

IL SISTEMA DI REPORTING



Università degli Studi di Ferrara

Sommario

- Perché il reporting?
- Caratteristiche di buon report
- Tipologie di reports
- Caratteristiche delle informazioni dei reports

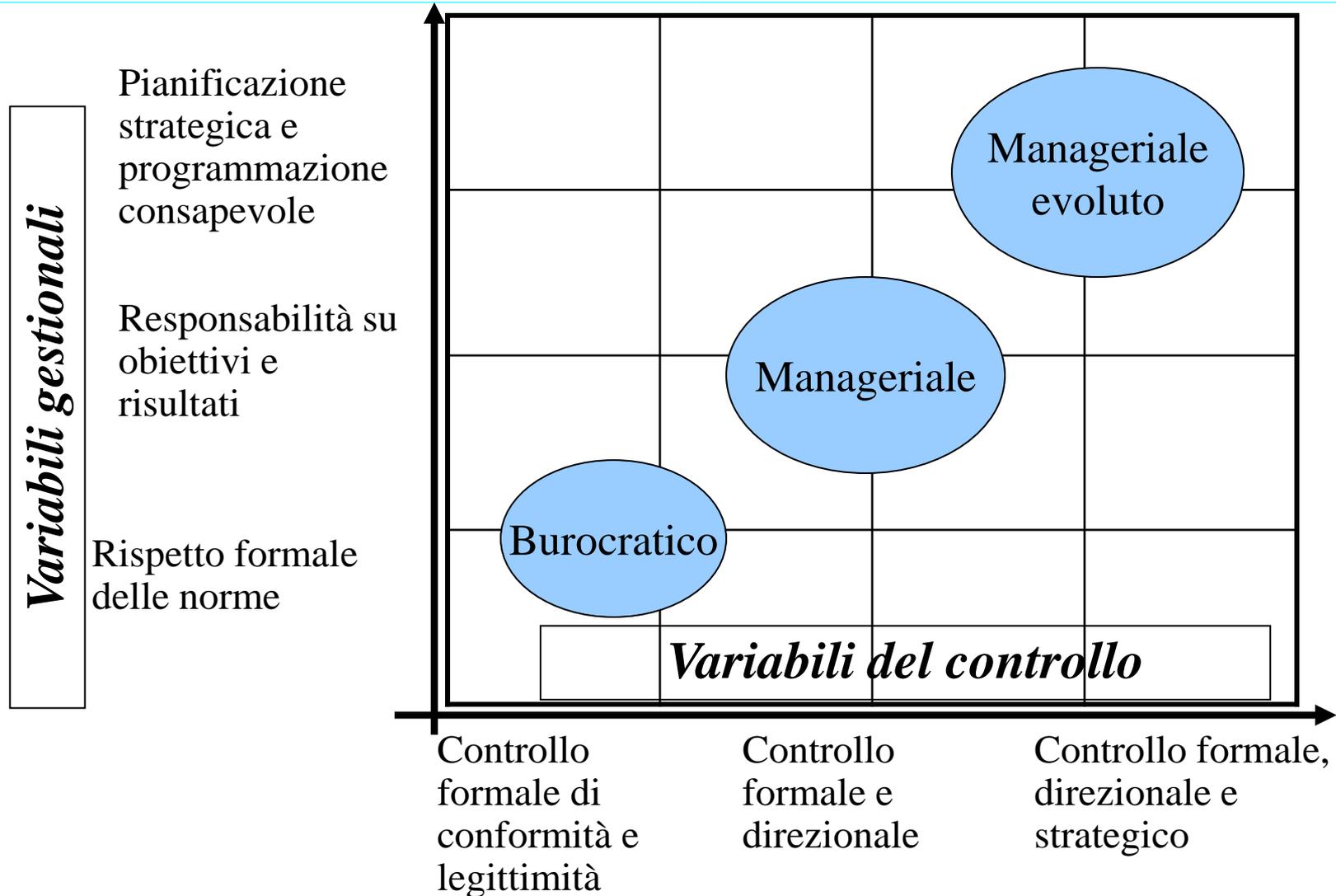
Perché il reporting?

