

<b>id</b>	42
<b>Amministrazione proponente</b>	Ente Ospedaliero Ospedali Galliera
<b>Titolo del progetto</b>	Network italiano sanitario per la condivisione dei costi standard - N.I.San.
<b>Unità organizzativa</b>	Struttura Complessa Controllo di gestione
<b>Responsabile del progetto</b>	Marco Esposto
<b>Indirizzo</b>	Mura delle Cappuccine 14
<b>Città</b>	Genova
<b>Provincia</b>	Genova
<b>Regione</b>	Liguria
<b>Sito web istituzionale</b>	<a href="http://www.galliera.it">www.galliera.it</a>
<b>Composizione del gruppo di lavoro:</b>	E.O. Ospedali Galliera: Adriano Lagostena, Direttore Generale Marco Esposto, S.C. Controllo di gestione Provincia autonoma di Bolzano: Albert Tschager, Direttore Ripartizione Sanità Karin Bianchini/Magda Cavallucci, Ufficio Economia Sanitaria Azienda Ussl 18 Rovigo: Adriano Marcolongo, Direttore Generale Paola Melina, Servizio controllo di gestione per i servizi socio-sanitari IRCCS Casa Sollievo della Sofferenza S.Giovanni Rotondo (Fg): Domenico Crupi, Direttore Generale Mario Mastroianno, Ufficio Pianificazione e Controllo; Azienda Ussl 21 Legnago (Vr): Daniela Carraro, Direttore Generale Graziana Aguzzi, Servizio Controllo Interno e Programmazione ASL della Provincia di Como: Antonino Bonaffini, Direttore Sanitario
<b>Ente</b>	Ente Ospedaliero Ospedali Galliera
<b>Categoria del Progetto</b>	Progetti per la gestione ed il governo della sanità
<b>Data inizio del Progetto</b>	11/2008
<b>Durata del passaggio in esercizio del progetto</b>	04/2009
<b>L'iniziativa coinvolge:</b>	l'intera amministrazione
<b>Destinatari del progetto</b>	professionisti sanitari

<b>Dopo il passaggio in esercizio del progetto sono state effettuate valutazioni di impatto?</b>	no
<b>Il progetto ha comportato nuove modalità organizzative?</b>	sì ( se sì descrivere sinteticamente soluzioni/cambiamenti organizzativi adottati )
<b>Soluzioni</b>	vedi paper
<b>Il progetto ha richiesto una formazione specifica del personale?</b>	sì (se sì descrivere le professionalità coinvolte, la durata del corso e il numero di ore totali dedicate)
<b>Descrizione</b>	Direttori Generali, Direttori Amministrativi, Sanitari, Direttori Sanitari, Responsabili Controllo di gestione e loro collaboratori, Professionisti Sanitari. Per quanto riguarda l'E.O. Ospedali Galliera i corsi si sono svolti in cicli di giornate per un numero di 118 ore accreditate ECM e 32 non accreditate ECM. Secondo l'autonomia di ciascuno analogamente è avvenuto per i componenti del N.I.San.; la formazione è ancora in corso.
<b>Sono state effettuate iniziative di comunicazione?</b>	sì (se sì descrivere le iniziative, eventualmente indicando anche l'indirizzo internet del progetto)
<b>Descrizione</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Sito web aziendale con pagine di riferimento <a href="http://www.galliera.it/nisan">www.galliera.it/nisan</a></li> <li>2.Sito web del progetto N.I.San. <a href="http://www.costistandard.com">www.costistandard.com</a></li> <li>3.Convegno "Analisi organizzativa delle funzioni sanitarie per la definizione dei costi standard" presso l'E.O. Ospedali Galliera di Genova il 06-07 Novembre 2008;</li> <li>4.Libro "Costi standard ricoveri. Manuale per elaborare ed utilizzare in un'ottica strategica gli indicatori gestionali relativi alla degenza ospedaliera" di Domenico Crupi, Adriano Lagostena, Alberto Pasdera, FrancoAngeli, Milano 2008</li> <li>5.Articolo "Costi standard, prove generali per i ricoveri ospedalieri" dal "Il Sole 24 ORE Sanità" del 25 Nov.-1 Dic. 2008;</li> <li>6.Articolo "La libreria di Management della Sanità", marzo 2009 recensione al libro "Costi standard ricoveri" di Domenico Crupi, Adriano Lagostena, Alberto Pasdera;</li> <li>7.Convegno "Dai costi effettivi ai costi standard per i ricoveri ospedalieri" presso Azienda ULSS 21 di Legnago (Vr) il 15 Aprile 2009;</li> <li>8.Convenzione costitutiva del network N.I.San. del 08/04/2009 tra E.O. Ospedali Galliera, Provincia autonoma di Bolzano-Alto Adige, Azienda ULSS 18 Rovigo, IRCCS Ospedale Casa Sollievo della Sofferenza di S. Giovanni Rotondo (Fg);</li> <li>9.Fiera Roma FORUM PA 2009, 15/05/2009 presso l'officina Sala Welfare - padiglione 7 "Analisi organizzativa delle funzioni sanitarie per la definizione dei costi standard" a cura di E.O. Ospedali Galliera;</li> <li>10.Articolo "Liguria/Il Galliera in team con altri centri analizza le funzioni sanitarie-II Cantiere dei costi standard" dal "Il Sole 24 ORE Sanità" del 09-15 Giugno 2009;</li> <li>11.Articolo "Dai costi effettivi ai costi standard" e Articolo "Nasce il primo Network nazionale" dal n° 21 di Giugno 2009 di "Panorama della Sanità";</li> <li>12.Comitato Direttivo N.I.San. 13-14/07/2009 presso la Casa Sollievo della Sofferenza di San Giovanni Rotondo, Comitato Scientifico e approfondimento degli</li> </ol>

