenziale, ambulatoriale di continuità (UONPIA) e servizi correlati
- Specialistica ambulatoriale erogata in presidi extra-ospedalieri: clinica, laboratorio, diagnostica per immagini
- Programmi di screening e campagne vaccinali;
- Sanità Penitenziaria (in quanto finanziata con contributi specifici scartati nella metodologia ministeriale);
- Hospice e strutture riabilitative extra-ospedaliere.

Ospedale e territorio

RICAVO TERRITORIALE

PSICHIATRIA
AMBULATORIALE



COSTO TERRITORIALE

PSICHIATRIA
AMBULATORIALE

Piani di rientro aziendali dati regionali

Dati consuntivo anno 2018	CEMIN 2018	rettifiche	aggiornament o modello ministeriale	Valore Servizi Territoriali	Modello al netto del Territorio
Prestazioni di Ricovero	3.365.307	- 209.762	3.155.545	-	3.155.545
Prestazioni ambulatoriale compresa NPI	1.711.012	21.210	1.732.222	121.783	1.610.439
Prestazioni di Psichiatria	192.289	-	192.289	192.289	-
Altre Prestazioni (compreso File F)	1.348.724	3.410	1.352.134	220.689	1.131.446
ricavi da prestazione	6.617.332	-185.141	6.432.191	534.761	5.897.430
Altri ricavi	1.318.405	-	1.318.405	-	1.318.405
Contributi e Funzioni	2.621.961	134.692	2.756.653	229.183	2.527.470
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	10.557.698	-50.449	10.507.249	763.944	9.743.305
Costi gestione caratteristica	10.588.381		10.588.381	1.645.889	8.942.492
Attivo gestioni straordinarie	- 61.636	61.636	-	-	-
Passivo gestioni straordinarie	30.953	- 30.953	-	-	-
Costi project finance					- 46.922
TOTALE COSTI	10.557.698	30.683	10.588.381	1.645.889	8.895.570
RISULTATO ECONOMICO	-		-81.132	-881.945	847.735

Piani di rientro aziendali dati regionali sintesi risultati regionali 2018

cod	descrizione	risultato modello ministeriale	risultato proposta RL	produzione RL	% incidenza disavanzo su produzione
721	ASST DEGLI SPEDALI CIVILI DI BRESCIA	26.670	122.464	789.857	-16%
716	ASST DI MONZA	33.115	104.145	529.273	-20%
725	ASST DI MANTOVA	- 3.678	62.177	354.774	-18%
718	ASST PAPA GIOVANNI XXIII	- 9.272	50.606	553.337	-9%
715	ASST DI LECCO	28.265	49.700	323.876	-15%
924	FONDAZIONE POLICLINICO S. MATTEO - PV	46.220	46.527	465.948	-10%
724	ASST DI CREMONA	21.627	44.129	298.476	-15%
720	ASST DI BERGAMO EST	27.648	41.700	219.520	-19%
922	FONDAZIONE ISTITUTO NAZIONALE DEI TUMORI- MI	37.683	37.683	307.762	-12%
711	ASST DELLA VALLE OLONA	5.956	35.334	407.365	-9%
703	ASST FATEBENEFRAATELLI SACCO	- 5.158	34.970	519.693	-7%
723	ASST DEL GARDA	13.972	30.169	239.168	-13%
712	ASST LARIANA	- 24.415	28.002	287.114	-10%
705	ASST OVEST MILANESE	- 20.449	24.962	389.119	-6%
726	ASST DI CREMA	15.805	21.254	146.621	-14%

