

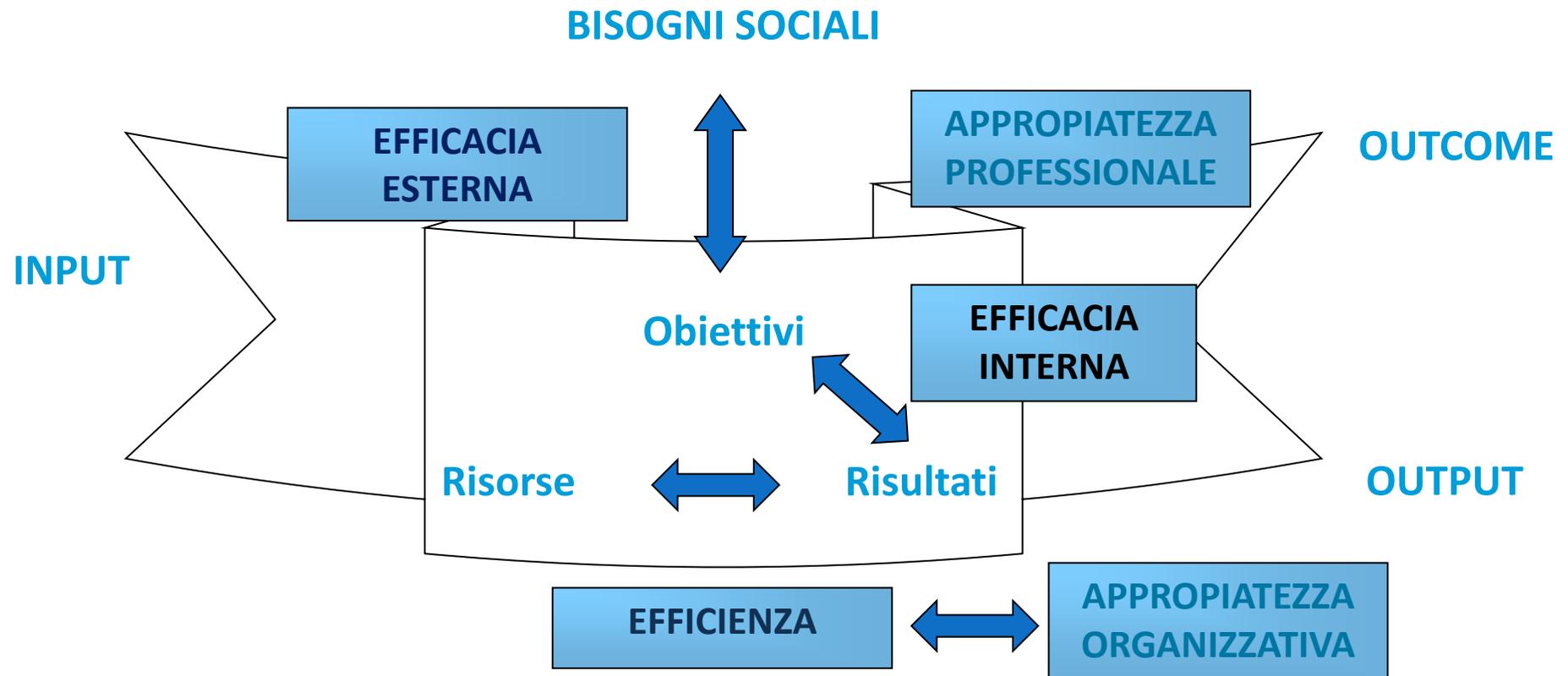
Qualità e management nelle organizzazioni sanitarie

Sistemi di misurazione aziendali e sistemi di controllo direzionale



Sistemi direzionali

Relazioni input e output

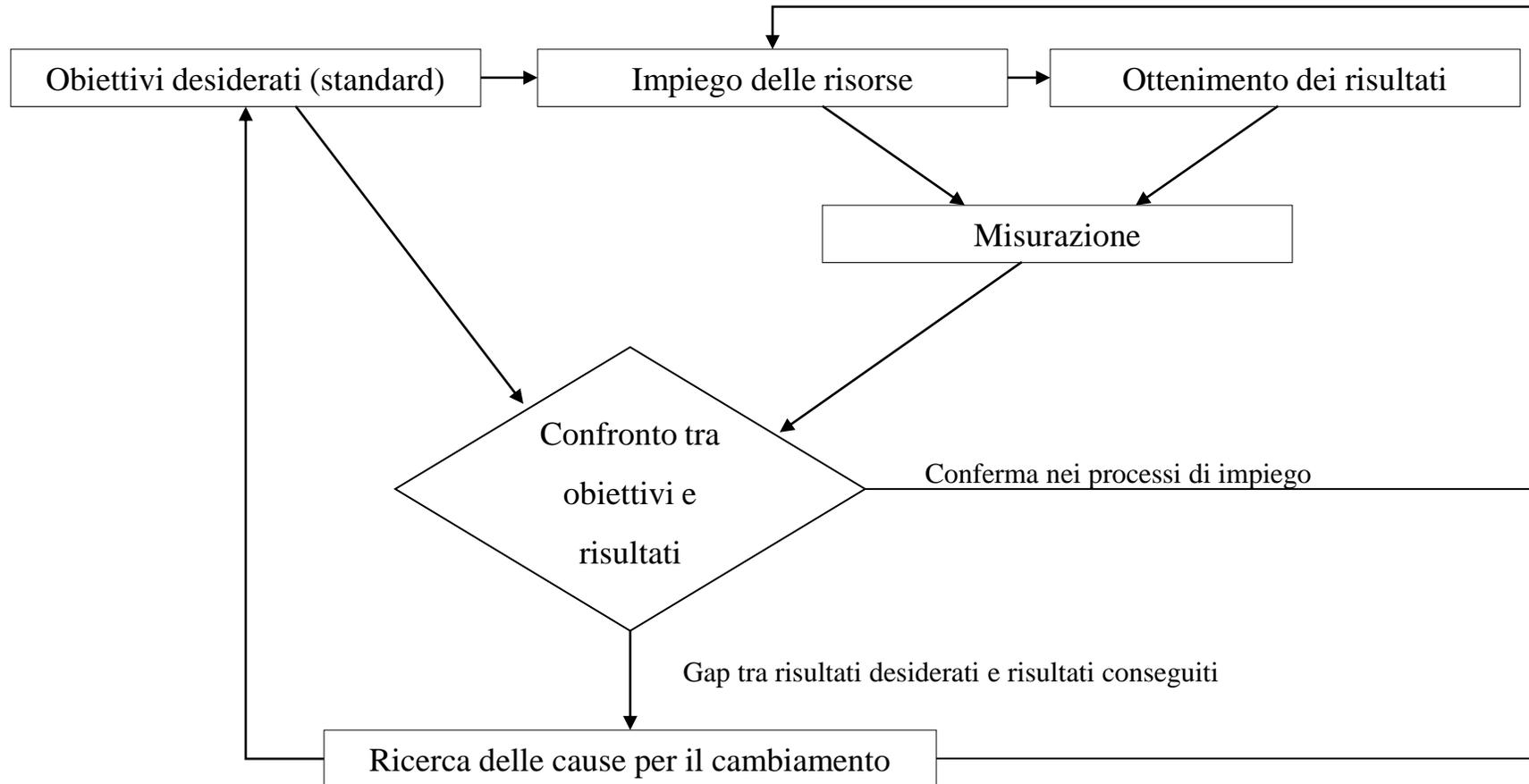




Efficienza, efficacia, appropriatezza in sanità

- **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

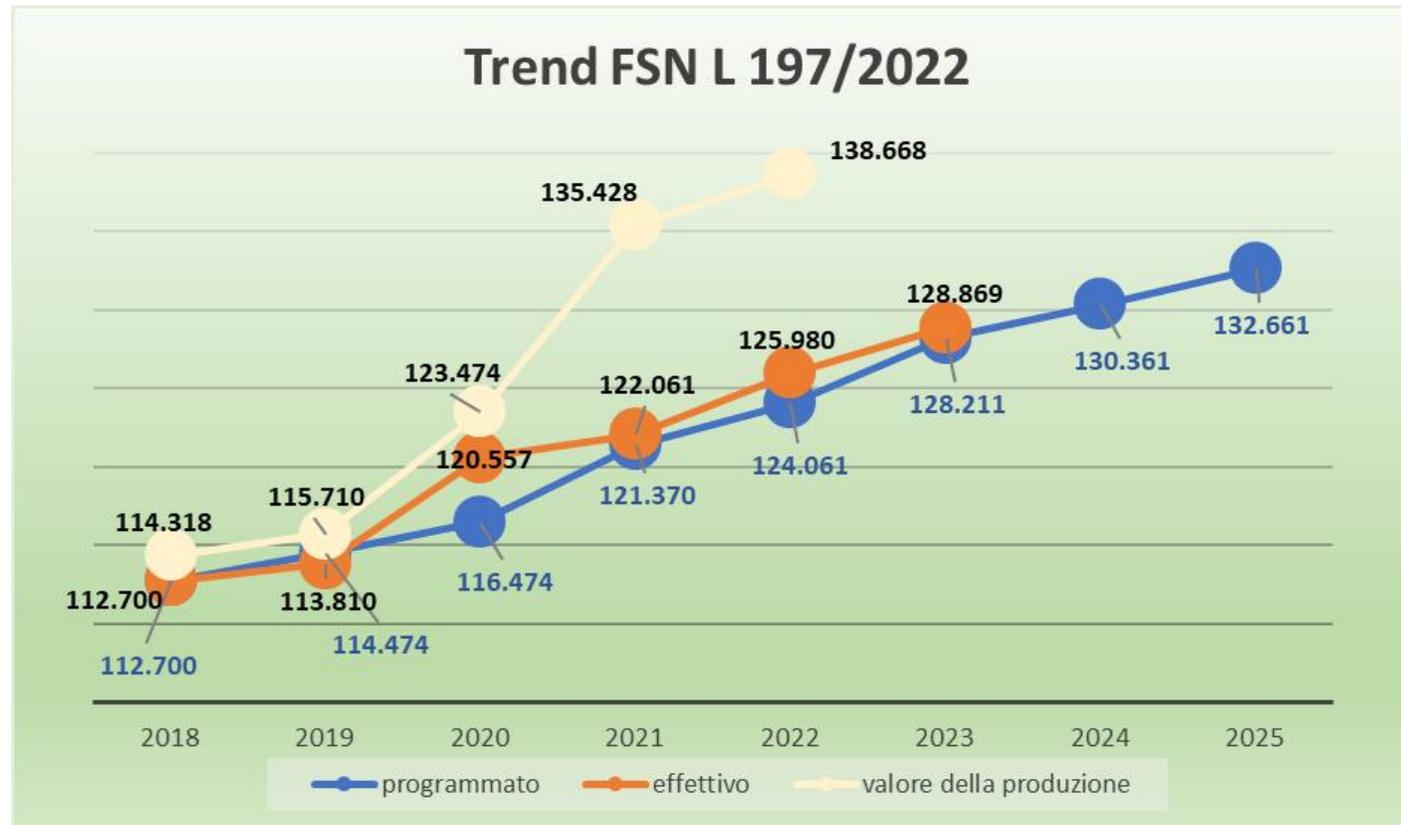
Trend FSN

L. 234/2021 aggiornamento dati
marzo 2022

anno	programmato	effettivo	spesa
2018	112.700	112.700	114.318
2019	114.474	113.810	115.710
2020	116.474	120.557	123.474
2021	121.370	122.061	127.138
2022	124.061	124.365	123.622
2023	126.061		126.231
2024	128.061		124.410

L. 197/2022 aggiornamento dati
dicembre 2022

anno	programmato	effettivo	valore della produzione
2018	112.700	112.700	114.318
2019	114.474	113.810	115.710
2020	116.474	120.557	123.474
2021	121.370	122.061	135.428
2022	124.061	125.980	138.668
2023	128.211	128.869	
2024	130.361		
2025	132.661		



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

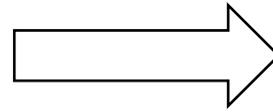
Comportamento dei costi	diretti	indiretti
variabili	<p>Costi relativi al consumo dell'energia elettrica utilizzata per la produzione del reparto A. Presenza di un contatore per il reparto A.</p> <p>Oggetto di costo: costi del reparto A</p>	<p>Costi relativi al consumo dell'energia elettrica utilizzata 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

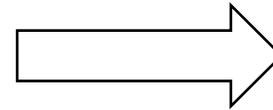
I ricavi come determinati degli oggetti di analisi

**Finanziamento a
funzione**



Divisioni

**Finanziamento a
prestazione**



Reparti, Servizi, Unità produttive, Linee produttive

**Finanziamento per
patologia**



Team, percorsi

Perché si attivano i sistemi di tariffazione in sanità?

