



# Pianificazione delle risorse e negoziazione del budget in ambito ospedaliero



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI FERRARA  
- EX LABORE FRUCTUS -

dott. Franco Guerzoni – AA 2015-2016



# Il sistema budgetario

# Programmazione

---

Il **processo di programmazione** può essere sinteticamente articolato nelle seguenti fasi:

1. valutazione delle coordinate definite in sede di pianificazione;
2. valutazione dei risultati raggiunti o raggiungibili attraverso i programmi attualmente in itinere (qualità del servizio erogato, suo grado di efficacia, rapporto costi/benefici relativo ad ogni programma, volumi di attività, caratteristiche del processo tecnologico utilizzato, risorse umane coinvolte)



# Programmazione

---

3. valutazione dei nuovi programmi d'azione, tenendo presente che:
  - ▶ l'esigenza di attivare nuovi programmi dipendere da molteplici cause (disponibilità di risorse, cambiamenti della tecnologia di erogazione del servizio, pressioni da parte dell'ambiente esterno, ...)
  - ▶ la metodologia per valutare correttamente i risultati raggiungibili attraverso nuovi programmi d'azione non è dissimile da quella descritta nel precedente punto 2
  - ▶ %



# Programmazione

---

4. definizione di una programmazione analitica o di un prospetto riassuntivo in cui risultino con chiarezza:
  - ▶ principali caratteristiche dei programmi scelti (tipo di servizi erogati, potenziali utenti, tecnologia utilizzata, volumi di attività, tempi, attività elementari, risultati conseguibili, risorse)
  - ▶ dettaglio del piano degli investimenti necessari (tipologia, motivazione ad investire, impatto in termini di qualità del servizio, risparmio di costi, orizzonte temporale su cui valutare l'investimento, dinamica finanziaria connessa all'investimento, indicatori evocativi dei risultati ottenibili, costi/benefici, incertezze)
  - ▶ risorse umane da coinvolgere (competenze, ruolo, sviluppo professionale, ...)
  - ▶ piano dei finanziamenti necessari a sostenere i programmi (fabbisogno finanziario, fonti di finanziamento, mix dei finanziamenti, durata, costo, ...)



# Programmazione

---

Gli attori coinvolti in questo processo sono prevalentemente gli organi di direzione, il management intermedio ed i responsabili delle Unità Operative.

La definizione delle linee d'azione si sviluppa in un'attività di **comunicazione degli obiettivi** strategici da perseguire e di successiva **negoziatura** in termini di cosa fare, fino ad arrivare ad un **consenso** il più ampio possibile in merito alle risorse da utilizzare ed ai risultati attesi da ogni programma d'azione



# Budget

---

Attraverso il processo di **pianificazione strategica** si definiscono gli obiettivi di lungo periodo e le strategie finalizzate al loro raggiungimento. Questo processo riguarda, di norma, un orizzonte temporale piuttosto lungo.

Ad intervalli più brevi di tempo occorre, invece, tradurre coerentemente quanto stabilito in sede di pianificazione strategica, in programmi operativi di breve periodo, verificandone la validità e la corretta realizzazione, ed eventualmente aggiornando il piano stesso. Il processo individuato, generalmente denominato programmazione e controllo di gestione trova la sua sintesi nel documento amministrativo chiamato **budget**.

Possiamo affermare che lo strumento fondamentale per attuare la programmazione è il budget di esercizio che esplica e traduce, a livello annuale, i programmi operativi d'azione che l'Azienda intende intraprendere nell'esercizio successivo.

---



# Budget

---

In questo senso, gli elementi che influenzano la compilazione del budget sono:

- ▶ l'orientamento strategico di fondo
- ▶ l'evoluzione storica della situazione d'impresa
- ▶ i plausibili scenari futuri.





