



università di ferrara
DA SEICENTO ANNI GUARDIAMO AVANTI.

PROCESSO DI BUDGETING, VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE, GESTIONE DELLE RISORSE IN RIABILITAZIONE

PROCESSO DI BUDGETING

Sulla base degli obiettivi strategici aziendali si definisce un programma d'azione, ***IL BUDGET***, che declina tali obiettivi per unità organizzativa attraverso un processo sistematico, a cadenza periodica (1 anno di esercizio), con metodi codificati.

PROCESSO DI BUDGETING

SCOPI:

- esplicitare in termini chiari il mandato aziendale
- attivare processi di responsabilizzazione dei diversi livelli dirigenziali al raggiungimento di risultati congruenti con gli obiettivi dati
- Integrare e coordinare le attività di tutte le Unità Organizzative

PROCESSO DI BUDGETING

Gli obiettivi devono essere:

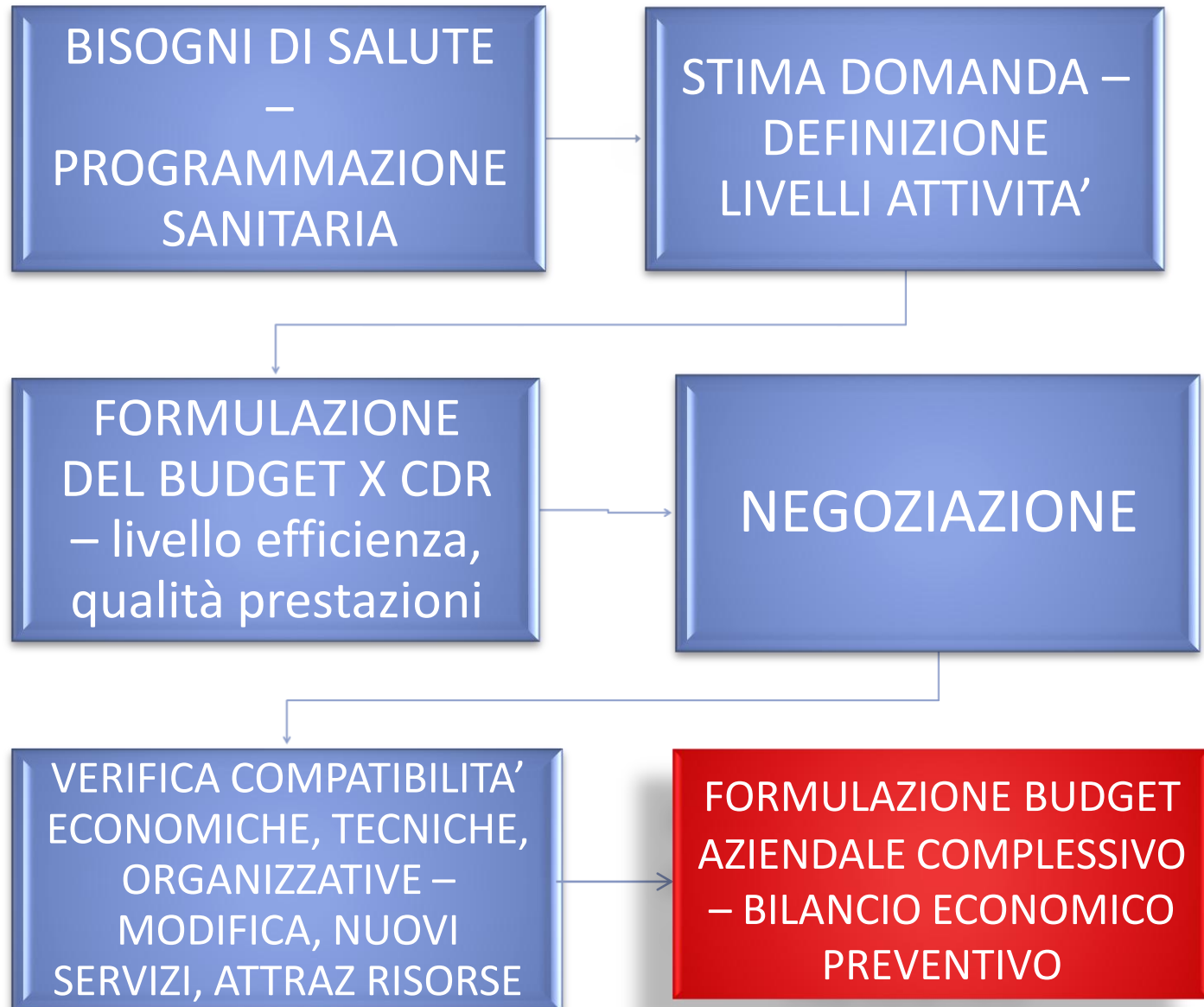
- **Misurabili** per poter valutare i risultati
- Espressi in valori **quantitativi** (n° prestazioni e risorse monetarie x beni e servizi) e **qualitativi** (prestazioni di eccellenza, giusto range temporale di risposta, appropriatezza)
- **Controllabili** e **condivisi** dai responsabili dei CDR (Centri di Responsabilità)

