



8° Forum Cultura d'Impresa



C.S.S. in costruzione – 1947/56



Poliambulatorio G.P. II – S.G.R., 2002



C.S.S. oggi



C.di Ricerca MENDEL – Roma, 2001



ISBReMIT - Institute for Stem-cell Biology, Regenerative Medicine and Innovative Therapies (13 Novembre 2014)

Milano, 05/12/2014

*Pasquale Chiarelli - Pianificazione e Controllo di Gestione
IRCCS Casa Sollievo della Sofferenza
Opera di San Pio da Pietrelcina*



10 DIPARTIMENTI: 42 UU.OO.

EMERGENZA, ACCETTAZIONE E AREA CRITICA	
CARDIOLOGICO- VASCOLARE	4
DIAGNOSTICA DI LABORATORIO E TRASFUSIONALE	3
ETÀ EVOLUTIVA	4
ONCO-EMATOLOGICO	6
SCIENZE CHIRURGICHE	7
SCIENZE MEDICHE	9
SCIENZE RADIOLOGICHE	4
TESTA-COLLO	4
RISORSE UMANE	

Posti Letto

887

Personale occupato

2.607

Personale dedicato alla ricerca scientifica

112

Ricoveri 2013 **55.560**

Ricoveri ordinari 37.734

Ricoveri in riabilitazione 556

Ricoveri diurni 17.270

(DH/DS, 0-1 giorno)

