



**UNIVERSITÀ  
DI PARMA**

Master in Management dei Servizi sanitari e socio sanitari  
A.A. 2020/2021

# **Il percorso di ristrutturazione delle procedure del Controllo di Gestione presso l'Istituto per la Sicurezza Sociale: rinnovamento dei sistemi di reporting**

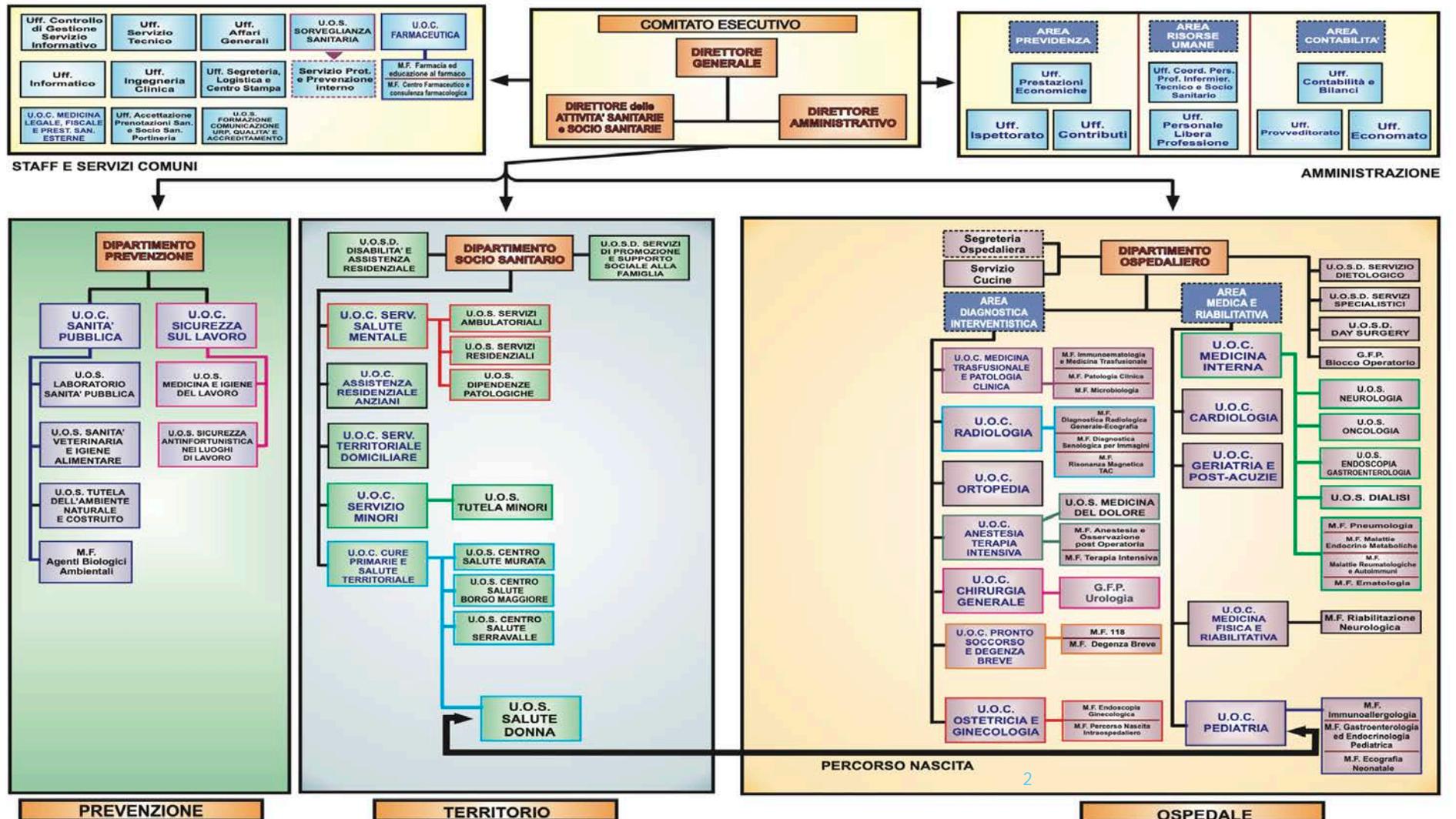
Tesi a cura di: Enrico Guidi

Relatore: Simone Fanelli

# Istituto per la Sicurezza Sociale

Qualche numero:

