

Analisi organizzativa delle funzioni sanitarie  
per la definizione dei costi standard

*Genova, 6 - 7 novembre 2008*

# Controlli di gestione a raffronto

---

**Paola Melina**

Resp. SOS Controllo di gestione servizi socio-sanitari  
Azienda ULSS 18 - ROVIGO

L'Unità Locale Socio Sanitaria e l'Azienda  
Ospedaliera applicano il controllo di  
gestione allo scopo di assicurare efficacia,  
efficienza ed economicità ai processi di  
acquisizione e di impiego delle risorse

---

Controlli di Gestione a raffronto

Paola Melina – Resp. SOS Controllo di Gestione

I sistemi di programmazione e controllo di gestione hanno la finalità di: orientare i comportamenti degli operatori verso il perseguimento degli obiettivi (efficacia) mediante il miglior impiego possibile delle risorse a disposizione ( efficienza)

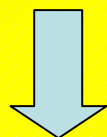
---

**Controlli di Gestione a raffronto**

Paola Melina – Resp. SOS Controllo di Gestione

## STORIA DEL CONTROLLO DI GESTIONE NELL' ASL 18 DI ROVIGO

Il Controllo di gestione nasce come  
struttura in staff al Direttore Generale  
nel 1995



• L.R. 55/1994

• L.R. 56/1994

D.lgs 502/1993

D.lgs 517/1993

---

Controlli di Gestione a raffronto

Paola Melina – Resp. SOS Controllo di Gestione

# STORIA DEL CONTROLLO DI GESTIONE NELL'ASL 18 DI ROVIGO

**Programmazione  
&  
controllo**

- COSTI
- VOLUMI PRODUZIONE
- QUALITA' PERCEPITA
- APPROPRIATEZZA CLINICA
- GESTIONE PERSONALE
- .....

**Controlli di Gestione a raffronto**

Paola Melina – Resp. SOS Controllo di Gestione

# STORIA DEL CONTROLLO DI GESTIONE NELL'ASL 18 DI ROVIGO

In questi ultimi anni è stata operata una

semplificazione

nel processo di budget riducendo il numero

degli indicatori in funzione della loro misurabilità e

significatività.

---

Controlli di Gestione a raffronto

Paola Melina – Resp. SOS Controllo di Gestione

# STRUMENTI DEL PROCESSO DI CONTROLLO DI GESTIONE

- ❖ Piano dei C.d.R e C.d.C.
- ❖ indicatori quali/quantitativi
- ❖ budget per C.d.R.
- ❖ monitoraggio e reportistica per C.d.R.
- ❖ Nucleo di valutazione
- ❖ Contabilità analitica
- ❖ Configurazione di costo

---

## Controlli di Gestione a raffronto

Paola Melina – Resp. SOS Controllo di Gestione

# STRUMENTI DEL PROCESSO DI CONTROLLO DI GESTIONE

## Configurazione di costo:

Valore economico espressivo di una quantità di risorse

Esistono diverse tipologie di costo:

- ❖ costi fissi
- ❖ costi variabili
- ❖ costi diretti
- ❖ costi indiretti
- ❖ costi comuni
- ❖ **COSTO STANDARD**

---

## Controlli di Gestione a raffronto

Paola Melina – Resp. SOS Controllo di Gestione



Il costo standard è un costo teorico, assunto come riferimento di costo in contabilità analitica.

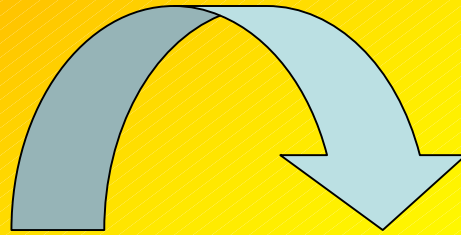
Esso è sempre riferito ad una specifica realtà aziendale, con determinate caratteristiche funzionali, per un periodo di tempo stabilito.

