

Dettaglio personale - 2

Numero di unità	Flussi 2004				Saldo 2004	Flussi 2005				Saldo 2005
	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim		I Trim	III Trim	III Trim	IV Trim	
	Bracc.	Pens.		Ass.			Pens.		Ass.	
Personale Universitario:										
Dirig. II livello (*)	-8	-11		0	197		-15		0	182
Dirig. I livello (**)	-33	-13		0	731		-11		0	720
Altro personale sanitario	-58	-14		0	1.327		-23		0	1.304
Dirigenti non sanitari	-3	0		0	84		0		0	84
Altro personale non sanitario	-16	-21		0	313		-24		0	289
Totale universitari	-118	-59		0	2.652		-73		0	2.579
Personale aziendale:										
Dirig. II livello	0	0		0	0		0		0	0
Dirig. I livello	-0	0		0	8		0		0	8
Dirig. I livello	-2	-2		0	76		-2		0	74
Altro personale sanitario	-25	-32		12	599		-31		9	577
Dirigenti non sanitari	-0	-3		3	2		-2		2	2
Altro personale non sanitario	-13	-12		8	285		-19		6	272
Totale aziendali	-41	-49		23	969		-54		17	955
Altre categorie:										
Dirig. II livello	0	0		0	0		0		0	0
Dirig. I livello	0	0		0	0		0		0	0
Dirig. I livello	-4	-3		0	95		-3		0	92
Altro personale sanitario	-16	-9		0	349		-9		0	340
Dirigenti non sanitari	-0	0		0	4		0		0	4
Altro personale non sanitario	-1	-1		0	22		-1		0	21
Totale altre categorie	-21	-13		0	470		-13		0	457
TOTALE GENERALE	-180	-121		23	4.092		-140		17	3.992

Dettaglio costi del personale

	2001	2002	2003	2004	2005
Personale Universitario:					
- Dirig. II livello	36,12	35,20	28,97	26,62	25,16
- Dirig. I livello	108,95	108,18	79,71	72,67	72,12
- Altro personale sanitario	61,45	60,80	46,00	42,32	42,11
- Dirigenti non sanitari	5,76	5,77	4,43	4,13	4,17
- Altro personale non sanitario	9,27	8,92	6,51	5,67	5,32
Totale universitari	221,55	218,88	165,61	151,41	148,87
Personale aziendale:					
- Dirig. II livello	2,64	2,64	2,03	1,89	1,91
- Dirig. I livello	13,18	15,66	14,97	14,27	14,08
- Altro personale sanitario	66,70	66,66	50,97	46,85	45,75
- Dirigenti non sanitari	0,64	0,55	0,29	0,17	0,24
- Altro personale non sanitario	28,21	27,56	20,24	18,89	18,54
Totale aziendali	111,37	113,08	88,50	82,07	80,52
Altre categorie:					
- Dirig. II livello	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Dirig. I livello	18,72	18,58	14,01	12,66	12,37
- Altro personale sanitario	39,55	39,33	29,80	27,10	26,65
- Dirigenti non sanitari	0,72	0,72	0,56	0,52	0,53
- Altro personale non sanitario	2,28	2,26	1,68	1,50	1,44
Totale altre categorie	61,27	60,89	46,05	41,78	40,99
TOTALE GENERALE	394,19	392,84	300,16	275,26	270,39

b) PROPOSTA DI RISANAMENTO FINANZIARIO AL 2005

ASSUNZIONI PER L'ELABORAZIONE

Il risanamento operativo ed economico finanziario di una qualsiasi azienda, anche ospedaliera, per raggiungere quel “vantaggio competitivo” nel “mercato sanitario” che è l'indice più significativo per valutare le modalità con cui le capacità interne, intese come professionalità esistenti nell'azienda, rispondono con efficacia ed efficienza ai bisogni sanitari della popolazione di riferimento, può essere raggiunto solo combinando il potenziamento delle attività e dei conseguenti ricavi ed il contenimento dei costi.

Partendo dai risultati ottenuti dalla complessa operazione di riduzione e decentramento del numero dei posti letto che si è ipotizzato di completare entro la primavera del 2004 e che comunque abbiamo dimostrato non incidere da sola nel migliorare la produttività per posto letto, si è passato quindi all'individuazione dei correttivi operativi da introdurre nella gestione e nell'organizzazione del Policlinico sin dal 2002, alcuni dei quali, per provvedimenti di emergenza sono già stati richiesti alla regione ed avviati da questa direzione.

Questi interventi per il risanamento, quindi, sono stati orientati, in modo armonico, su queste direttrici fondamentali:

- Il primo obiettivo dell'Azienda per migliorare l'efficienza produttiva è strettamente inerente alla missione di centro di riferimento e/o di eccellenza di un Policlinico Universitario, cioè quello di **migliorare la qualità delle prestazioni (anche in termini di complessità) ed il loro stesso volume**: in tal modo peraltro si tende a ridurre la migrazione passiva tuttora esistente nella Regione Lazio.