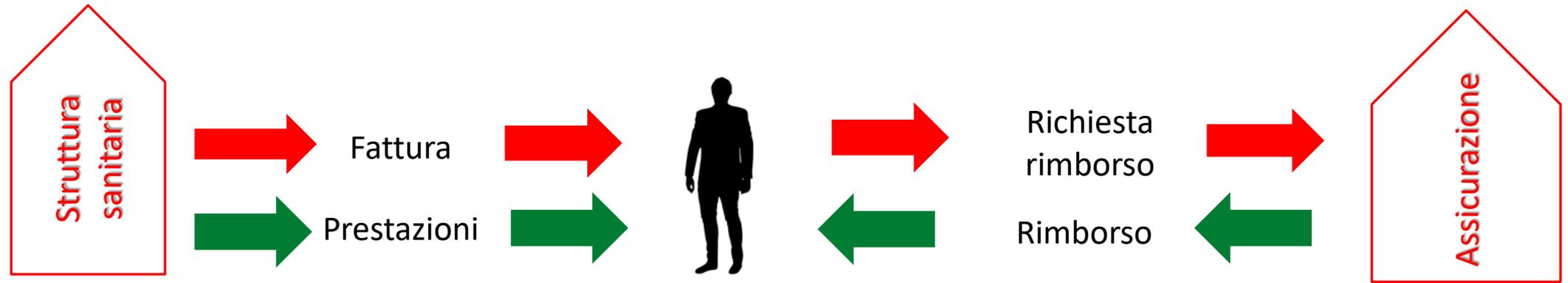
Disanima dei vari modelli di sistema sanitario e analisi dei correlati sistemi di finanziamento con modifica nel tempo

La natura dei modelli assicurativi sanitari

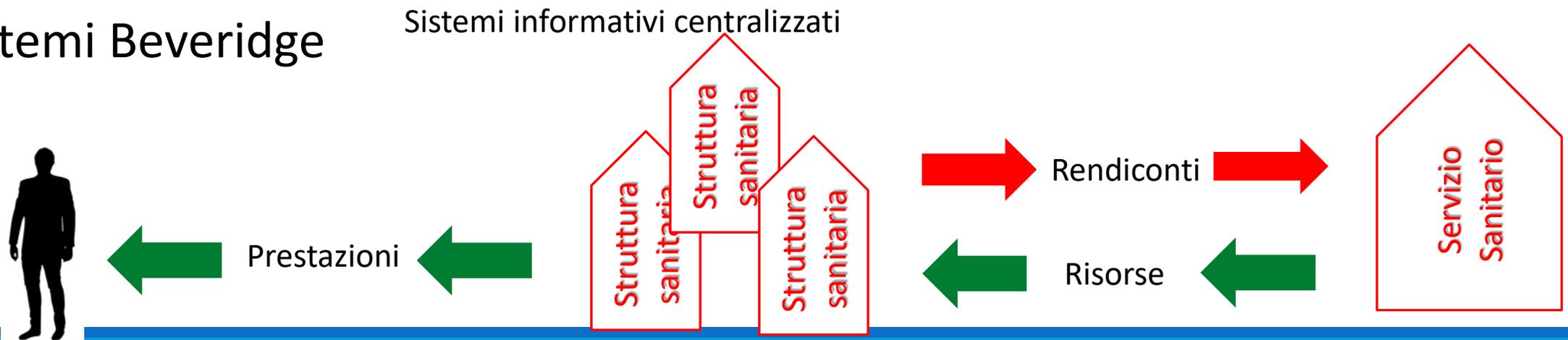
	Socialisti	Beveridge	Bismark	Assicurazione Volontaria
Origine	Fondi statali	Fondati sulla tassazione	Contributi	Assicurazioni individuali
Criterio aventi diritto	Cittadinanza		Status di assicurato	
Differenziazione	Schema unico		Schema differenziati	
Provider	Pubblici		Privati	
Controllo sulla domanda	Basso	Alto	Medio	Alto
Focus on	Assistenza	Prevenzione	Assistenza	Assistenza

I sistemi informativi in funzione del modello

Sistemi Bismark



Sistemi Beveridge



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

Quando i sistemi funzionano i risultati si vedono

La presenza di sistemi informativi in grado di rilevare gli accadimenti contabili permette di riorganizzare le attività per rispondere alle esigenze che si manifestano in un determinato periodo.

Così alla domanda: **«Quanto è costato il covid in Regione Lombardia?»** è stato possibile rispondere grazie ad una revisione delle anagrafiche della contabilità analitica e in questo modo è stato anche possibile monitorare l'andamento dei costi non solo a livello complessivo ma anche per le specifiche linee di attività

Quando i sistemi funzionano i risultati si vedono

E parimenti attraverso sistemi di contabilità analitica correttamente alimentati è possibile rispondere alle seguenti domande:

- Qual è il livello di produzione e di costo di un reparto?
- Qual è il livello di produzione e di costo di un servizio diagnostico?
- Qual è il livello di produzione e di costo di un dipartimento?
- Qual è il livello di produzione e di costo di un presidio?

Il bilancio covid

conto_cecov	2020	2021
01_contributi da Regione e Prov. Aut. per quota F.S. regionale	179.937.087,45	182.152.987,47
02 Rettifica contributi in c/esercizio per destinazione ad investimenti	-	-
03_contributi da regione a titolo di copertura LEA	1.796.269,00	-
05_utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi di esercizi precedenti	11.137,34	19.878.166,45
06_altri contributi in conto esercizio	82.538.451,65	1.721.026,08
09_altre entrate	24.373.999,33	25.626.072,75
10 Rettifica contributi in c/esercizio per destinazione ad investimenti - altri contributi	10.732.069,00	242.373,00
11_costi capitalizzati	418.698,14	1.240.482,16
12_mobilità attiva intraregionale	312.334.914,96	277.188.883,10
13_mobilità attiva extraregionale	4.537.107,52	4.460.931,88
totale ricavi consuntivo 2020	595.215.596,39	512.026.176,89

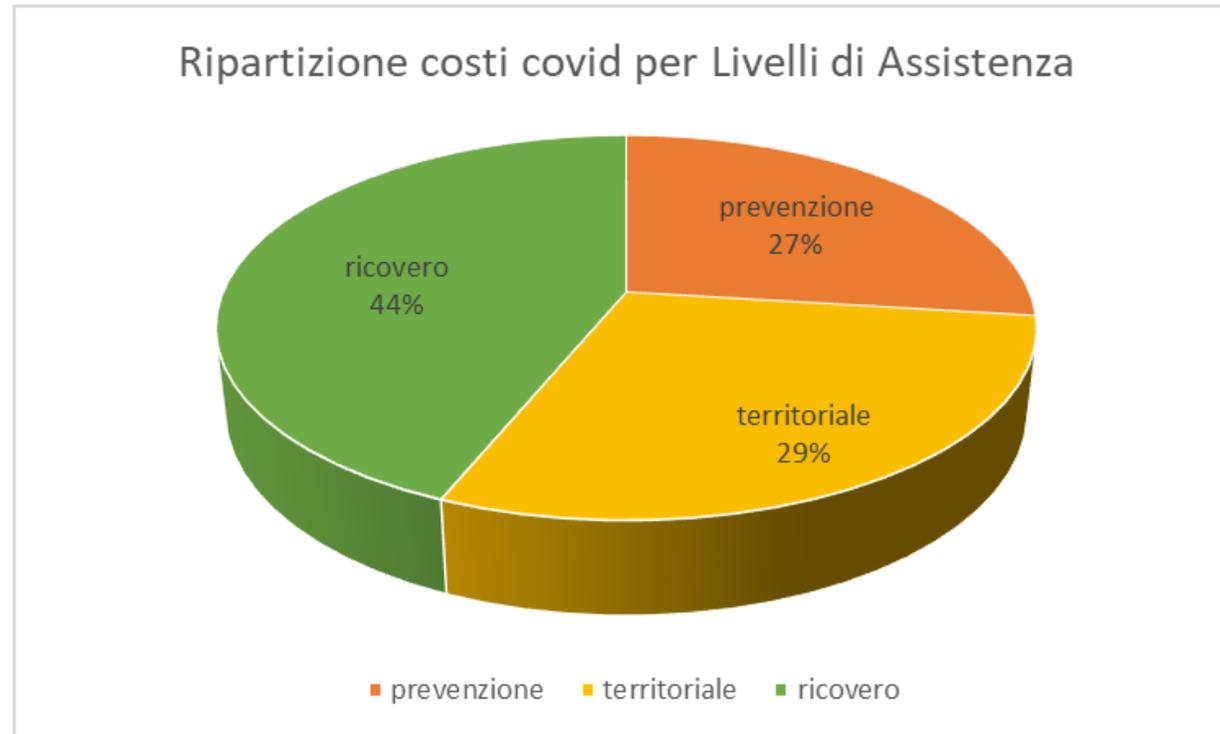
conto_cecov	2020	2021	IV CET 2022
15a_Personale ruolo sanitario	967.718.597,27	520.638.108,68	296.447.565,54
15b_Personale ruolo professionale	2.813.170,46	1.819.882,00	1.087.276,18
15c_Personale ruolo tecnico	136.365.627,72	79.191.815,00	59.265.850,53
15d_Personale ruolo amministrativo	62.463.065,80	48.000.052,53	30.916.041,87
15e_indennità " de maria"	4.633.844,27	2.160.038,84	1.889.343,58
16_irap	74.707.736,80	46.792.705,53	26.811.724,92
17a_beni sanitari	227.105.782,44	212.999.652,92	124.995.679,64
17b_beni non sanitari	10.603.993,24	6.205.547,43	3.357.489,66
18a_servizi sanitari	192.331.480,47	261.849.917,00	109.436.983,59
18b_servizi non sanitari	199.693.769,24	204.238.297,16	110.319.775,84
18b_servizi non sanitari_godimento			15.156.808,75
18b_servizi non sanitari_manut			12.714.167,03
19a_medicina di base	542.339,78	32.128.380,57	19.850.346,07
19b_farmaceutica convenzionata	2.520.000,00	2.910.000,00	-
19c_sumai - specialistica convenzionata interna	12.208.919,58	1.279.151,31	471.012,71
19d_assistenza specialistica da privato	16.846.982,32	13.049.463,72	10.042.379,83
19e_assistenza riabilitativa da privato	17.942.133,24	15.724.959,83	17.531.270,16
19f_assistenza ospedaliera da privato	77.171.138,44	50.954.342,34	33.529.459,14
19g_altre prestazioni da privato	123.471.861,87	76.985.535,40	21.187.592,87
20_prestazioni da pubblico	215,47	1.097,69	2.339,41
21_accantonamenti	26.618.933,12	373.518.566,00	1.400.302,11
22_oneri finanziari	-	-	-
23_oneri fiscali (netto irap)	186.294,77	116.653,94	98.064,85
24_ammortamenti	26.705.592,75	19.591.945,24	18.457.478,54
27_saldo poste straordinarie	- 718.186,85	1.382.870,92	11.527.753,10
29_saldo intramoenia	356.712,77	- 212.672,81	189.575,45
totale costi	2.182.290.004,97	1.971.327.374,31	926.691.148,50
Risultato	- 1.587.074.408,58	- 1.217.234.618,93	- 601.581.585,68

