

II WORKSHOP NAZIONALE SUI COSTI STANDARD

I costi standard della funzione amministrativa



Azienda Ospedaliera Università di Padova

Relatore: Dr Roberto Toniolo

Autori:

Dr Roberto Toniolo

Dr Michele Cognolato

Drssa Michela Franchin

Dr Andrea Marcolongo

Contesto di riferimento

Attività assistenziale del periodo 2011

VOLUMI DI PRESTAZ. EROGATE	Consuntivo 2011	Valore Medio 2011
Ricoveri ordinari	49.361	€ 3.918
Ricoveri diurni	17.866	€ 1.646
Totale ricoveri	67.227	€ 3.314
Specialistica per esterni	6.375.397	€ 16

Posti letto Azienda Ospedaliera

Posti letto ricoveri ordinari	1.397
Posti letto ricoveri diurni	173
Numero strutture complesse sanitarie	69

Contesto di riferimento

Dati Economici

	Consuntivo 2010	Consuntivo 2011	Delta 2011
RICAVI E CONTRIBUTI PER PRESTAZIONI	473.990.263	461.230.615	-2,69%
ALTRI RICAVI	39.298.432	39.639.259	0,87%
Totale ricavi	513.288.695	500.869.874	-2,42%
BENI E SERVIZI SANITARI (al netto della somministrazione diretta farmaci)	121.267.485	121.982.617	0,59%
BENI E SERVIZI NON SANITARI	57.945.822	66.995.723	15,62%
RISORSE UMANE	233.213.292	230.566.517	-1,13%
GESTIONE DEL PATRIMONIO	49.960.710	51.041.930	2,16%
ALTRI COSTI	2.099.917	815.434	-61,17%
Totale costi (al netto della somministrazione)	464.487.226	471.402.221	1,49%
SOMMINISTRAZIONE FARMACI	57.347.302	61.478.327	7,20%
Totale costi di produzione	521.834.528	532.880.548	2,12%

Contesto di riferimento

Dotazione organica

Struttura	Ente assunzione	Medici	Pers sanitario e otaa/oss	Pers Non Santario - Dirigenza e Comparto	Teste a fine mese-anno2011
AZIENDA OSPEDALIERA DI PADOVA	Dipendenti AOP	583	3.396	692	4.671
	Universitari	303	121	166	590
Sub-Totale		886	3.516	858	5.260
AZIENDA ULSS n.16 - PADOVA	Dipendenti ULSS16	384	2.051	594	3.029
	Universitari	11	1	3	15
Sub-Totale		395	2.052	597	3.044
ISTITUTO ONCOLOGICO VENETO	Dipendenti IOV	69	248	65	382
	Universitari	11	8	4	23
Sub-Totale		80	256	70	406
Totale		1.360	5.825	1.525	8.710

Unità Effettive

Contesto di riferimento interaziendale

Titolari di Unità Complesse Sanitarie

	AOP	ULSS 16	IOV
UOC Sanitarie	69	52	8

Costi di produzione

	AOP	ULSS 16	IOV	TOTALE
Costi di Produzione 2011	553.562.681	950.564.799	63.299	1.504.190.778

Conto Economico 2011

Numero di dipendenti e impegno lavorativo delle 18 Strutture Interaziendali Amministrative

	Dipendenti AOP	Dipendenti ULSS16	Totale
Dipendenti Strutture Interaziendali	396	209	605
Impegno lavorativo (in ore) Strutture Interaziendali	601.732	317.314	919.046