# Budget

---

Il budget non costituisce una semplice previsione, ma presuppone un vero programma di gestione:

- ▶ la **previsione** presuppone un cambiamento passivo che si adagia sulle tendenze in atto, senza un incisivo sforzo di miglioramento della gestione;
- ▶ il **programma** implica la definizione di obiettivi da raggiungere con un certo impegno e l'individuazione dei mezzi più appropriati, ossia uno sforzo di miglioramento organizzativo e gestionale.



# Budget

---

Il budget è un programma di gestione:

- ▶ avente per oggetto le operazioni di gestione da compiere in un periodo amministrativo di durata annuale
- ▶ finalizzato al raggiungimento di obiettivi prestabiliti in sede di pianificazione strategica di lungo periodo
- ▶ che prevede una quantificazione delle risorse occorrenti



# Budget

---

Poiché il budget **riguarda il futuro**, è necessario che la sua elaborazione sia basata sull'analisi della situazione di partenza ma anche sulle possibili evoluzioni future di mercato e dell'ambiente circostante l'Azienda.

A tal fine si utilizzano dati storici e si elaborano previsioni riguardo il futuro comportamento dei fenomeni economici

La definizione degli obiettivi è rivolta a **fissare dei traguardi** verso i quali devono essere rivolti tutti gli sforzi dei diversi organi aziendali.

Questi obiettivi sono strettamente correlati a quelli definiti in sede di pianificazione strategica rispetto ai quali assumono una funzione strumentale, e devono inoltre essere sintetizzati in termini economico-finanziari.

---



# Budget

---

Distinguendo gli obiettivi a seconda della loro varia natura, si avranno obiettivi generali e obiettivi particolari e si potrà, partendo da obiettivi sintetici e scomponendo gli stessi in sub-obiettivi via via più analitici, giungere alla costruzione di un quadro organico degli obiettivi d'impresa che lega in forma di sistema i vari traguardi particolari ritenuti importanti per garantire l'equilibrio di gestione.



# Budget

---

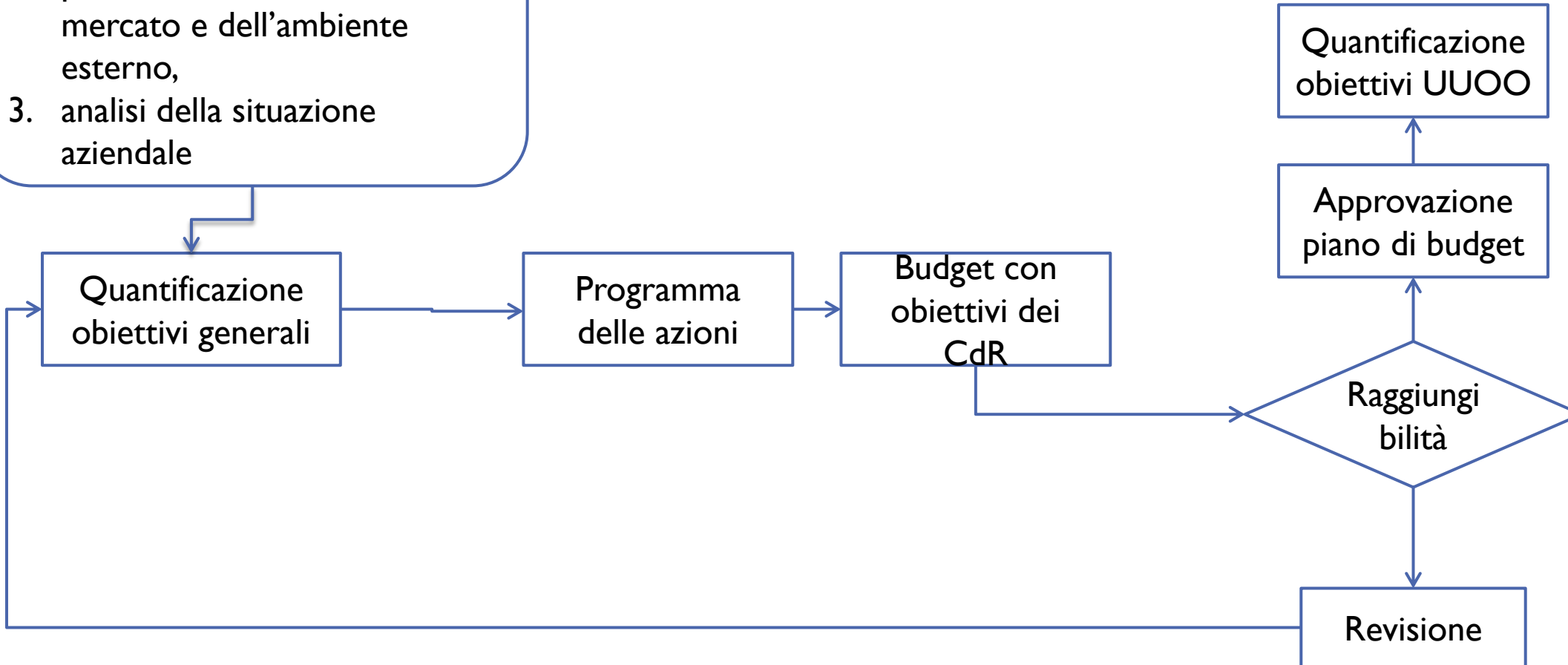
Una volta definiti gli obiettivi, si potrà procedere all'elaborazione dei programmi intesi come «una serie ordinata e coerente di operazioni, temporalmente definite, decise dagli organi direttivi dei livelli intermedi ed inferiori delle imprese in collaborazione con l'alta direzione ed alla quale gli organi esecutivi dovranno attenersi nel futuro esercizio» (Selleri)