PAC 4.688

N° prestazioni ambulatoriali e dialisi

1.238.871

% Attrazione extra-regionale

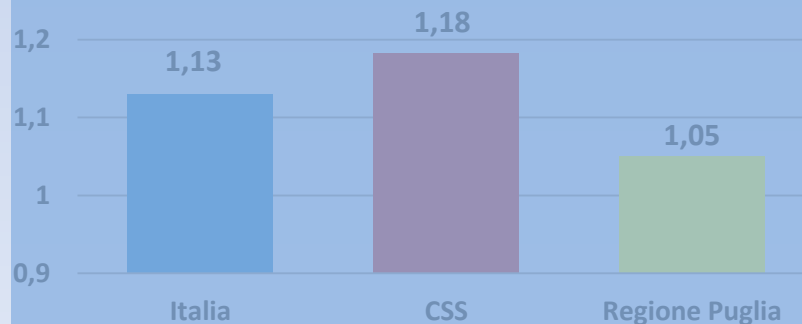
Ricoveri ordinari

16,19% pari al 25,7% Puglia

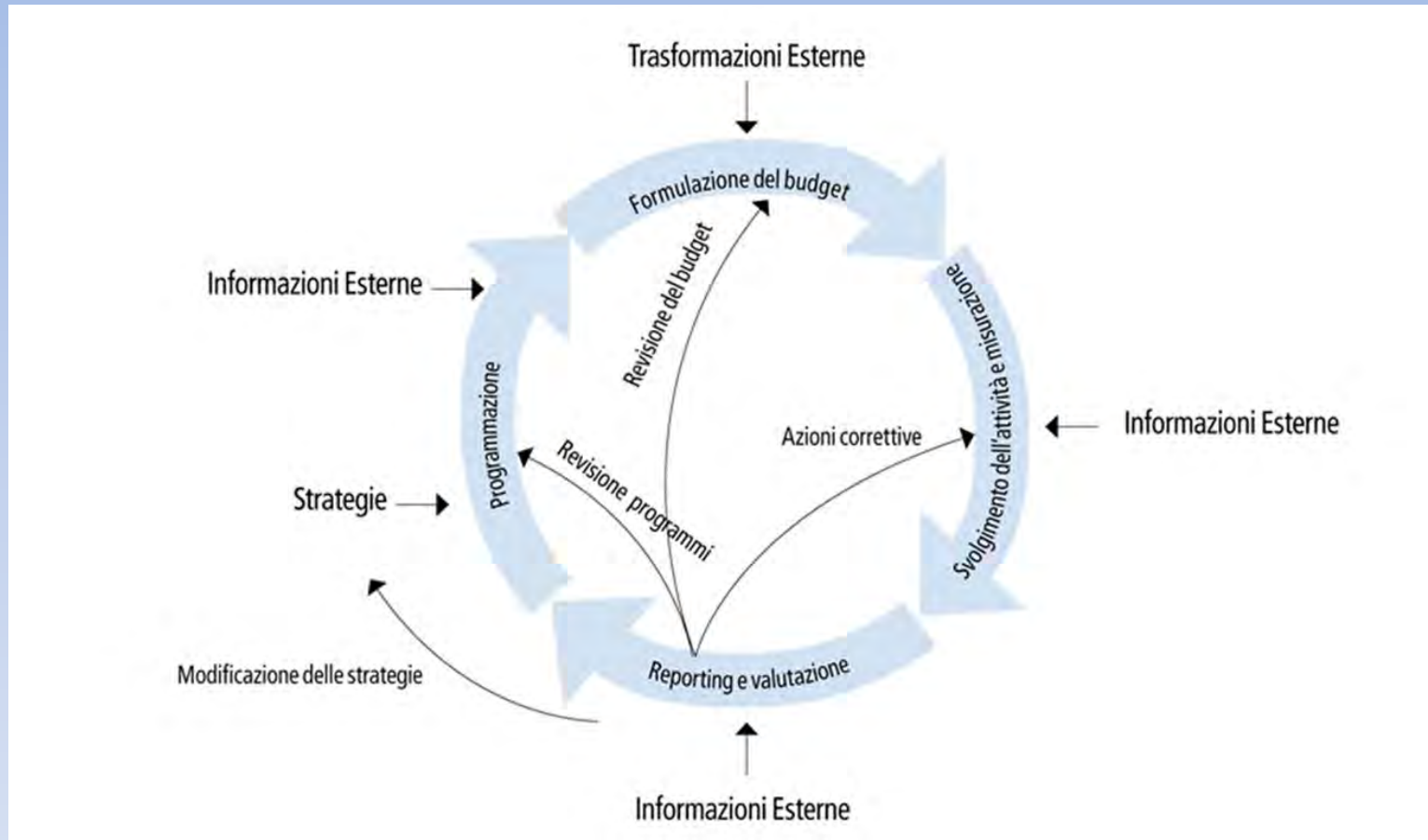
Prestazioni amb.

6,88% pari al 15,72% €

Peso Medio dei Ricoveri



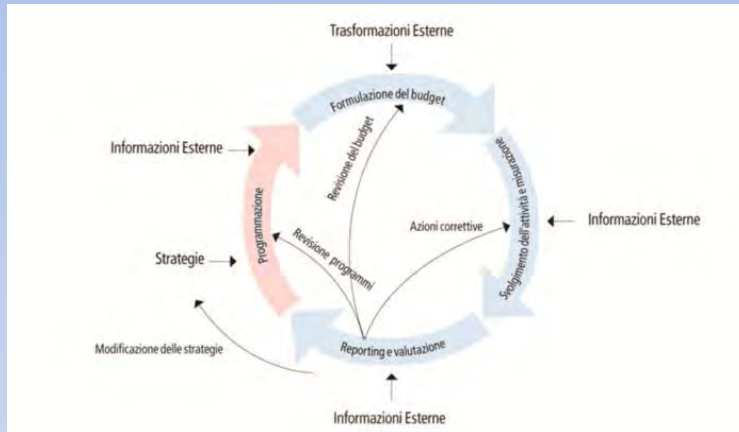
Fonte: Ministero della Salute, *Rapporto annuale sull'attività di ricovero ospedaliero, Dati SDO 2012*, pubblicato Dicembre 2013