Unità Effettive

INTERVENTI SULL'ORGANIZZAZIONE DELL'AREA AMMINISTRATIVA

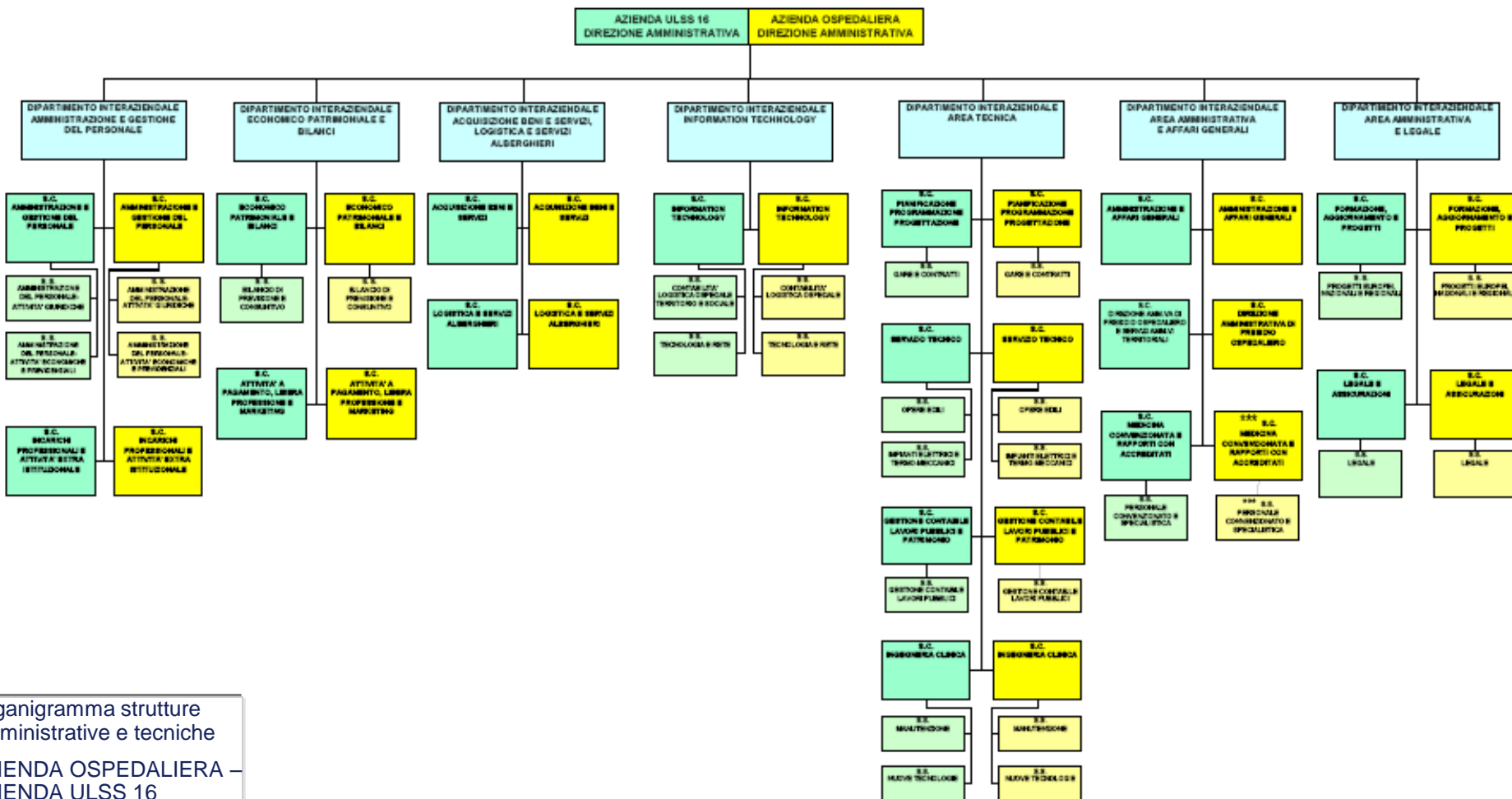
REVISIONE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA CON L'ISTITUZIONE DEI DIPARTIMENTI INTERAZIENDALI finalizzata alla razionalizzazione dei costi e superamento della duplicazione dei servizi

	Realtà Padovana (Ulss16+AOP+IOV)	Regione Veneto
Bacino di utenza	494.034	4.956.449
Totale Costo Strutture in Staff al Direttore Amministrativo (in migliaia di euro)	€ 39.122	€ 427.972
Costo per utente (in euro)	€ 79	€ 86
Totale Costo del personale Strutture in Staff al Direttore Amministrativo (in migliaia di euro)	€ 22.883	€ 189.839
Costo per utente (in euro) del personale amm. in staff al Direttore Amministrativo	€ 46	€ 38

ESPERIENZE AZIENDALI SUL MIGLIORAMENTO DELLA GESTIONE DEI PROCESSI

ALLEGATO 1 B

Strutture in line alla Direzione Amministrativa



Organigramma strutture amministrative e tecniche
AZIENDA OSPEDALIERA – AZIENDA ULSS 16
Delibera 1041 del 24.11.11

SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITA' ISO 9001:2008

STRUTTURE SANITARIE

U.O.C. MEDICINA DI LABORATORIO
U.O.C. MICROBIOLOGIA E VIROLOGIA
U.O.C. IMMUNOTRASFUSIONALE
U.O.C. TOSSICOLOGIA FORENSE ED ANTIDOPING
U.O.C. ANATOMIA PATOLOGICA
U.O.C. ANATOMIA PATOLOGICA 2
U.O.C. ANATOMIA ED ISTOLOGIA PATOLOGICA
U.O.C. PATOLOGIA CARDIOVASCOLARE
U.O.C. GENETICA CLINICA EPIDEMIOLOGICA
U.O.C. CLINICA PEDIATRICA
U.O.C. PATOLOGIA NEONATALE
U.O.C. ONCOEMATOLOGIA PEDIATRICA