- 33.000 abitanti
- 1200 dipendenti
- 110 letti
- 3 Dipartimenti



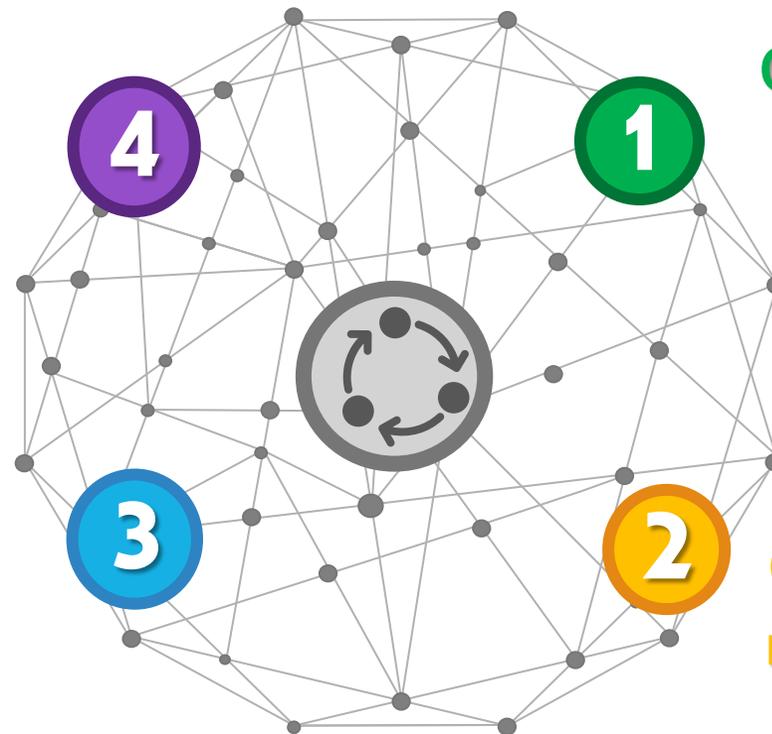
# Il Controllo di Gestione - Perché rinnovare?



# Da *As is* a *To be*: come intervenire?

Nuovi report

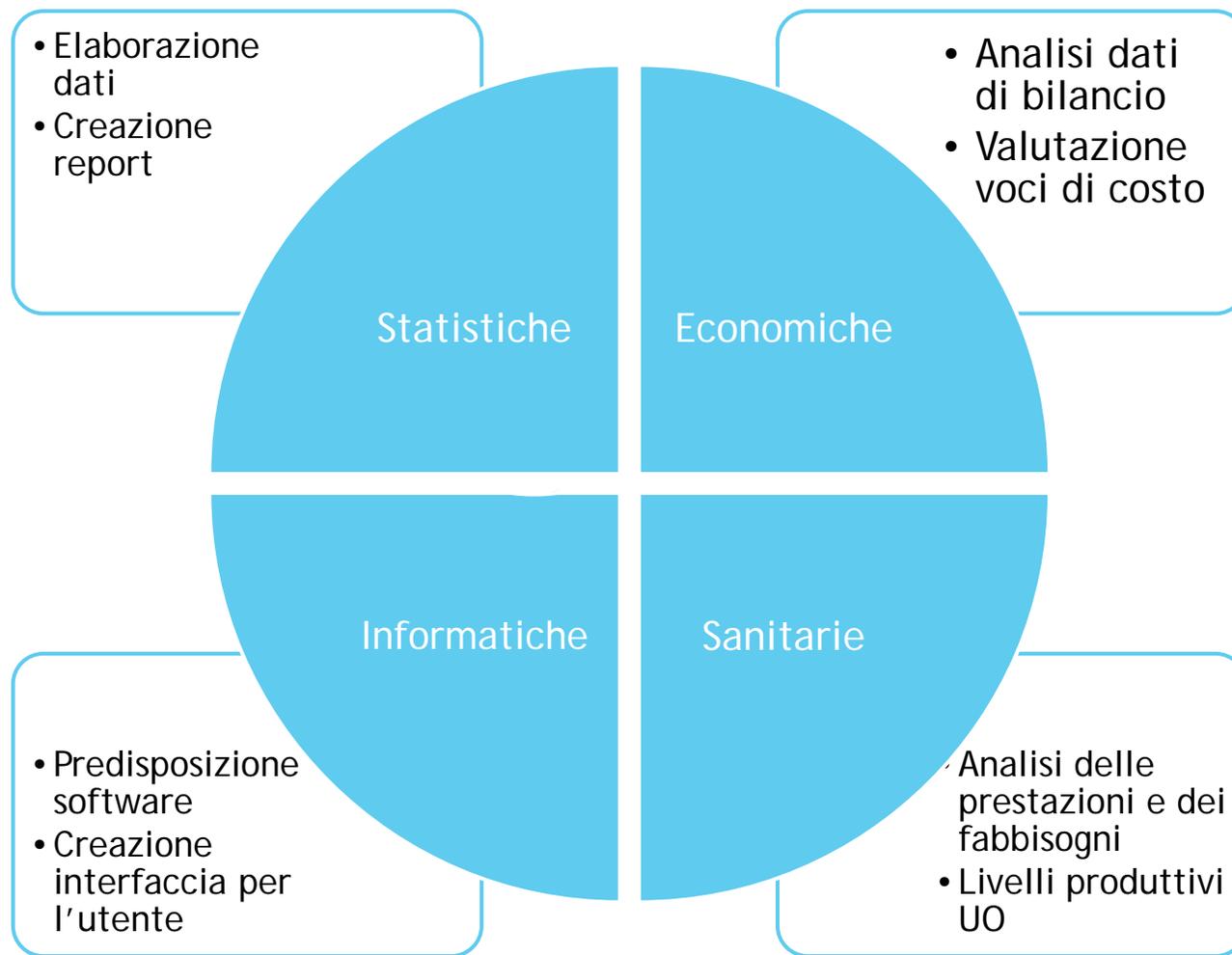
Nomenclatore delle  
prestazioni  
ambulatoriali