Le Fasi del controllo direzionale

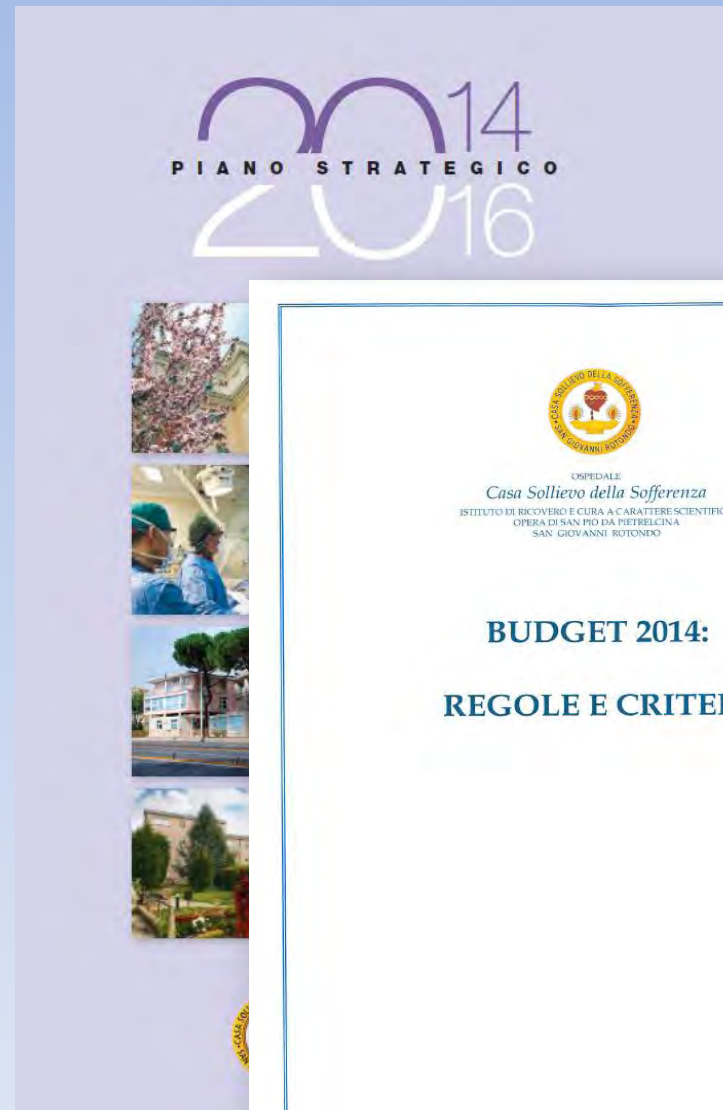
(R.N. Anthony e D.W. Young, Management control in nonprofit organizations , 1992)

declinazione degli **obiettivi strategici**



Le Fasi del controllo direzionale
(R.N. Anthony e D.W. Young, *Management control in nonprofit organizations*, 1992)

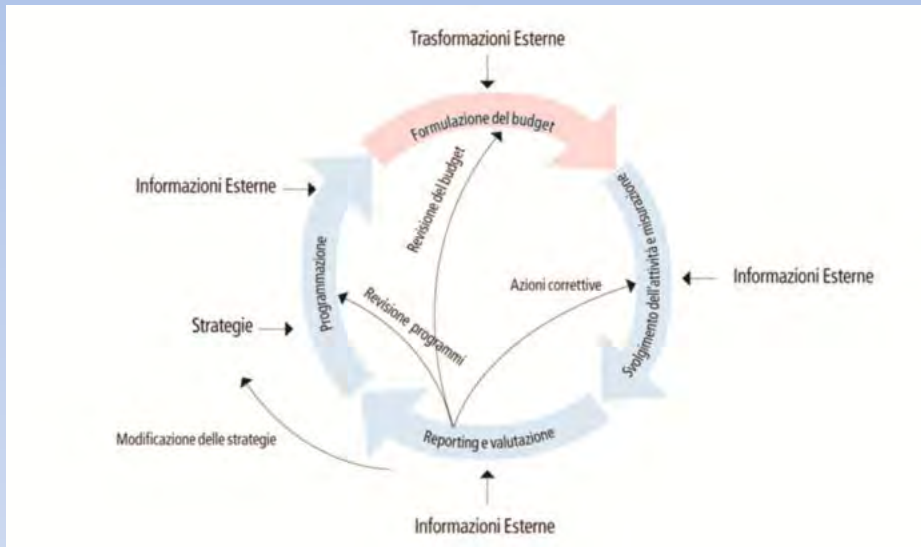
e definizione di **criteri e tempistiche** del **Ciclo di Budget**



in **Obiettivi Annuali**
per centro di
responsabilità



Definizione e negoziazione degli indicatori e relativi valori obiettivo



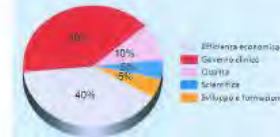
Le Fasi del controllo direzionale

(R.N. Anthony e D.W. Young, *Management control in nonprofit organizations*, 1992)



