

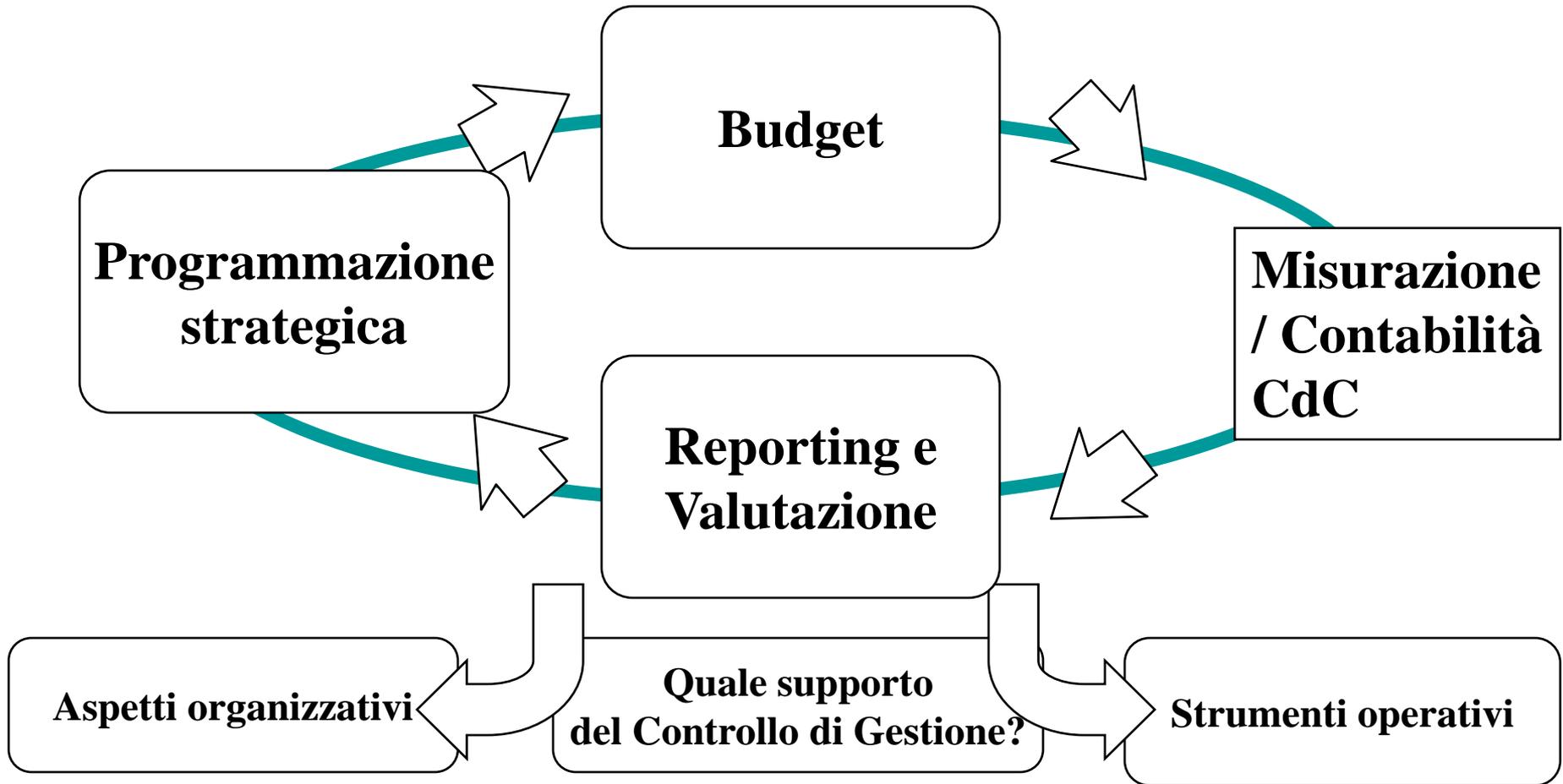
# **La programmazione annuale**

## **IL SISTEMA DI BUDGETING**

# Sommario

- Budget nel sistema di programmazione e controllo
- Finalità e obiettivi di budget
- Processo di budgeting