STRUTTURE DI SUPPORTO

S.C. INGEGNERIA CLINICA
S.C. FORMAZIONE AGGIORNAMENTO E
PROGETTI INTERNAZIONALI
C.U.P. CENTRALE – SERVIZIO GESTIONE AGENDE
S.C. FARMACIA OSPEDALIERA CENTRALIZZATA
COORDINAMENTO LOCALE TRAPIANTI
S.S. UFFICIO RELAZIONI CON IL PUBBLICO

INTERNAL AUDIT

PROCESSI VERIFICATI

- Prenotazione, accettazione, ed incasso relativo alle prestazioni rese in regime ambulatoriale per l'attività istituzionale
- Processo di redazione del bilancio di esercizio con particolare riferimento all'area del Personale
- Processo di acquisizione e gestione di personale tramite borse di studio, collaborazioni coordinate e continuative ed incarichi professionali
- Processo di sperimentazione dei farmaci

SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO DELLE AZIENDE DEL SSR

MAPPATURA DEI PROCESSI PRIORITARI IN TERMINI DI GESTIONE DEL RISCHIO

- **Processo di acquisizione dei contributi**
- **Gestione delle sperimentazioni e ricerche cliniche (profit e no profit)**
- **Gestione delle ricerche sanitarie finalizzate e progetti di ricerca (escluso le ricerche cliniche)**
- **Prestazioni di specialistica ambulatoriale**
- **Prestazioni di pronto soccorso**
- **Controlli sanitari in applicazione al Dlgs 194-2008**
- **Prestazioni di ricovero in SSN**
- **Attività specialistica in regime di LPI**
- **Attività di ricovero in regime di LPI**
- **Consulenze / vendita di prestazioni esterne in regime di LPI**
- **Cessione di sangue ed emoderivati (extra Regione)**
- **Gestione della mobilità attiva**
- **Gestione del contratto di beni e servizi (compreso la logistica)**
- **Gestione di servizi in outsourcing**
- **Acquisto Servizi Sanitari per medicina di base (assistenza MMG e PLS)**
- **Acquisto Servizi Sanitari per medicina di base (CA e SAI)**
- **Acquisto servizi sanitari per farmaceutica - Gestione farmaceutica Territoriale e assistenza integrativa**
- **Acquisto servizi per assistenza protesica**
- **Acquisto di servizi per assistenza ospedaliera (accreditati) – Acquisto di servizi per assistenza ospedaliera, specialistica, riabilitativa, termali (accreditati)**

SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO DELLE AZIENDE DEL SSR

MAPPATURA DEI PROCESSI PRIORITARI IN TERMINI DI GESTIONE DEL RISCHIO

- **Acquisto di prestazioni di psichiatria (residenziale e semiresidenziale)**
- **Acquisto di prestazioni di Residenzialità per anziani**
- **Acquisto di prestazioni di Residenzialità per disabili**
- **Gestione delle prestazioni di Semiresidenzialità per disabili**
- **Gestione delle prestazioni di Hospice**
- **Rimborsi diversi (ad associazioni, L. 210/92, cure all'estero)**
- **Gestione della mobilità passiva**
- **Gestione imposte, tasse e contributi**
- **Gestione e trattamento giuridico ed economico del personale dipendente**
- **Gestione e trattamento giuridico ed economico del personale non dipendente (incarichi, cococo, etc)**
- **Formazione interna ed esterna del personale**
- **Gestione e sviluppo del patrimonio mobiliare, immobiliare e impiantistico (ICT escluso)**
- **Gestione e sviluppo del patrimonio impiantistico e attrezzature dell'area ICT**
- **Gestione delle attrezzature sanitarie**
- **Processo di generazione e chiusura di bilancio**
- **Attività di ispezione di igiene e sanità pubblica e veterinaria**
- **Rilascio autorizzazioni / pareri preventivi (non correlati alla persona)**
- **Attività di vaccinazione, rilascio certificazioni per pazienti e certificazioni sanitarie ecc.**
- **Gestione del contenzioso**
- **Gestione partecipazioni in controllate, collegate**
- **Processo di programmazione fabbisogno e gestione delle gare di acquisto di beni e servizi**

INTERVENTI SUI PROCESSI DELL'AREA AMMINISTRATIVA

MIGLIORAMENTO OPERATIVITA' E PERFORMANCE DELLE STRUTTURE



- **CERTEZZA DELLA DURATA DEI PROCEDIMENTI** – soddisfazione del cliente
- **TRASPARENZA** - migliorare l'accesso ai servizi amministrativi
- **SOSTENIBILITA'** – blocco turn over
- **SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO DEL RISCHIO AMMINISTRATIVO-CONTABILE** – mitigazione dei rischi amministrativi- contabili e salvaguardia del patrimonio