	<p>obiettivi di sviluppo della rete e suo ampliamento;</p> <p>13. Articolo "Nel network altre nove Aziende sanitarie italiane" dal n°30 di Agosto 2009 di "Panorama della Sanità";</p> <p>14. Convegno "1° Workshop Nazionale sui costi standard in sanità" presso EURAC Convention Center di Bolzano il 03/04 Dicembre 2009;</p> <p>15. Articolo "Un pool per i costi standard" dal "Il Sole 24 ORE Sanità" del 15-21 Dicembre 2009.</p>
<b>L'intervento è stato realizzato in partnership con altri soggetti pubblici o privati?</b>	sì (se sì, indicare tutti gli eventuali partner del progetto specificando sinteticamente, per ciascuno di essi, il ruolo svolto)
<b>Descrizione</b>	<p>Fondatori e componenti del Comitato direttivo N.I.San.:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ente Ospedaliero Ospedali Galliera di Genova</li> <li>2) Provincia Autonoma di Bolzano-Alto Adige/Autonomen Provinz Bozen-Südtirol</li> <li>3) Azienda Unità Locale Socio Sanitaria 18 di Rovigo</li> <li>4) Ospedale Casa Sollievo della Sofferenza Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico in San Giovanni Rotondo (Fg)</li> </ol> <p>Altri componenti del Comitato direttivo N.I.San.:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5) Azienda Sanitaria Locale della Provincia di Como</li> <li>6) Azienda Unità Locale Socio Sanitaria 21 Legnago (Vr)</li> </ol> <p>Altri componenti N.I.San.:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7) Azienda Ospedaliera Pia Fondazione di Culto e Religione "Cardinale G. Panico", Tricase (Le)</li> <li>8) Azienda Ospedaliera Ospedale Civile di Legnano (Mi)</li> <li>9) Azienda Ospedaliera Sant'Anna di Como</li> <li>10) Azienda USL Valle d'Aosta-Vallée d'Aoste</li> <li>11) Azienda Ospedaliera di Padova</li> <li>12) Azienda Ospedaliero Universitaria Santa Maria della Misericordia di Udine</li> <li>13) Fondazione CERBA, Centro Europeo di Ricerca Biomedica Avanzata, Milano</li> <li>14) Ospedale Generale Regionale "Francesco Miulli" Ente Ecclesiastico, Acquaviva delle Fonti (Ba)</li> <li>15) Ospedale classificato ed equiparato Sacro Cuore Sacro Cuore Don Calabria, Negrar (Vr)</li> <li>16) Presidio Sanitario Gradenigo Congregazione Figlie della carità di San Vincenzo De' Paoli, Torino.</li> </ol>
<b>Costo complessivo del progetto</b>	€ 30.000 (trentamila)
<b>Il progetto è stato finanziato con:</b>	Altro (Specificare)
<b>Descrizione</b>	Il costo complessivo dichiarato è relativamente alla parte comune del progetto, esso è stato ripartito tra le Aziende ed Enti componenti il N.I.San. Per l'Ente Ospedaliero Ospedali Galliera il progetto, sia nella parte comune sia in quella specifica individuale, è stato finanziato con fondi interni.
<b>Allegare il paper</b>	<p>1.</p> <p>Il N.I.San. ovvero il Network Italiano Sanitario per la condivisione dei costi standard si è costituito nell'aprile 2009 come rete finalizzata allo scambio di informazioni relative</p>