I costi covid per linea di attività

Centri di costo	Personale	Beni e Servizi	Altri costi diretti	tot costi
Prevenzione e sanità pubblica	89.895.020	231.162.984	248.502	321.306.506
Vaccinazioni Covid	100.385.150	91.978.111	2.073.874	194.437.135
USCA	15.873.384	227.469	22.297	16.123.151
Emergenza urgenza Covid (118)	6.226.571	2.846.875	2.545	9.075.992
DPC Covid		3.413.000		3.413.000
File F Covid		453.546		453.546
Attività ambulatoriale covid (no prevenzione)		272.812.529		272.812.529
laboratorio covid	8.574.964	14.363.551	131.763	23.070.278
Radiologia e altri servizi diagnostici covid	5.223.826	998.855	306.366	6.529.047
Assistenza Covid a domicilio (ADI)	5.718.879	3.664.234	196.906	9.580.020
Sorveglianza Covid	2.144.623	9.049.324	114.708	11.308.655
Assistenza territoriale-domiciliare Covid	5.695.838	1.757.604	60.163	7.513.604

Centri di costo	Personale	Beni e Servizi	Altri costi diretti	tot costi
Ospedali da campo Covid	3.764.991	150.030	452	3.915.473
Assistenza Covid presso RSD		433.441		433.441
Cure intermedie Covid		1.361.311		1.361.311
Tossicodipendenze-residenziale		16.680		16.680
Assistenza Covid presso RSA		3.188.957		3.188.957
Sub acuti	4.968.273	20.550.541	132.014	25.650.827
Pronto soccorso covid	34.578.109	6.015.441	465.009	41.058.559
Reparti ordinari Covid	226.281.062	338.602.524	3.326.839	568.210.424
Reparti intensivi Covid	86.088.174	39.350.010	1.971.347	127.409.532
Personale in assenza covid correlata	15.211.562	46.896	668	15.259.126
Costi comuni Gestione straordinaria Covid	75.388.815	38.076.113	4.985.772	118.450.700

I costi covid per livello di assistenza



I Costi per l'emergenza ucraina 2022

Tipologia	Periodo temporale	Fonte dati utilizzata	Numero prestazioni		Valorizzazione		Effetto moltiplicatore (**)		Totale spesa al 31.12.2022		
			Numero prestazioni (Cod. fiscali Prot. Civile)	Numero prestazioni (altri codici fiscali non Protez. Civile)	Valore al 31.12.2022 (Cod. fiscali Prot. Civile)	Valore al 31.12.2022 (altri codici fiscali non Protez. Civile)	moltiplicatore (Cod. fiscali Prot. Civile)	moltiplicatore (altri codici fiscali non Protez. Civile)	Totale spesa al 31.12.2022 (Cod. fiscali Prot. Civile)	Totale spesa al 31.12.2022 (altri codici fiscali non Protez. Civile)	Totale spesa al 31.12.2022
			1	2	3	4	5	6	7=3+5	8=4+6	9=7+8
A. Costi afferenti a prestazioni valorizzate a tariffa (ospedale, specialistica, altro)	24-02-2022 - 31.12.2022	TS	70.631,00	99.339,00	1.444.494,36	1.938.167,48	1.011.146,05	1.356.717,24	2.455.640,41	3.294.884,72	5.750.525,13
	24-02-2022 - 31.12.2022	SDO	751,00	1.127,00	3.359.222,00	4.586.645,00	2.351.455,40	3.210.651,50	5.710.677,40	7.797.296,50	13.507.973,90
	24-02-2022 - 31.12.2022	EMUR	20.440,00	26.824,00	250.192,38	315.946,39	175.134,67	221.162,47	425.327,05	537.108,86	962.435,91
	24-02-2022 - 31.12.2022	FUR	26.748,00	30.472,00	372.528,46	448.830,08	0	0	372.528,46	448.830,08	821.358,54
	24-02-2022 - 31.12.2022	SISM	460,00	676,00	59.143,92	51.355,59	0	0	59.143,92	51.355,59	110.499,51
	24-02-2022 - 31.12.2022	FAR	192,00	1.539,00	9.042,80	68.432,80	0	0	9.042,80	68.432,80	77.475,60
	24-02-2022 - 31.12.2022	SIAD	293,00	396,00	96.692,46	109.750,02	0	0	96.692,46	109.750,02	206.442,48
	24-02-2022 - 31.12.2022	File F	126.517,00	68.434,00	1.096.703,81	1.063.710,99	263.208,92	255.290,64	1.359.912,73	1.319.001,63	2.678.914,36
Totale sezione A					6.688.020,19	8.582.838,35	3.800.945,03	5.043.821,85	10.488.965,23	13.626.660,20	24.115.625,42
B. Costi afferenti a prestazioni non valorizzate a tariffa (*)	24-02-2022 - 31.12.2022	protesica							113.289,21	156.437,79	269.727,00
		integrativa							42.479,18	168.714,67	211.193,85
		consultori							29.668,93	47.093,03	76.761,96
		vaccini							211.856,45		211.856,45
		tamponi							463.995,00		463.995,00
		visite anamnestiche effettuate in accoglienza							563.384,25		563.384,25
		MMG/PLS							1.697.031,20	1.227.813,70	2.924.844,90
		NPI							39.096,79	74.128,55	113.225,34
Totale sezione B									3.160.801,02	1.674.187,74	4.834.988,75
C. Altri costi non ricompresi nelle sezioni A e B (*)	24-02-2022 - 31.12.2022	costi diretti Cdc Ucraina							4.787.192,47		4.787.192,47
		altri costi							374.463,14		374.463,14
		...									-
		...									-
Totale sezione C									5.161.655,61	-	5.161.655,61
Totale spesa (A+B+C)									18.811.421,85	15.300.847,93	34.112.269,79

Popolazione di riferimento

	teste	%
ucraini giunti in lombardia	46.820	
ucraini con CF	31.271	67%
ucraini in NAR	14.856	32%

Costo per 1.000 euro di fatturato

	anno 2021
valore minimo	1,46
valore massimo	2,06
media	1,70

I Costi per l'emergenza ucraina 1 sem 2023

Tipologia	Periodo temporale	Fonte dati utilizzata	Numero prestazioni		Valorizzazione		Effetto moltiplicatore (**)		Totale spesa al 31.12.2022						
			Numero prestazioni (Cod. fiscali Prot. Civile)	Numero prestazioni (altri codici fiscali non Protez. Civile)	Valore al 31.12.2022 (Cod. fiscali Prot. Civile)	Valore al 31.12.2022 (altri codici fiscali non Protez. Civile)	moltiplicatore (Cod. fiscali Prot. Civile)	moltiplicatore (altri codici fiscali non Protez. Civile)	Totale spesa al 31.12.2022 (Cod. fiscali Prot. Civile)	Totale spesa al 31.12.2022 (altri codici fiscali non Protez. Civile)	Totale spesa al 31.12.2022				
			1	2	3	4	5	6	7=3+5	8=4+6	9=7+8				
A. Costi afferenti a prestazioni valorizzate a tariffa (ospedale, specialistica, altro)	01-01-2023 - 30.06.2023	TS	63.615,00	32.055,00	1.362.952,34	682.843,55			685.934,93	306.085,64		2.048.887,27	988.929,19	3.037.816,47	
	01-01-2023 - 30.06.2023	SDO	667,00	363,00	3.287.609,00	1.483.089,00			1.544.798,31	775.979,50		4.832.407,31	2.259.068,50	7.091.475,81	
	01-01-2023 - 30.06.2023	EMUR	14.267,00	7.786,00	174.527,71	94.165,65			105.625,79	56.473,32		280.153,50	150.638,97	430.792,47	
	01-01-2023 - 30.06.2023	FUR	37.767,00	21.485,00	527.912,94	317.115,63						527.912,94	317.115,63	845.028,57	
	01-01-2023 - 30.06.2023	SISM	142,00	420,00	16.689,43	56.794,26			11.656,38	43.463,82		28.345,81	100.258,08	128.603,89	
	01-01-2023 - 30.06.2023	FAR	504,00	1.170,00	29.826,29	84.990,21			-	-		29.826,29	84.990,21	114.816,50	
	01-01-2023 - 30.06.2023	SIAD	451,00	371,00	75.323,13	78.364,92			21.245,86	7.965,40		96.568,99	86.330,32	182.899,30	
	01-01-2023 - 30.06.2023	File F	358.360,00	13.477,00	1.300.798,03	510.559,83			219.444,42	96.274,10		1.520.242,45	606.833,94	2.127.076,38	
Totale sezione A					6.775.638,87	3.307.923,06			2.588.705,70	1.286.241,78		9.364.344,56	4.594.164,84	13.958.509,40	
B. Costi afferenti a prestazioni non valorizzate a tariffa (*)	01-01-2023 - 30.06.2023	protesica										174.932,59	103.477,79	278.410,38	
		integrativa										74.414,29	53.589,06	128.003,35	
		consultori											25.924,29	19.578,77	45.503,06
		vaccini											2.448.551,03	1.661.477,72	4.110.028,75
		tamponi											29.356,35	10.293,76	39.650,11
		MMG/PLS											1.320.995,00	927.677,50	2.248.672,50
		NPI											38.019,65	30.011,34	68.030,99
Totale sezione B												4.112.193,20	2.806.105,94	6.918.299,14	
C. Altri costi non ricompresi nelle sezioni A e B (*)	01-01-2023 - 30.06.2023	costi diretti Cdc Ucraina										738.604,49		738.604,49	
		...												-	
		...													-
		...													-
Totale sezione C												738.604,49	-	738.604,49	
Totale spesa (A+B+C)												14.215.142,25	7.400.270,77	21.615.413,03	

I bilanci di presidio

conto_CP	descrizione_CP	030004 OSPEDALE DI CIRCOLO - BUSTO ARSIZIO	030006 OSP. S. ANTONIO ABATE - GALLARATE	030008 OSP. GENERALE PROVINCIALE - SARONNO	030009 OSPEDALE A.BELLINI - SOMMA LOMBARDO	030012 OSPEDALE CARLO ONDOLI - ANGERA	totale presidi - diretti (F1)	H_Centri di Servizi Ammvi e Centrali Azli
R01020	ricavi prestazioni ricovero erogate a non residenti	57.191.979	39.536.784	31.555.744	7.116.452	6.128.490	141.529.448	-
R02020	ricavi prestazioni ambulatoriali erogate a non residenti	22.803.473	16.555.750	12.001.730	4.145.806	2.066.828	57.573.587	-
R03020	ricavi prestazioni PS non residenti	4.878.284	3.971.984	3.205.116	705.381	1.043.715	13.804.479	-
R04020	ricavi prestazioni file F erogate ad altre ASL della regione	27.384.917	19.482.565	8.649.415	279.379	16.708	55.812.984	-
R05040	ricavi altre prestazioni sanitarie E SOCIO SAN erogate a non residenti	927.876	68.865	1.878	170.740	-	1.169.359	16.714
R06010	Funzioni - Pronto Soccorso	-	-	-	-	1.027.977	1.027.977	-
R06020	Funzioni - Altro	7.796.989	6.200.799	5.253.090	255.326	515.195	20.021.399	-
R070010	FSR vincolato di competenza dell'esercizio	69.628	56.250	-	-	-	125.878	260
R070020	contributi da Regione extra fondo vincolato	39.687	241.144	11.800	-	-	292.631	-
R11010	contributi da Aziende Sanitarie della Regione	-	-	-	-	-	-	30.071
R11020	contributi da Ministero della Salute e da altri soggetti pubblici (extra fondo)	-	-	-	-	-	-	81.950
R11030	contributi da privati per ricerca e in c/ esercizio	78.043	7.785	0	-	-	70.257	239.574
R12010	ricavi prestioni sanitarie e sociosanitarie ad altri soggetti pubblici	29.229	188.494	43.842	6.535	1.597	269.697	-
R12020	mobilità attiva internazionale	-	-	-	-	-	-	-
R12030	ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie da privato	512.090	464.810	142.965	84.618	185.752	1.390.236	-
R12040	ricavi intramoenia	2.787.639	1.259.627	1.616.758	228.386	8.541	5.900.951	-
R12050	Altre prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria ad Aziende sani	-	-	-	-	-	-	-
R13010	altri ricavi e proventi	1.352.528	1.157.174	552.316	57.172	26	3.119.216	12.131.232
R15010	rivalutazioni e proventi straordinari	-	-	-	-	-	-	274.226
R17010	Ricavi Figurativi da Vendita Prestazioni di Centri Finali e/o intermedi vs altra ar	1.394.060	1.175.551	119.139	15.429	-	2.704.178	-
R17020	Ricavi Figurativi da attività Centri di supporto sanitario, ammnistrativo e/o albe	1.995.535	1.545.640	1.453.817	543.812	93.825	5.632.628	-
totale ricavi coan		129.085.871	91.913.220	64.607.610	13.609.035	11.088.654	310.304.390	12.774.027
riallocazione ricavi indiretti		4.234.655	3.339.890	2.605.656	536.307	589.733	11.306.241	