Costruzione del team

Contabilità analitica –  
revisione dei processi

# 1° Step: la costruzione di un team



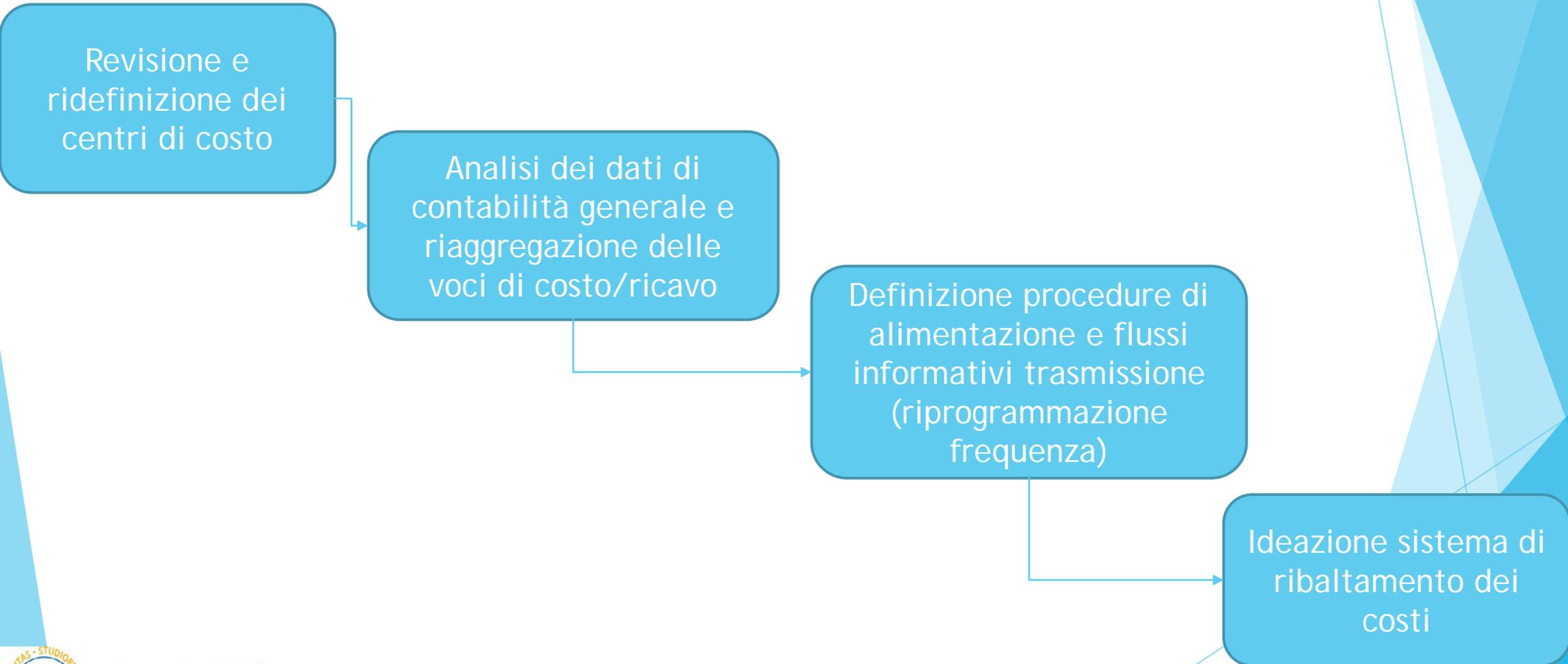
Maggiori risorse a disposizione

Gestione delle resistenze al cambiamento

Competenze multisetoriali



## 2° Step: Contabilità analitica - la revisione dei processi



# 3° Step: Nomenclatore ambulatoriale

- Miglior monitoraggio delle attività svolte da UU.OO.
- Comparazioni in termini di efficacia ed efficienza con Aziende Sanitarie italiane
- Agevolare la mobilità attiva e passiva
- Quantificare in termini economici le prestazioni erogate

Cod. Prest. ISS	Descr. Prest. ISS	Cod. Prest. Nomenc.	Descr. Prest. Nomenc.	Tariffa Prest. Nomenc.
HOLTER	APPLICAZIONE HOLTER	89.50	ELETTROCARDIOGRAMMA DINAMICO	61,95
HOLTERL	APPLICAZIONE HOLTER LUNGO	89.50	ELETTROCARDIOGRAMMA DINAMICO	61,95
HOLTERPA	APPLICAZIONE HOLTER PRESSIONE ART	89.61.1	MONITORAGGIO CONTINUO [24 Ore]	41,3
CICD	CONTROLLO ICD	89.48.2	CONTROLLO E PROGRAMMAZIONE D	24,95