# Sistema di programmazione e controllo



# Finalità del sistema di «controllo di gestione»

**Orientare i comportamenti** dei professionisti verso il perseguimento degli obiettivi

*(efficacia gestionale)*

attraverso  
il miglior impiego possibile  
delle risorse (scarse) disponibili

*(efficienza)*

# Attività di programmazione: 2 step

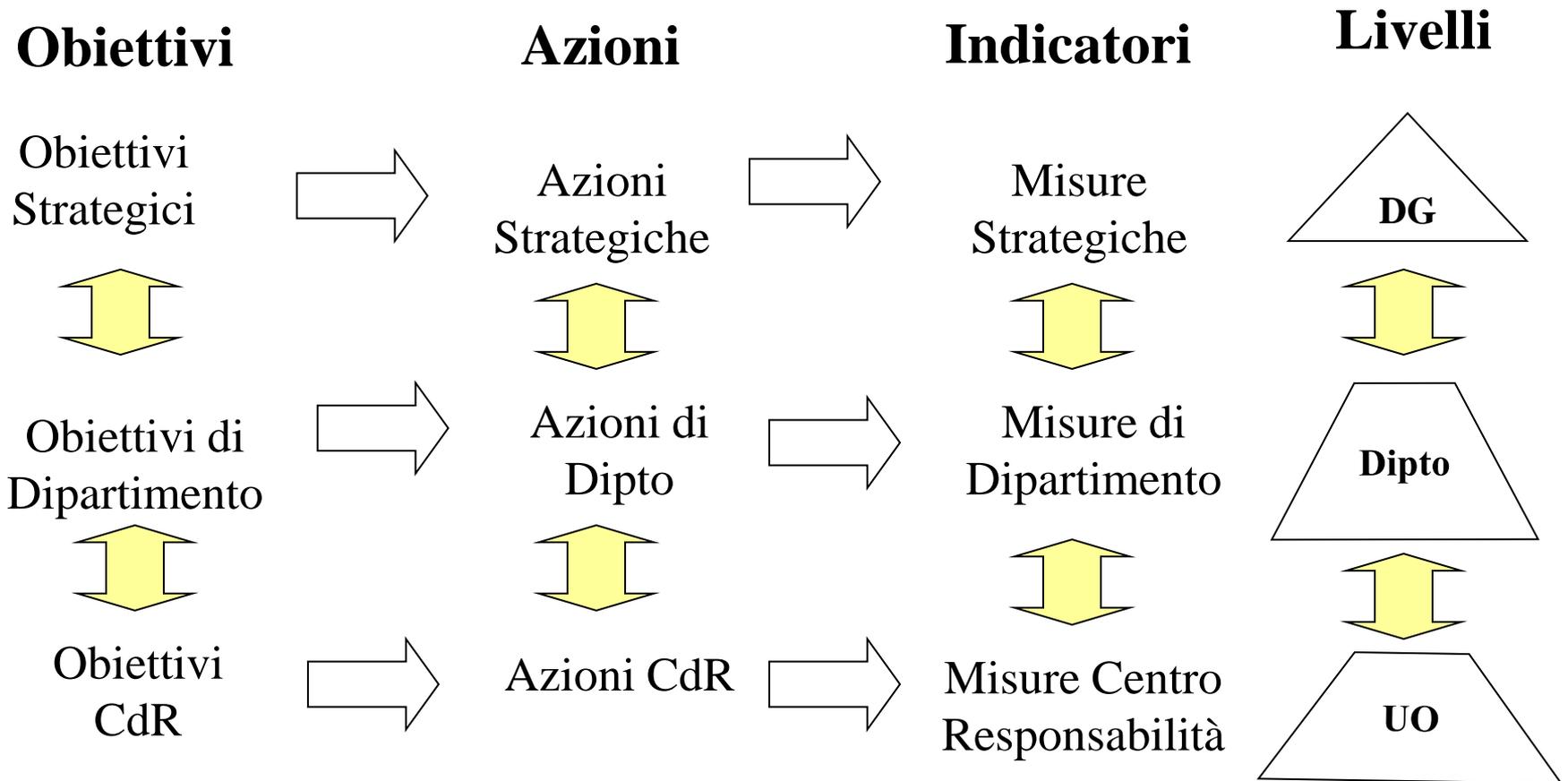
## 1. m/l termine

→ Deve concordare con le indicazioni contenute nel PSN, nel PSR, nel PAL, etc.

## 2. b/termine

→ Formulazione degli obiettivi operativi  
→ BUDGET

# Struttura degli obiettivi



# Budgeting: definizione

“Il Budgeting è il processo formale con cui periodicamente i diversi organi d’impresa raggiungono un accordo sull’impiego e sull’allocazione delle risorse disponibili, definiscono gli obiettivi e i risultati, al fine sia di valutare le prestazioni di ogni organo, sia di migliorare il processo decisionale.

In F. Amigoni, *I sistemi di controllo direzionale*, Giuffré, 1979.

