



Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

Controllo di Gestione in Sanità

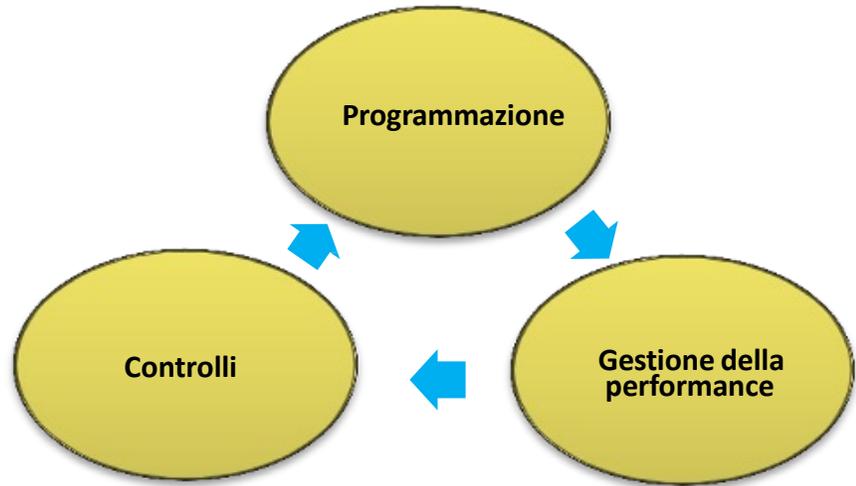
A.A. 2022/2023

Il Budget

Gabriele Palozzi Ph.D

palozzi@economia.uniroma2.it

Il ciclo di programmazione e controllo



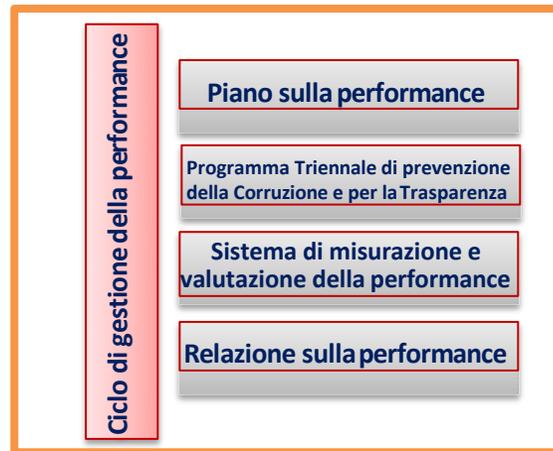
Linee strategiche

Documenti di Programmazione

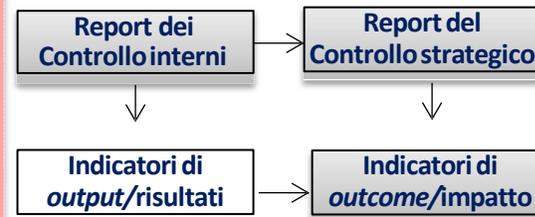
Bilancio Pluriennale

Bilancio annuale

Piani di Gestione



Sistema integrato dei controlli interni



La **programmazione** è il processo di analisi e valutazione finalizzato alla formulazione dei *piani* e dei *programmi* aziendali generali, con un orizzonte temporale di norma pluriennale

IL BUDGET

Il collegamento tra gli **obiettivi aziendali** e quelli delle **single articolazioni** avviene attraverso il percorso di budget: attraverso questo processo si determinano gli **obiettivi operativi** di ciascuna articolazione organizzativa aziendale e **per ciascun obiettivo vengono definite le azioni, i tempi, le risorse e le responsabilità** organizzative connesse al loro raggiungimento.