Scheda di budget 2013 U.O. CHIRURGIA TORACO - POLMONARE

Pesi Prospettive



Obiettivi di base

- Consegna schede inventario di fine anno
- Consegna entro 15 giorni lavorativi dalla data di esecuzione dell'inventario di tutte le schede dei Centri di Costo allentato all'U.O.
- Modalità di calcolo: 4 giorni in meno avvenuta consegna oltre la data stabilita (anche per solo una scheda).
- Referente: Direttore AMF G. Piana per la raccolta schede / Direttore Amm. M. Giuliani per la valutazione
- Mantenimento e cura "dischi" biomediche
 - 1) Furto o Smerimento
 - 2) Guasti accidentali
 - 3) 30% del valore di rinnovo
 - 2) proporzionale ai guasti accidentali verificatisi nell'anno in corso
- di: ssa Adele Potenza / dr. Saverio Fusilli
- SDO on time
- Chiusura di elemento il 65% delle SDO mensili, a parte le eccezioni di alcuni DR, entro la fine del mese e del 100% entro e non oltre il 10 del mese successivo.
- Verrà detratto il punto per ogni mese in cui non si rispetta la scadenza.
- Se tale inadempimento dovesse verificarsi per 6 mesi i punti sottratti saranno 10.
- di: P. Chiarelli / dott. L. Missio

Prospettiva	Peso prospettiva	Area	Peso area	Kpi	Peso kpi	Frequenza monitoraggio
Efficienza economica	40%	Altro Personale	25%	Efficienza prevista	100%	semestre
		Farmaci	20%	Efficienza prevista	100%	semestre
		Personale Medico	30%	Efficienza prevista	100%	semestre
		Presidi	25%	Efficienza prevista	100%	semestre
Appropriatezza-Organizzazione	30%	Appropriatezza-Organizzazione	300%	Attività Ambulatoriale	30%	semestre
			Classificazione Complessità Chirurgica	15%	annuale	
			Gestione farmaci farmaceutici e carrelli sanitari	5%	semestre	
Qualità	10%	Sistema di Gestione Qualità	Ricoveri Ordinari Classi di DRG	50%	semestre	
			50%	Velocità Cartella Clinica	100%	semestre
Ricerca e formazione	5%	Produzione Scientifica	50%	Azioni per prevenire il verificarsi delle non conformità sulla gestione, tenuta e tutela della documentazione sanitaria	100%	annuale
			100%	Costo per punto di Impact Factor	100%	Annuale
Sicurezza e sicurezza sul lavoro	5%	Sicurezza e sicurezza sul lavoro	100%	Audit sicurezza sul lavoro	50%	annuale
			100%	Formazione specifica	50%	annuale

S.B. Polonzo
25/02/13

[Signature]
Direttore Sanitario

[Signature]

[Signature]



LA REALIZZAZIONE DELLE FASI DEL “CONTROLLO DIREZIONALE” DI ANTHONY-YOUNG



Scheda di budget 2013 U.O. CHIRURGIA TORACO-POLMONARE

Obiettivi di area

1. Obiettivo di area: garantire la continuità e la qualità delle prestazioni chirurgiche toraciche e polmonari.
2. Obiettivo di area: garantire la sicurezza e la qualità delle prestazioni chirurgiche toraciche e polmonari.
3. Obiettivo di area: garantire la soddisfazione dei pazienti e dei familiari.
4. Obiettivo di area: garantire la soddisfazione del personale sanitario.
5. Obiettivo di area: garantire la sostenibilità economica dell'attività.