Si è quindi programmato di poter incrementare in modo progressivo nel periodo i ricoveri per posto letto da 27,7 a 34,4 (indice di rotazione del posto letto); contestualmente la degenza media è stata programmata con una riduzione significativa da 10,6 a circa 9 giorni. Tale riduzione è coerente con gli indicatori di attività rilevati in altri Policlinici universitari presenti sul territorio nazionale ed è principalmente attribuibile alla maggiore complessità assistenziale che tali strutture sono in grado di svolgere. Inoltre, è necessario considerare il potenziale impatto che le attività di didattica e di ricerca esercitano sull'assistenza, anche in termini di prolungamento della durata di degenza. L'ipotesi di abbattimento dei tempi di degenza è, comunque, conservativa e non tiene conto di possibili riduzioni realizzabili in funzione di trasferimenti di attività verso altri livelli assistenziali. Tuttavia, la previsione tiene conto dell'attuale organizzazione strutturale delle attività assistenziali che

soffre di inefficienze distributive ed organizzative legate alle distanze fisiche che separano le attività cliniche e diagnostiche.

Non si è invece programmato un aumento delle attività ambulatoriali, essendo dette attività già a livelli adeguati di efficienza.

L'attività di pronto soccorso è stata mantenuta invariata rispetto alle attuali prestazioni non potendosi ipotizzare, ovviamente, una riduzione dell'attrazione esercitata dalla struttura sulla popolazione, così mantenendo l'attuale standard di servizio per i cittadini.

Il secondo intervento prioritario è finalizzato a **razionalizzare in maniera significativa l'acquisto di beni e servizi**, attraverso i seguenti meccanismi: rinegoziazione dei contratti in essere, revisione dei prezzi, rimodulazione dei capitolati di appalto ed ottimizzazione dei consumi.

Il terzo intervento programmato è finalizzato alla **riduzione del costo del personale** in funzione della individuazione di un esubero di circa 800 unità, definito in precedenza.

Per detto personale l'atto di governo citato prevede strumenti normativi e finanziari atti a consentire la riqualificazione, la riconversione, la mobilità anche intersettoriale ed intercompartimentale delle risorse umane che risultassero eventualmente eccedenti a seguito della rideterminazione della programmazione nelle singole realtà regionali.

A tal proposito però è evidente che la composizione degli esuberi nelle varie categorie mostra come gli stessi siano in relazione diretta ed esclusiva con un eccesso nella cosiddetta strutturazione del personale universitario nelle due componenti prevalenti di medici (docenti e non) ed amministrativi.

Avendo definito gli esuberi, con la relativa ripartizione di personale, in modo parametrico, per individuare le modalità con cui possono essere ridotti, si è preso in esame consequenzialmente tutta l'area di improduttività già definita e descritta in 150 primariati, intervenendo, prioritariamente ma non esclusivamente, in questo settore. Sono state così individuate, nel 40% dei primariati in esubero, situazioni, per i livelli di improduttività, di totale inutilità dei servizi stessi per le attività assistenziali dell'azienda, per lo più creati, a fronte di una docenza universitaria, senza alcuna valida motivazione.

Si è quindi ipotizzato di destrutturare, nel 2002, 36 primariati e complessivamente 316 unità di personale, pari al 40% dell'intero esubero. La previsione dell'ulteriore riduzione del 30% nei successivi anni, comunque inclusa nel piano, può essere ricontrattata con i cosiddetti servizi così detti improduttivi, in funzione di una possibile recupero di efficienza degli stessi servizi che si ripercuota favorevolmente sui livelli di assistenza e conseguentemente sull'Azienda. Ciò non significa che servizi che effettuano principalmente se non esclusivamente attività di ricerca, occasionalmente utilizzabili per

l'assistenza non possano essere utilizzati con convenzioni ad hoc per l'apporto di qualità che possono dare alle attività assistenziali.

RISULTATI OPERATIVI ED ECONOMICO FINANZIARI

Come può essere desunto dal piano economico-finanziario riportato nella tabella allegata, il risultato complessivo di detta azione di risanamento porta il deficit dall'attuale 41% dei ricavi al 10% nel 2004.

Dalle tabelle si desume che, in base all'atto di governo citato in premessa, l'ulteriore onere per il Policlinico da inserire in finanziaria, sarebbe di 143 miliardi nel 2002, 90 miliardi nel 2003 e 37 miliardi nel 2004.

Nelle tabelle si evidenzia come siano stati contenuti progressivamente i costi del personale che variano dall'81% al 61% dei ricavi, e dei beni e servizi che vanno dal 56% al 46% dei ricavi (sempre nell'arco del 2002-2004).