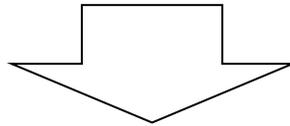
cod	descrizione	risultato modello ministeriale	risultato proposta RL	produzione RL	% incidenza disavanzo su produzione
702	ASST SANTI PAOLO E CARLO	- 24.898	19.492	369.461	-5%
710	ASST DEI SETTE LAGHI	8.591	13.590	500.680	-3%
709	ASST DI LODI	- 17.191	12.494	203.726	-6%
727	ASST DI PAVIA	- 35.633	11.753	235.353	-5%
925	FONDAZIONE OSPEDALE MAGGIORE POLICLINICO - MI	30.476	11.413	280.563	-4%
713	ASST DELLA VALTELLINA E DELL'ALTO LARIO	- 27.986	10.415	237.835	-4%
923	FONDAZIONE ISTITUTO NEUROLOGICO BESTA - MI	9.743	9.743	125.613	-8%
704	ASST CENTRO SPEC. ORTOPEDICO TRAUMAT. G. PINI/CTO	8.243	8.718	149.532	-6%
701	ASST GRANDE OSPEDALE METROPOLITANO NIGUARDA	- 57.470	8.406	562.875	-1%
719	ASST DI BERGAMO OVEST	- 8.004	8.166	147.880	-6%
722	ASST DELLA FRANCIACORTA	- 4.144	5.657	114.291	-5%
717	ASST DI VIMERCATE	- 15.251	4.615	215.575	-2%
714	ASST DELLA VALCAMONICA	- 8.063	1.085	93.788	-1%
708	ASST MELEGNANO E DELLA MARTESANA	- 42.295	- 3.394	203.440	2%
706	ASST RHODENSE	- 58.849	- 3.822	242.769	2%
707	ASST NORD MILANO	- 33.844	- 5.874	134.097	4%

Monitoraggio Piani di rientro

Nota congiunta Ministero Salute e MEF

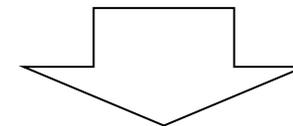
1. Analisi della situazione economico gestionale del triennio precedente
2. Definizione delle strategie per il riequilibrio
3. Conto Economico Tendenziale e Programmatico
4. Strumenti di monitoraggio

oggetti



Costo medio per profilo
FTE per profilo
Stima delle cessazioni/scadenze
Acquisto di servizi sanitari
Spesa farmaceutica
Spesa dispositivi

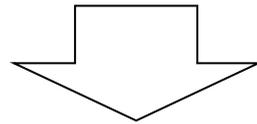
strumenti



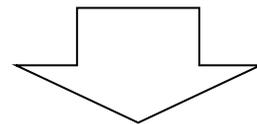
Flussi gestionali
Flussi economico finanziari
Contabilità analitica

Bilancio di presidio

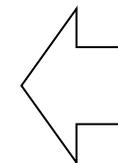
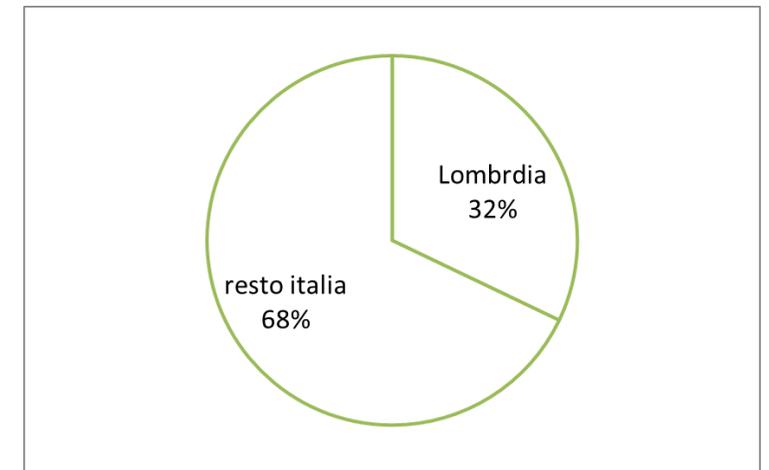
Le Aziende Ospedaliere monitorate nel 2015 e nel 2016 erano 110 di cui 35 in Lombardia.



Il meccanismo dei piani di rientro potrebbe essere esteso ad ASL e presidi ospedalieri (con diverse metodologie e soglie)



Bilanci di presidio



Contabilità analitica