Indicatore

Indicatore	Unità di misura	Valore obiettivo	Valore attuale
Costo medio unitario (CMU)	€	1.200,00	1.150,00
Efficienza (prodotti/costi)	%	100,00	95,00
Efficienza (costi/costi)	%	100,00	98,00

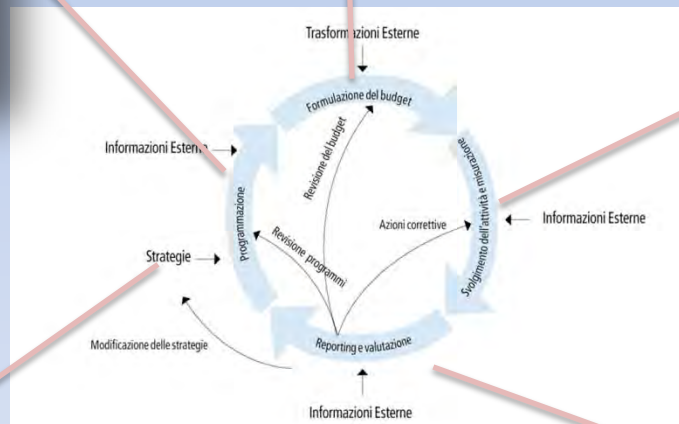
S.f. Polonara
Alfonso
Giuseppe

BUDGET 2014

Descrizione Unità Aziendale	Standard	Budget	Costi	Prodotti	Efficienza (prodotti/costi)	Efficienza (costi/costi)
Chirurgia Toraco-Polmonare	1.200,00	1.150,00	1.150,00	1.150,00	100,00	98,00
Altre Unità Aziendali
Totale

Monitoraggio 1° semestre - budget 2014

Codice	Descrizione Unità Aziendale	Periodo				
62	Chirurgia	2014				
Standard						
Costo medio unitario		2014				
Standard	Budget	Costi				
1.200,00	1.150,00	1.150,00				
Prodotti						
Standard	Budget	Costi				
100,00	95,00	98,00				
Indicatore						
Indicatore	Importo €	%	Punteggio Max	Punteggio Eff.	Min	Max
Costo medio unitario (prev. vs. cons.)	-30,237	-19,3				
Costo medio unitario (prev. vs. cons.)	-30,237	-19,3				
Efficienza prod. (Prod-costi)	100,00	100,0	10,0	8,0	-1,00	
Efficienza cons. (Prod-costi)	-32,897	-18,2	30,0	30,0	-5,40	-5,00

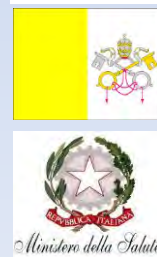


Scheda di valutazione budget

Codice	Descrizione Unità Aziendale	Periodo				
62	Chirurgia	2011				
Standard						
Costo medio unitario		2011				
Standard	Budget	Costi				
1.200,00	1.150,00	1.150,00				
Prodotti						
Standard	Budget	Costi				
100,00	95,00	98,00				
Indicatore						
Indicatore	Importo €	%	Punteggio Max	Punteggio Eff.	Min	Max
Costo medio unitario (prev. vs. cons.)	-30,237	-19,3				
Costo medio unitario (prev. vs. cons.)	-30,237	-19,3				
Efficienza prod. (Prod-costi)	100,00	100,0	10,0	8,0	-1,00	
Efficienza cons. (Prod-costi)	-32,897	-18,2	30,0	30,0	-5,40	-5,00

PIANO STRATEGICO 2014-2016

FONDAZIONE CASA SOLIEVO DELLA SOFFERENZA
OPERA DI SAN PIO DA PIETROSCA
SAN GIOVANNI ROTONDO





«Non ti preoccupare, occupati»

Padre Pio

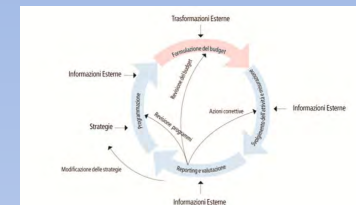
Grazie per l'attenzione !

p.chiarelli@operapadrepio.it



Gli obiettivi di budget delle UU.OO. Cliniche sono organizzati in **5 Aree**:

1. **Governo Clinico**
2. **Efficienza**
3. **Ricerca Scientifica**
4. **Qualità**
5. **Sviluppo & Formazione**