In sede di consuntivo invece c'è il costo effettivo, che è il costo analitico esatto e che può cambiare per molteplici motivi durante la produzione.

---

Controlli di Gestione a raffronto

Paola Melina – Resp. SOS Controllo di Gestione



Quindi i costi standard sono costi sostenibili per la realizzazione di determinate attività, operando con livelli di efficienza ragionevolmente conseguibili.

---

## Controlli di Gestione a raffronto

Paola Melina – Resp. SOS Controllo di Gestione

**ALCUNE ESPERIENZE**

**DI**

**ANALISI DI COSTO**

---

**Controlli di Gestione a raffronto**

Paola Melina – Resp. SOS Controllo di Gestione

# REGIONE VENETO

## Progetto di stima dei costi delle prestazioni di ricovero ospedaliero – Anno 2003 –

### Obiettivi:

- Stima dei costi di produzione delle prestazioni di ricovero per acuti sostenuti dalle strutture della regione;
- Individuazione e analisi dei fattori che possono spiegare la variabilità dei costi di produzione fra strutture;
- Implementazione di un sistema di monitoraggio dei costi delle prestazioni di ricovero.

### Metodologia:

Indagine osservazionale retrospettiva relativa all'anno 2003.  
Campione di 18 ospedali pubblici e privati rappresentativi della totalità delle strutture ospedaliere del Veneto.

---

**Controlli di Gestione a raffronto**

Paola Melina – Resp. SOS Controllo di Gestione

# REGIONE VENETO

Progetto di stima dei costi delle prestazioni di ricovero ospedaliero  
– Anno 2003 –

Metodologia di rilevazione dei costi



Approccio “a cascata” tipo top – down

---

Controlli di Gestione a raffronto

Paola Melina – Resp. SOS Controllo di Gestione

## CENTRI DI COSTO / CATEGORIE DI SERVIZI O ATTIVITA'

	Sala operatoria		Terapie di recupero		Ass. giornaliera & alb.		Pers. medico		Amministrativi e generali			Radiologia				Laboratorio			Farmaci		Presidi		Cure intensive		Servizi	
	DRG 1	DRG 2	DRG 3	DRG 4	Manutenz./Amm.	Utenze	Altri costi	Rad. diagnostica	Rad. terapeutica	Medicina nucleare	Diag. immagini	Catet. cardiaco	Immunol./Ematol.	Anat. patologica	Microb./Chimica cl.	Protesi	Altri presidi	Terapie intensive	Unità coron.	P.S.	Altri servizi					
<b>STATISTICHE ALLOCATIVE</b>																										

## Controlli di Gestione a raffronto

Paola Melina – Resp. SOS Controllo di Gestione

# RISULTATI

- Stima dei costi totali per attività ricovero ordinario per acuti comprensivi della quota dei costi amministrativi di presidio, al netto dei costi non operativi;
- Stima dei costi medi per caso equivalente per la struttura nel suo complesso e per singolo DRG.

---

## Controlli di Gestione a raffronto

Paola Melina – Resp. SOS Controllo di Gestione

# CONCLUSIONI

IL COSTO MEDIO PER CASO EQUIVALENTE PER OGNI DRG



COSTO DI RIFERIMENTO DA USARE  
COME CONFRONTO  
CON LE ALTRE STRUTTURE OSPEDALIERE

---

Controlli di Gestione a raffronto

Paola Melina – Resp. SOS Controllo di Gestione



# AZIENDA ULSS 18 - ROVIGO

## Strumento di determinazione dei costi e di simulazione gestionale

### Obiettivi:

- definizione di uno strumento per l'analisi gestionale e la valutazione strategica;
- determinazione dei costi del ricovero ospedaliero in un dato periodo (2006-2007);
- definizione dei benchmark (parametri di riferimento) per DRG/ tipo di disciplina