I bilanci di presidio

conto_CP	descrizione_CP	030004 OSPEDALE DI CIRCOLO - BUSTO ARSIZIO	030006 OSP. S. ANTONIO ABATE GALLARATE	030008 OSP. GENERALE PROVINCIALE - SARONNO	030009 OSPEDALE A.BELLINI - SOMMA LOMBARDO	030012 OSPEDALE CARLO ONDOLI - ANGERA	totale presidi - diretti (F1)	H_Centri di Servizi Ammvi e Centrali Azli
C01010	prodotti farmaceutici ed emoderivati	- 31.589.527	- 21.887.476	- 10.288.483	- 480.933	- 176.525	- 64.422.942	- 171.334
C01020	sangue ed emocomponenti	- 1.394.419	- 1.711.752	- 686.834	-	- 5.478	- 3.798.483	- 15.427
C01030	dispositivi medici	- 13.436.219	- 8.876.696	- 6.647.469	- 710.468	- 924.763	- 30.595.615	- 716.780
C01040	prodotti dietetici	- 25.816	- 26.653	- 24.963	- 5.930	- 147	- 83.509	- 475
C01050	materiali per la profilassi (vaccini)	- 124.319	- 5.441	- 11.271	- 1.448	- 4.090	- 146.569	- 1.250
C01060	prodotti chimici	- 228.144	- 51.068	- 84.311	-	- 1.376	- 364.900	- 62
C01080	altri beni e prodotti sanitari	- 134.115	- 150.553	- 74.711	- 17.436	- 211.931	- 588.746	- 8.112
C02010	prodotti alimentari	- 64	- 502	- 43	- 166.725	-	- 167.334	- 75.777
C02020	materiali guardaroba, pulizia e convivenza	- 124.604	- 95.283	- 56.841	- 31.207	- 10.483	- 318.418	- 15.842
C02030	combustibili, carburanti e lubrificanti	- 2.902	- 494	- 246	-	- 46.178	- 49.820	- 49.387
C02040	supporti informatici e cancelleria	- 96.310	- 56.185	- 48.702	- 8.995	- 5.633	- 215.826	- 18.218
C02050	materiali per la manutenzione	- 36.839	- 28.658	- 23.814	- 9.117	- 6.659	- 105.086	- 55.080
C02060	altri beni e prodotti non sanitari	- 1.497	- 192	- 1.652	- 288	- 277	- 3.906	- 424
C02070	beni e prodotti non sanitari da Aziende Sanitarie della Regione	-	-	-	-	- 183.367	- 183.367	-
C03020	acquisto servizi da medici SUMAI	- 305.025	- 424.999	- 233.488	- 298.609	- 62.678	- 1.324.799	- 33.696
C03030	acquisto prestazioni di trasporto sanitario	- 703.655	- 148.873	- 413.434	- 106	- 58	- 1.266.126	- 159.633
C04020	consulenze, collaborazioni ecc.sanitarie	- 454.104	- 315.365	- 315.624	- 162.222	-	- 1.247.316	- 215.156
C04030	altri servizi sanitari	- 1.354.362	- 490.090	- 276.834	- 2.032	- 462.006	- 2.585.324	- 113.360
C04040	formazione	-	-	-	-	-	-	- 284.408
C04050	manutenzioni e riparazioni attrezzature sanitarie e scientifiche	- 2.346.824	- 1.825.345	- 1.013.655	- 179.583	- 345.285	- 5.710.692	- 41.425
C04060	canoni noleggio e leasign area sanitaria	- 953.686	- 592.594	- 373.957	- 55.323	- 10.368	- 1.985.928	- 38.518
C04080	Compartecipazione al personale per att. libero-prof. (intramoenia)	- 2.253.516	- 924.864	- 1.187.312	- 155.242	- 4.134	- 4.525.069	-
C04090	IRAP relativa ad attività di libera professione (intramoenia)	- 287.008	- 62.164	- 83.319	- 11.468	- 380	- 444.339	-

I bilanci di presidio

conto_CP	descrizione_CP	030004 OSPEDALE DI CIRCOLO - BUSTO ARSIZIO	030006 OSP. S. ANTONIO ABATE GALLARATE	030008 OSP. GENERALE PROVINCIALE - SARONNO	030009 OSPEDALE A.BELLINI - SOMMA LOMBARDO	030012 OSPEDALE CARLO ONDOLI - ANGERA	totale presidi - diretti (F1)	H_Centri di Servizi Ammvi e Centrali Azli
C05010	servizi non sanitari: lavanderia	- 789.060	- 597.326	- 485.772	- 165.293	- 3.535	- 2.040.986	- 66.407
C05020	servizi non sanitari: pulizia	- 1.580.777	- 1.108.906	- 906.393	- 224.093	-	- 3.820.169	- 375.827
C05030	servizi non sanitari: mensa (dipendenti + degenti)	- 1.254.054	- 916.238	- 726.924	-	-	- 2.897.216	- 1.239.604
C05040	servizi non sanitari: riscaldamento	- 8.967	- 589.543	- 5.511	- 208.724	-	- 812.745	- 23.371
C05050	servizi non sanitari: elaborazione dati	-	-	-	-	- 31.282	- 31.282	- 109.537
C05070	servizi non sanitari: smaltimento rifiuti	- 161.029	- 187.620	- 140.234	- 21.084	- 10.859	- 520.826	- 27.113
C05080	servizi non sanitari: utenze telefoniche	- 83.002	- 67.931	- 52.020	- 11.322	- 2.384	- 216.659	- 31.384
C05090	servizi non sanitari: utenze elettriche	- 2.415.678	- 1.247.295	- 569.004	- 184.383	-	- 4.416.361	- 287.259
C05100	servizi non sanitari:altre utenze	- 174.785	- 76.264	- 419.280	- 1.176	- 25.014	- 696.520	- 76.179
C05110	servizi non sanitari: premi assic. RC profess.	-	-	-	-	-	-	- 3.747.637
C05130	servizi non sanitari: altri premi assicurativi	-	-	-	-	-	-	- 239.420
C05140	servizi non sanitari: altri servizi non sanitari	- 4.746.067	- 300.643	- 1.270.130	- 46.994	- 1.532.216	- 7.896.051	- 673.300
C05150	consulenze, collaborazioni ecc. non sanitarie	- 732	-	-	-	-	- 732	- 583.881
C05190	manutenzione fabbricati e loro pertinenze	- 582.798	- 68.991	- 217.817	- 70.917	- 38.502	- 979.025	- 163.378
C05200	manutenzione impianti e macchinari	- 1.991.778	- 484.585	- 1.097.666	- 28.828	-	- 3.602.857	- 212.046
C05210	manutenzione mobili e arredi	- 2.764	- 2.290	- 19.211	- 7.270	- 2.379	- 33.913	- 282
C05220	manutenzione automezzi	- 746	- 1.130	- 121	-	-	- 1.996	- 11.271
C05230	altre manutenzioni e manutenzioni da Aziende Sanitarie della Regione	-	-	-	-	-	-	- 1.625.518
C05240	fitti passivi	-	-	-	-	-	-	- 139.820
C05250	noleggi e leasing area non sanitari	- 8.840	- 16.239	- 4.962	- 9.903	-	- 39.945	- 191.890

I bilanci di presidio

conto_CP	descrizione_CP	030004 OSPEDALE DI CIRCOLO - BUSTO ARSIZIO	030006 OSP. S. ANTONIO ABATE - GALLARATE	030008 OSP. GENERALE PROVINCIALE - SARONNO	030009 OSPEDALE A.BELLINI - SOMMA LOMBARDO	030012 OSPEDALE CARLO ONDOLI - ANGERA	totale presidi - diretti (F1)	H_Centri di Servizi Ammvi e Centrali Azli
C06010	costo del personale dirigente medico	- 24.034.035	- 19.392.680	- 13.803.802	- 2.421.401	- 3.117.313	- 62.769.231	- 959.124
C06020	costo del personale dirigente non medico	- 1.219.018	- 1.148.632	- 687.215	- 75.499	- 40.829	- 3.171.193	- 69.315
C06030	costo del personale comparto sanitario	- 32.813.335	- 23.753.781	- 19.621.032	- 3.957.442	- 4.507.451	- 84.653.041	- 1.666.524
C06040	costo del personale dirigente ruolo professionale	-	-	-	-	-	-	- 199.796
C06050	costo del personale comparto ruolo professionale	- 42.584	-	-	-	-	- 42.584	-
C06070	costo del personale comparto ruolo tecnico	- 6.856.282	- 6.547.258	- 5.349.477	- 1.511.743	- 1.283.683	- 21.548.444	- 3.828.395
C06080	costo del personale dirigenti ruolo amministrativo	-	- 114.545	- 114.328	-	-	- 228.874	- 1.316.426
C06090	costo del personale comparto ruolo amministrativo	- 1.791.249	- 1.509.808	- 1.454.770	- 228.455	- 319.989	- 5.304.271	- 5.304.937
C06100	indennità pers.univ.area sanitaria	-	-	-	-	- 7.288	- 7.288	-
C06130	acc.rinnovi contratt.dirigenza medica	-	-	-	-	-	-	- 546.050
C06140	acc.rinnovi contratt.dirigenza non medica	-	-	-	-	-	-	- 136.567
C06150	acc.rinnovi contratt.comparto	-	-	-	-	-	-	- 164.785
C06170	IRAP personale dipendente	- 4.438.941	- 3.403.373	- 2.717.308	- 529.173	- 387.996	- 11.476.791	- 862.140
C10020	ammortamenti fabbricati disponibili	- 6.852	-	- 11.869	-	-	- 18.721	- 5.316
C10030	ammortamenti fabbricati indisponibili	- 2.186.156	- 676.925	- 1.236.842	- 125.982	-	- 4.225.905	- 983.157
C10040	ammortamenti delle altre immobilizzazioni materiali	- 2.120.810	- 1.081.156	- 1.013.811	- 211.483	- 923	- 4.428.183	- 163.710
C13070	imposte e tasse al netto IRAP personale dipendente e per attività di libera prof	- 13.060	- 18.005	- 9.754	- 12.717	- 10.737	- 64.273	- 505
C16010	Costi Figurativi per Acquisto Prestazioni da diversa articolazione aziendale	- 155.150	- 1.132.099	- 287.741	- 1.129.188	- 216.500	- 2.920.678	-
C16020	Costi Figurativi per utilizzo servizi sanitari, amministrativi e/o alberghieri da alt	- 1.676.928	- 1.638.539	- 1.485.475	- 344.900	-	- 5.145.842	- 146.052
	totale costi diretti coan	- 147.008.432	- 103.757.050	- 75.555.436	- 13.825.102	- 14.000.696	- 354.146.715	- 28.192.285
	quota costi servizi centrali e amministrativi	- 9.345.885	- 7.371.139	- 5.750.684	- 1.183.630	- 1.301.542	- 24.952.880	
	risultato	- 23.033.792	- 15.875.078	- 14.092.854	- 863.390	- 3.623.850	- 57.488.964	

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



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

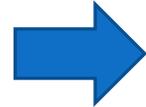
Centri di Costo: sono CDR nei quali vengono misurati i costi sostenuti per la produzione di un certo prodotto: ad esempio sala operatoria

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

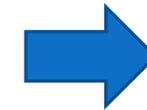
Come → Metodologia di costruzione del budget

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...)

