



**Convegno Federsanità-ANCI e N.I.San.
“Costi standard: dalla teoria alla sperimentazione”**



REGOLE E SIMULAZIONI DEL BUDGET OSPEDALIERO

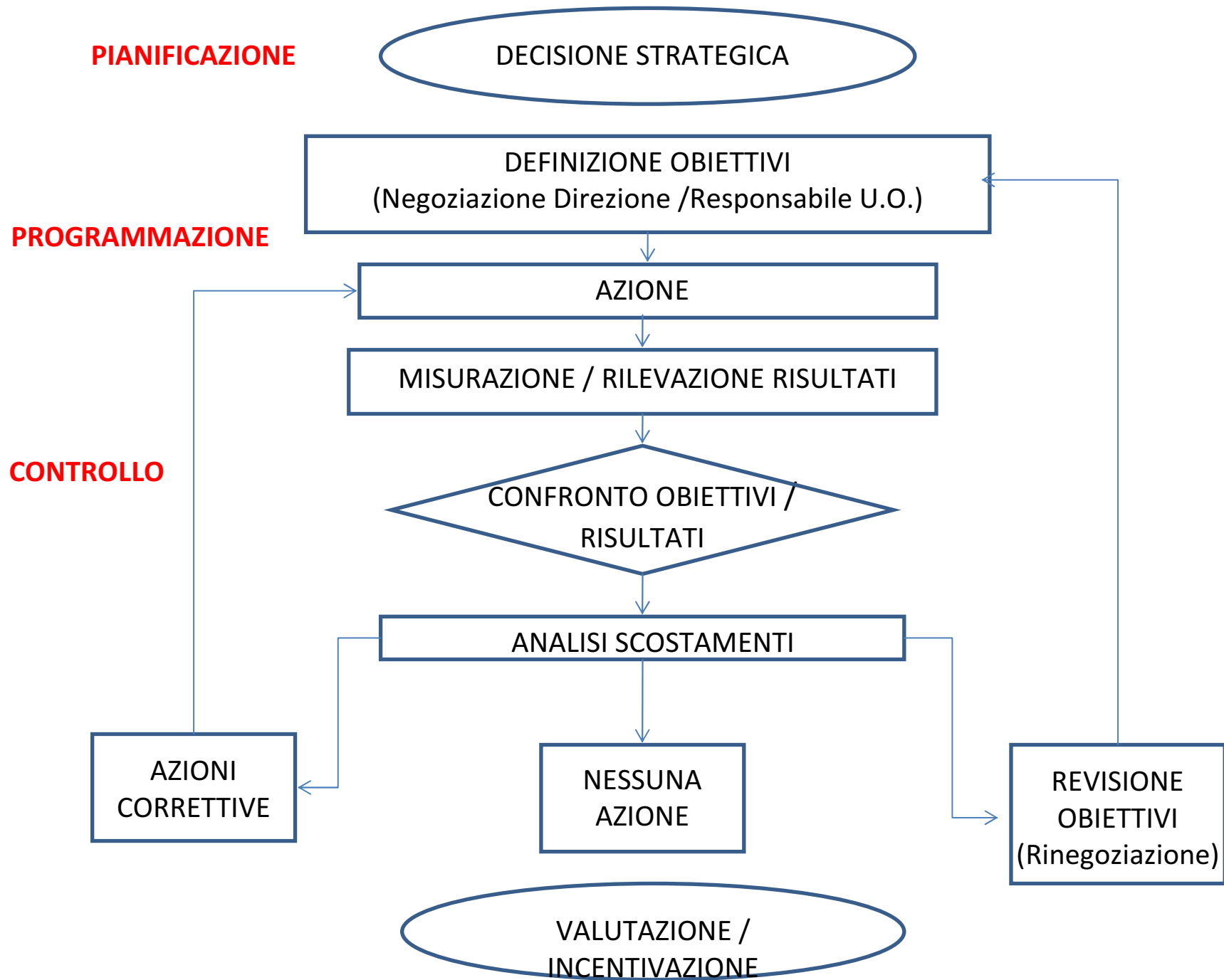
Relatori: Dott. Pasquale Chiarelli

Dott.ssa Donatella Griffa

Dott. Roberto Tramalloni

Dott. Markus Marsoner

Dott. Roland Lioni



Decisione Strategica

Attraverso la *Pianificazione Strategica* si decidono gli obiettivi verso i quali si vuole guidare l'organizzazione nel medio - lungo periodo.