# Budget: definizione (1)

Il documento in cui tali obiettivi sono esplicitati, così come i rapporti periodici in cui vengono analizzati gli scostamenti tra obiettivi e risultati sono strumenti di comunicazione formale in alcune fasi del processo che costituisce lo strumento di controllo”

In F. Amigoni, *I sistemi di controllo direzionale*, Giuffré, 1979.

## Budget: definizione (2)

- Il budget è il programma di gestione aziendale, tradotto in termini economico-finanziari, che guida e responsabilizza i manager verso obiettivi di breve periodo, definiti nell'ambito di un piano strategico o di lungo periodo

# Budget nelle Aziende Sanitarie

È l'insieme dei documenti che,  
per ogni **Centro di responsabilità (CdR)**  
in cui è suddivisa l'azienda,  
definiscono gli **obiettivi** in termini di  
risultati da conseguire e di risorse ad essi correlate

# Budget: funzioni

- Definizione della mappa degli obiettivi e dei mezzi necessari per il conseguimento degli stessi;
- Esplicitare gli obiettivi generali per mezzo di quelli particolari, di modo da creare un canale di comunicazione tra i responsabili;
- Distribuire razionalmente le risorse complessive tra i vari utilizzatori;
- Disporre di valori parametrici per valutare il livello di performance conseguito dalle varie strutture;
- Alimentare il sistema di incentivazione e motivazione del personale.

# **Affinché il Budget possa costituire l'espressione dell'orientamento all'efficienza e all'efficacia è necessario che:**

- Il processo di pianificazione e controllo coinvolga tutti gli operatori e soprattutto i responsabili di UO;
- il processo di budget venga formalizzato definendo le responsabilità di esecuzione delle attività, i tempi, le risorse... i metodi per la valorizzazione economica delle risorse umane e strumentali utilizzate nel corso dell'esercizio;
- il sistema informativo esistente sia in grado di recepire ed elaborare i dati consuntivi relativi ai costi e alle prestazioni secondo diversi livelli di sintesi, in rapporto alla posizione ricoperta dai destinatari delle informazioni;

...

- si riesca a sensibilizzare i professionisti medici sulla loro capacità di influire sul processo di impiego delle risorse, e di conseguenza attribuire loro una responsabilità sulla combinazione economica delle stesse;
- i responsabili siano in possesso, in relazione agli obiettivi da raggiungere, delle conoscenze specifiche, delle capacità tecniche, delle capacità di negoziazione, delle capacità di leadership, nell'ambito della propria area di responsabilità

# Budget è dunque...

... un programma

- Globale
- Articolato per sub sistemi
- Tempificato
- Tradotto in termini quantitativi
- Sufficientemente flessibile

...

- ***Globale*** in quanto abbraccia la gestione aziendale nella sua totalità, relativamente all'arco temporale di riferimento
- Articolato in ***sub-sistemi***, quali clinico, organizzativo, costi, etc...
- ***Tempificato*** in quanto traccia le linee di comportamento differenziato a seconda dei periodi inclusi nell'anno di budget

...

- La traduzione in *termini quantitativi* poiché gli obiettivi debbono essere misurabili;
- La *flessibilità* è una caratteristica fondamentale del budget, tale da renderlo adattabile agli eventi interni ed esterni non previsti. La sua mancanza renderebbe superflua l'esistenza stessa del budget.

# Approcci al Budgeting

- Top down
- Bottom up

# Obiettivi di budget: caratteristiche

- Espresi in termini quantitativi, sintetici;
- Misurabili
- Controllabili dal CdR a cui sono assegnati (Controllabilità-responsabilizzazione)
- Condivisi: Budget come impegno bilaterale (processo negoziazione)

# Master Budget

Raggruppa i budget relativi a unità organizzative la cui attività rientra nell'ambito della gestione caratteristica

Ad esso può affiancarsi:  
Budget degli Investimenti  
Budget finanziario

# Componenti sistema di budget

## Aspetti di struttura:

1. definizione piani di CdR
2. definizione del contenuto di responsabilità
3. definizione dell'organizzazione a supporto del sistema di budget (comitato di budget; ufficio di budget)