CPM	CONTROLLO PACE-MAKER	89.48.1	CONTROLLO E PROGRAMMAZIONE P	23,2
ECOSTRES	ECO DA STRESS	88.72.3	ECO(COLOR)DOPPLERGRAFIA CARDI	66
TEE	ECO TRANSESOFAGEA / TILT TEST	89.59.2	HEAD UP TILT TEST	52
TEE	ECO TRANSESOFAGEA / TILT TEST	88.72.4	ECO(COLOR)DOPPLERGRAFIA CARDI	77,45
ECO	ECOCARDIOGRAFIA	88.72.3	ECO(COLOR)DOPPLERGRAFIA CARDI	66
ECOPED	ECOCARDIOGRAFIA PEDIATRICA	88.72.3	ECO(COLOR)DOPPLERGRAFIA CARDI	66
ECOONCO	ECOCARDIOGRAFIA PER ONCOLOGIA	88.72.3	ECO(COLOR)DOPPLERGRAFIA CARDI	66
ECOU	ECOCARDIOGRAFIA URGENTE	88.72.3	ECO(COLOR)DOPPLERGRAFIA CARDI	66
ECODOPP	ECO-COLOR-DOPPLER TRONCHI SOVRA	88.73.5	ECO(COLOR)DOPPLERGRAFIA DEI TR	43,9
ECODOPPU	ECODOPPLER URGENTE	88.73.5	ECO(COLOR)DOPPLERGRAFIA DEI TR	43,9
	REFERTAZIONE HOLTER	89.50	ELETTROCARDIOGRAMMA DINAMICO	61,95
	REFERTAZIONE HOLTER LUNGO	89.50	ELETTROCARDIOGRAMMA DINAMICO	61,95
ECG	ELETTROCARDIOGRAMMA	89.52	ELETTROCARDIOGRAMMA	11,6
ECGPED	ELETTROCARDIOGRAMMA PEDIATRICA	89.52	ELETTROCARDIOGRAMMA	11,6
ECGV	ELETTROCARDIOGRAMMA PER VISITE	89.52	ELETTROCARDIOGRAMMA	11,6