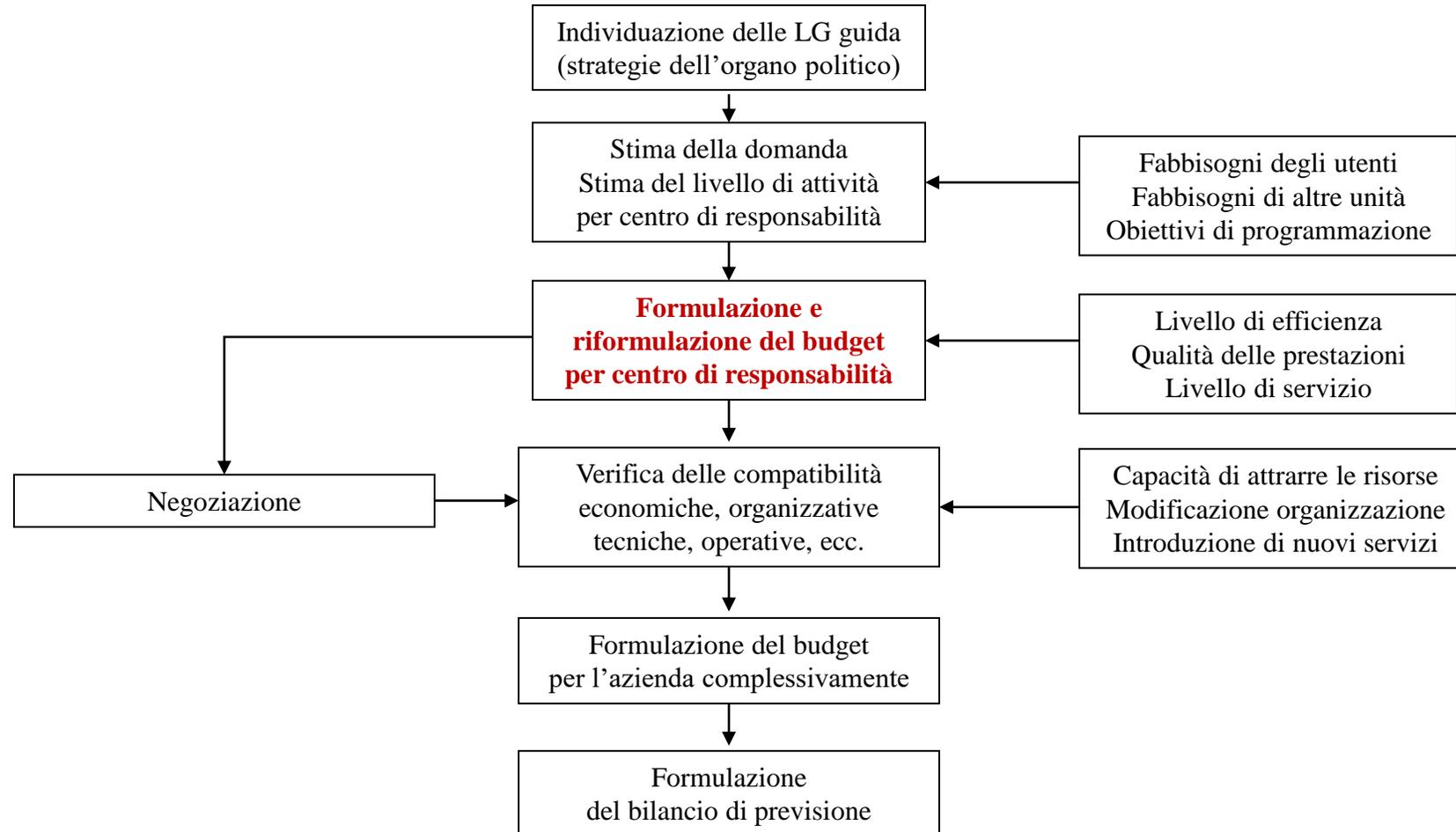
Chi → Attori del processo

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

Gli Strumenti

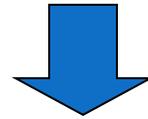
1. La contabilità analitica
2. Il processo di budget
3. **I report di monitoraggio**
4. Gli strumenti premianti
5. Gli Standard di riferimento

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					61	341	5,59			21	1	70,02	
Totale					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			
		Totale	MMG	PS	altro	Totale	MMG	PS	altro
Casi	17.252	4.840	705	2.628	1.507	6.158	512	3.130	2.516
Valore	44.595.181	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	128,45	21,36	62,09	45,00	47,14	4,43	27,21	15,49
Valore medio Asl per assistito pesato	374,84	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			
		Totale	MMG	PS	altro	Totale	MMG	PS	altro
		Casi	5.106	2.601	241	55	2.305	2.505	517
Valore	4.716.978	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	13,09	1,46	0,22	11,40	26,56	5,58	0,20	20,77
Valore medio Asl per assistito pesato	39,65	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

prescrittore	Laboratorio			
	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

prescrittore	Altri esami strumentali			
	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

prescrittore	Rx			
	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

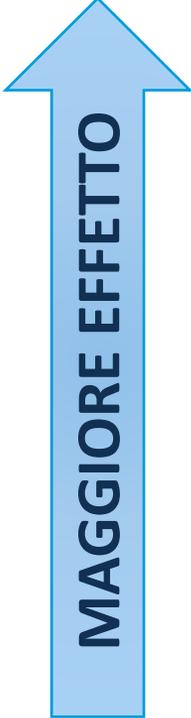
Gli Strumenti

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: PNE

Comma 522. Gli Enti del Servizio sanitario nazionale attivano un sistema di monitoraggio delle attività assistenziali e della loro qualità, in coerenza con il Programma nazionale valutazione esiti.

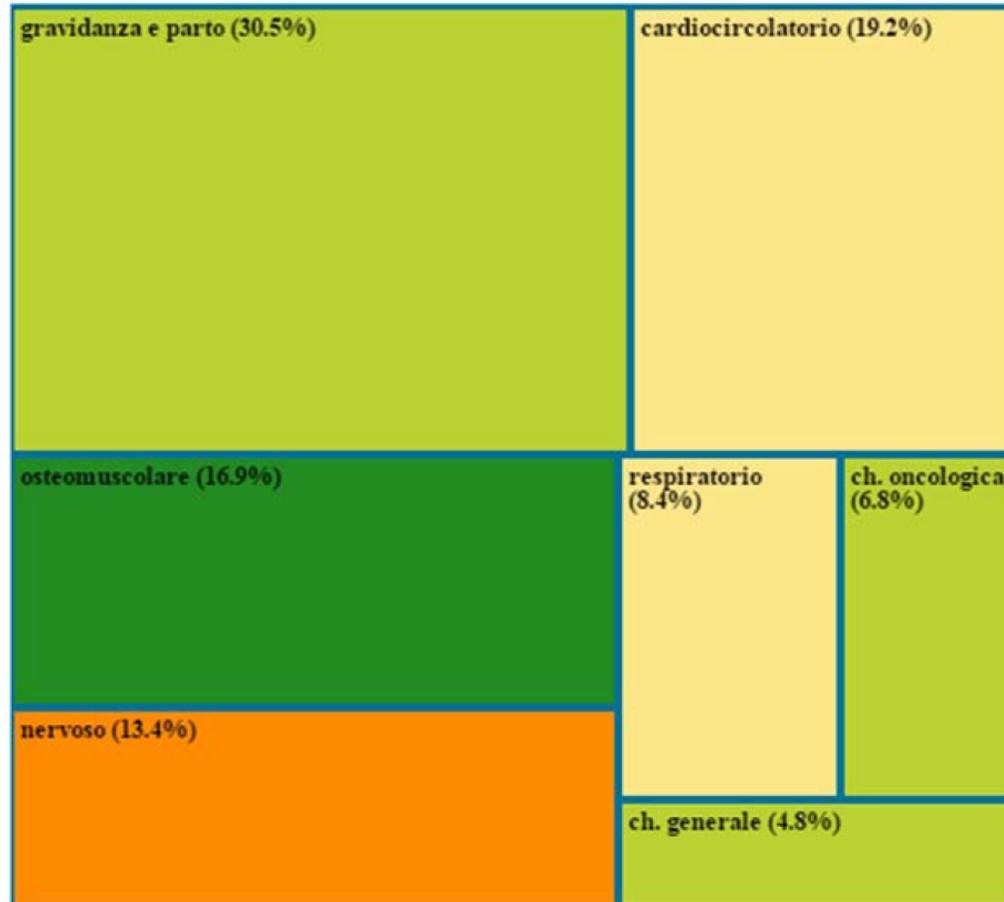
Comma 523. Il mancato rispetto delle disposizioni di cui comma 522 costituisce illecito disciplinare ed è causa di responsabilità amministrativa del direttore generale e del responsabile per la trasparenza e la prevenzione della corruzione.

Uso degli indicatori

Il SSN ha diversi obiettivi di miglioramento:

- 1) Mantenere il sistema sostenibile
- 2) Ridurre le diseguaglianze
- 3) Garantire la qualità delle cure
- 4) Garantire l'accesso
- 5) Migliorare l'efficienza organizzativa.