## Aspetti di processo:

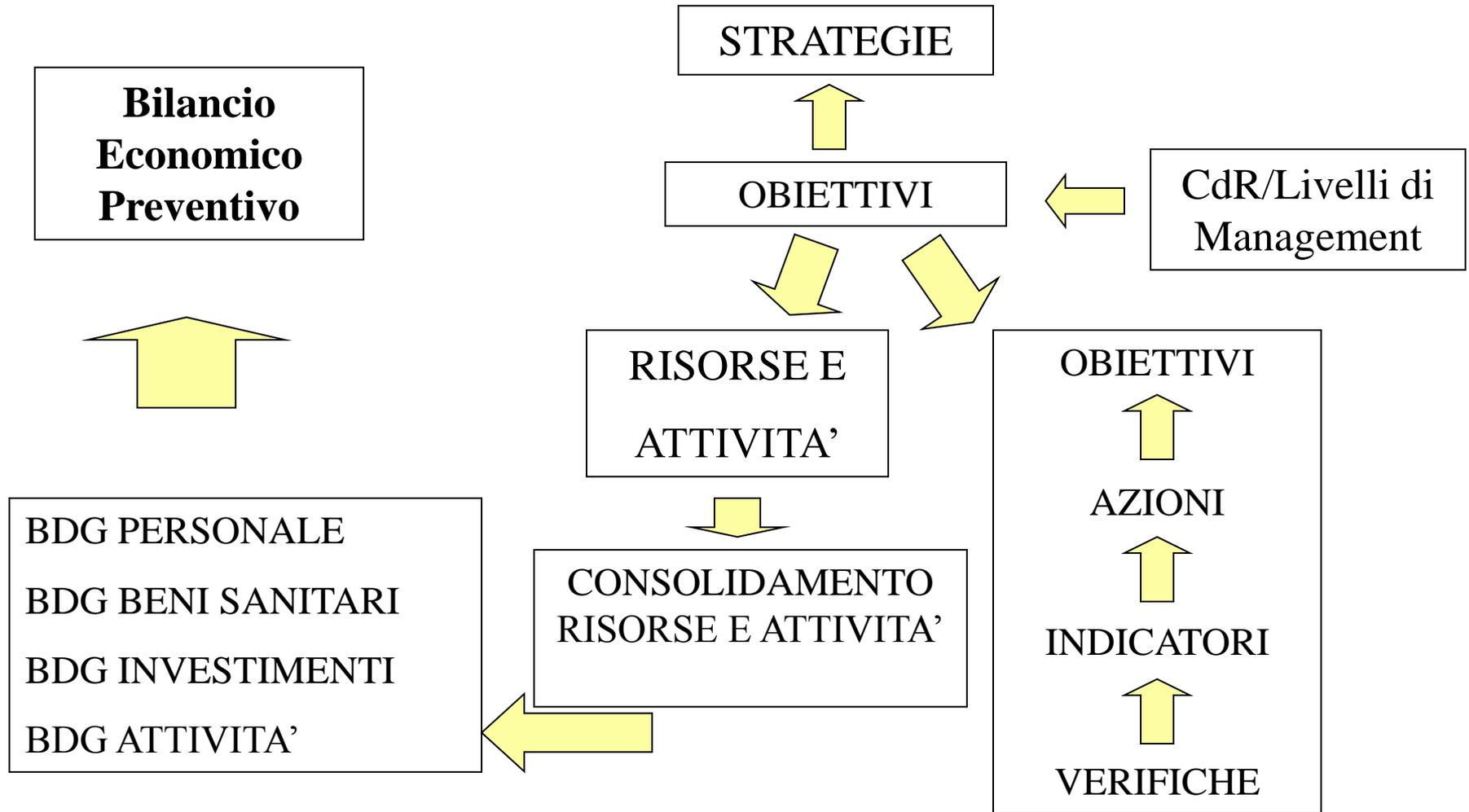
1. modello di contrattazione (autoritario, contrattuale, partecipativo)
2. direzione del processo decisionale (top-down; bottom-up)
3. attori coinvolti (livelli di CdR, direzione generale, comitato di budget)
4. specifica delle fasi