Il Budget nel ciclo di programmazione

Secondo Anthony (1965) i processi di programmazione e controllo si possono distinguere in 3 classi:

- **Pianificazione strategica**: che definisce le finalità dell'azienda e le principali linee strategiche
- **Controllo direzionale**: che si assicura che l'azienda metta in atto la propria strategia in modo efficace ed efficiente
- **Controllo operativo**: che si assicura che i singoli processi produttivi siano svolti effettivamente in modo efficace ed efficiente

All'interno del Controllo Direzionale, si distinguono 4 fasi:

- Programmazione
- **Budgeting**
- Svolgimento e Misurazione dell'attività
- Reporting e Valutazione

Il **Budget traduce** i programmi in obiettivi di breve periodo assegnati a specifici centri di responsabilità; in particolare «**il budget è un piano espresso in termini quantitativi, riferito ad un periodo di tempo determinato e articolato per centri di responsabilità;** Mentre «la programmazione articola **le attività** in programmi, **il budget le articola** secondo la struttura della **responsabilità**»

Il ciclo di programmazione e controllo



Il Budget:

- è un **Programma Globale**,
- che definisce degli **obiettivi**,
- in relazione ad un **periodo temporale breve**, solitamente annuale (ma che può essere ulteriormente frazionato);
- riferisce tali obiettivi ai diversi **centri di responsabilità**, individuando il dirigente responsabile,
- gli obiettivi **devono** essere:
 - quantitativi, sintetici, prevalentemente monetari,
 - misurabili,
 - controllabili dai centri di Responsabilità (da cui dipendono),
 - condivisi in azienda come *impegno bilaterale (Azienda – CdR)*.

Il Budget, tuttavia:

- **non** va confuso con la **pianificazione strategica**
- **non** è un mero **sistema previsionale**, ma:
 - comporta la definizione pratica di obiettivi da raggiungere,
 - attraverso l'individuazione dei mezzi operativi necessari;
- **non** è un **sistema di mera assegnazione delle risorse** monetarie e non rappresenta un tetto di spesa,
- **non** è un **piano** meramente **economico**, ma si identifica spesso con il bilancio preventivo, nella sua composizione per:
 - BUDGET ECONOMICO (costi e ricavi)
 - BUDGET PATRIMONIALE (attivo, passivo e patrimonio netto)
 - BUDGET FINANZIARIO (fonti e impieghi)

Il Budget, in sintesi

- ❖ È il programma dell'impresa per l'esercizio futuro
- ❖ Traduce gli obiettivi generali di ricavo, di costo e di valori patrimoniali indicati nei bilanci (pluriennale e annuale) nella pratica operativa
- ❖ Assegna gli obiettivi economici e non economici che dovranno guidare i comportamenti dei responsabili aziendali
- ❖ Identifica il dettaglio delle azioni necessarie da mettere in atto per il raggiungimento dei risultati
- ❖ Aiuta i responsabili nel formulare le decisioni operative

Definizioni di budget

FORMALE

- ✓ Documento contabile amministrativo che, con riferimento ad un orizzonte temporale di breve periodo, traduce in termini quantitativo – monetari i dati contenuti nel piano industriale (obiettivi – strumenti – risorse)
- ✓ Si compone di vari documenti (budget settoriali) relativi alle singole aree funzionali dell'azienda
- ✓ A livello globale d'azienda, si sintetizza in un bilancio preventivo, completo

FUNZIONALE

- ✓ È uno strumento di controllo di gestione
- ✓ Coordina e sintetizza dati relativi alle varie aree funzionali dell'azienda
- ✓ Risulta uno strumento di elevata responsabilizzazione e di incentivazione dei dipendenti e dei manager