Treemap



Livello di aderenza a standard di qualità

■ Molto alto ■ Alto ■ Medio ■ Basso ■ Molto basso ■ ND

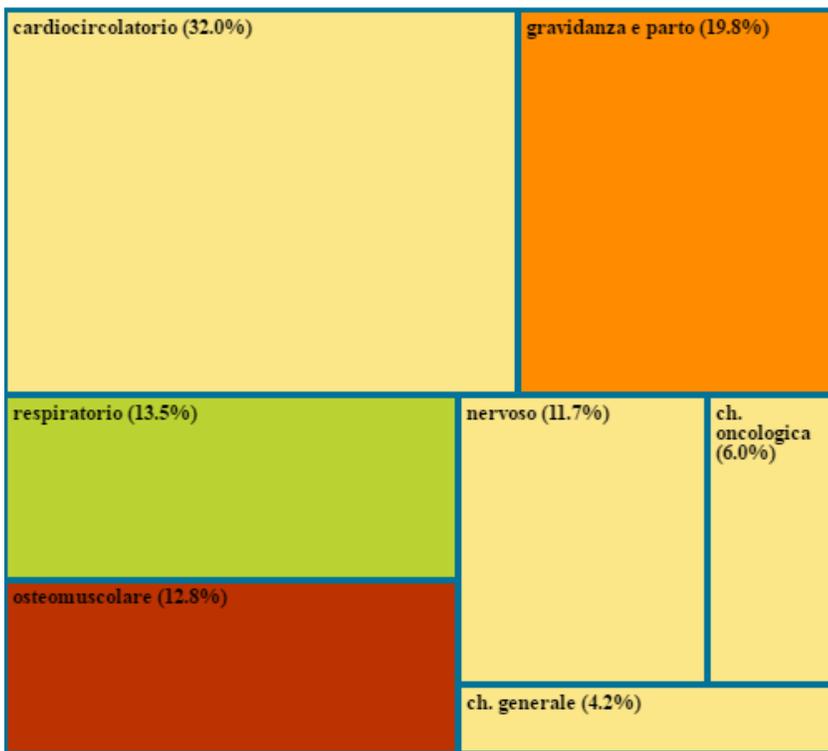
In parentesi viene riportata la % di attività svolta nell'area specifica

Trend di un'AO lombarda 2018 e 2019

Livello di aderenza a standard di qualità

■ Molto alto
 ■ Alto
 ■ Medio
 ■ Basso
 ■ Molto basso
 ■ ND

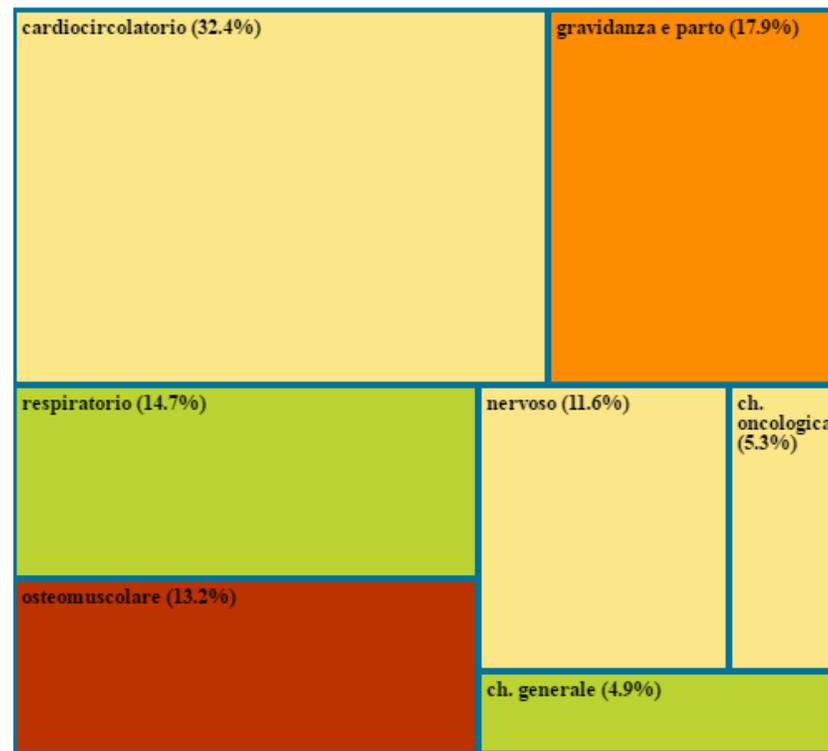
In parentesi viene riportata la % di attività svolta nell'area specifica



Livello di aderenza a standard di qualità

■ Molto alto
 ■ Alto
 ■ Medio
 ■ Basso
 ■ Molto basso
 ■ ND

In parentesi viene riportata la % di attività svolta nell'area specifica



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

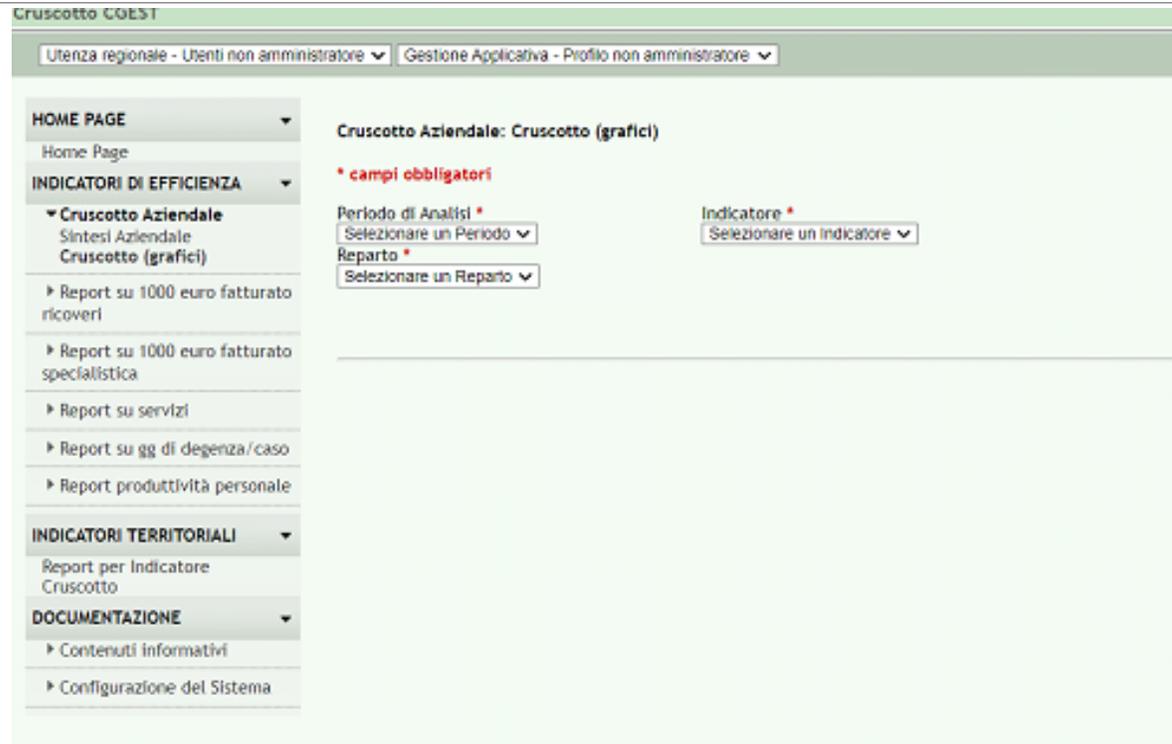
I21: Costo Personale per 1.000 euro di fatturato

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



The screenshot shows the 'Cruscotto COEST' interface. At the top, there are two dropdown menus: 'Utenza regionale - Utenti non amministratore' and 'Gestione Applicativa - Profilo non amministratore'. The main content area is divided into a left sidebar and a main panel. The sidebar contains several sections: 'HOME PAGE' (Home Page), 'INDICATORI DI EFFICIENZA' (expanded to show 'Cruscotto Aziendale', 'Sintesi Aziendale', and 'Cruscotto (grafici)'); 'INDICATORI TERRITORIALI' (Report per Indicatore Cruscotto); and 'DOCUMENTAZIONE' (Contenuti Informativi, Configurazione del Sistema). The main panel is titled 'Cruscotto Aziendale: Cruscotto (grafici)'. It features a red asterisk and the text '* campi obbligatori'. Below this, there are three dropdown menus: 'Periodo di Analisi' (Selezionare un Periodo), 'Reparto' (Selezionare un Reparto), and 'Indicatore' (Selezionare un Indicatore).

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

Cruscotto aziendale

HOME PAGE ▾

Home Page

INDICATORI DI EFFICIENZA ▾

▾ **Cruscotto Aziendale**
Sintesi Aziendale
Cruscotto (grafici)

▾ Report su 1000 euro fatturato ricoveri
Report per indicatore
Report per Ente
Report per disciplina

▸ Report su 1000 euro fatturato specialistica

▸ Report su servizi

▸ Report su gg di degenza/caso

▸ Report produttività personale

INDICATORI TERRITORIALI ▾

Report per Indicatore
Cruscotto

DOCUMENTAZIONE ▾

▾ Contenuti informativi
Indicatori Efficienza

▸ Configurazione del Sistema

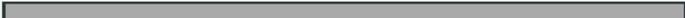
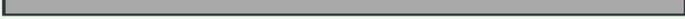
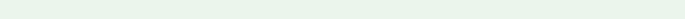
Cruscotto Aziendale: Sintesi Aziendale

*** campi obbligatori**

Periodo* ▾

Ente* ▾

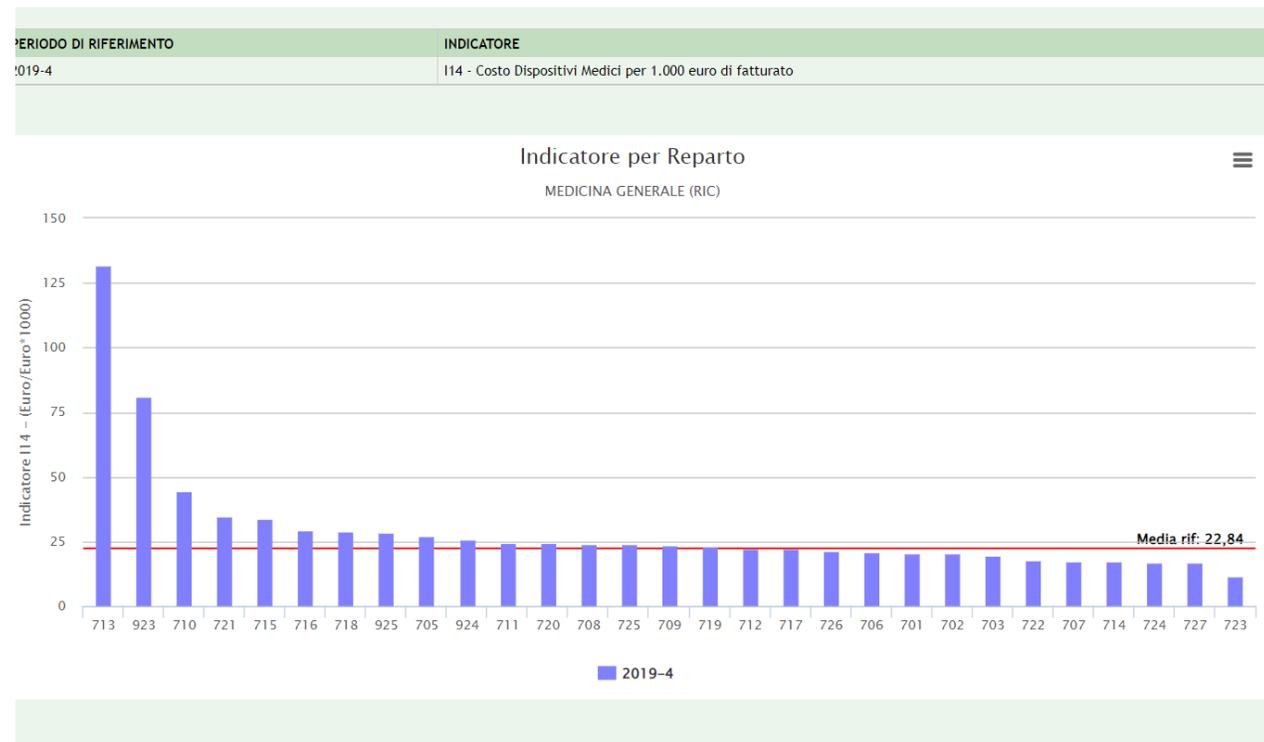
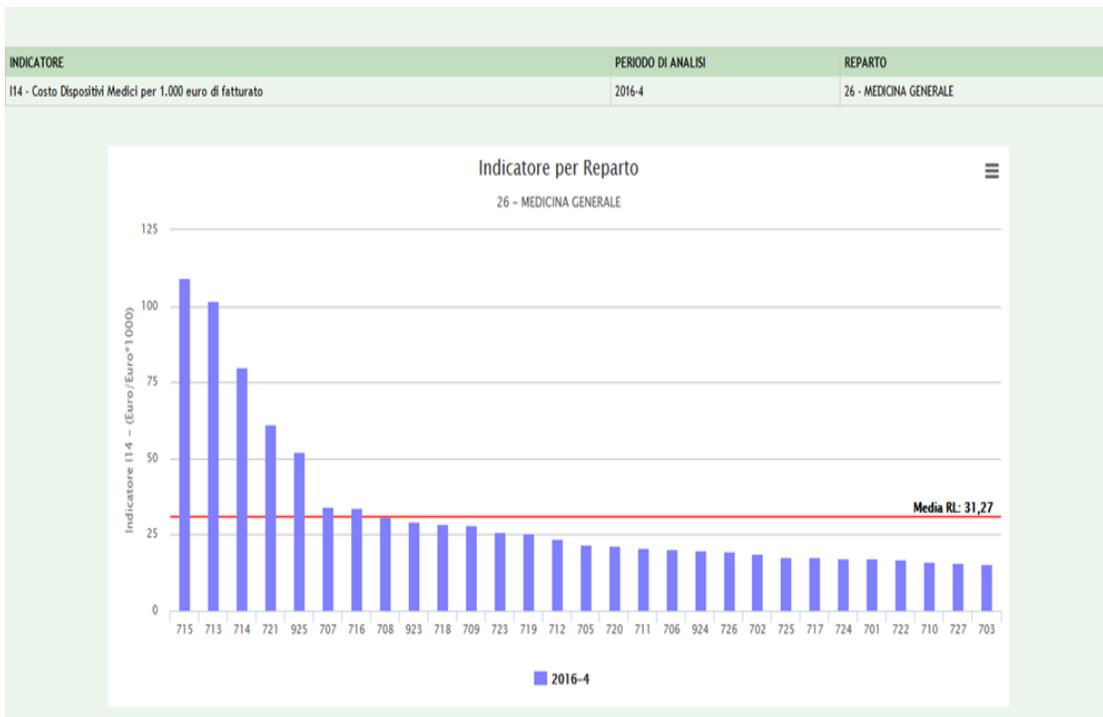
701 - 03091300