1. L'atto di misurare e informare condiziona gli individui coinvolti, e il loro comportamento (*you get what you measure*);
2. Il fatto che le persone tendano a migliorare i valori degli indicatori che misurano la loro prestazione indipendentemente dal fatto che tali comportamenti siano anche nell'interesse dell'impresa, fa comprendere come sia critico stabilire gli indicatori di prestazioni manageriali;
3. Un'analisi degli errori produce apprendimento.

Il reporting nel controllo manageriale

- Il reporting è l'insieme dei documenti (*reports*) che in modo sistematico informano i manager sulle prestazioni conseguite, agevolando il coordinamento e il controllo
- La valutazione è il giudizio che i manager si formano attraverso le informazioni formali e non. A seguito della valutazione i manager pongono in atto azioni correttive: 1. sulle azioni; 2. sul budget e sugli stessi programmi

L'evoluzione storica del controllo manageriale



Significato del reporting

Reporting

Definizione:

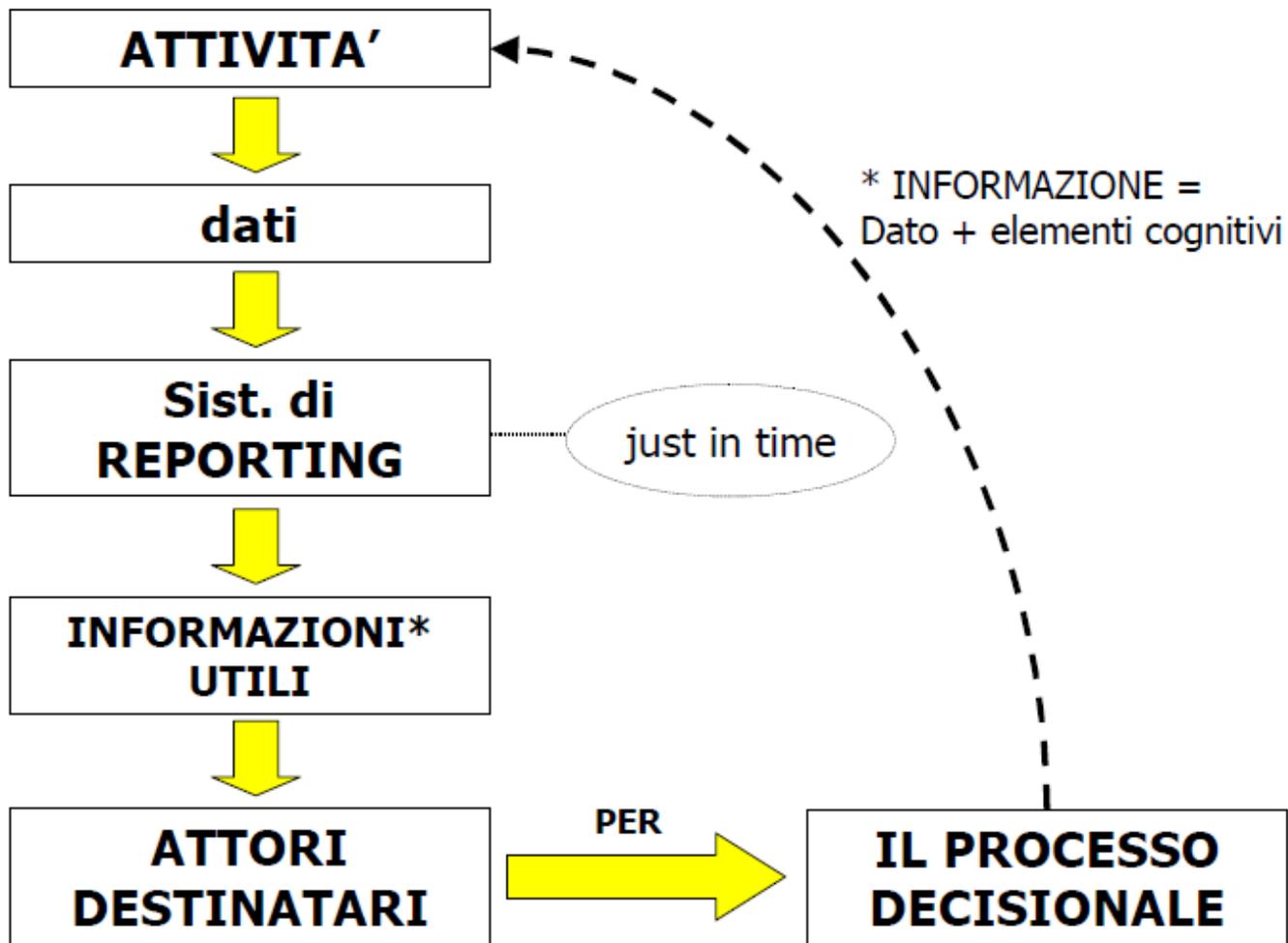
1. Processo di raccolta e coordinamento delle informazioni a consuntivo
2. Insieme di documenti destinato a fornire informazioni di sintesi sull'andamento della gestione ad un soggetto responsabile di date risorse