Gli scopi che possiamo riconoscere a tali programmi sono quelli di assicurare un efficiente utilizzo delle risorse disponibili nonché la tempestiva disponibilità dei mezzi necessari per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.



# Stesura del budget

1. Esplicitazione delle strategie aziendali,
2. previsioni sull'evoluzione del mercato e dell'ambiente esterno,
3. analisi della situazione aziendale



# Budgeting

---



[Fonte: Zanetti et al., 1996, pag. 491]

---



# Sistema informativo aziendale



# Sistema informativo aziendale

---

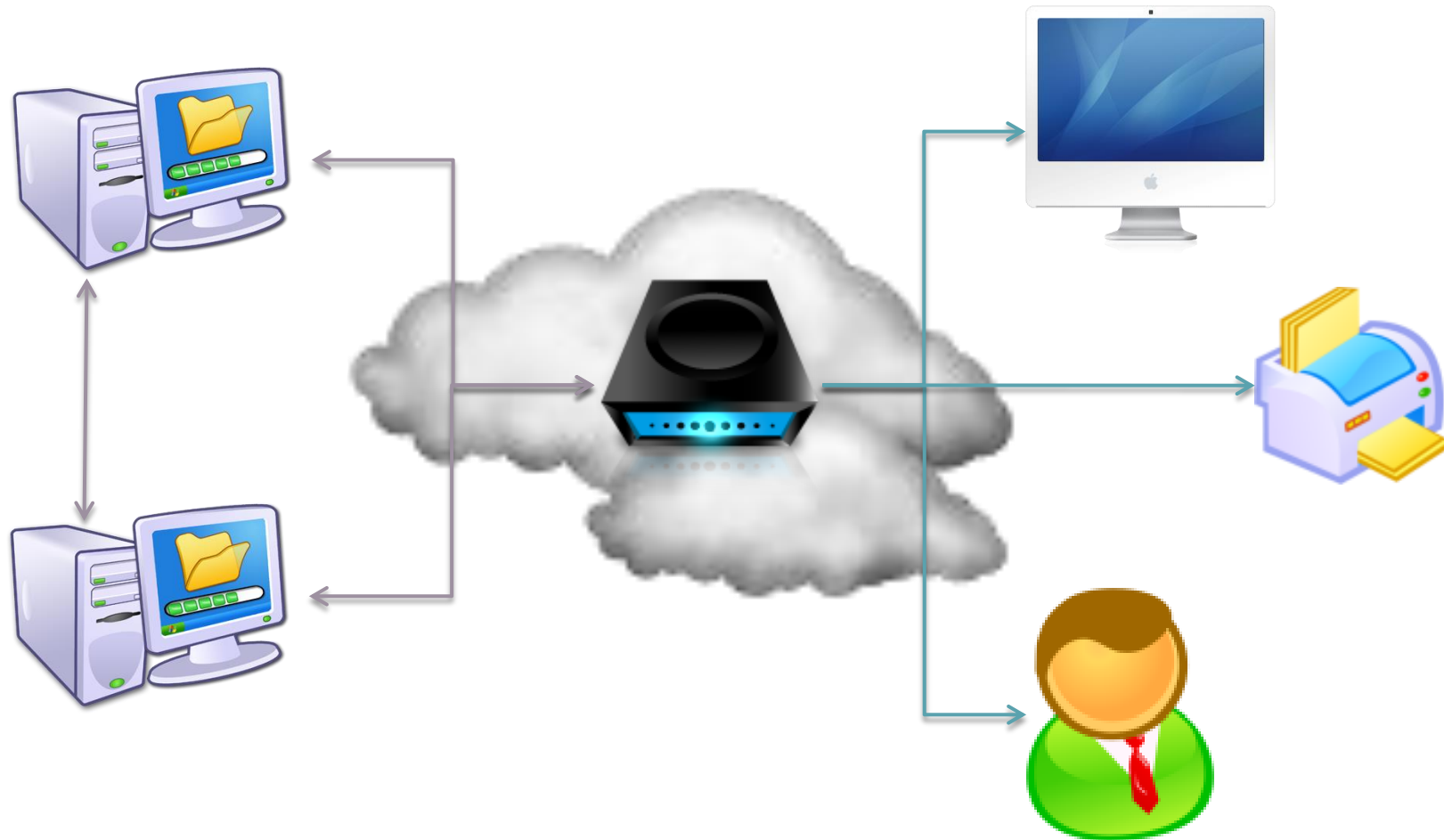
Secondo la dottrina aziendalistica il sistema informativo è uno strumento di supporto per il perseguimento degli obiettivi aziendali.

Generalmente inteso, lo stesso può essere definito come un insieme di processi di rilevazione volto alla raccolta di dati, elementari oppure sintetici, al fine di elaborarli per ottenere informazioni significative per i destinatari.



# Sistema informativo aziendale

---





# Reporting

# Reporting

---

L'obiettivo di questo processo manageriale è realizzare un confronto tra obiettivi prefissati e risultati conseguiti, individuare le cause cui attribuire eventuali scostamenti, nonché le più opportune azioni correttive da intraprendere. Si tratta, pertanto, di un momento di fondamentale importanza per la valutazione delle performance organizzative.



# Reporting

---

Un corretto funzionamento del processo di reporting rende necessari:

- ▶ la definizione della finalità dei report (informazione, valutazione, controllo)
- ▶ l'identificazione dei destinatari delle informazioni
- ▶ la definizione dei parametri di riferimento per la valutazione delle performance (valori di budget, storici, standard, «rivisitati», ...)
- ▶ l'individuazione delle informazioni rilevanti per i differenti report
- ▶ la definizione della frequenza, della tempestività, della chiarezza, della sinteticità, delle caratteristiche tecniche (formato, arrotondamenti, procedure di calcolo, ...), del livello di integrazione dei singoli report



# Reporting

---

Il vantaggio che assicura il sistema di reporting come funzione integrata in quelle di pianificazione, programmazione e budgeting, deriva dal fatto che la coerenza tra tutte le funzioni descritte costituisce la premessa necessaria affinché i dati siano prodotti in maniera automatica e risultino funzionali e strettamente correlati con il tipo di attività di cui si devono monitorare / valutare gli sviluppi e gli esiti.