I01	
I02	
I03	
I04	
I05	
I06	
I07	
I08	
I09	
I10	
I11	
I13	
I14	
I15	
I16	
I16BIS	
I17	

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)
Formula:	$\frac{\text{Costo Dispositivi Medici}}{\text{Fatturato di produzione (ricoveri, ambulatoriale)}} \times 1000$
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>

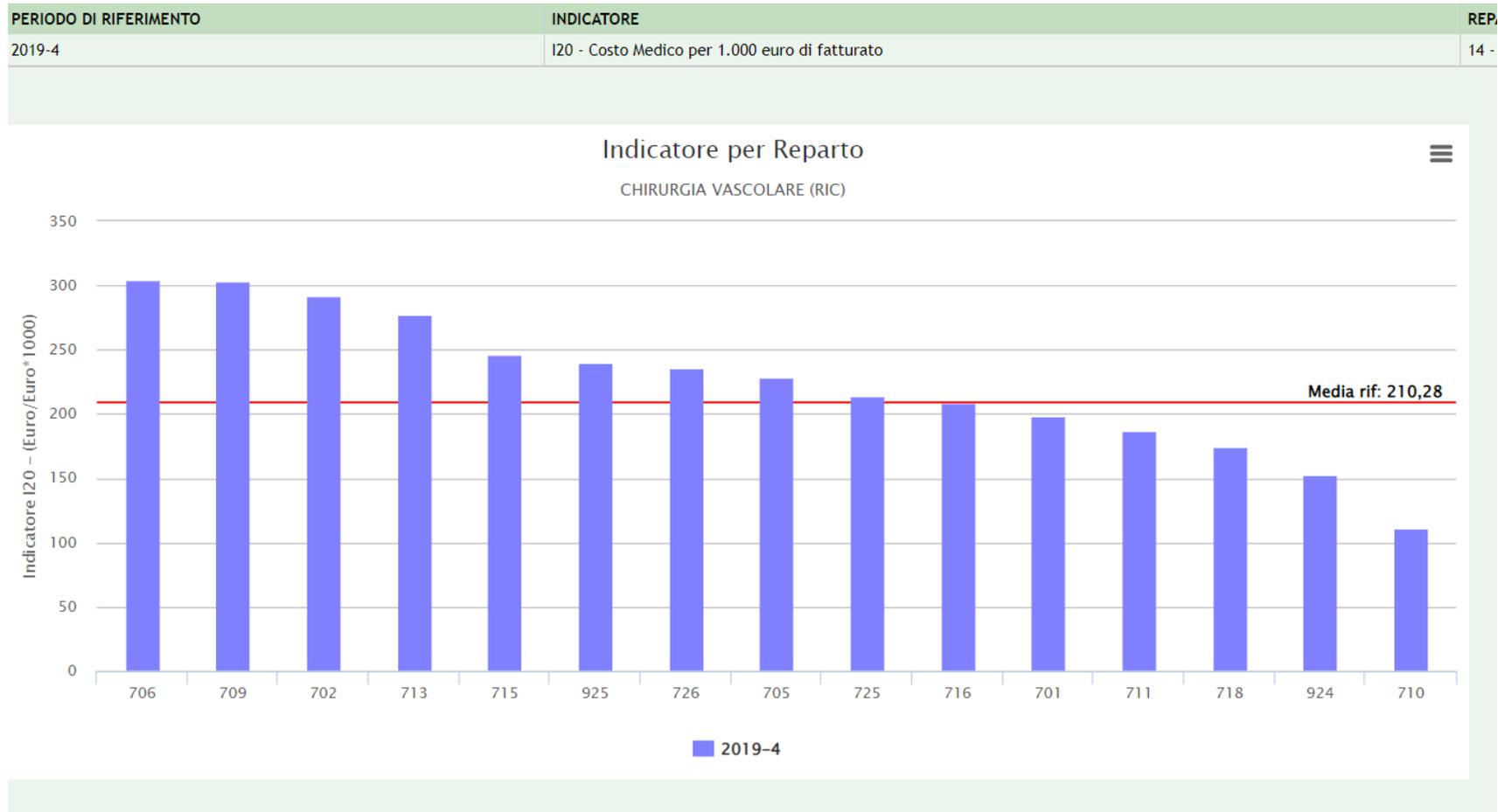
Costo Dispositivi Medici per 1.000 euro di fatturato



Indicatore 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:	<p>Num: Flusso COAN</p> <p>Den: Flusso COAN</p>

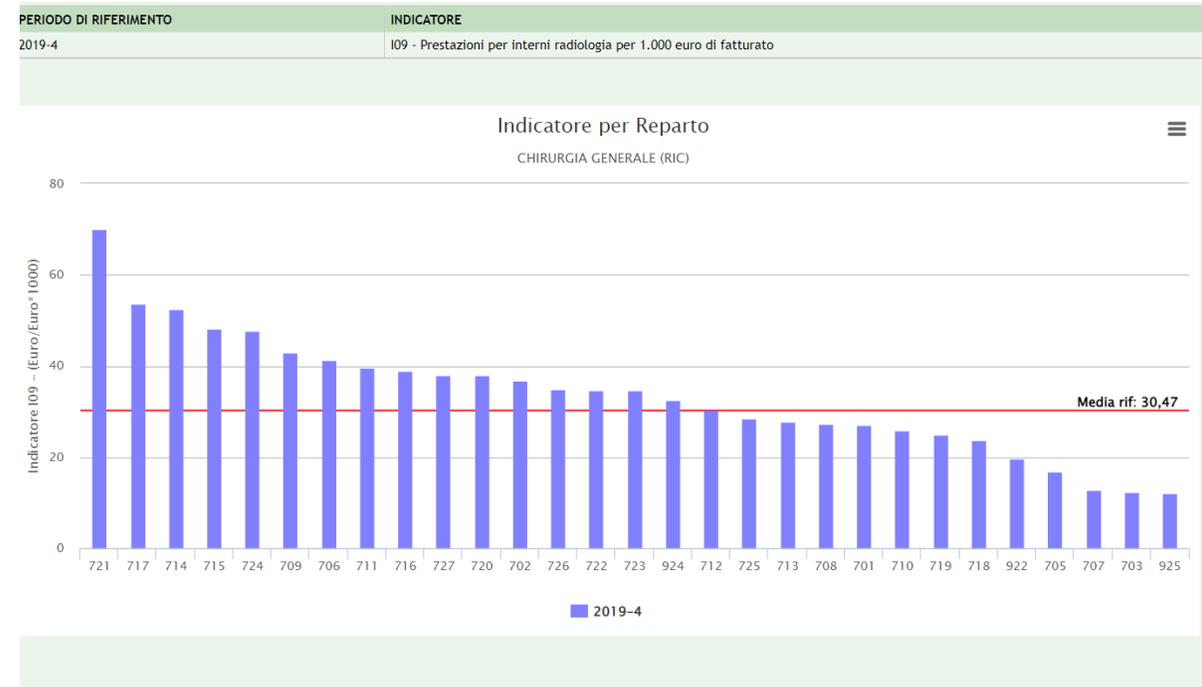
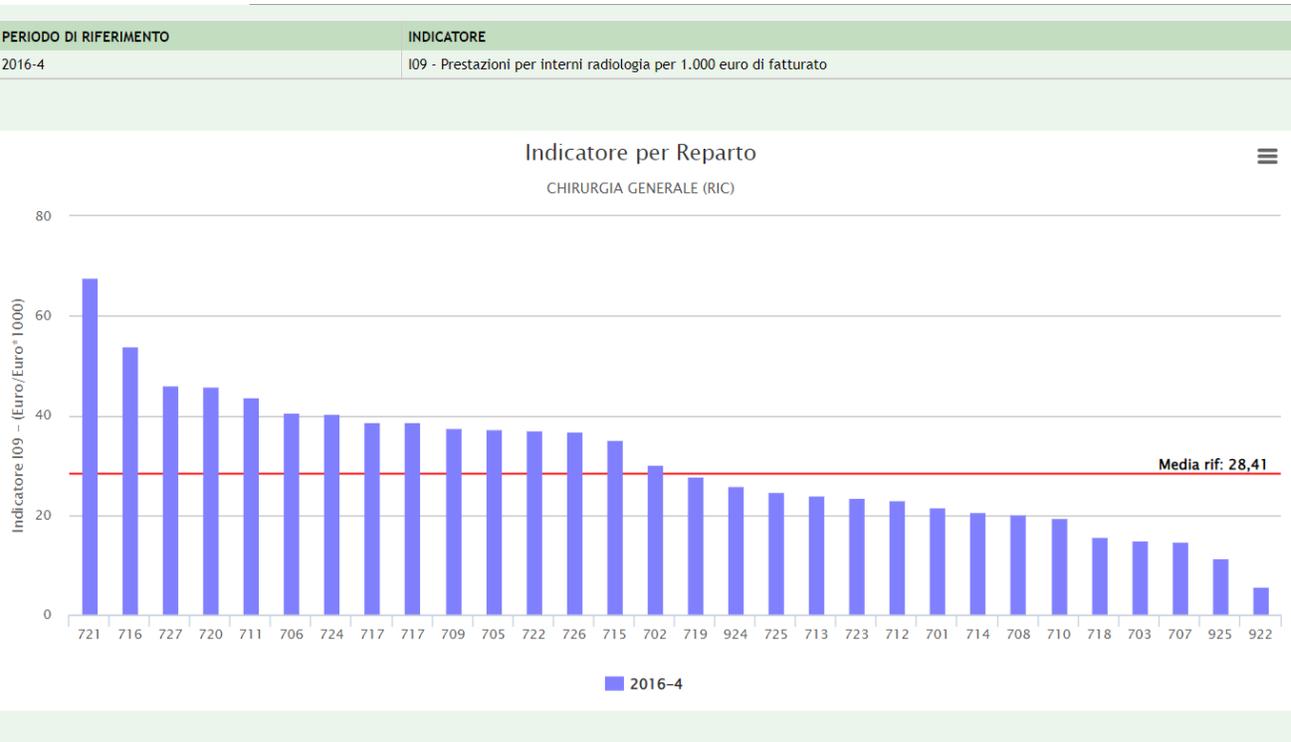
Costo Personale Medico per 1.000 euro