Per quanto riguarda i ricavi, si sottolinea che essi si riducono fortemente in funzione della riduzione relativa di posti letto, ma in realtà il forte aumento di produttività previsto dal piano è dimostrato dall'indice "ricavi per posto letto" che passa da 250 milioni circa a circa 320 milioni (attività di degenza ordinaria). Allo stesso tempo, i ricavi totali per posto letto passano da 285 milioni a circa 420 milioni.

Così pure, rapportato ai posti letto, sono riportati nelle tabelle relative i notevoli miglioramenti ottenuti sui costi del personale e sui costi dei beni e servizi, indicati come i maggiori fattori di inefficienza della struttura: il costo del personale per posto letto varia, infatti, da 270 milioni circa nel 2002 a 250 milioni circa nel 2004, a fronte di un incremento dei ricavi medi per unità di personale del 60% (da una media di 74 milioni a circa 119 milioni).

Il costo dei beni e servizi, che, come citato passa dal 56% al 46% dei ricavi, rimane apparentemente allo stesso valore assoluto per posto letto tra il 2002 ed il 2004, cioè a circa 170 milioni, per effetto del forte aumento di produttività (a parità di produttività per posto letto è passato da 170 a circa 135 milioni per posto letto).

Risanamento al 2005

Assunzioni

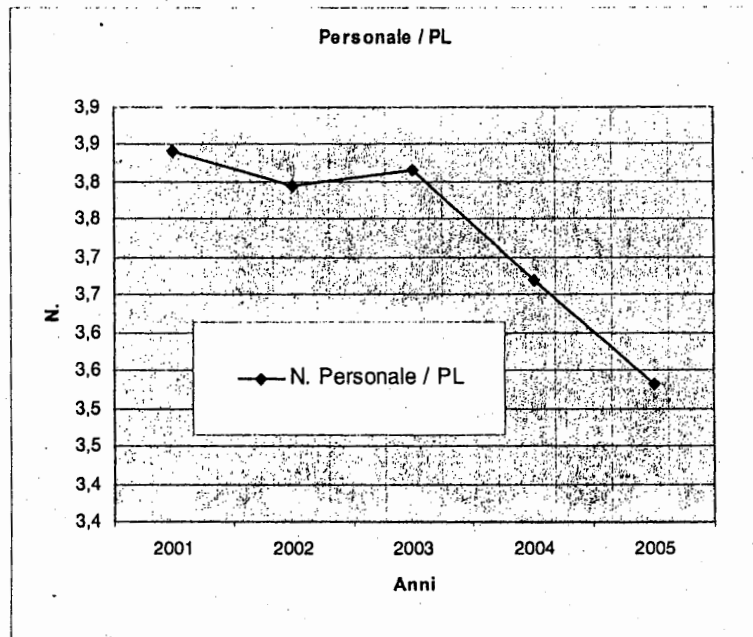
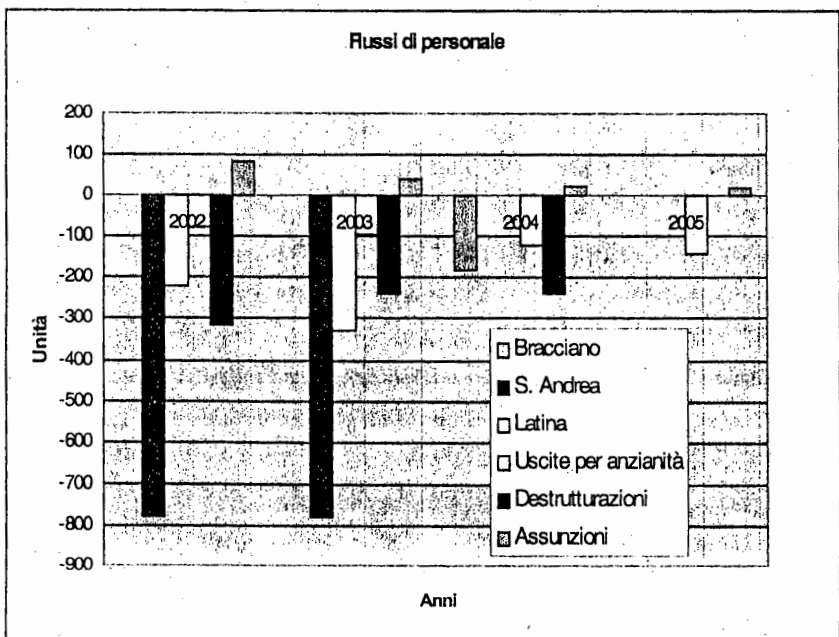
- Si interviene sull'efficienza produttiva, migliorando i parametri di produzione
- Si ipotizza di destrutturare 790 universitari nel seguente modo:
 - 40% nel 2002 - pari a 316 unità
 - 30% nel 2003 - pari a 237 unità
 - 30% nel 2004 - pari a 237 unità
- Si interviene sull'acquisto di beni e servizi, ipotizzando di poter ricontrattare tutti i contratti pluriennali