La Direzione aziendale, sulla base delle indicazioni del CdA (strutture private) o della Regione (strutture pubbliche) definisce le linee strategiche e i valori di riferimento nel **Documento strategico** (annuale e/o pluriennale).

Decisione Strategica

Esempi di obiettivi generali aziendali

1. **Riportare il conto economico in pareggio** dopo i deficit degli ultimi anni tramite :
 - il raggiungimento del budget di produzione assegnato dalla Regione;
 - contenimento delle spese;
2. Raggiungimento dei **livelli di produzione e di consumi** indicati dai costi **standard** elaborati dal *Network Italiano Sanitario*.

Definizione Obiettivi

...il passo successivo consiste nel **declinare gli obiettivi generali aziendali in obiettivi ed azioni concrete definite, anno per anno, nel processo di budget.**

Gli obiettivi annuali sono definiti:

- per singola area;
- per singola UU.OO.;
- previa evidenza di vincoli esterni ed interni (Regione), non contrastanti tra di loro

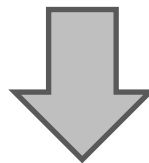
Definizione Obiettivi

Un esempio...

OBIETTIVO GENERALE AZIENDALE

Riportare il conto economico in pareggio dopo i deficit degli ultimi anni
tramite :

- il raggiungimento del budget di produzione assegnato dalla Regione
- contenimento delle spese



OBIETTIVO ANNUALE U.O. MEDICINA INTERNA

Riduzione della degenza media con aumento del turnover e dei ricoveri senza
comportare aumento di posti letto in medicina

Definizione Obiettivi: fase preliminare

Una volta definite le linee strategiche, la Direzione procede alla **programmazione del ciclo di Budget** ed, in particolare, definisce:

- Calendario del ciclo di Budget;
- Centri di responsabilità oggetto di Budget e professionisti coinvolti;
- Regole e Criteri per il Budget.

Definizione Obiettivi: aree, pesi ed indicatori

- Individuazione delle **aree** di interesse aziendale e conseguente attribuzione dei relativi **macro – pesi**;
- Definizione e formalizzazione degli **indicatori** attraverso i quali monitorare specifici obiettivi di performance;
- Per ciascun indicatore indicazione di un **peso** e di una **regola** che modula il punteggio finale a seconda del raggiungimento pieno o parziale del target assegnato.

Definizione Obiettivi: gli Obiettivi Economici ed il CSO

Definiti utilizzando la metodologia dei **costi standard** ed in particolare attraverso il **sistema CSO** (Controllo Strategico Ospedaliero).

- **Non si tratta semplicemente di un Budget “economico”** nel senso contabile del termine.
- Consente di dialogare con i responsabili delle UU.OO. circa le strategie di ottimizzazione dei costi e di determinare correttamente l'attività sia in termini di **efficienza** che di **appropriatezza**.

Definizione Obiettivi: gli Obiettivi Economici e il CSO

- **Budget della Qualità (Q)**
- **Budget della Produzione (P)** (Produzione prevista per attività di ricovero e ambulatoriale)
- **Budget di Spesa (S) o Costi (C)** (Spesa prevista per l'attività prevista nel Budget di produzione)
- **Analisi organizzativa**

Definizione Obiettivi: il Budget delle Risorse e gli indicatori di valutazione economici

Segue una fase in cui il Budget della Qualità (Q), Budget della Produzione (P) e il Budget di Spesa (S) o Costi (C) devono essere **confrontati e resi coerenti**.

Sulla base di:

- **costi standard** calcolati per la produzione prevista
- diversi **aspetti di carattere clinico organizzativo** ed in generale delle **politiche aziendali** (es. previsione assunzioni /cessazioni, lunghe assenze, piano investimenti, ecc.)