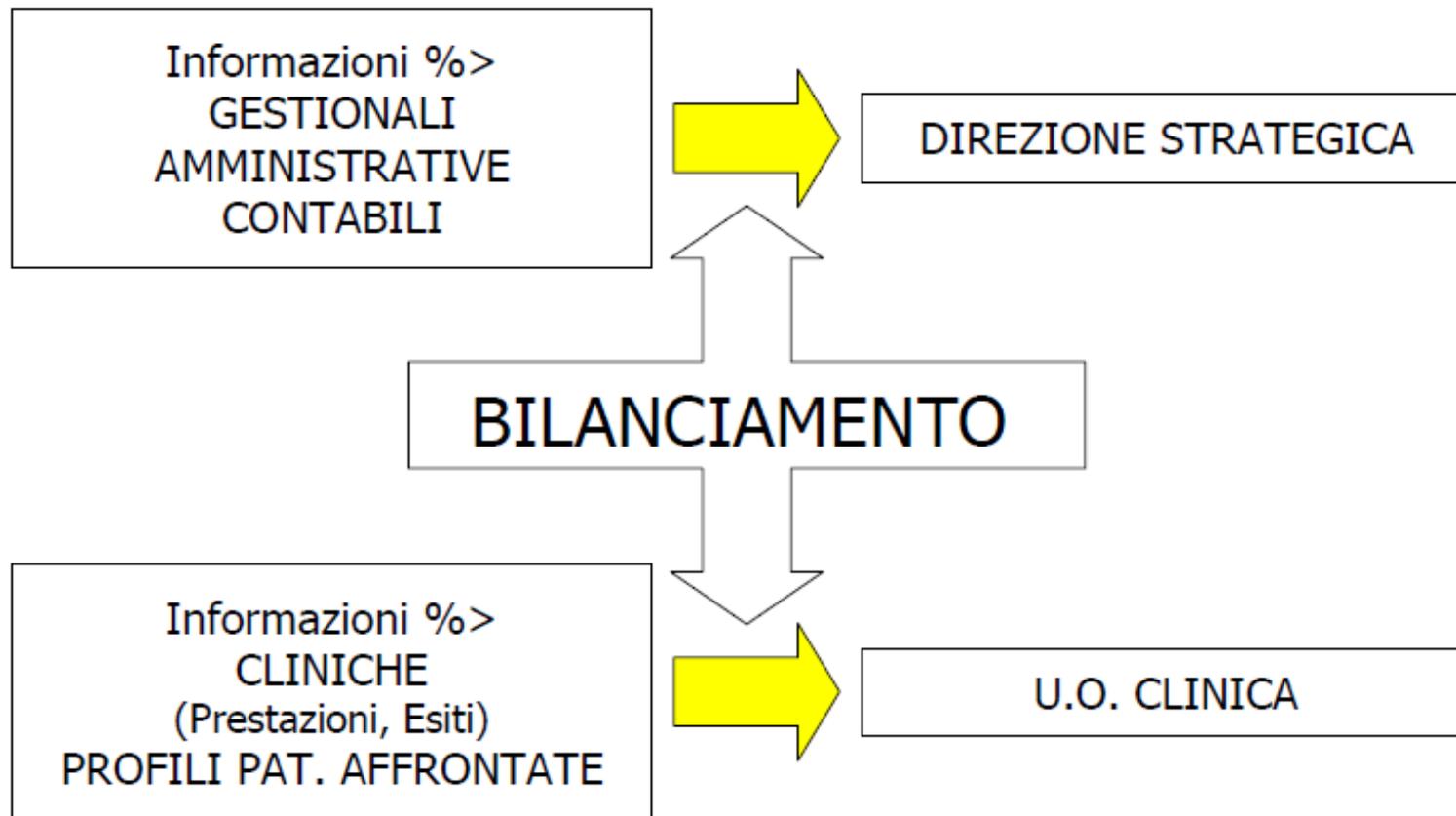
Funzione:

Trasmettere elementi conoscitivi sulle passate e attuali dinamiche gestionali o di particolari aree, stimolando possibili interventi sul sistema di programmazione e controllo di breve periodo

Le parole chiave del reporting

- Significatività e chiarezza
- Precisione e tempestività
- Multidimensionalità e bilanciamento delle informazioni





Le parole chiave del reporting nelle Aziende Sanitarie

Se il reporting deve consentire di monitorare e misurare il livello di efficacia ed efficienza della gestione, deve rispondere alle seguenti domande:

- Quali risultati di salute sono stati conseguiti?
- Quali attività sono state effettuate per raggiungere gli obiettivi di salute perseguiti?
- Quali progetti di innovazione e sviluppo sono stati intrapresi rispetto agli obiettivi programmati?
- Quali impatti hanno avuto, sul profilo economico-finanziario della gestione, i risultati ottenuti?

Caratteristiche di un buon report

- Deve avere a riferimento un **adeguato periodo** (abbastanza ampio affinché al suo interno si possano verificare cambiamenti significati di prestazione, come clima aziendale, costi fissi...)
- **Abbastanza frequente** da rendere possibile l'azione di correzione (la frequenza dipende dal livello gerarchico)
- L'intervallo tra fine del periodo di controllo e l'invio del report deve essere correlato alla durata del periodo di controllo (*feedback tempestivo*)

Caratteristiche di un buon report

- Deve avere a riferimento **specifiche responsabilità individuali**
- La prestazione consuntiva deve essere posta a confronto con uno standard adeguato per **poter individuare le ragioni della differenza**
- Deve porre in luce le informazioni **significative**

Struttura del reporting nelle Aziende Sanitarie

La struttura del reporting dipende strettamente dalla struttura degli obiettivi definiti con la programmazione:

- Obiettivi **di salute**: inerenti gli esiti di salute o, nei casi di difficile misurabilità degli stessi, le priorità di intervento
- Obiettivi **di attività**: riguardanti il volume e il mix di prestazioni da erogare
- Obiettivi **di innovazione e sviluppo** delle risorse: riferiti ai progetti e alle azioni di sviluppo previste
- Obiettivi **di equilibrio economico-finanziario**: rappresentano il “vincolo di equilibrio” cui devono sottostare i precedenti obiettivi

Report non
economici

Report
economici

Analisi degli esiti di salute

- Risultato di salute = esiti di salute reali – esiti di salute attesi (scale di valutazione specifiche)
- E' un'analisi di efficacia
- Determina le priorità di intervento sullo stato di salute mediante indici di realizzazione dei programmi di attività che sono articolati in:
 - Azioni da effettuare (es. potenziare l'offerta di prestazioni, rivedere l'appropriatezza degli interventi)
 - Progetti da attivare (es. attività di ricerca, sviluppo di competenze, acquisizione di tecnologie, attivazione di servizi)