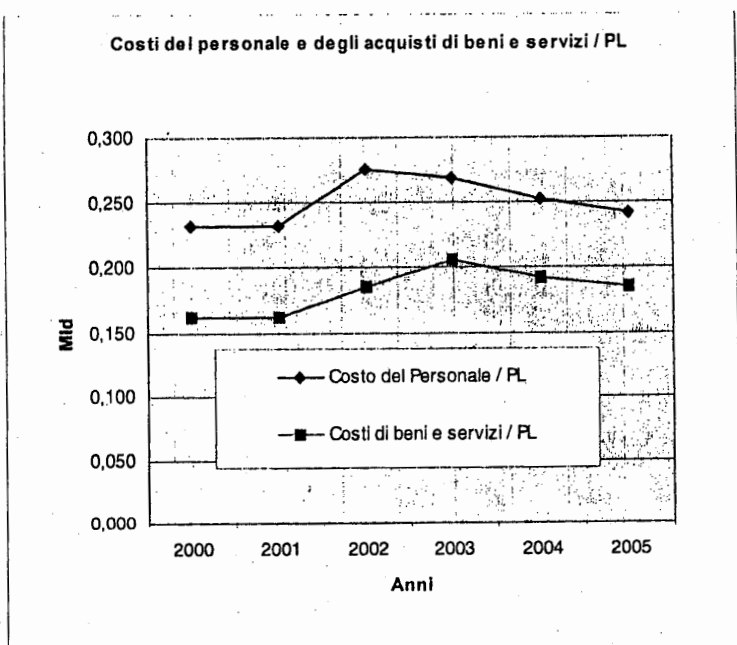
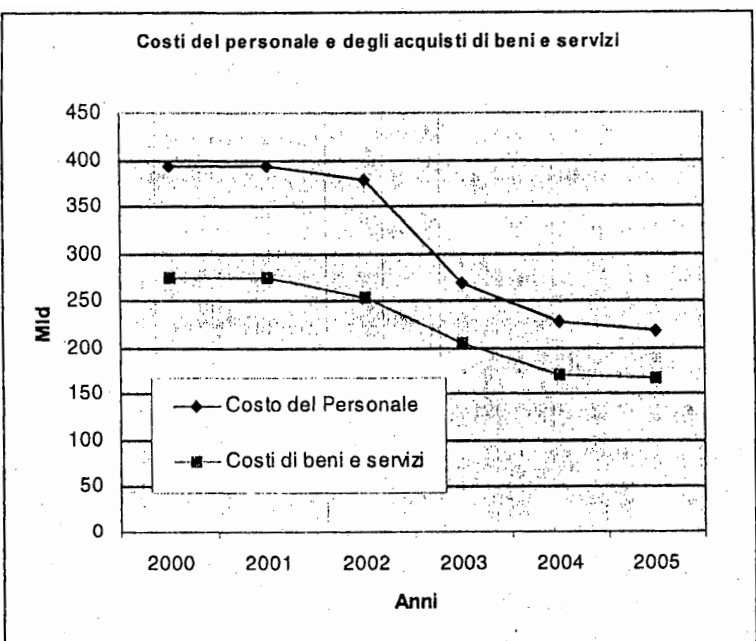
Policlinico Umberto IPiano economico finanziario 2000-2005
(Importi in Miliardi di Lire)**RISANAMENTO AL 2005**