Il legame con il Piano aziendale

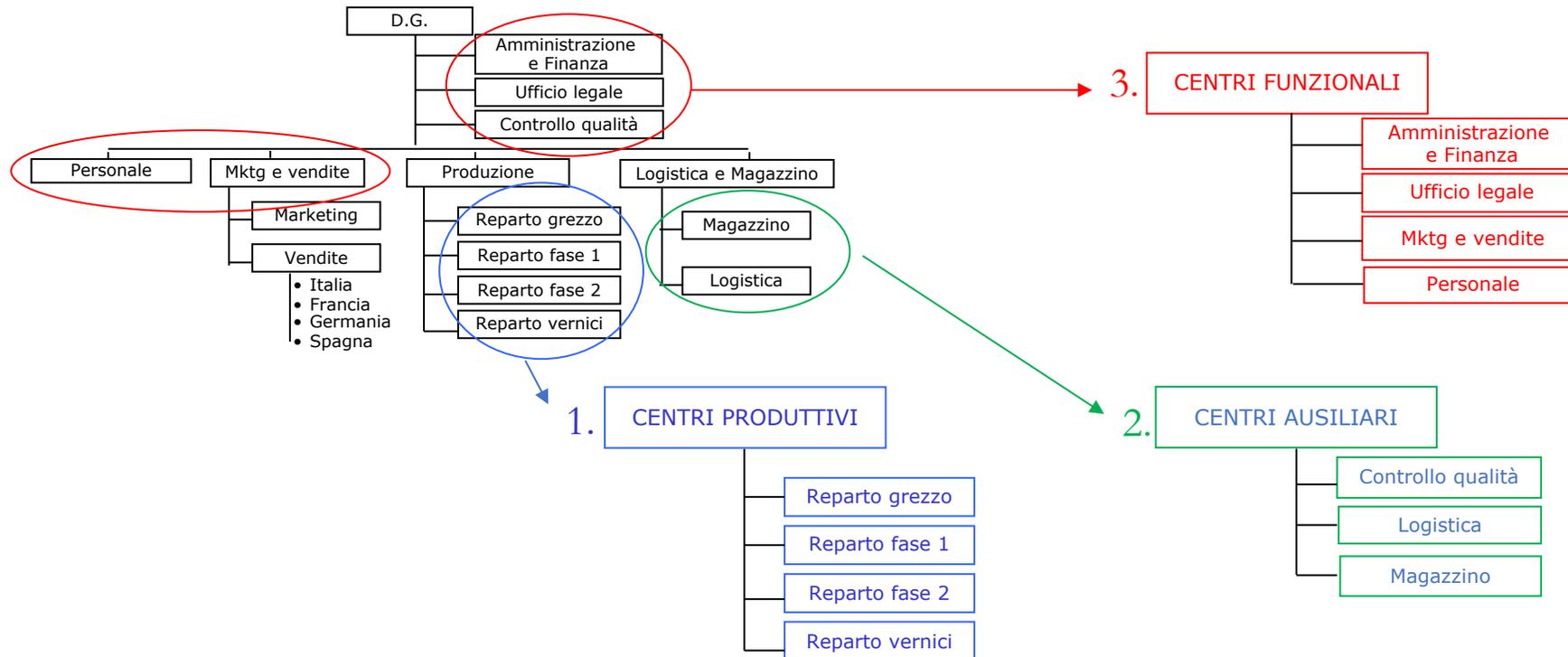
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
I anno Programm a d'esercizio annuale (budget)	II anno	III anno	IV anno	V anno			
	I anno Programma d'esercizio annuale (budget)	II anno	III anno	IV anno	V anno Nuovo anno aggiunto al ciclo		
		I anno Programma d'esercizio annuale (budget)	II anno	III anno	IV anno	V anno Nuovo anno aggiunto al ciclo	

- Deriva dai documenti di pianificazione, costituendone il primo anno
- È relativo all'azienda nel suo complesso (globalità)
- Può essere riferito ad intervalli di tempo infrannuali

Il carattere di globalità del Budget

- *Globale* perché prende in considerazione tutta l'azienda.
(aree strategiche d'affari, aree geografiche, tipologie di prodotto/servizio, etc.)
- Come si arriva a tale globalità?
 - **Redazione di singoli budget relativi a ciascuna area aziendale**
 - **Aggregazione dei budget settoriali**
 - **Redazione di un singolo documento aziendale, il budget**
- Fornisce un vero e proprio riferimento per tutti i dipendenti e costituisce una sorta di “modello di comportamento globale”

Centri di responsabilità e Budget



Intervalli di tempo infrannuali

- L'infrannualità è una specificità essenziale del budget e ne caratterizza l'utilizzo nel quadro del processo di pianificazione
- Consente una migliore individuazione di scostamenti
- Maggiore possibilità di influenzare i comportamenti e di incrementare l'efficacia e la tempestività del processo di programmazione e controllo
- Non costituisce una regola fissa: ci possono anche essere budget *pluriennali!*

Finalità

La gestione del budget a disposizione per il raggiungimento degli obiettivi strategici permette di **confrontare periodicamente i risultati** intermedi raggiunti con gli obiettivi finali effettivi e mettere in moto un'eventuale **azione di correzione** delle attività preventivate.