Analisi dei risultati di attività

- Richiede la rilevazione dei volumi effettivamente erogati, sulla base della stessa struttura di obiettivi in fase di programmazione
- In particolare riguarda
 - Volumi di prestazioni erogate (es. dimessi per le attività di degenza, prestazioni per il day-hospital e l'ambulatorio)
 - Pazienti in carico
 - Capacità produttiva
 - Mix di prestazioni erogate

Analisi dei risultati di attività

- Poiché gli scostamenti di volume che derivano da detta analisi (volumi effettivi – volumi previsti) sono il risultato di
 - Variazioni dei volumi complessivi di attività erogate
 - Case-mix

Per le attività in degenza ordinaria o day-hospital un efficace indicatore di mix è il peso medio dei DRG (a parità di volume di prestazione, il peso medio dei DRG aumenta se si compiono interventi più complessi). La sua analisi permette valutazioni di:

- Appropriatelyzza (rispetto ad obiettivi regionali o aziendali, che definiscono un “range” entro cui muoversi)
- Consumo di risorse associate al peso medio dei DRG

Analisi dei risultati economico-finanziari

- Ha lo scopo di rilevare l'effetto, in termini economico-finanziari, delle azioni e delle attività svolte
- Si compone di:
 - Analisi dei risultati economici relativi ai costi e ricavi (equilibrio economico)
 - Analisi della dinamica finanziaria (equilibrio finanziario)

Analisi dei risultati economico-finanziari

- L'analisi dell'equilibrio economico è effettuata mediante confronto (per ogni CdR) tra valori (di costo e ricavo) a budget e valori effettivi
- Tipico report di quest'analisi: il Conto Economico
- Gli scostamenti possono dipendere da:
 - Volumi di attività erogati
 - Efficienza di utilizzo delle risorse
 - Costo unitario delle risorse

Analisi dei risultati economico-finanziari

- L'analisi dell'equilibrio finanziario avviene attraverso i report finanziari e patrimoniali
- I report finanziari e patrimoniali verificano:
 - fabbisogni o generazione di capitale (rendiconto delle fonti e degli impieghi)
 - liquidità aziendale generata o assorbita (rendiconto di cassa)

NB L'analisi patrimoniale e finanziaria, a differenza di quella economica, ha valenza “centrale” (livello unico di responsabilità aziendale) e le cause di scostamento dipendono anche dalla gestione del tempo (alternanza dei flussi in entrata e uscita)

Tipologie di report

- A seconda della funzione informativa
 - Informativi
 - Di controllo
 - Economici
- A seconda del destinatario e dell'organicità delle informazioni
 - Di routine
 - Di approfondimento o richiesta
 - Non strutturato

Tipologie di report (1)

- **Report informativi:** Progettati per comunicare ai dirigenti o responsabili quello che sta accadendo
- **Report economici:** Report sulla prestazione economica dell'UO
- **Report di controllo:** Report sulla prestazione del dirigente o responsabile

Tipologie di report (1)

- **Report economici:** sono costruiti sulla base delle informazioni contabili convenzionali, ivi compresa la contabilità a costo pieno; servono per decisioni di allocazione delle risorse
- **Report di controllo:** Hanno a riferimento la contabilità per centro di responsabilità. Nella sostanza un tale rendiconto riporta in dettaglio la prestazione di un manager confrontandola con un qualche standard atteso (valori di budget); servono per valutare i responsabili dei CdR

Report di controllo

La struttura dei report di controllo

Report di 1° livello

Unità
Organizzativa

Report di 2° livello

Unità
Organizzativa

Unità
Organizzativa

**Report di 3°
livello**

Unità
Organizzativa

Unità
Organizzativa

Unità
Organizzativa

Unità
Organizzativa

Report di controllo

Funzioni fondamentali

- 1. Orientamento dei comportamenti** (*You get what you measure*)
 - Le distorsioni comportamentali (rimando alla prossima lezione 10)
- 2. Apprendere dagli errori**
 - Il *feedback*

Purchè

1. gli obiettivi siano comunicati adeguatamente
2. le persone siano in grado di effettuarla
3. Le persone intendano farlo