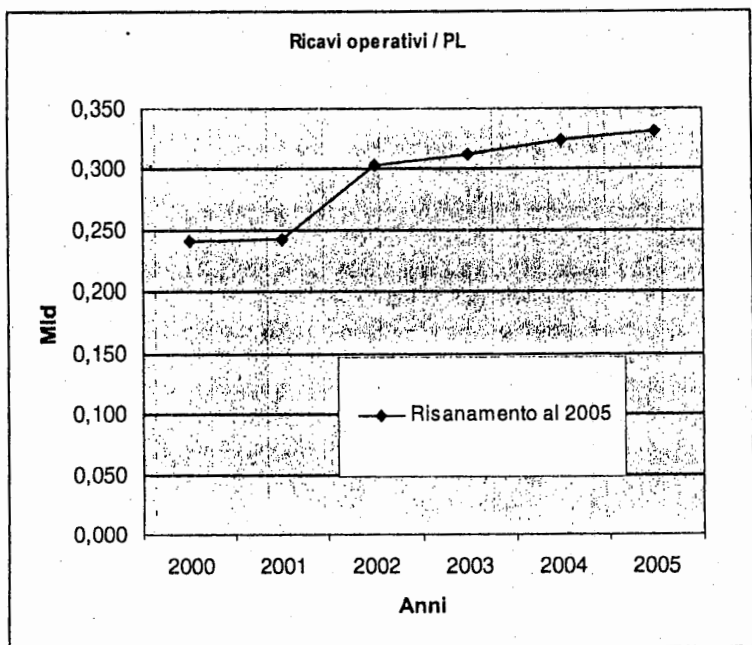
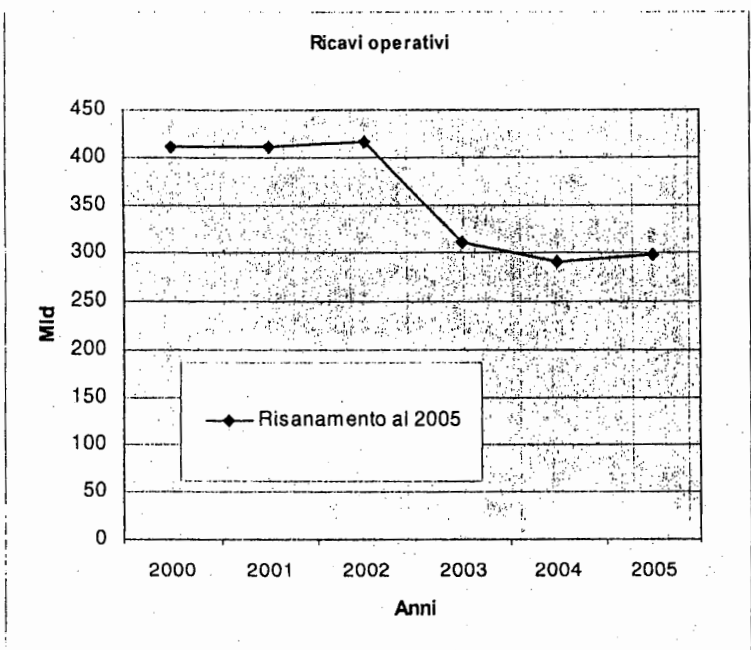
	2000		2001		2002		2003		2004		2005	
	(Mld di L)	%	(Mld di L)	%	(Mld di L)	%	(Mld di L)	%	(Mld di L)	%	(Mld di L)	%
Ricavi :												
- Contributi Regionali a dest.indistinta	410,88	84,7%	412,00	84,9%	416,41	82,7%	311,52	78,8%	291,27	78,3%	297,43	78,6%
- Altri contributi	52,64	10,9%	52,39	10,8%	52,39	10,4%	52,39	13,2%	52,39	14,1%	52,39	13,8%
- Contributi Statali (Ind. Esclusività Rapporto)		0,0%		0,0%	16,00	3,2%	14,00	3,5%	12,00	3,2%	12,00	3,2%
- Proventi da servizi	20,74	4,3%	20,62	4,2%	18,02	3,6%	17,02	4,3%	16,02	4,3%	16,02	4,2%
- Altri ricavi	0,62	0,1%	0,50	0,1%	0,50	0,1%	0,50	0,1%	0,50	0,1%	0,50	0,1%
Totale ricavi	484,88	100,0%	485,50	100,0%	503,32	99,9%	395,43	99,9%	372,18	99,9%	378,34	99,9%
Costi:												
- Personale Univesitario	221,63	45,7%	221,55	45,6%	204,22	40,6%	134,47	34,0%	104,41	28,1%	97,04	25,6%
- Personale Aziendale	111,41	23,0%	111,37	22,9%	113,08	22,5%	88,50	22,4%	82,07	22,1%	80,52	21,3%
- Altro personale	61,29	12,6%	61,27	12,6%	60,89	12,1%	46,05	11,6%	41,78	11,2%	40,99	10,8%
Sub totale costi personale	394,33	81,3%	394,19	81,2%	378,19	75,1%	269,02	68,0%	228,26	61,3%	218,56	57,8%
- Acquisti di beni sanitari fissi	25,35	5,2%	25,35	5,2%	25,35	5,0%	25,35	6,4%	25,35	6,8%	25,35	6,7%
- Acquisti di beni sanitari variabili	132,20	27,3%	132,20	27,2%	119,62	23,8%	92,61	23,4%	74,32	20,0%	70,46	18,6%
- Acquisti di beni non sanitari	15,43	3,2%	15,43	3,2%	13,96	2,8%	10,81	2,7%	8,68	2,3%	8,22	2,2%
- Prestazioni di servizi, appalti e manutenzioni	101,01	20,8%	101,01	20,8%	95,05	18,9%	76,53	19,4%	63,87	17,2%	62,98	16,6%
Sub totale acquisti di beni e servizi	273,99	56,5%	273,99	56,4%	253,98	50,5%	205,29	51,9%	172,22	46,3%	167,01	44,1%
- Godimento di beni di terzi	3,77	0,8%	3,77	0,8%	3,41	0,7%	2,64	0,7%	2,12	0,6%	2,01	0,5%
- Acquisti di servizi sanitari	3,45	0,7%	3,45	0,7%	3,12	0,6%	2,41	0,6%	1,94	0,5%	1,84	0,5%
- Ammortamenti	3,10	0,6%	3,10	0,6%	2,81	0,6%	2,17	0,5%	1,74	0,5%	1,65	0,4%
- Spese G&A e di direzione	5,60	1,2%	5,60	1,2%	5,06	1,0%	3,92	1,0%	3,15	0,8%	2,98	0,8%
- Oneri/(Proventi) finanziari	0,12	0,0%	0,12	0,0%	0,11	0,0%	0,09	0,0%	0,07	0,0%	0,07	0,0%
Totale costi	684,36	2,79	684,22	2,79	646,68	2,54	485,56	2,43	409,49	2,18	394,12	2,06
Risultato di esercizio	(199,48)	-41,1%	(198,72)	-40,9%	(143,37)	-28,5%	(90,13)	-22,8%	(37,31)	-10,0%	(15,78)	-4,2%