Stima dei **costi previsti per la produzione e definiti gli indicatori di valutazione economici (BUDGET DELLE RISORSE)**

Definizione Obiettivi: il Budget della Produzione - Esempio

Attività anno precedente →

ATTIVITA'	CONSUNTIVO 2010		OBIETTIVO 2011		SCOSTAMENTO	
	N° Prestazioni (A)	Valore standard NISAN (B)	N° Prestazioni obiettivo o % Obiettivo (C)	Budget per valore standard	Scostamento mix di prestazioni (C - A)	Scostamento valore
Degenza - dimessi	1.084	€ 2.450.369	997	€ 2.298.780	-8,03%	-6,19%
DH - dimessi	1.586	€ 1.212.717	1.651	€ 1.271.255	4,10%	4,83%
Interventi ord.	932	€ 2.229.836	877	€ 2.144.690	-5,89%	-3,82%
Interventi D.S.	1.459	€ 1.139.954	1.519	€ 1.186.673	4,10%	4,10%
Attività per A.U.O.	2.152	€ 109.886			*	*
Attività per P.S.	2.340	€ 82.383			*	*
AMBULATORIALE	38.041	€ 909.470	38.741,00	€ 1.054.986	1,84%	16,00%
TERRITORIO						
RICERCA (in ore)	104	€ 8.329				*
ATTIVITA' per altri Ospedali						

OBIETTIVO PRODUZIONE – (VALORIZZATO IN TERMINI DI COSTI STANDARD)

NOTE: * attività non oggetto di obiettivo nell'anno 2011

Definizione Obiettivi: il Budget delle Risorse - Esempio

Costi anno precedente

COSTI
PRECEDENTI
2010

PERSONALE	Valore anno di partenza (consolidato)
MEDICI (COMPRESI ALTRI LAUREATI CLINICI NON)	€ 1.657.292
INFERMIERI (COMPRESI OSTETRICHE)	€ 1.251.045
ALTRO PERSONALE D' ASSISTENZA (TEC, OTA, OSS)	€ 189.952
ALTRO PERSONALE (AUS, AMM, ...)	€ 0

OBBIETTIVO
2011

Valore standard NISAN dei costi per le prestazioni indicate in attività
€ 1.508.354
€ 1.537.698
-

OBBIETTIVO COSTI
(COSTI STANDARD)

Scostamento %	Peso **	Intervallo decisionale	
		Limite inferiore	Limite superiore
9,87%	40%	€ 1.508.354	€ 1.600.000
-6,29%	20%	€ 1.441.000	€ 1.500.000

BENI DI CONSUMO	Valore anno di partenza (consolidato)
PRESIDI / DISPOSITIVI MEDICI	€ 367.411
FARMACI	€ 204.453
ALTRI COSTI	

Valore standard NISAN dei costi per le prestazioni indicate in attività
€ 463.928
€ 274.125

Scostamento %	Peso *	Intervallo decisionale	
-20,80%	30%	€ 367.411	€ 400.000,00
-25,42%	10%	€ 204.453	€ 250.000,00

NEGOZIAZIONE

- Avviene tra la Direzione e il Responsabile di ogni singola U.O..
- In sede di discussione di budget si procede ad **analizzare e discutere gli obiettivi** in base agli indicatori e ai pesi proposti dall'Amministrazione.
- A conclusione della negoziazione viene definito un **accordo tra l'Amministrazione e il Responsabile di U.O.**, in cui sono evidenziati sinteticamente gli obiettivi da raggiungere nell'esercizio valutati con i relativi indicatori e pesi.

MISURAZIONE - RILEVAZIONE PERFORMANCE

- verifica periodica di quanto concordato;
- produzione di reportistica attraverso il confronto con i costi standard;
- definizione della tempistica di tali reports;
- individuazione di indicatori specifici, quantificabili, da confrontare con il benchmark.

CONFRONTO OBIETTIVI / RISULTATI

- Azioni correttive (intraprese dall'Amministrazione o dal Responsabile di U.O.)
- Revisione obiettivi (Rinegoziazione)
- Nessuna azione

VALUTAZIONE

- In sede di negoziazione di budget sono state definite, per ogni indicatore per obiettivo, delle **regole di attribuzione del punteggio** necessarie ai fini valutativi.
- Si fa inoltre notare che la rilevanza del sistema di budget nell'orientare i comportamenti è data dal fatto che la **retribuzione di risultato** può essere legata al raggiungimento degli obiettivi di budget.