# Processo di Budgeting

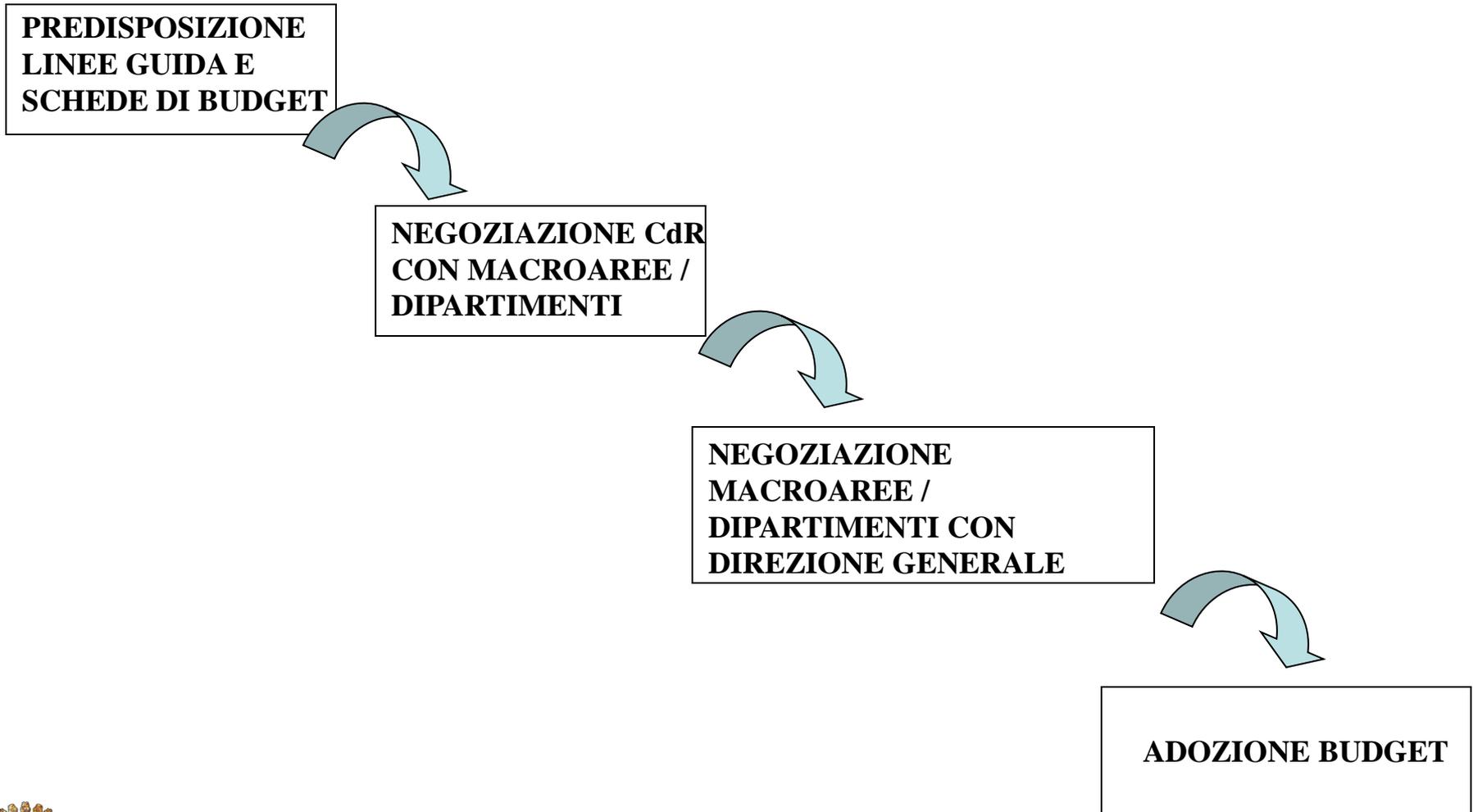
- A) Definizione del quadro di riferimento aziendale da parte del DG
- B) Invio delle “schede di budget” ai CDR
- C) Formulazione delle proposte di budget da parte dei responsabili dei CDR

- D) Verifica della compatibilità economico-finanziaria e della coerenza degli obiettivi proposti con la programmazione aziendale
- E) Negoziazione delle proposte di budget
- F) Realizzazione del budget generale

# Processo di Budgeting



# Processo di Negoziazione



# Dopo l'approvazione del budget

- (1) periodico monitoraggio, da parte del Servizio 'Controllo di Gestione' mediante l'invio di report, della congruità dell'attività svolta e dei costi sostenuti rispetto a quanto negoziato;
- (2) eventuale rinegoziazione in presenza di rilevanti scostamenti, dovuti a cause non prevedibili, dei dati correnti rispetto a quelli negoziati:



**stesura di un budget modificato**

- (3) elaborazione, al 30 settembre, di un preconsuntivo di budget che costituirà base dell'avvio del nuovo budget.

(4) Valutazione degli obiettivi per la valutazione dei risultati individuali - Nella misura in cui il sistema incentivante prevede un'attribuzione di premio in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi di budget, l'organismo deputato a tale valutazione procederà ad esaminare il livello di raggiungimento degli obiettivi di budget a) per la dirigenza, b) per il comparto

# Asl di Alessandria

2016

# PROCESSO DI BUDGET 2016



Sede legale: Viale Giolitti 2  
15033 Casale Monferrato (AL)  
Partita IVA/Codice Fiscale n. 02190140067

DIREZIONE GENERALE  
Direttore Generale: Dott. Gilberto GENTILI

Al Direttore Sanitario

Al Direttore Amministrativo

Al Componenti Comitato Budget ASL AL

Loro Sedi

Con la presente si comunica che è stato costituito il Comitato Budget ASL AL, nella sotto specificata composizione:

- dott. Maurizio Depetris (Controllo di Gestione)
- dott. Roberto Stura (Referente Direzione Distrettuale)
- dott. Simone Porretto (Referente Direzione di Presidio)
- dott. Massimo Leporati (Governare Clinico)
- dott. Enrico Guerzi (Attività della Prevenzione)
- dott.ssa M. Elisena Focati (Risorse Comparto)
- dott. Ezio Cavallero (Risorse Umane)
- dott. Massimo D'Angelo (incaricato dal Direttore Generale per i Progetti specifici di budget).