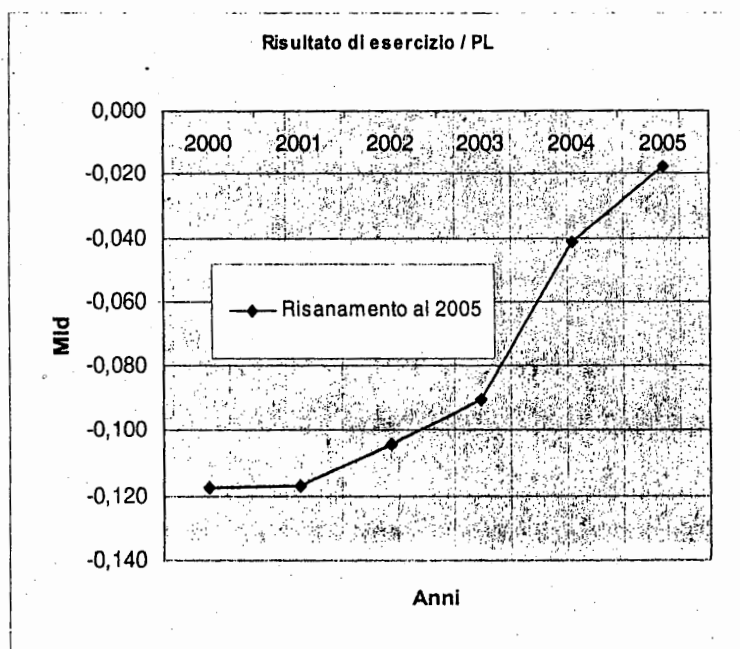
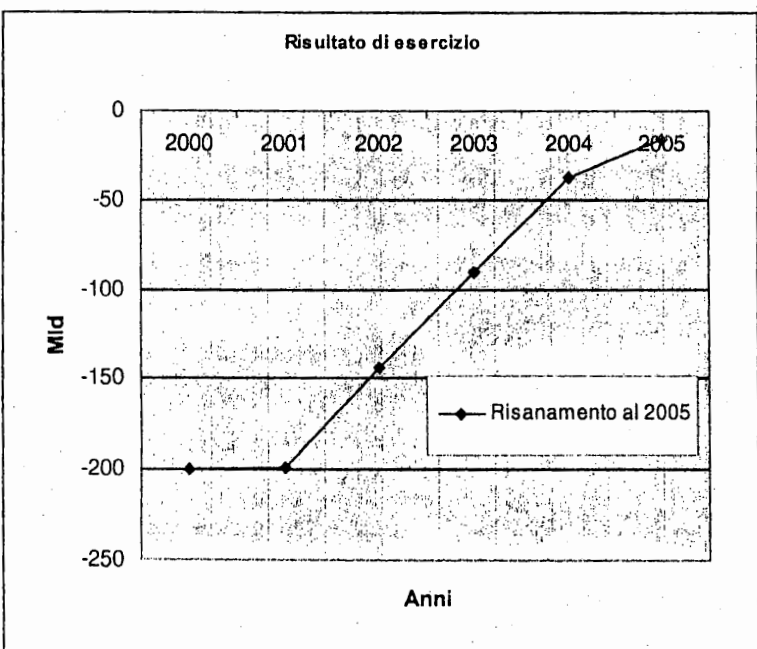
GRAFICI FINALI – risanamento al 2005