# Reporting

---

Il sistema contabile e di bilancio costituiscono componenti essenziali del sistema informativo aziendale e la base di costruzione dei report economico-finanziari, aventi finalità di comunicazione sia interna che esterna.

Il sistema di reporting è una struttura che poggia le sue fondamenta sui processi di elaborazione amministrativo-contabile, a loro volta basati su sistemi di rilevazione operativa.

C'è un flusso continuo di dati operativi, che devono essere “catturati” e “filtrati” secondo certe logiche ben definite dal sistema “contabile”.



# Reporting

---

Il sistema di reporting si occupa della rappresentazione e della comunicazione periodica delle informazioni.

Si tratta di un'area che si pone come fase finale dell'elaborazione amministrativa dei valori economici e delle rilevazione operativa dei dati elementari, scomponibile in tre tipologie:

- ▶ il reporting istituzionale;
- ▶ il reporting direzionale;
- ▶ il reporting operativo.





# Reporting

---

Il **reporting istituzionale** è relativo ai documenti destinati agli interlocutori esterni (stakeholders), a cui vengono comunicate informazioni di tipo economico, finanziario e patrimoniale



# Reporting

---

Il **reporting direzionale** riguarda tutti quei documenti di sintesi, di carattere economico, che facilitano i processi di guida e controllo della gestione dell'azienda. È rivolto al management che deve svolgere il compito di guida per conseguire risultati positivi conformi alle decisioni assunte in precedenza.



# Reporting

---

Il **reporting operativo** è il documento che fornisce un quadro più approfondito su aspetti specifici della gestione operativa.

In certe condizioni è più efficace nel rilevare fenomeni della gestione difficilmente comunicabili tramite dati economici e fornisce un sistema di informazioni extra-contabili che permette di controllare alcune importanti relazioni esistenti tra l'organizzazione, la struttura produttiva e l'ambiente-mercato



# Reporting

---

Considerando i soggetti destinatari, è possibile distinguere tra:

- ▶ **reporting interno:** rappresenta la necessaria fase di completamento del ciclo di programmazione e controllo a livello aziendale: sulla base dei documenti di pianificazione e programmazione sovra-aziendale (PSN e PSR) la Direzione ha stabilito il sistema di obiettivi e, attraverso il reporting interno, deve verificare che gli stessi siano raggiunti.
- ▶ **reporting esterno,** presenta elementi di maggiore eterogeneità dei soggetti a cui può essere rivolto. I soggetti interessati ai servizi del SSN, e di conseguenza al Sistema informativo sanitario, possono essere:
  - ▶ soggetti del livello centrale del SSN (Ministero della Sanità, organi tecnici del Ministero quali ISS, l'Agenzia per i Servizi Sanitari Regionali)
  - ▶ soggetti del livello regionale del SSN (Assessorati regionali)
  - ▶ soggetti del livello locale del SSN
  - ▶ utenti del SSN
  - ▶ altri soggetti istituzionali.



# Reporting

---

In base alla natura delle informazioni contenute possiamo distinguere:

- ▶ **aspetti economici:** informazioni di costo e di ricavo riferite all'azienda nel suo complesso, contenute nel conto economico; informazioni di costo più specifiche classificate per natura della risorse impiegata (es. personale, beni e servizi, medicina generale, farmaceutica convenzionata, interessi e oneri finanziari ecc.; informazioni di costo riferite a vari oggetti di destinazione (per prestazione, per livello di assistenza, per particolare tipologia di unità operativa);
- ▶ **aspetti patrimoniali:** informazioni relative al complesso delle attività e passività e di rilevazione del patrimonio aziendale, normalmente ricomprese nello Stato Patrimoniale;
- ▶ **aspetti finanziari:** informazioni relative ai flussi di cassa





# Importo tariffe

---

- ▶ I "ricavi", calcolati secondo i criteri della delibera tariffaria regionale, sono ripartiti in base al numero delle giornate di degenza trascorse nel reparto.
- ▶ Per i reparti di Rianimazione / Terapia intensiva il ricavo è attribuito al reparto di dimissione.