Le 5 aree sono a loro volta articolati in **sotto-aree** (Key Performance Areas - KPA)



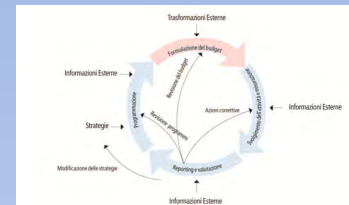
Per ogni **sotto-area** i responsabili di budget devono individuare degli **obiettivi** ed **indicatori** corrispondenti (Key Performance Indicators - KPI)



Per ogni **obiettivo** la direzione strategica stabilisce un **target** da raggiungere, che è poi oggetto di **negoiazione** con i Responsabili di U.O.

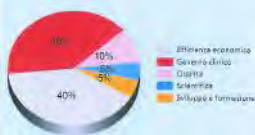


BUDGET UU.OO. CLINICHE: EFFICIENZA



Scheda di budget 2013 U.O. CHIRURGIA TORACO-POLMONARE

Pesi Prospettive



Obiettivi di base

Consegna schede inventario di fine anno.
 Consegna entro 10 giorni lavorativi dalla data di esecuzione dell'inventario di tutte le schede dei Centri di Costo afferenti all'U.O.
 Modalità di calcolo: 4 punti in meno avvenuta consegna oltre la data stabilita (anche per solo una scheda).
 Referente: Direttore AMF G. Piano per la raccolta schede / Direttore Amministrativo M. Galliani per la valutazione.
 Manutenzione e cura "device" biomediche.
 1) Furto o Smerimento
 2) Guasti accidentali
 3) 30% del valore di rinnovo
 2) proporzionale ai guasti accidentali verificatisi nell'anno in corso
 dr.ssa Adele Potenza / dr. Savino Fusilli.
 SDO on time
 Chiusura di almeno il 65% delle SDO manuali, a parte le eccezioni di alcuni DR, entro la fine del mese e del 100% entro e non oltre il 10 del mese successivo.
 Verrà detratto 1 punto per ogni mese in cui non si rispetta la scadenza.
 Se tale inadempimento dovesse verificarsi per 6 mesi il punteggio sarà zero.
 dott. P. Chiarelli / dott. L. Maria

Prospettiva	Peso prospettiva	Area	Peso area (%)	Obiettivo	Frequenza monitoraggio
Efficienza economica	25%	Personale	25%	Efficienza prevista	100% semestrale
		Farmaci	20%	Efficienza prevista	100% semestrale
		Personale Medico	30%	Efficienza prevista	100% semestrale
		Presidi	25%	Efficienza prevista	100% semestrale
		Appropriatezza-Organizzazione	100%	Attività Ambulatoriale	30% semestrale
Qualità	10%	Sanitaria	50%	Classificazione Complessità Chirurgica	15% annuale
			50%	Gestione armadi farmaceutici e carrelli sanitari	5% semestrale
Sviluppo e formazione	5%	Sanitaria	50%	Ricoveri Ordinari Classi di DRG	50% semestrale
			50%	Velocità Cartella Clinica	100% semestrale
			50%	Azioni per prevenire il verificarsi delle non conformità sulla gestione, tenuta e tutela della documentazione sanitaria	100% annuale
Sviluppo e formazione	5%	Sanitaria	100%	Produzione Scientifica	100% Annuale
			100%	Costo per punto di impatto factor	100% Annuale
Sviluppo e formazione	5%	Sanitaria	100%	Salute e sicurezza sul lavoro	50% annuale
			100%	Audit sicurezza sul lavoro	50% annuale
Sviluppo e formazione	5%	Sanitaria	100%	Formazione specifica	50% annuale
			100%	Formazione specifica	50% annuale

S.B. Polando
25/02/13

[Handwritten signature]
Direzione Sanitaria

[Handwritten signature]

Per ogni Area viene compilata una scheda che descrive ciascun indicatore:

Codice	Descrizione Unità Aziendale		Periodo	
27	Chirurgia toracica		2013	
		Standard	Costi	
		Budget	Budget	Confronto
		Confronto	Previs. 2013	Consunt.
	Fattore produttivo	Previs. 2013	Consunt.	
	Medici	1.038.527	1.011.803	1.141.022
	Altro personale	1.707.467	1.651.536	1.432.747
	Farmaci	230.571	223.471	59.905
	Presidi	779.011	752.277	349.372
	Totale	3.755.576	3.639.087	2.983.046
			3.003.546	

Indicatori di valutazione personale medico						
Indicatore	Importo €	%	Punteggio Max	Punteggio Eff.	Min	Max
Scost. prod. (cons-prev)	-26.724	-2,6				
Scost. costi (prev-cons)	-20.500	-1,8				
Efficienza cons (Prod-costi)	-149.719	-14,8				
Efficienza prev (Prod-costi)	-102.496	-9,9	30,0	17,0	-11,0	-9,0

Indicatori di valutazione altro personale						
Indicatore	Importo €	%	Punteggio Max	Punteggio Eff.	Min	Max
Scost. prod. (cons-prev)	-55.931	-3,3				
Scost. costi (prev-cons)		0,0				
Efficienza cons (Prod-costi)	218.789	13,2				
Efficienza prev (Prod-costi)	274.720	16,1	25,0	25,0	13,0	15,0

Indicatori di valutazione farmaci						
Indicatore	Importo €	%	Punteggio Max	Punteggio Eff.	Min	Max
Scost. prod. (cons-prev)	-7.101	-3,1				
Scost. costi (prev-cons)						
Efficienza cons (Prod-costi)	163.566	73,2				
Efficienza prev (Prod-costi)	170.666	74,0	20,0	20,0	68,0	70,0

Indicatori di valutazione Presidi						
Indicatore	Importo €	%	Punteggio Max	Punteggio Eff.	Min	Max
Scost. prod. (cons-prev)	-26.733	-3,4				
Scost. costi (prev-cons)		0,0				
Efficienza cons (Prod-costi)	402.905	53,6				
Efficienza prev (Prod-costi)	429.639	55,2	25,0	25,0	50,5	53,5



BUDGET: AREA EFFICIENZA



**COSTI
STANDARD**

**COSTI
EFFETTIVI**

Codice	Descrizione Unità Aziendale				Periodo
62	U.O. Chirurgia YYY				2014
		Standard		Costi	
		Budget	Confronto	Budget	Confronto
	Fattore produttivo	A - Previs. 2014	B - Consunt.	C - Previs. 2014	D - Consunt.
	Medici	2.260.090	2.058.403	2.382.666	2.535.073
	Altro personale	3.662.588	3.506.407	3.097.392	3.438.548
	Farmaci	291.790	283.354	234.000	233.792
	Presidi	3.677.815	3.277.630	2.200.000	2.152.870
	Totale	9.892.284	9.125.793	7.914.058	8.360.283

Il Budget di Efficienza è suddiviso in 4 aree

Codice	Descrizione Unità Aziendale		Periodo	
62	U.O. Chirurgia YYY		2014	
	Standard		Costi	
	Budget	Confronto	Budget	Confronto
Fattore produttivo	A - Previs. 2014	B - Consunt.	C - Previs. 2014	D - Consunt.
Medici	2.260.090	2.058.403	2.382.666	2.535.073
Altro personale	3.662.588	3.506.407	3.097.392	3.438.548
Farmaci	291.790	283.354	234.000	233.792
Presidi	3.677.815	3.277.630	2.200.000	2.152.870
Totale	9.892.284	9.125.793	7.914.058	8.360.283

Area Efficienza

Indicatori di valutazione personale medico

Indicatore	Importo €	%	Punteggio Max	Punteggio Eff.	Min	Max
Scost. prod. (B - A)	-201.687	-8,9				
Scost. costi (D - C)	-152.407	-6,4				
Efficienza cons (B - D)	-476.670	-23,2				
Efficienza prev (A - C)	-122.576	-5,4	30,0		-5,4	-5,0

Indicatori di valutazione altro personale

Indicatore	Importo €	%	Punteggio Max	Punteggio Eff.	Min	Max
Scost. prod. (B - A)	-156.182	-4,3				
Scost. costi (D - C)	-341.156	-11,0				
Efficienza cons (B - D)	67.859	1,9				
Efficienza prev (A - C)	565.196	15,4	30,0	30,0	13,0	14,0