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>

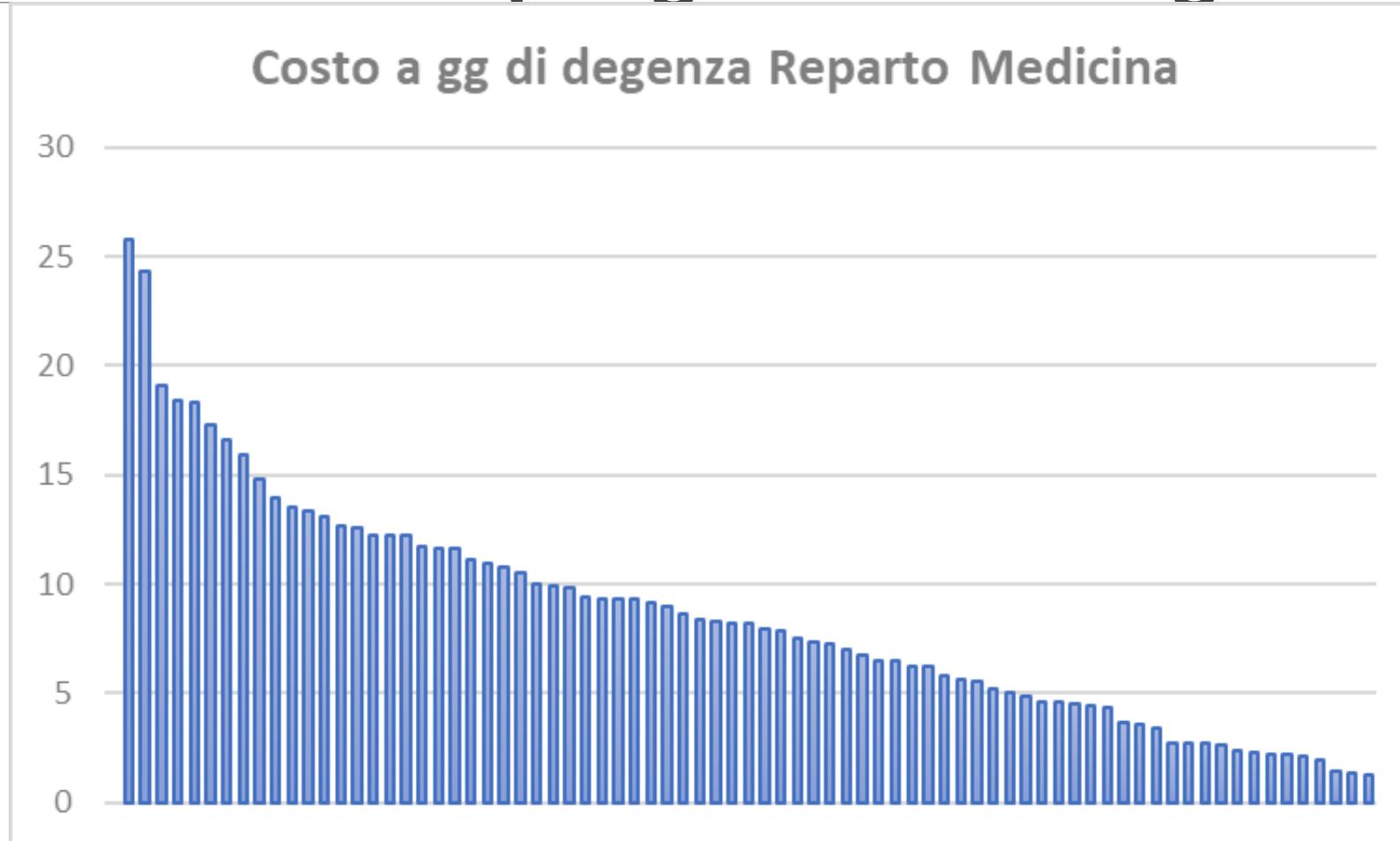
Costo tecnici per 1000 euro di fatturato radiologia



Costo Farmaci per giornata di degenza I05

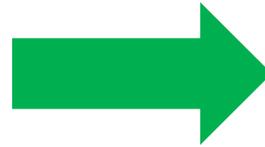
Definizione:	costo consumo di farmaci a giornata di degenza pesate
Numeratore:	Consumo di farmaci.
Denominatore:	gg degenza attese e pesate
Formula:	Totale costi FARMACI al netto Ricavi File F, Doppio Canale, Primo ciclo gg degenza attese e pesate
Note per l'elaborazione:	<p>Costo Farmaci => Consumo 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



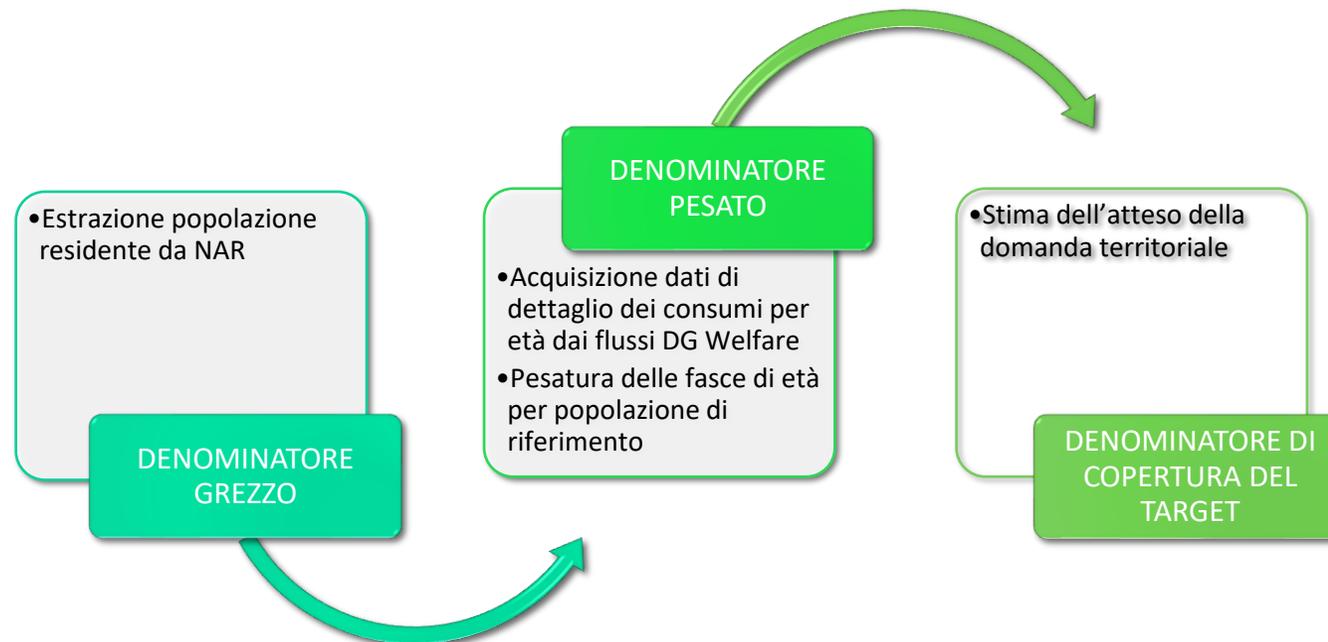
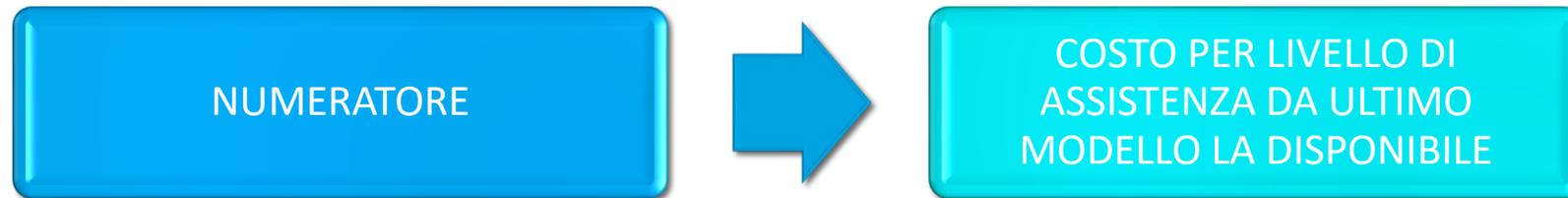
Spesa per
obiettivo

Attività di prevenzione
rivolte all'ambiente



Spesa per
domanda
ambientale

Per le attività rivolte alla persona



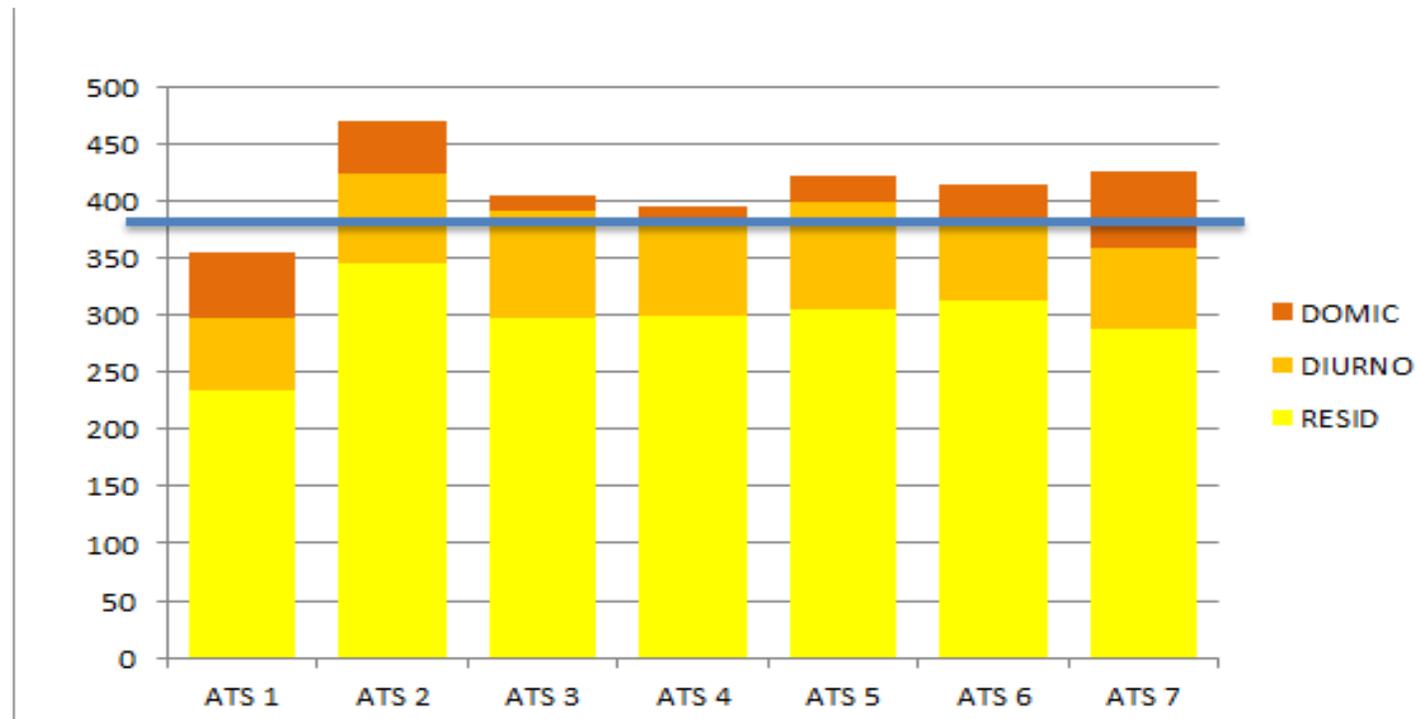
Rendere uniforme il mix di offerta

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