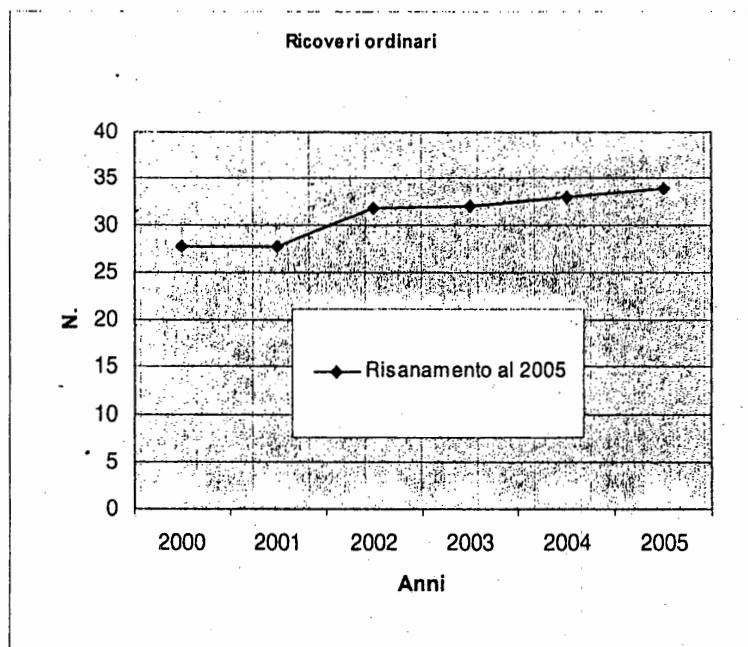
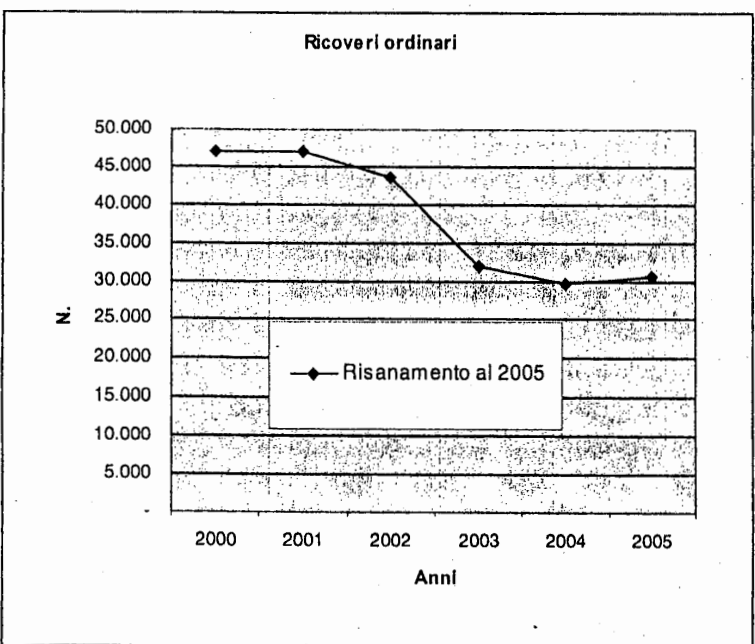
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
PL	1.700	1.700	1.375	1.000	900	900
N. Personale		6.530	5.219	3.817	3.302	3.179
N. Personale / PL		3,8	3,8	3,8	3,7	3,5
Costo del Personale	394,3	394,2	378,2	269,0	228,3	218,6
Costo del Personale / PL	0,232	0,232	0,275	0,268	0,252	0,241
Costi di beni e servizi	274,0	274,0	254,0	205,3	172,2	167,0
Costi di beni e servizi / PL	0,161	0,161	0,185	0,205	0,191	0,186
Ricavi operativi	410,9	412,0	416,4	311,5	291,3	297,4
Ricavi operativi / PL	0,242	0,242	0,303	0,312	0,324	0,330
Risultato di esercizio	-199,5	-198,7	-143,4	-90,1	-37,3	-15,8
Risultato di esercizio / PL	-0,117	-0,117	-0,104	-0,090	-0,041	-0,018
N. Ricoveri ordinari	47.068	47.068	43.718	32.068	29.592	30.494
N. Ricoveri ordinari / PL	27,7	27,7	31,8	32,1	32,9	33,9