- **Programmare**
- **Guidare e motivare**
- **Valutare**
- **Coordinare**
- **Formare**

Funzioni e Finalità del budget

Programmazione

**Esprime gli obiettivi aziendali
(rappresenta il parametro-obiettivo per eccellenza)**

**È strumento di implementazione e controllo delle
scelte strategiche**

Non ha una valenza puramente contabile

**Non deve essere redatto con approccio
incrementale**

PROGRAMMAZIONE:
fattibilità reddituale
di una iniziativa

Funzioni e Finalità del budget

Funzione di coordinamento/integrazione organizzativa

Processo di negoziazione tra i diversi responsabili in modo che le differenti attività programmate, rappresentate attraverso i relativi sub-obiettivi, si coordinino nella realizzazione delle condizioni di efficacia e di efficienza complessive

Funzione di motivazione

Presuppone coinvolgimento nella fissazione dei parametri-obiettivo

GUIDA e

MOTIVAZIONE:

è una mappa degli obiettivi raggiungibili attraverso l'utilizzo di risorse e di sistemi premianti

Funzioni e Finalità del budget

Funzione di comunicazione interna

Rappresenta un veicolo privilegiato attraverso il quale trasmettere i messaggi di indirizzo delle politiche aziendali a tutti i livelli della struttura organizzativa

Funzione di valutazione

Mezzo di diffusione e crescita della cultura d'impresa

Incentivazione

COORDINAMENTO ed INTEGRAZIONE: è un accordo «a priori» concernente i «rapporti di forza» fra i diversi attori aziendali. È in tal senso «il luogo» in cui avviene l'appiattimento dei conflitti nell'allocazione delle risorse.

APPRENDIMENTO e FORMAZIONE: necessita di un atteggiamento «manageriale» da parte di chi lo redige in termini di analisi del contesto, programmazione produttiva e coordinamento. Determina, un apprendimento «attivo».

Le funzioni del budget: sintesi



I vantaggi

- ✓ Motivare i dipendenti ed i responsabili al raggiungimento degli obiettivi
- ✓ Guidare ed orientare le azioni dei manager e dei responsabili aziendali
- ✓ Coordinare ex-ante le azioni dei responsabili delle varie aree funzionali, assegnando idonee risorse
- ✓ Incentiva i vari responsabili dei CdR ad utilizzare le risorse aziendali in maniera economica (efficacia/efficienza/economicità)
- ✓ Fornire i parametri economico-finanziari necessari al confronto obiettivi-risultati

I limiti

- Deve essere redatto con grande cura
- Richiede uno spirito aziendale di budget, ovvero deve essere «accettato»
- In condizioni di instabilità e turbolenza ambientali, le previsioni del budget risultano non sempre attendibili (ricorso alle tecniche e modelli di simulazione)

COSA NON È IL BUDGET

- ✓ Non è una semplice previsione
- ✓ Non è un tentativo di proiezione nel futuro di tendenze storiche per estrapolazione di dati
- ✓ Non è una «*camicia di forza*»
- ✓ Non è un programma distinto ed indipendente dal piano strategico o pluriennale

IL BUDGET È STRUMENTO PER:

- ✓ Simulare le condizioni economico-finanziarie di svolgimento della gestione
- ✓ Guidare il management
- ✓ Valutare e responsabilizzare il management
- ✓ Coordinare i responsabili delle varie funzioni
- ✓ Motivare il management (gestione per obiettivi)
- ✓ Educare (formare) il management