ai costi standard delle attività sanitarie. Fondata da E.O. Ospedali Galliera di Genova, Provincia Autonoma di Bolzano, Azienda Ussl 18 di Rovigo, IRCCS Casa Sollievo della Sofferenza di S. Giovanni Rotondo, annovera ad oggi sedici componenti che gestiscono in condivisione i risultati relativi all'elaborazione dei costi standard delle attività sanitarie, svolta da ciascuno secondo uno strumento tecnico omogeneo di elaborazione dei costi (CSO, Controllo Strategico Ospedaliero) basato sul metodo di analisi dei costi ABC (Activity Based Costing). Tale attività di rete ha prodotto i costi standard dei ricoveri per il 2007 (in elaborazione quelli per il 2008) basati sulla determinazione della media del costo per singolo episodio di ricovero, nonché convegni, pubblicazioni, attività formativa e informativa.

2.

Costi standard ricoveri, ABC - Activity Based Costing, benchmark, network, sanità

3.

A seguito del Convegno "Analisi organizzativa delle funzioni sanitarie per la definizione dei costi standard" tenutosi presso l'E.O. Ospedali Galliera di Genova del 07/08 novembre 2008 si evidenzia: a) la consapevolezza che nei promotori di questo evento vi sono grandi condivisioni di percorsi e strumenti gestionali di analisi dei costi dell'attività sanitaria e ospedaliera; b) la necessità di basarsi su costi standard derivanti dalla rilevazione effettiva dei costi, anche in virtù dell'approvazione della L. 133/2008 che li richiama al fine del calcolo delle tariffe delle prestazioni sanitarie; c) la questione del corretto inteso come economico e dunque efficiente ed etico finanziamento delle risorse per l'erogazione del Servizio Sanitario Nazionale da parte delle aziende sanitarie; d) il progetto di condividere know how ed esperienze costituendo una rete che promuova un movimento di cultura gestionale proponendosi alle aziende operanti sul territorio nazionale quale forum e termine di confronto non solo economico (benchmark), ma anche di performance professionali sanitarie.

4.

Determinazione (applicando il CSO Controllo Strategico Ospedaliero, che fonda i suoi presupposti sulla tecnica dell'Activity Based Costing) dei costi effettivi e standard : a) dei ricoveri, b) delle prestazioni ambulatoriali, c) delle attività sanitarie rese sul territorio, d) delle attività amministrative, d) dei percorsi ospedalieri, e) dei percorsi territoriali. Questi obiettivi comportano una completa analisi organizzativa delle attività sanitarie, nonché presuppongono il possesso ed il corretto funzionamento di un sistema informativo e informatico che consenta di raccogliere tempestivamente le informazioni da elaborare e da rendere utilizzabili per le scelte gestionali di competenza delle Direzioni Generali. Analoga analisi organizzativa e di determinazione dei prodotti delle attività amministrative è il presupposto per poter determinare costi effettivi e standard delle attività amministrative. Attività di corsi e di formazione riguardanti i punti sopra descritti. Pubblicazione di studi riguardanti i punti sopra descritti.

5.

Metodo ABC (Activity Based Costing) per la determinazione dei costi dei singoli episodi di ricovero e delle attività territoriali definito nel CSO Controllo strategico ospedaliero. Il CSO Controllo Strategico Ospedaliero applicato per la determinazione dei costi effettivi per singolo episodio di ricovero e dei costi standard intesi come media dei costi effettivi rilevati per i ricoveri nel N.I.San. si fonda sulla necessità di adottare un sistema a basi multiple per ripartire i costi esclusivi per un certo centro di responsabilità ma "comuni" a più pazienti ricoverati. Tale sistema è ricollegabile alla logica di ripartizione che si fonda su di una procedura (vedasi per esempio il metodo citato dell'Activity-based Costing) che ripartisce indirettamente i costi delle risorse tra i