# 4° Step: Sviluppo di nuovi report

## Obiettivi nuovi report

- Automatizzazione del sistema di reporting
- Dal generale al particolare (drill-up, drill-down)
- Impostazione semplice per agevolare lettura e uso dati da parte degli operatori
- Quantificazione del personale

Report economico DIPARTIMENTO OSPEDALIERO UOC RADIOLOGIA		
Responsabile	Codice Centro di Costo	
	2019	2020
Proventi da servizi e attività		
Trasferimenti stato		
Proventi diversi		
Ricavi prestazioni per interni		
<b>Totale ricavi</b>		
Farmaci		
Materiale sanitario e dispositivi in genere		
Reagenti e articoli di laboratorio		
Gas medicali		
Beni non sanitari		
Costi personale		
Personale convenzionato		
Consulenze sanitarie		
Consulenze non sanitarie		
Libera Professione		
Consumo prestazioni diagnostiche		
Servizi appaltati		
Utenze		
Costi per godimenti beni terzi		
Manutenzione		
Altri servizi		
Formazione		
Ammortamenti		
Protesica		
<b>Totale costi</b>	-	-

	2018 Speso	2019 Speso
<b>cdcr1</b>		
Altri oneri di gestione	€132.280,97	€133.648,64
Altri servizi	€13.594,33	€21.346,39
Consulenze non sanitarie	€3.600,00	€3.600,00
Costi per acquisto di beni	€21.017,62	€17.048,51
Costi per godimenti beni terzi	€7.107,04	€6.227,09
Costi personale	€1.829.964,88	€1.989.465,12
Farmaci e DM	€99.975,13	€110.101,33
Formazione	€12.191,32	€11.056,94
Libera professione	€1.377,74	€2.792,99
Manutenzione	€124.933,00	€132.577,91
Oneri finanziari	€846,68	€798,60
Oneri straordinari	€4.509,28	€4.795,57
Personale_convenzionato	€34.915,58	€35.509,32
Poste rettificative dei ricavi	€255,00	€247,00
Servizi appaltati	€3.032,30	€358,11
Utenze	€5.292,03	€4.632,97

# Analisi dei costi e SWOT

Componente	Criterio	Dimensione	Quantificazione
Personale esterno	euro/giomata	Monetaria	25.000 €
Personale interno	impegno in gg previsto	Temporale	135 gg
Personale interno di supporto	impegno in gg previsto	Temporale	27 gg
Servizi informatici	impegno in gg previsto	Temporale	81 gg

## Punti di forza:

- Strong commitment della Direzione Generale
- Presenza di personale con competenze avanzate sulle procedure del controllo di gestione
- Collaborazione degli operatori sanitari dell'azienda desiderosi di poter disporre di strumenti che consentano una migliore gestione della propria U.O.

## Punti di debolezza:

- Resistenze da parte del provider dei sistemi informatici
- Resistenze da parte degli operatori amministrativi che devono cambiare le modalità di raccolta e imputazione dei dati
- Presenza di sistemi vetusti e consolidati da modificare/eliminare

## Opportunità:

- Interesse degli stakeholder nei confronti dei risultati dell'assistenza e del contributo specifico della professione al percorso di cura del paziente
- Miglioramento dell'immagine aziendale sotto il profilo del controllo e del governo dei processi
- Riduzione dei tempi per l'implementazione di azioni correttive

## Rischi:

- Scontento dell'utenza dovuto al prorogarsi dei tempi di lavoro
- Difficoltà nel reperimento di personale permanente per il Controllo di Gestione
- Mancanza di assistenza da parte del provider dei sistemi informatici

# Conclusioni

## Risultati

- miglior **comprensione della realtà aziendale**, grazie alla produzione di informazioni assenti o approssimative;
- aumento della **frequenza di produzione dei report**, da un anno a 3/6 mesi;
- promozione della **cultura del dato**, coinvolgendo gli operatori
- miglior **condizioni lavorative** dell'Ufficio Controllo di Gestione;
- conoscenza e sviluppo di **interdipendenze organizzative ed operative** tra le strutture;
- maggior **collaborazione operativa** tra le articolazioni aziendali;
- aumento dell'**uso dei report per il monitoraggio** da parte dei responsabili di UO



maggior **controllo e governo** delle attività sia da parte dei livelli direzionali sia dei livelli operativi;

Grazie per l'attenzione