# Esempio 1

---

- ▶ Il paziente A entra in Medicina Interna I il 9/1/2013
- ▶ Il 11/1/2013 è trasferito in Chirurgia Generale
- ▶ Il 14/1/2013 è trasferito in Gastroenterologia e da qui dimesso il 19/1/2013

## Giornate di permanenza in reparto

Medicina Interna I	2
Chirurgia Generale	3
Gastroenterologia	5
<b>Totale durata di degenza</b>	<b>10</b>



# Esempio 1

---

Ipotizziamo che il caso sia attribuito al DRG 179- Malattie infiammatorie dell'intestino, Medico, VS 19 giorni, fascia A1 → € 3.462,37

Attribuzione importo al singolo reparto:

<b>Reparto</b>	<b>GG</b>	<b>% deg</b>	<b>Importo attribuito</b>
Medicina Interna I	2	20%	€ 627,47
Chirurgia Generale	3	30%	€ 1.038,71
Gastroenterologia	5	50%	€ 1.731,19
<b>Totale durata di degenza</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>€ 3.462,37</b>



## Esempio 2

---

Ipotizziamo che il caso sia attribuito al DRG 179- Malattie infiammatorie dell'intestino, Medico, VS 19 giorni, fascia A1 → € 3.462,37 ed abbia trascorso i primi 2 giorni di ricovero in Rianimazione

Attribuzione importo al singolo reparto:

<b>Reparto</b>	<b>GG</b>	<b>% deg</b>	<b>Importo attribuito</b>
<b>Rianimazione</b>	2	20%	€ 627,47
Chirurgia Generale	3	30%	€ 1.038,71
Gastroenterologia	5	50%	€ 1.731,19
<b>Totale durata di degenza</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>€ 3.462,37</b>



## Esempio 2

---

Ipotizziamo che il caso sia attribuito al DRG 179- Malattie infiammatorie dell'intestino, Medico, VS 19 giorni, fascia A1 → € 3.462,37 ed abbia trascorso i primi 2 giorni di ricovero in Rianimazione

Attribuzione importo al singolo reparto:

Reparto	GG	% deg	Importo attribuito
<b>Rianimazione</b>	2	20%	€ 000,00
Chirurgia Generale	3	30%	€ 1.038,71
Gastroenterologia	5	50%	€ 627,47 + 1.731,19
<b>Totale durata di degenza</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>€ 3.462,37</b>



## Esempio 2

---

Ipotizziamo che il caso sia attribuito al DRG 179- Malattie infiammatorie dell'intestino, Medico, VS 19 giorni, fascia A1 → € 3.462,37 ed abbia trascorso i primi 2 giorni di ricovero in Rianimazione

Attribuzione importo al singolo reparto:

<b>Reparto</b>	<b>GG</b>	<b>% deg</b>	<b>Importo attribuito</b>
<b>Rianimazione</b>	2	20%	€ 000,00
Chirurgia Generale	3	30%	€ 1.038,71
Gastroenterologia	5	50%	€ 2.423,66
<b>Totale durata di degenza</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>€ 3.462,37</b>



## Esempio 3

---

Ipotizziamo che il caso sia attribuito al DRG 179- Malattie infiammatorie dell'intestino, Medico, VS 19 giorni, fascia A1 → € 3.462,37 e sia **dimesso** dalla Rianimazione

Attribuzione importo al singolo reparto:

<b>Reparto</b>	<b>GG</b>	<b>% deg</b>	<b>Importo attribuito</b>
Medicina Interna I	2	20%	€ 627,47
Chirurgia Generale	3	30%	€ 1.038,71
<b>Rianimazione</b>	5	50%	€ 1.731,19
<b>Totale durata di degenza</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>€ 3.462,37</b>