pazienti ricoverati attraverso delle determinanti di costo (cost driver), ovvero tramite dei parametri che permettono di distribuire i costi tra i pazienti dell'ospedale. Sulla base dell'analisi dei sistemi di assegnazione delle risorse, si può concludere che solo attraverso un'indiretta rilevazione degli accadimenti gestionali (ossia attraverso il sistema di allocazione) è possibile indagare nel modo più compiuto (anche se non perfetto) possibile la realtà ospedaliera: tale realtà va perciò "catturata" attraverso una "rete" di cost driver più che "inseguita" attraverso il sistema dei costi diretti. Inoltre, l'allocazione dei costi rappresenta un utile strumento per migliorare la controllabilità e la qualità delle informazioni di base relative ai costi. Infatti, attraverso l'analisi combinata dei diversi driver è possibile individuare eventuali errori o carenze relativi ai dati di costo forniti per elaborare i costi degli episodi di ricovero. L'allocazione (ossia quando i costi contenuti nei report dei centri di risultato non sono imputati solo in modo diretto, ma anche mediante un sistema a basi multiple, ovvero attraverso una serie di parametri [determinanti di costo] o "driver" che "guidano" l'assegnazione dei costi verso l'oggetto di riferimento, potendo così definire questi costi come indiretti) rappresenta quindi un metodo concretamente realizzabile per superare i problemi connessi ai costi diretti e collegati con il metodo di attribuzione e per poter effettivamente procedere alla determinazione dei costi effettivi per episodio di ricovero nel modo più corretto possibile; Condivisione di banca dati e determinazione di benchmark ovvero standard dei costi dei ricoveri, delle prestazioni ambulatoriali, della attività sanitarie territoriali. Analisi, incontri, confronti gestionali tra le Direzioni Generali, Amministrative, Sanitarie e tra i Controlli di gestione nonché di performance professionale tra professionisti sanitari internamente alle aziende e tra le aziende del N.I.San..

6.

Realizzazione dei costi standard ricoveri relativi all'anno 2007 rilevati nelle aziende dei componenti del N.I.San.. I risultati di tale progetto sono stati presentati durante il "1° Workshop Nazionale sui costi standard in sanità" presso EURAC Convention Center di Bolzano il 03/04 Dicembre 2009. Dal punto di vista tecnico sanitario, gestionale e contabile la realizzazione dei costi standard 2007 ha comportato l'applicazione del CSO Controllo Strategico Ospedaliero, il quale si basa sulla tecnica dell'Activity Based Costing per la determinazione dei costi dei singoli episodi di ricovero avvenuti nelle strutture del network. Il CSO Controllo Strategico Ospedaliero applicato per la determinazione dei costi standard dei ricoveri 2007 si fonda sulla necessità di adottare un sistema a basi multiple per ripartire i costi esclusivi per un certo centro di responsabilità ma "comuni" a più pazienti ricoverati. Tale sistema è ricollegabile alla logica di ripartizione che si fonda su di una procedura (vedasi per esempio il metodo citato dell'Activity-based Costing) che ripartisce indirettamente i costi delle risorse tra i pazienti ricoverati attraverso delle determinanti di costo (cost driver), ovvero tramite dei parametri che permettono di distribuire i costi tra i pazienti dell'ospedale.

Elaborazione in corso nei termini sopra citati dei costi standard ricoveri relativi all'anno 2008 rilevati nelle aziende dei componenti del N.I.San. da rendere disponibili entro l'estate del 2010;

Preparazione per l'elaborazione dei costi standard ricoveri relativi all'anno 2009 rilevati nelle aziende dei componenti del N.I.San. da rendere disponibili entro l'anno 2010 anche in considerazione della diversa applicazione che le varie regioni hanno dato al DM 18 dicembre 2008 del Ministero del lavoro, della salute e delle politiche sociali - Dipartimento della Qualità recante "Aggiornamento dei sistemi di classificazione adottati per la codifica delle informazioni cliniche contenute nella scheda di dimissione ospedaliera e per la remunerazione delle prestazioni ospedaliere";

Determinazione presso alcuni dei componenti del N.I.San dei costi effettivi rilevati

secondo la tecnica dell'Activity Based Costing delle singole prestazioni ambulatoriali di: Laboratorio Analisi, Anatomia Patologica, Radiodiagnostica (tradizionale, PET, TAC, PET-TAC, ecc.), Laboratorio di istocompatibilità e Laboratorio di genetica. Per il Laboratorio di genetica i risultati della rilevazione dei costi delle singole prestazioni sono stati presentati al Congresso Nazionale della Società Italiana di Genetica Umana nel 2008.