### Metodologia:

- in merito alla rilevazione dei costi viene utilizzata la matrice Kaplan-West;
- in merito all'elaborazione e alla determinazione dei costi viene utilizzato il sistema "Microcosting"

---

## Controlli di Gestione a raffronto

Paola Melina – Resp. SOS Controllo di Gestione



---

## Controlli di Gestione a raffronto

Paola Melina – Resp. SOS Controllo di Gestione

## 1-Tabella "Analisi organizzativa del personale"

Codice centro responsabilità:

Dizione centro responsabilità:

Centri di attività	Driver ABC	Medici	Infermieri	Ausiliari/ OTA	Amm.vi	Altro pers.
DH/DS	Ore settimanali					
	N° medio operatori					
Terapia intensiva	Ore settimanali					
	N° medio operatori					
Sala operatoria / Emodinamica	Ore settimanali					
	N° medio operatori					
Ambulatorio per esterni	Ore settimanali					
	N° medio operatori					
Attività per degenti In altre u.o.	Tempo medio/prestaz.					
	N° prestaz. Settim.					
Pronto Soccorso	Tempo medio/prestaz.					
	N° prestaz. Settim.					
Guardia interdivis.	Ore settimanali					
Territorio	Ore settimanali					
Totale ore timbrate						
Costo compet. econ.						
N° operatori totali						

## Controlli di Gestione a raffronto

Paola Melina – Resp. SOS Controllo di Gestione

## 2-Tabella "Analisi/ripartizione degli altri costi"

Codice centro responsabilità:

Dizione centro responsabilità:

Centri di attività	Farmaci	Presidi sanitari/ chirurgici	Cucina/ lavanderia	Pulizie	Altri costi attrib.
Ricoveri ordinari					
DH/DS					
Terapia intensiva					
Sala operatoria DS					
Sala operatoria/Emodinamica					
Ambulatorio per esterni					
Attività per degenti in altre u.o.					
PS					
"Territorio"					
TOTALE SPESA					

## Controlli di Gestione a raffronto

Paola Melina – Resp. SOS Controllo di Gestione



---

## Controlli di Gestione a raffronto

Paola Melina – Resp. SOS Controllo di Gestione

## RISULTATI



Costo del singolo episodio di RICOVERO



Costo per DRG, per unità operativa, ...

## VALUTAZIONE DEI COSTI



Confronto del costo con un Benchmarking

---

Controlli di Gestione a raffronto

Paola Melina – Resp. SOS Controllo di Gestione

CONCLUSIONI

VALUTAZIONE DEI COSTI



Confronto del costo con un Benchmark

---

Controlli di Gestione a raffronto

Paola Melina – Resp. SOS Controllo di Gestione

# PROGETTO BENCHMARK PER DRG

In collaborazione con altre 4 aziende del territorio nazionale

OBIETTIVO: analisi dei costi di ricovero al fine di determinare i benchmark (costi unitari ponderati) per DRG

---

Controlli di Gestione a raffronto

Paola Melina – Resp. SOS Controllo di Gestione



## REGIONE VENETO

### Progetto di determinazione dei costi standard delle prestazioni ospedaliere ed ambulatoriali

**Partecipanti:** 2 Aziende Ulss; 2 Aziende Ospedaliere; 6 Strutture private preaccreditate

**Obiettivo:** calcolo dei costi standard al fine di una determinazione corretta e condivisa delle tariffe delle prestazioni.

---

**Controlli di Gestione a raffronto**

Paola Melina – Resp. SOS Controllo di Gestione

## FUTURO.....

Disponibilità di costi standard aziendali che permetteranno un confronto con gli standard che via via emergeranno nel tempo.

Controlli di Gestione a raffronto

Paola Melina – Resp. SOS Controllo di Gestione

Grazie dell'attenzione

Paola Melina  
Resp. SOS Controllo di Gestione  
Azienda Ulss n.18 di Rovigo