ANALISI DEI PROCESSI E VALUTAZIONE ASSORBIMENTO RISORSE

- **IDENTIFICAZIONE DEI PRODOTTI/SERVIZI DELLE STRUTTURE AMMINISTRATIVE** (intesi come output misurabili di una serie di attività) **E DEI RELATIVI RESPONSABILI** (strutture/personale coinvolto)
- **VALUTAZIONE DEL GRADO DI ASSORBIMENTO DI RISORSE UMANE**
Per ogni prodotto/servizio amministrativo è stato valutato il grado di assorbimento di risorse umane in termini di tempo lavoro. A tal fine sono stati coinvolti tutti i ruoli di coordinamento presenti all'interno delle strutture.
- **DEFINIZIONE DI UN "COSTO" UNITARIO DI PRODOTTO**
Le percentuali di tempo lavoro assorbite da ogni prodotto sono state tradotte in ore lavorate (attraverso l'estrazione delle ore lavoro timbrate) e rapportate al valore dell'indicatore quantitativo del prodotto (n° pratiche, n° dipendenti etc...) ottenendo un valore unitario di prodotto in termini di ore lavoro

ANALISI DEI PROCESSI E VALUTAZIONE ASSORBIMENTO RISORSE

STRUTTURE MAPPATE	NUMERO PRODOTTI/SERVIZI AMMINISTRATIVI IDENTIFICATI
AMMINISTRAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE	30 prodotti
▪ INCARICHI PROFESSIONALI E ATTIVITA' EXTRA ISTITUZIONALE	2 prodotti
▪ ECONOMICO PATRIMONIALE E BILANCI	18 prodotti
▪ DIREZIONE AMMINISTRATIVA DI PRESIDIO OSPEDALIERO	10 prodotti
▪ ATTIVITA' A PAGAMENTO, LIBERA PROFESSIONE E MARKETING	6 prodotti
▪ INGEGNERIA CLINICA	9 prodotti
▪ FORMAZIONE AGGIORNAMENTO E PROGETTI INTERNAZIONALI	5 prodotti

ALCUNI RISULTATI DELLE ANALISI

ACQUISIZIONE E SELEZIONE DEL PERSONALE: 1,40 ORE/DIPENDENTE

Prodotti: Procedure concorsuali (8718 ore annue per 87 procedure → t unitario 100 ore)
Assunzione in servizio (2638 ore annue)

GESTIONE GIURIDICA DEL PERSONALE: 1,46 ORE/DIPENDENTE

Prodotti: Gestione modifiche rapporto lavoro (1961 ore annue)
Mobilità e comandi (1763 ore annue)
Valutazione incarichi e performance dirigenti e comparto (3172 ore annue)
Fascicolo personale e certificazioni stato servizio (3369 ore annue)
Inabilità al servizio (1551 ore annue)

GESTIONE ECONOMICA DEL PERSONALE: 4,33 ORE/DIPENDENTE

Prodotti: Controlli e registrazione presenze/assenze (23625 ore annue)
Elaborazione dati per stipendi (10192 ore annue)

ALCUNI RISULTATI DELLE ANALISI

GESTIONE PREVIDENZIALE DEL PERSONALE: 0,79 ORE/DIPENDENTE

Prodotti: Recesso con o senza diritto a pensione e TFR, Riscatti e ricongiunzioni,
Cessioni e piccoli prestiti, Sistemazioni previdenziali e rapporti con INPDAP

RENDICONTAZIONI E MONITORAGGI: 1,16 ORE/DIPENDENTE

Prodotti: Flussi informativi interni e verso l'esterno

FORMAZIONE DEL PERSONALE: 1,89 ORE/DIPENDENTE

Prodotti: Eventi formativi per interni (12795 ore annue per 580 corsi → t unitario 22 ore)
Autorizzazioni partecipazione eventi formativi esterni (1722 ore annue)

BILANCIO D'ESERCIZIO: 14885 ore lavoro equivalenti a circa 9,4 unità personale

Comprende tutte le attività connesse alla chiusura del bilancio di esercizio effettuate direttamente dagli uffici economici-finanziari, da tutte le strutture amministrative coinvolte nel processo e dal personale sanitario che effettua le operazioni di chiusura di inventario a livello di Unità Operativa.

CONCLUSIONI

VANTAGGI ATTESI DALLA PROGETTUALITA'

- **Disponibilità di indicatori di costo per valutazione performance interne e confronti con altre Aziende**
- **Disponibilità dell'analisi e studio dei processi per l'implementazione delle azioni di miglioramento**
- **Possibilità di completare l'analisi dei processi con indicatori di qualità/efficacia (durata dei processi, n° correzioni, n° ricorsi, n° contestazioni ...)**
- **Miglioramento/agevolazione della tracciabilità dei processi**