Elaborazione in corso presso un componente del N.I.San. dei costi effettivi per conseguire degli standard dei costi delle attività amministrative di supporto alla attività istituzionale sanitaria da rendere disponibili entro l'anno 2010;

L'attività del network N.I.San. ha promosso e/o prodotto:

Convegno "Analisi organizzativa delle funzioni sanitarie per la definizione dei costi standard" presso l'E.O. Ospedali Galliera di Genova il 06-07 Novembre 2008;

Libro "Costi standard ricoveri. Manuale per elaborare ed utilizzare in un'ottica strategica gli indicatori gestionali relativi alla degenza ospedaliera" di Domenico Crupi, Adriano Lagostena, Alberto Pasdera, FrancoAngeli, Milano 2008

Convegno "Dai costi effettivi ai costi standard per i ricoveri ospedalieri" presso Azienda ULSS 21 di Legnago (Vr) il 15 Aprile 2009;

Fiera Roma FORUM PA 2009, 15/05/2009 presso l'officina Sala Welfare - padiglione 7 "Analisi organizzativa delle funzioni sanitarie per la definizione dei costi standard" a cura di E.O. Ospedali Galliera;

Convegno "1° Workshop Nazionale sui costi standard in sanità" presso EURAC Convention Center di Bolzano il 03/04 Dicembre 2009;

Convegno "Le nuove linee guida per una corretta codifica delle SDO della Regione Veneto" presso Azienda Ospedaliera Universitaria Integrata di Verona il 16/04/2010 con interventi e relazioni;

Adesione di sedici componenti più avanti elencati che globalmente rappresentano otto regioni italiane (Valle d'Aosta, Piemonte, Liguria, Lombardia, Veneto, Trentino-Alto Adige, Puglia) per dimensione complessiva a valori stimati riferiti al 2008:

-un valore della produzione sanitaria di € 4.600.000.000,00;

-un numero di dipendenti e collaboratori di 47.700;

-un numero di ricoveri per acuti dimessi di 564.100;

-un numero di ricoveri riabilitativi dimessi di 10.700;

-un numero di interventi chirurgici di 253.000;

-un numero di prestazioni ambulatoriali per esterni e di pronti soccorso di 35.400.000.

Questi i componenti del N.I.San.:

Fondatori ad aprile 2009

1) Ente Ospedaliero Ospedali Galliera di Genova

2) Provincia Autonoma di Bolzano-Alto Adige/Autonomomen Provinz Bozen-Südtirol

3) Azienda Unità Locale Socio Sanitaria 18 di Rovigo

4) Ospedale Casa Sollievo della Sofferenza Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico in San Giovanni Rotondo (Fg)

cui si è aggiunto a maggio 2009

5) Azienda Unità Locale Socio Sanitaria 21 Legnago (Vr)

cui si sono aggiunti a luglio 2009:

6) Azienda Ospedaliera Pia Fondazione di Culto e Religione "Cardinale G. Panico", Tricase (Le)

7) Azienda Ospedaliera Ospedale Civile di Legnano (Mi)

8) Azienda Ospedaliera Sant'Anna di Como

9) Azienda Ospedaliero Universitaria Santa Maria della Misericordia di Udine

10) Azienda Sanitaria Locale della Provincia di Como

11) Fondazione CERBA, Centro Europeo di Ricerca Biomedica Avanzata, Milano

12) Ospedale Generale Regionale "Francesco Miulli" Ente Ecclesiastico, Acquaviva delle Fonti (Ba)

13) Ospedale classificato ed equiparato Sacro Cuore Sacro Cuore Don Calabria,

Negrar (Vr)

14) Presidio Sanitario Gradenigo Congregazione Figlie della carità di San Vincenzo De' Paoli, Torino.

cui si sono aggiunti ad aprile 2010

15) Azienda USL Valle d'Aosta-Vallée d'Aoste

16) Azienda Ospedaliera di Padova.