Indicatori di valutazione farmaci

Indicatore	Importo €	%	Punteggio Max	Punteggio Eff.	Min	Max
Scost. prod. (B - A)	-8.437	-2,9				
Scost. costi (D - C)	208	0,1				
Efficienza cons (B - D)	49.562	17,5				
Efficienza prev (A - C)	57.790	19,8	20,0	20,0	17,8	18,8

Indicatori di valutazione Presidi

Indicatore	Importo €	%	Punteggio Max	Punteggio Eff.	Min	Max
Scost. prod. (B - A)	-400.185	-10,9				
Scost. costi (D - C)	47.185	2,1				
Efficienza cons (B - D)	1.124.760	34,3				
Efficienza prev (A - C)	1.477.815	40,2	20,0	20,0	35,2	37,7

Totale			100,0	70,0		
---------------	--	--	--------------	-------------	--	--

Area Efficienza

Codice	Descrizione Unità Aziendale		Periodo	
62	U.O. Chirurgia YYY		2014	
Fattore produttivo	Standard		Costi	
	Budget	Confronto	Budget	Confronto
A - Previs. 2014	B - Consunt.	C - Previs. 2014	D - Consunt.	
Medici	2.260.450	2.058.403	2.387.369	2.535.073
Altro personale	3.662.588	3.506.407	3.097.392	3.438.548
Farmaci	291.790	283.354	254.060	233.792
Presidi	3.677.815	3.477.630	2.200.000	2.152.870
Totale	9.892.284	9.125.793	7.914.058	8.360.283

**COSTO
STANDARD**

**COSTO
EFFETTIVO**

Valorizzazione della
produzione per fattore
produttivo

Indicatori di valutazione personale medico

Indicatore	Importo €	%	Punteggio Max	Punteggio Eff.	Min	Max
Scost. prod. (B - A)	-201.687	-8,9				
Scost. costi (D - C)	-152.407	3,1				
Efficienza cons (B - D)	-476.670	-23,2				
Efficienza prev (A - C)	-122.576	-5,4	30,0		-5,4	-5,0

Medici

Indicatori di valutazione altro personale

Indicatore	Importo €	%	Punteggio Max	Punteggio Eff.	Min	Max
Scost. prod. (B - A)	-156.182	-4,3				
Scost. costi (D - C)	-341.156	-11,0				
Efficienza cons (B - D)	67.859	1,9				
Efficienza prev (A - C)	565.196	15,4	30,0	30,0	13,0	14,0

Altro personale

Indicatori di valutazione farmaci

Indicatore	Importo €	%	Punteggio Max	Punteggio Eff.	Min	Max
Scost. prod. (B - A)	-8.437	-2,9				
Scost. costi (D - C)	208					
Efficienza cons (B - D)	49.562	17,5				
Efficienza prev (A - C)	57.790	19,8	20,0	20,0	17,8	18,8

Farmaci

Indicatori per fattore
produttivo

Indicatori di valutazione Presidi

Indicatore	Importo €	%	Punteggio Max	Punteggio Eff.	Min	Max
Scost. prod. (B - A)	-400.185	-10,9				
Scost. costi (D - C)	47.185	1,3				
Efficienza cons (B - D)	1.124.760	34,3				
Efficienza prev (A - C)	1.477.815	40,2	20,0	20,0	35,2	37,7

Presidi

Totale			100,0	70,0		
---------------	--	--	--------------	-------------	--	--



- Impact Factor

	Pubblicazioni recensite e non recensite prodotte dalle Unità di Ricerca e Cliniche			Pubblicazioni inviate al Ministero della Salute per finanziamento Ricerca Corrente		
Anno	Numero di articoli	Totale Impact Factor base	Impact Factor per articolo	Numero di articoli	Totale Impact Factor normalizzato	Impact Factor normalizzato per articolo
2011	396	1.672	4,222	127	528,6	4,162
2012	478	2.016	4,217	122	512,9	4,039
2013	363	1.509	4,157	131	529,1	4,204