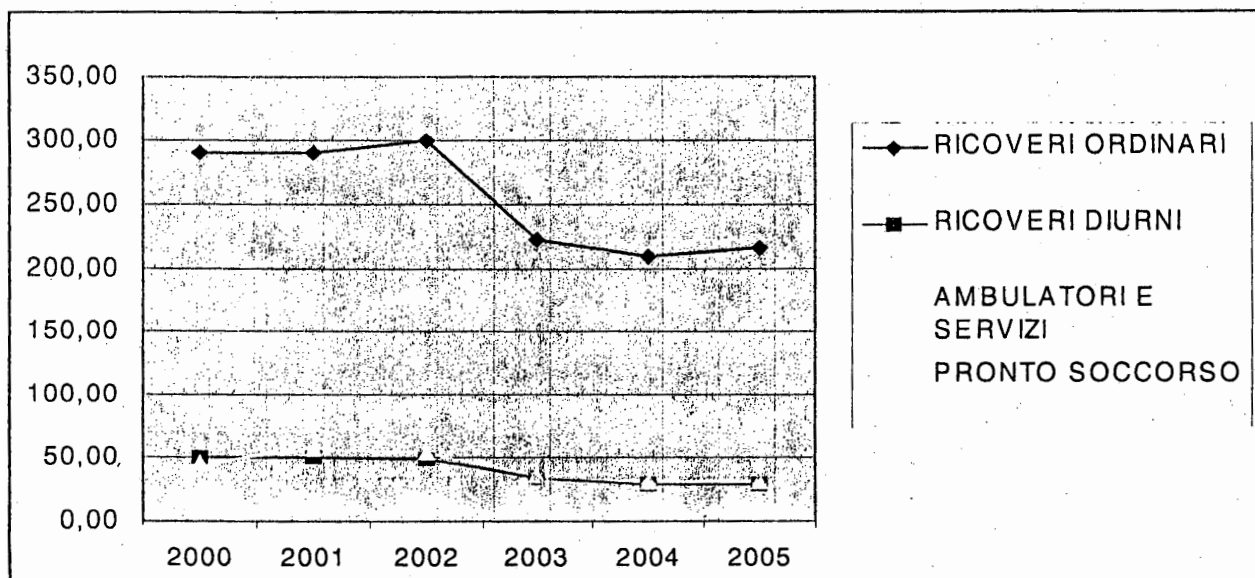






Dettaglio ricavi

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Ricoveri ordinari	290,62	290,62	299,83	221,80	209,45	215,87
Ricoveri diurni	49,92	49,92	47,62	33,28	29,04	29,04
Ambulatori e servizi	44,58	55,79	53,12	35,89	30,36	30,36
Pronto soccorso	32,30	32,84	33,18	33,53	34,57	34,57
CONTRIBUTI A DEST.INDISTINTA	410,88	412,00	416,41	311,52	291,27	297,43
RICAVI TOTALI	484,88	485,50	503,32	395,43	372,18	378,34



Dettaglio acquisti

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Acquisti di beni sanitari fissi	25,35	25,35	25,35	25,35	25,35	25,35
Acquisti di beni sanitari variabili	132,20	132,20	119,62	92,61	74,32	70,46
1. Medicinali e galenici	35,33	35,33	31,97	24,75	19,86	18,83
2. Prodotti di laboratorio per analisi	16,29	16,29	14,74	11,41	9,16	8,68
3. Presidi sanitari e chirurgici	49,04	49,04	44,38	34,35	27,57	26,14
4. Materiale sanitario di consumo	9,30	9,30	8,41	6,51	5,23	4,95
5. Altri beni sanitari	22,25	22,25	20,13	15,58	12,51	11,86
Acquisti di beni non sanitari	15,43	15,43	13,96	10,81	8,68	8,22
1. Generi alimentari	7,25	7,25	6,56	5,08	4,07	3,86
2. Cancelleria	1,37	1,37	1,24	0,96	0,77	0,73
3. Materiale di pulizia	1,57	1,57	1,42	1,10	0,88	0,84
4. Altri materiali non sanitari	5,25	5,25	4,75	3,68	2,95	2,80
Prestazioni di servizi, appalti e manutenzioni	101,01	101,01	95,05	76,53	63,87	62,98
1. Consulenze e servizi vari	7,71	7,71	7,26	5,84	4,88	4,81
2. Utenze	11,99	11,99	11,28	9,08	7,58	7,48
3. Servizi di pulizia locali	12,81	12,81	12,06	9,71	8,10	7,99
4. Servizio di gestione termica	14,06	14,06	13,23	10,65	8,89	8,76
5. Servizio di noleggio di lavanderia e biancheria	11,35	11,35	10,68	8,60	7,18	7,08
6. Altri appalti	21,60	21,60	20,33	16,37	13,66	13,47
7. Manutenzioni e riparazioni terreni e fabbricati	9,89	9,89	9,30	7,49	6,25	6,16
8. Manutenzioni e riparazioni impianti e macchinari	3,66	3,66	3,44	2,77	2,31	2,28
9. Manutenzioni e riparazioni attrezzature sanitarie	7,02	7,02	6,61	5,32	4,44	4,38
10. Altre manutenzioni (mezzi di trasp., attrezz., mobili)	0,92	0,92	0,87	0,70	0,58	0,58
TOTALE ACQUISTI BENI E SERVIZI	273,99	273,99	253,98	205,29	172,22	167,01