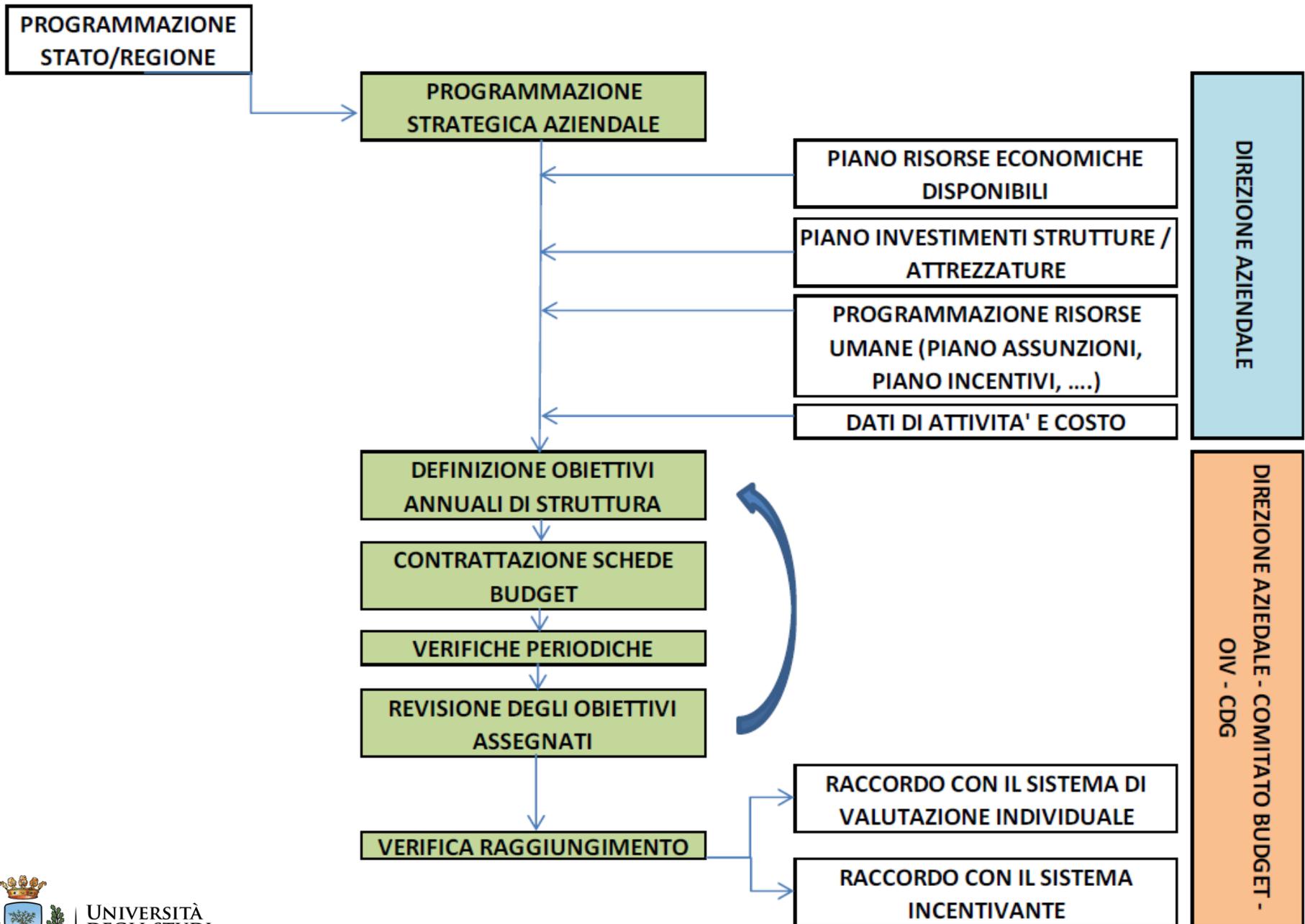
Il Comitato sarà coordinato dal Direttore Sanitario e dal Direttore Amministrativo e avrà come compito quello di produrre, entro il 30 gennaio p.v., indicazioni per la contrattazione e la formalizzazione delle schede di budget per l'anno 2016.