PROCESSO DI BUDGETING

NEGOZIAZIONE = ELEMENTO CRUCIALE

Perché si realizza un accordo tra la direzione strategica dell'azienda e il responsabile CDR sul livello di performance da raggiungere e le risorse da utilizzare

PROCESSO DI BUDGETING



PROCESSO DI BUDGETING

BUDGET STRUMENTO FORTE DI MOTIVAZIONE:

- Capacità di coinvolgimento di tutte le componenti aziendali
 - Volano di cambiamento culturale sulla diffusione delle responsabilità, che spingono all'efficienza e al miglioramento della qualità delle prestazioni
 - Decentramento della gestione e attenzione ai risultati
- = coinvolgere, promuovere l'impegno individuale e il consenso collettivo, saper comunicare e interpretare = **AZIONI DI LEADERSHIP**

SCHEDE DI BUDGET

- ***esempi di documentazione disponibile a livello dipartimentale...***
- ***esempi specifici in ambito riabilitativo...***
- ***esempio utilizzo analisi SWOT x budget 2012- previsione 2013...***

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

COSA SI VALUTA

INPUT

- DEFINIZIONE OBIETTIVI
- UTILIZZO FATTORI PRODUTTIVI

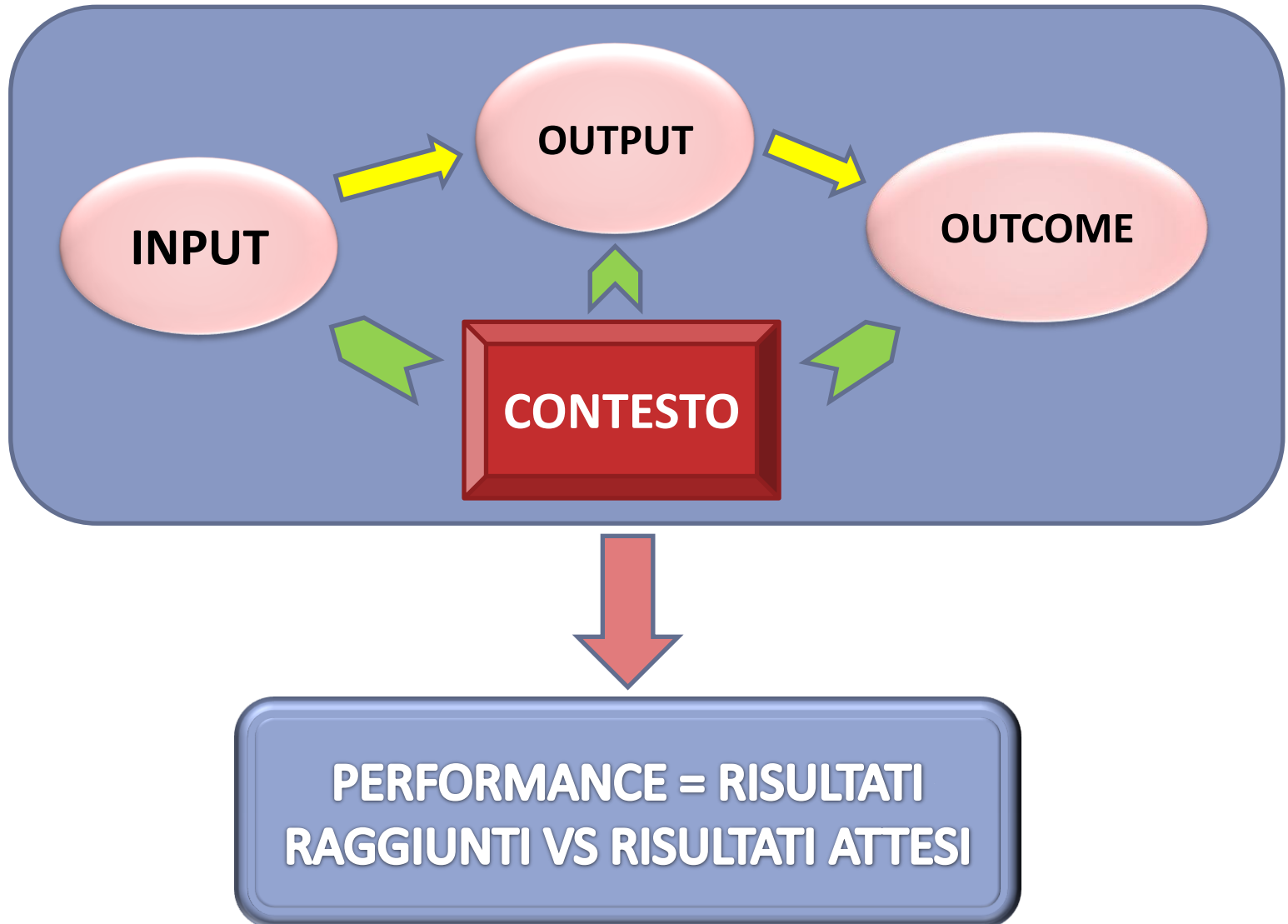
OUTPUT

- PRODUZIONE BENI E SERVIZI
- RISPOSTA PRESTAZIONALE

OUTCOME

- RISULTATO OTTENUTO
- ESITI DI SALUTE

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Valutazione esterna:

- **Istituzionale:** flussi RER, commissioni Valutatori accreditamento
- **Volontaria:** sistemi di certificazione **ISO** (International Organization for Standardization), oppure accreditamento di eccellenza **JCI** (Joint Commission International) o **ACI** (Accreditation Canada International)

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Valutazione interna:

- Nucleo di valutazione: alcuni soggetti dedicati ad hoc
- Controllo di gestione: struttura che supporta la direzione strategica e/o il nucleo di valutazione, monitorando costantemente input-output-outcome (reporting periodico)

PERCHE' SI VALUTA?