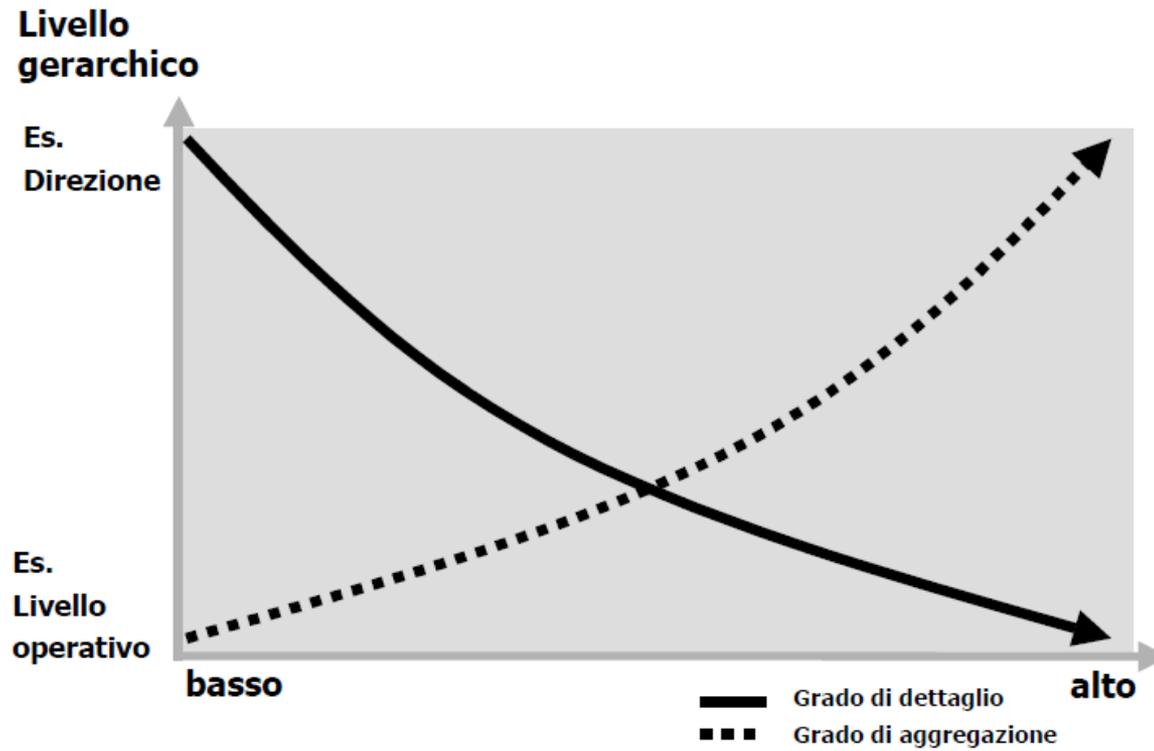
Progettazione di un sistema di reporting

- Chi sono i destinatari dell'informazione ?
- Quale deve essere il contenuto dell'informazione ?
- Quale la periodicità dell'informazione ?
- Attraverso quale forma trasferire l'informazione?

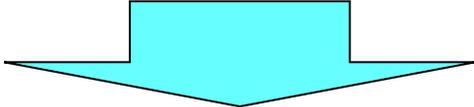
Destinatari dell'informazione

- La loro individuazione rappresenta un momento critico in quanto sono coloro che dovranno utilizzare realmente le informazioni
 - Alta direzione (Direzione Generale, sanitaria, amministrativa): responsabilità direzionale
 - Dirigenti di strutture complesse (Direttori di dipartimento, di presidio, ..): responsabilità di coordinamento di aggregati di UU.OO.
 - Dirigenti responsabili di funzione (personale, ecc): responsabili gestione di una o più classi di fattori produttivi
 - Dirigenti strutture complesse e semplici (dipartimenti, unità operative ospedaliere, ecc)