In particolare nel processo di delinearli dovranno essere poste in evidenza le modalità di definizione delle attribuzioni economiche, delle risorse di personale assegnate in relazione alla produzione richiesta ed il format unico da utilizzare per eventuali progetti delle singole Strutture / Dipartimenti.

Cordiali saluti.

IL DIRETTORE GENERALE  
- dott. Gilberto GENTILI

# FLUSSO PROCESSO DI BUDGET - IPOTESI



## METODOLOGIA DEL PROCESSO DI BUDGET

- Definizione della strategia aziendale sulla base dei **documenti programmatici nazionali e regionali**
- **Incontri formativi / informativi** con tutte le Strutture aziendali interessate per comunicazione e condivisione dei metodi e degli strumenti del processo di budget per l'anno 2016
- Processo di budget collegato al **sistema incentivante**
- Possibilità di integrazione con **obiettivo specifico di struttura** proposto dai CdR.
- **Coinvolgimento** nella fase di contrattazione dei Direttori/Responsabili di S.C./S.S.D./S.S.A., Direttori di Dipartimento e, per le aree di competenza, Direttore Medico dei Presidi e Coordinatore Rete Distretti e Responsabile DIPSA.

**ENTRO 15 MARZO:** specifici **incontri (verbalizzati)** di **Dipartimento** per la comunicazione / condivisione della metodologia del processo di budget tra i Centri di Responsabilità

**ENTRO FINE MARZO / INIZIO APRILE:** **2 momenti formativi (ECM)** per tutti i Centri di Responsabilità sul processo di budget

**ENTRO FINE APRILE:** **primo incontro di budget** con proposta obiettivi aziendali per contrattazione con i Direttori/Responsabili di S.C./S.S.D./S.S.A

**AL TERMINE DELLA CONTRATTAZIONE:** **comunicazione / condivisione** degli obiettivi assegnati da parte del Responsabile del Centro di Responsabilità **con tutti gli operatori della struttura**

## **BASE PER LA CONTRATTAZIONE** (precedentemente definita):

- Indicatori di attività e di costo
- Piano Risorse Finanziarie (tetti per i Centri di spesa)
- Tetto di consumo beni sanitari e non sanitari per Dipartimento (tetti per i Centri di consumo)
- Piano Assunzioni
- Piano Investimenti (Strutture e Attrezzature)

**ATTRIBUZIONE OBIETTIVI INCENTIVANTI:** allo scopo di definire al massimo 4 obiettivi per Struttura, ne vengono definiti 3 da parte del Comitato Budget (avallati dalla Direzione Generale) per ogni Struttura aziendale ed un possibile quarto da parte del Responsabile del CdR (anche condiviso a valenza dipartimentale).

# Articolazione degli obiettivi

## **ATTIVITA'**

realizzazione di programmi di attività aziendali (P.A.T., , Accordi con altre Aziende Sanitarie, ...);

appropriatezza in ambito diagnostico-terapeutico a livello ambulatoriale ed ospedaliero;

riorganizzazione da nuovo Atto Aziendale

## **EFFICIENZA**

equilibrio economico: rispetto dei tetti di spesa (per i centri di spesa) e di consumo (per i centri di consumo);

obiettivi di efficienza di sistema (tempi d'attesa, rapporto fatturato/costi variabili, integrazioni di Reti assistenziali);

azioni Piano Efficientamento 2016

## **PROGETTI SPECIFICI**

obiettivi della Direzione Generale;

obiettivi specifici regionali;