Per verificare che:

- una determinata offerta/risposta sanitaria sia in linea con il bisogno sanitario rilevato e sia efficace
- le risorse disponibili siano utilizzate in modo congruo ed efficiente.

Per conoscere il livello di qualità di ogni settore sulla base del quale pianificare le azioni di miglioramento.

LA MISURAZIONE

- Misure economico-finanziarie
- Misure di dati fisici (requisiti strutturali o numero dipendenti)
- Misure di output (prestazioni/percorsi offerti alla popolazione o clienti interni)
- Misure di outcome (miglioramento di salute del target individuato, minor n° ricoveri ripetuti, diminuzione incidenza patologie, diminuzione mortalità)

LA MISURAZIONE

COME SI MISURA:

- **A confronto storico:** rispetto alla performance storica della struttura
- **A confronto con standard:** definiti da LG, Enti certificatori, Soc. Scientifiche, dall' Azienda stessa
- **A confronto con obiettivi dati:** basati su una definita percentuale di raggiungimento degli standard
- **A confronto con altre realtà (benchmarking)**

GLI INDICATORI

Sono variabili ad alto contenuto informativo che permettono una valutazione sintetica di fenomeni complessi.

GLI INDICATORI

Devono essere:

- Quantificabili
- Di semplice costruzione e utilizzo, ma saper cogliere l'essenza di un fenomeno
- Rilevanti
- Sensibili e specifici
- Integrabili con altri indicatori

GLI INDICATORI

CATEGORIE DI INDICATORI

- **indicatori di popolazione** (ISTAT, popolazione di un distretto)
- **Indicatori di contesto socioeconomico** (percentuale di povertà della popolazione, spesa sanitaria pro-capite famiglie)
- **Indicatori di bisogno** (esistenza o insorgenza di un determinato bisogno sanitario)

GLI INDICATORI

INDICATORI DI BISOGNO

- ❖ **Indicatori di morbosità** (diffusione di specifiche patologie nella popolazione)
- ❖ **Indicatori di mortalità** (tasso di mortalità x fratture femore, per stroke, etc)
- ❖ **Indicatori di stile di vita** (diffusione di comportamenti a rischio, es. fumo, sedentarietà,...)
- ❖ **Indicatori di salute percepita** (stato di salute dichiarato)

GLI INDICATORI

INDICATORI DI PROCESSO

- ❑ **Indicatori di appropriatezza** (risposta giusta, posto giusto, tempi giusti....)
- ❑ **Indicatori di qualità percepita** (soddisfazione del cittadino)
- ❑ **Indicatori di complessità** (case mix su DRG)
- ❑ **Indicatori di efficienza e produttività** (raffronto tra input e output)

GLI INDICATORI

- ***Esempi di indicatori utilizzati per percorso fratture femore in azienda***
- ***Esempi di indicatori inseriti nelle aree di definizione degli obv aziendali a budget***
- ***Esempi di indicatori.....***

CHECKLIST X INDICATORE

- Vedi elenco indicatori LEA RER

MONITORAGGIO E REPORTING

Una volta definita la **batteria di indicatori** inizia il percorso di monitoraggio che dovrà rilevare le **variazioni quantitative**, in modo da costruire una **serie storica di valori** che indentifichino la dimensione e la portata di una determinata informazione nel corso del tempo oppure al variare dello spazio di riferimento.

MONITORAGGIO E REPORTING

Lo strumento principe del monitoraggio
è il ***REPORT***:

prospetto periodico, solitamente
trimestrale, che deve contenere i dati
in modo chiaro e comprensibile al
destinatario dell'informazione,
comparati con lo standard definito e
l'obiettivo atteso

MONITORAGGIO E REPORTING

- *Esempi di monitoraggio da schede budget*
- *Esempi di monitoraggio da file del DACP*

BIBLIOGRAFIA

- Donabedian A. “La qualità dell’assistenza sanitaria: principi e metodologie di valutazione” 1990 – NIS Roma
- Nuti S. “la valutazione della performance in sanità” - 2008 – Il Mulino – Bologna
- Casati G. “Programmazione e controllo di gestione nelle aziende sanitarie” – 2000 McGraw-Hill Milano
- Zangrandi A. “Economia e management per le professioni sanitarie” 2011 – McGraw-Hill
- Mintzberg H. “La progettazione dell’organizzazione aziendale” 1996 Il Mulino

**ADESSO
TOCCA A
VOI!**

**(in groppa al
lupo!)**