Specificità delle informazioni



Contenuto dell'informazione

- Individuati per richiamare l'attenzione del destinatario delle informazioni e identificare le variabili rilevanti
 - Necessità di coniugare
 - flessibilità dell'informazione rispetto al destinatario
 - standardizzazione del processo di produzione e diffusione delle informazioni
- 
- Tre tipologie di Report
 - Report di routine
 - Report di approfondimento o richiesta
 - Report non strutturati

Caratteristiche dell'informazione

- **Rilevanza**: utili per garantire un efficace monitoraggio delle variabili gestionali critiche
- **Sinteticità**: utili a permettere una rapida consultazione del destinatario. Evidenziare i risultati .. (Non le determinanti)
- **Controllabilità**: orientare l'attenzione sulle variabili che il destinatario può manovrare e sulle conseguenze relative a decisione da esso prese
- **Confrontabilità**: ... (segue)

Caratteristiche dell'informazione

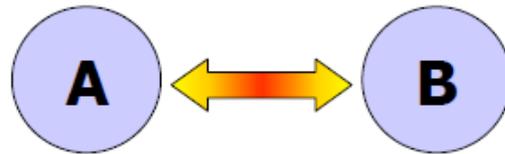
- *Confrontabilità*

- La tecnica del confronto delle informazioni è alla base del sistema di controllo di gestione
- Definire i parametri da impiegare quale base del confronto:
 - Confronto con gli standard (parametri di budget)
 - Confronto temporale (parametri storici)
 - Confronto spaziale (parametri spaziali)

Confrontabilità

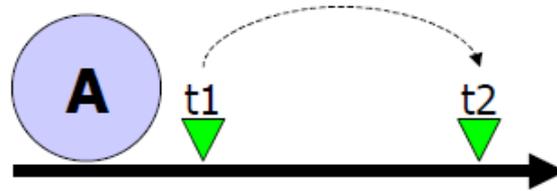
Spaziali

→ $t=K$, U.O.a VS U.O.b



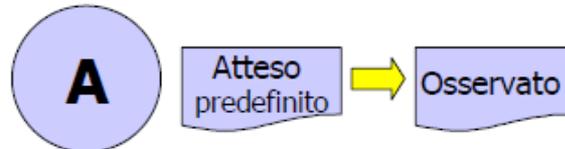
Temporali

→ U.O. al t_1 VS t_2



Da **standard**

→ U.O. VS STD (es. budget)



Periodicità dell'informazione

- Varia in funzione della tipologia di report:
 - ***Report di routine***: cadenza infra-annuale al fine di consentire ai destinatari un reale monitoraggio sulla gestione.

La periodicità può essere mensile, trimestrale, ecc. in relazione a:

- Significatività delle informazioni disponibili
- Caratteristiche del sistema informativo
- Costi produzione e distribuzione del report

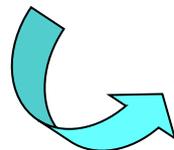
Periodicità dell'informazione

- ***Report di approfondimento***: prefigurandosi l'obiettivo di analizzare alcuni aspetti nel dettaglio non è possibile prevedere una sua periodicità predefinita

Esempio:

- Servizio laboratorio analisi: a parità di quantità e di mix di prestazioni si verifica un incremento del 25% dei costi dei beni di consumo sanitario

Su richiesta del
destinatario all'ufficio
CdG



Report di approfondimento
Richiesta di maggiori informazioni

Periodicità dell'informazione

- *Report non strutturati*: supportando processi decisionali non ricorrenti che per loro natura sono saltuarie
- Si accentuano le considerazioni fatte per i report di approfondimento
- Nonostante non sia possibile prevedere una certa periodicità nella redazione del report la presenza di banche dati aggiornate facilita la sua redazione

Forma dell'informazione

- Le modalità scelte per comunicare le informazioni sono rilevanti per più aspetti:
 - Capacità di attrarre o distogliere l'attenzione del destinatario
 - Velocità nell'interpretare l'informazione e quindi comprensibilità dei dati
- La forma può essere:
 - Discorsiva
 - Tabellare
 - Grafica