progetti specifici di struttura

| QUADRO OBIETTIVI ANNUALI ANNO 2016 - IPOTESI |  |                                  |                                  |                                  |                                  |
|--|--|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| TIPO   | MACROOBIETTIVI   | MACROAREE                        |                                  |                                  |                                  |
|  |  | DISTRETTI / TERRITORIO           | RETE OSPEDALIERA                 | AREA PREVENZIONE                 | AREA SUPPORTO / STAFF            |
| ATTIVITA'                                    | PROGRAMMI ATTIVITA' AZIENDALI (PAT, INCREMENTO/RIMODULAZIONE ATTIVITA', ACCORDI CON ALTRE AA.SS., ...) |                                  |                                  |                                  |                                  |
|  | RIORGANIZZAZIONE A SEGUITO NUOVO ATTO AZIENDALE  |                                  |                                  |                                  |                                  |
|  | APPROPRIATEZZA IN AMBITO DIAGNOSTICO-TERAPEUTICO A LIVELLO AMBULATORIALE ED OSPEDALIERO                |                                  |                                  |                                  |                                  |
| EFFICIENZA                                   | RISPETTO TETTI DI SPESA ASSEGNATI  |                                  |                                  |                                  |                                  |
|  | RISPETTO TETTI CONSUMO (FARMACI - BENI SANITARI-BENI NON SANITARI)                                     |                                  |                                  |                                  |                                  |
|  | INDICE FATTURATO / CONSUMI   |                                  |                                  |                                  |                                  |
|  | TEMPI DI ATTESA  |                                  |                                  |                                  |                                  |
|  | INTEGRAZIONE RETI ASSISTENZIALI  |                                  |                                  |                                  |                                  |
|  | AZIONI PIANO EFFICIENTAMENTO 2016  |                                  |                                  |                                  |                                  |
| PROGETTI                                     | OBIETTIVI SPECIFICI REGIONALI  |                                  |                                  |                                  |                                  |
|  | OBIETTIVI DG 2016  | A SEGUITO ASSEGNAZIONE REGIONALE |
|  | PROGETTI SPECIFICI DI STRUTTURA  | SECONDO FORMAT                   | SECONDO FORMAT                   | SECONDO FORMAT                   | SECONDO FORMAT                   |

**REGIONE PIEMONTE - A.S.L. AL  
SCHEDA OBIETTIVI DI BUDGET 2016  
STRUTTURA**

| <b>OBIETTIVI DI ATTIVITA'</b>                 |                       |                               |                               |          |
|---|-----------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------|
| cod.  | DESCRIZIONE OBIETTIVO | INDICATORE                    | VALORE ATTESO                 | PESO     |
| A01   |                       |                               |                               |          |
| A02   |                       |                               |                               |          |
| <b>OBIETTIVI DI EFFICIENZA</b>                |                       |                               |                               |          |
| cod.  | DESCRIZIONE OBIETTIVO | INDICATORE                    | VALORE ATTESO                 | PESO     |
| B01   |                       |                               |                               |          |
| B02   |                       |                               |                               |          |
| <b>PROGETTI</b>                               |                       |                               |                               |          |
| cod.  | DESCRIZIONE OBIETTIVO | INDICATORE                    | VALORE ATTESO                 | PESO     |
| C01   |                       |                               |                               |          |
| C02   |                       |                               |                               |          |
| <b>PROGETTO DI STRUTTURA</b>                  |                       |                               |                               |          |
| cod.  | DESCRIZIONE OBIETTIVO | INDICATORE                    | VALORE ATTESO                 | PESO     |
| D01   |                       | VEDI SCHEDA PROGETTO ALLEGATA | VEDI SCHEDA PROGETTO ALLEGATA |          |
| <b>OBIETTIVI REGIONALI DIREZIONE GENERALE</b> |                       |                               |                               |          |
| cod.  | DESCRIZIONE OBIETTIVO | INDICATORE                    | VALORE ATTESO                 | PESO     |
| E01   |                       |                               |                               |          |
| E02   |                       |                               |                               |          |
|   |                       |                               | <b>TOT</b>                    | <b>0</b> |

**ANNOTAZIONI:**

**Libera Professione (per le strutture interessate):** I volumi di attività libero professionale complessivamente erogabili, ai sensi delle leggi e contratti vigenti, non possono superare quelli istituzionali, né prevedere un impegno orario superiore a quello contrattualmente dovuto

| PESO (%) |                                       |     |
|----------|---------------------------------------|-----|
|          | OBIETTIVI DI ATTIVITA'                | 20% |
|          | OBIETTIVI DI EFFICIENZA:              | 30% |
|          | PROGETTI                              | 20% |
|          | PROGETTO DI STRUTTURA                 | 10% |
|          | PROGETTI REGIONALI DIREZIONE GENERALE | 20% |

**DATA**

|                          |                      |
|--------------------------|----------------------|
| Direttore Generale       | dr. Gilberto Gentili |
| Direttore Sanitario      | dr.ssa Eilde Azzan   |
| Direttore Amministrativo | dr. Valter Alpe      |
| Responsabile Struttura   | dr.                  |



# Regolamento di Budget

- Ogni azienda adotta formalmente un Regolamento di Budget, quale strumento che sintetizza:
  - obiettivi assegnati al budget
  - Caratteristiche del percorso di budgeting, ivi comprese le strutture coinvolte

# Spunti di riflessione

- Come si articola il processo di Budgeting nell'Azienda a cui appartieni?
- E' un processo prevalentemente bottom-up o top-down?
- Quali tipologie di obiettivi vengono definite?
- Con quale periodicità viene effettuato il reporting?