## Esempio 4

---

Ipotizziamo che il caso sia attribuito al DRG 210 C-Interventi su anca e femore, eccetto articolazioni maggiori, età > 17 anni con CC, Chirurgico, MDC 8 (Cod 56, € 246,89), VS 28 giorni, fascia A1 → € 7.404,52 e sia **dimesso** dalla Riabilitazione

Attribuzione importo al singolo reparto:

Reparto	GG	% deg	Importo attribuito	
Medicina d'Urgenza	2	5,0% / 18,2%	€ 1,346.28	= 7.404,52 * 18,2
Ortopedia	9	22,5% / 81,8%	€ 6,058.24	= 7.404,52 * 81,8
<b>Riabilitazione</b>	<b>29</b>	<b>72,5% / 100,0%</b>	<b>€ 7,159.81</b>	<b>= 246,89 * 29 gg</b>
<b>Totale durata di degenza</b>	<b>40</b>		<b>€ 14.56433</b>	



# Cosa influenza la durata media di degenza?

---

Casistica trattata (Numero dei ricoveri per patologia e interventi effettuati →  
Numero dei ricoveri attribuiti a ciascun DRG)

Efficienza operativa



# Cosa influenza la durata media di degenza?

---

Alcuni elementi da considerare:

- ▶ Risorse Ospedale (tecnologie e funzionalità operative)
- ▶ Attività didattica
- ▶ Condizione sociale del paziente
- ▶ Autonomia ed esperienza professionale del personale
- ▶ Organizzazione dell'unità operativa
- ▶ Ricettività strutture territoriali





# Come confrontarmi sull'efficienza operativa?

---

Degenza media (rapporto tra giornate e n. dimissioni) del reparto per casi trattati esclusivamente dall'unità operativa considerata (senza ammissioni o trasferimenti da altri reparti, esclusi casi con:

- ▶ durata degenza pari a 1 giorno
- ▶ durata degenza outlier (superiore al valore soglia)
- ▶ deceduti o trasferiti ad altri ospedali

Vs

Degenza media attesa (deg. medie DRG AOSP RER)

---



# Degenza media attesa

---

Rappresenta la durata media di degenza che il reparto avrebbe con la propria casistica (numero ricoveri rilevato per DRG nel reparto del S. Anna) e la durata media di degenza dello standard (le altre Aziende Ospedaliere della Regione Emilia-Romagna della medesima disciplina)



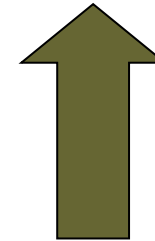
# Esempio: reparto Chirurgia A

DRG	N. Casi	Degenza media oss.
149 C-Interventi maggiori su intestino crasso e tenue, senza CC	116	<b>9.53</b>

$116 \times 9.53 = 1.106$  gg consumati

$116 \times 8.31 = 964$  gg attesi

$1.106 - 964 = 142$  gg risparmiabili



<b>D. M. Altre AOSP</b>
<b>8.31</b>



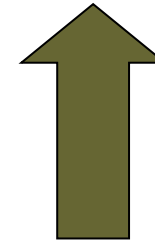
# Esempio: reparto Chirurgia A

DRG	N. casi	Degenza media oss.
290 - Interventi sulla tiroide	53	2.72

$53 \times 9.53 = 115$  gg consumati

$53 \times 8.31 = 154$  gg attesi

$115 - 154 = 39$  gg risparmiati



**D. M. Altre AOSP**

**2.91**



# Letture consigliate

---



- ▶ *Zanetti - Montaguti - Ricciarelli - Celin - Baraldi - Wienand - AAVV: "Il medico e il management", Accademia Nazionale Di Medicina*
- ▶ Edizione: *II 2007*
- ▶ Pagine: *546*
  
- ▶ ISBN: *9788889620502*