IL BUDGET

«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»

Il processo di redazione

- ❖ Definizione delle linee guida e degli obiettivi generali del budget
- ❖ Formulazione del budget delle vendite / commerciale
- ❖ Preparazione di massima degli altri budget
- ❖ Negoziazione tra responsabili, posti a vari livelli gerarchici, ai fini di un accordo definitivo sui budget settoriali
- ❖ Coordinamento e revisione delle singole componenti del budget
- ❖ Approvazione finale
- ❖ Distribuzione del budget approvato

Il sistema di Budgeting

Principali problematiche operative connesse con la formulazione del budget:

- Requisiti organizzativi e informativi
- Contenuti e struttura
- Logica di costruzione
- Fasi operative
- Raccordo con il sistema di controllo

Requisiti organizzativi

- Istituzione Comitato di budget
- Servizio di controllo di gestione
- Individuazione Centri di Responsabilità
- Implementazione sistema di contabilità analitica
- Funzionamento di banche-dati
- Formalizzazione regolamento di budget

Le componenti di un Budget:

1. Definizione di un **piano dei Centri di Responsabilità**, cui afferiscono risorse ed obiettivi da budgetizzare;
2. Definizione delle **responsabilità** per ogni CdR, in modo da stabilire il grado di controllo rispetto a chi può essere responsabilizzato;
3. Definizione dell'**organizzazione a supporto** del processo di budget;
 - **COMITATO di BUDGET** – per l'impostazione del documento
 - **UFFICIO di BUDGET** – per il supporto tecnico

Attenzione a:

- Modello di contrattazione
- Direzione del processo decisionale
- Attori coinvolti
- Fasi e scadenze temporali nella definizione del Budget

Da qui vanno definiti:

- A. Articolazione del sistema di budget (da cosa è composto, **BGT elementi, aggregazioni**)
- B. Per ogni **BGT elementare**, un sistema di valutazione
- C. **Struttura/Forma/ contenuti schede** formulazione dei BGT
- D. **Strumenti** tecnici e contabili di analisi
- E. **Struttura/Forma/contenuto** dei **BGT elementari** e di quelli aggregati

Budget Elementari

Sono singoli documenti in cui trovano quantificazione analitica i programmi di attività e gli obiettivi delle singole **parti** che compongono l'azienda. Si tratta di BUDGET PARZIALI che si riferiscono a:

1. Prodotti/servizi
2. Aree funzionali
3. Centri di responsabilità
4. Fattori produttivi

I quali si legano alle diverse aree aziendali:

- Commerciale,
- Produzione
- Servizi centrali

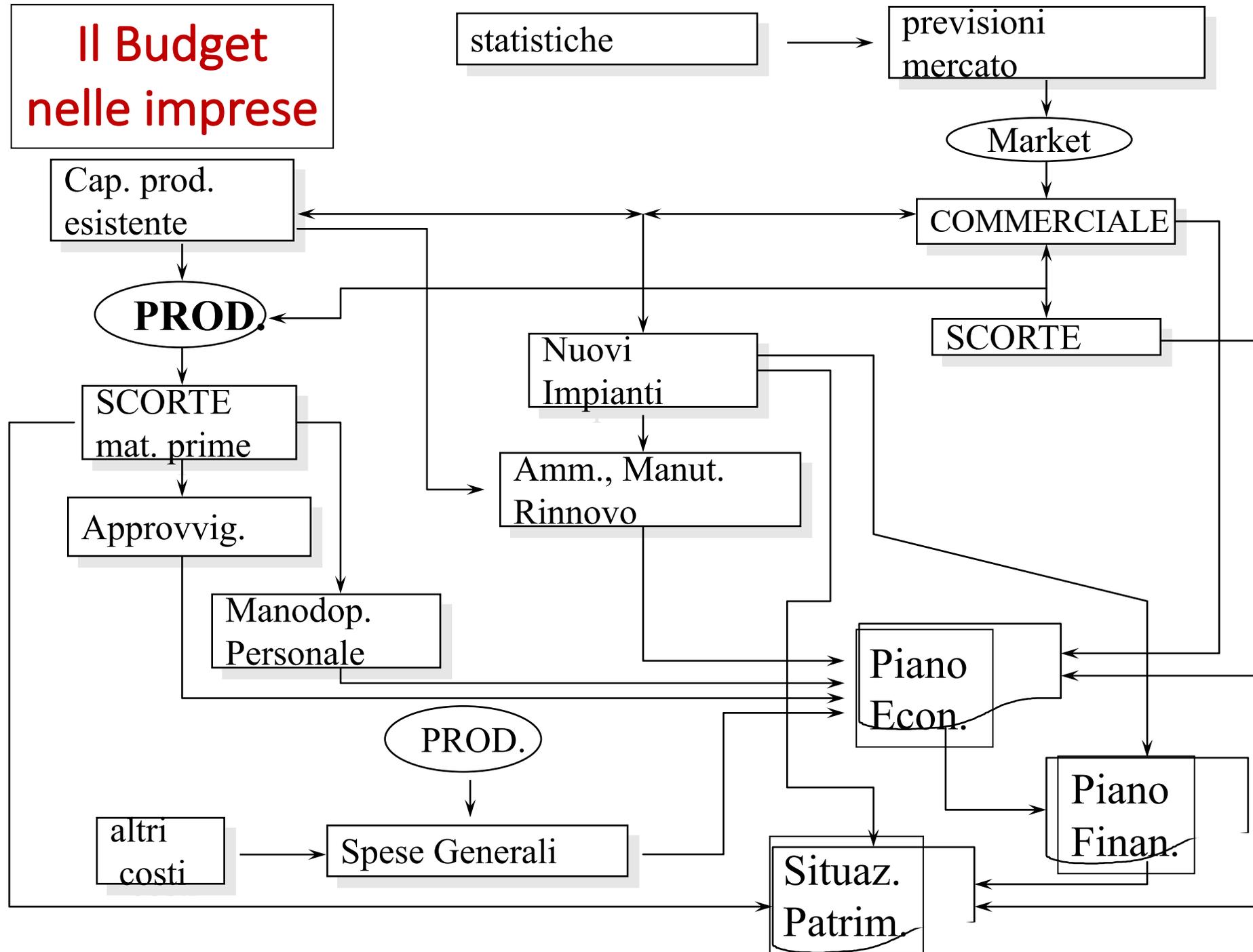
Aggregazioni di Budget:

I budget si raggruppano in tre sottosistemi parziali ed indipendenti fra loro:

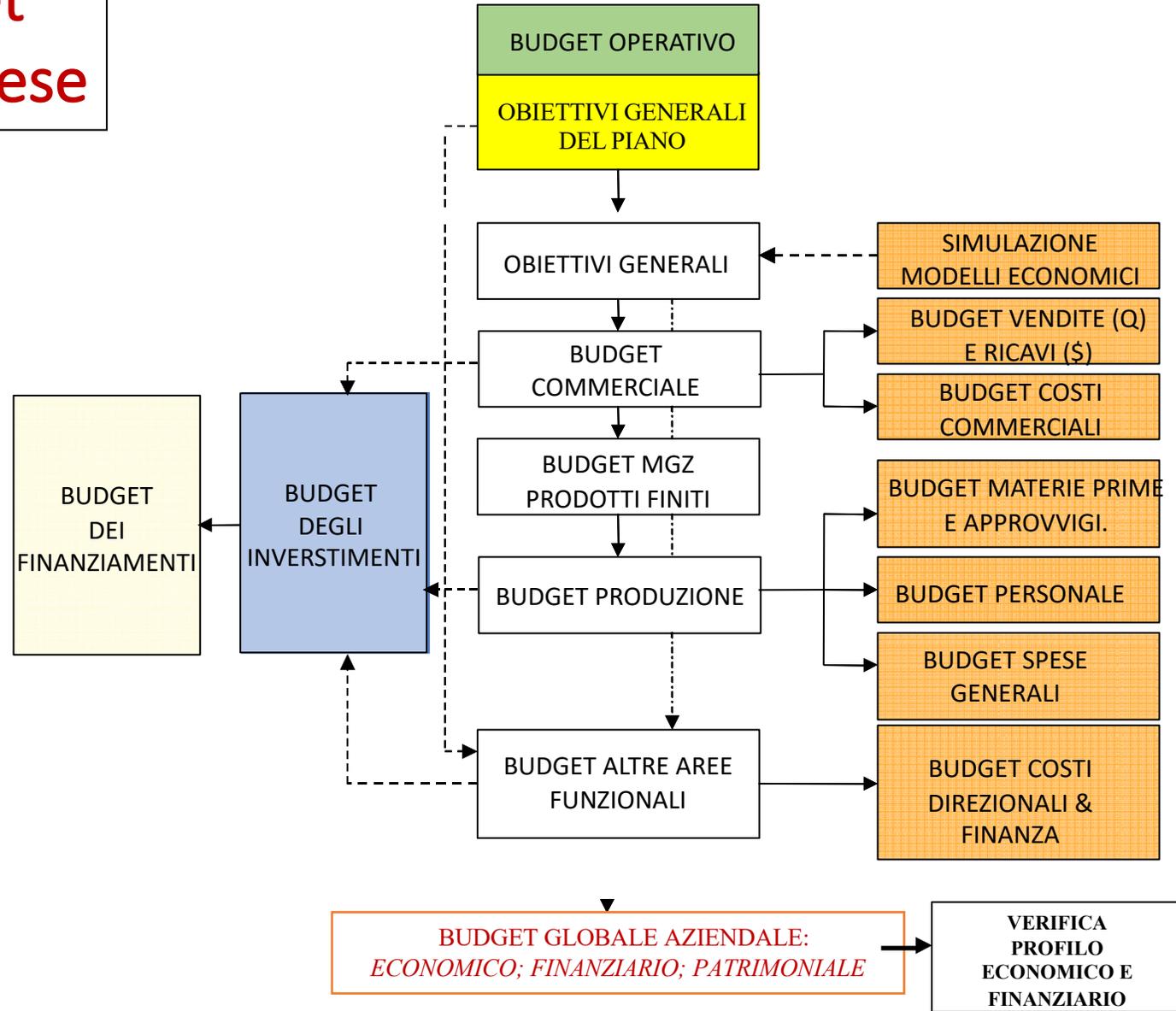
- 1. OPERATIVI:** budget di unità organizzative la cui attività è tipica o caratteristica;
- 2. INVESTIMENTI:** budget inerenti alle attività di investimento / disinvestimento effettuate nel periodo; hanno rilevanza nella verifica tecnica dei programmi futuri;
- 3. FINANZIARI:** budget inerenti alle politiche finanziarie dell'impresa, concernenti l'impatto finanziario e/o monetario dei processi produttivi (acquisto-produzione-vendita) sulla gestione.

Bilancio Preventivo / Pro-Forma

Il Budget nelle imprese



Il Budget nelle imprese



Il Budget nelle Aziende Sanitarie / Ospedaliere

Budget nelle Aziende Sanitarie Pubbliche

PECULIARITÀ:

1) PUBBLICHE

Accontentano dei bisogni, soddisfacendo dei diritti

2) «SCAMBIO ATIPICO»

I servizi trovano contropartita sinallagmatica solo indirettamente ed indistintamente rispetto all'utente finale, attraverso dei contributi provenienti dalla Regione di riferimento, in contro esercizio

- Risultato Economico non misura il soddisfacimento del paziente/raggiungimento di outcome sufficienti
 - Il soddisfacimento dei diritti (legati ai bisogni) non è facilmente misurabile
 - Il contributo «economico» non è certamente criterio di scelte alternative

3) AZIENDE DI SERVIZI ALLA PERSONA

- Produzione / Erogazione, non hanno scorte
- Processi produttivi poco standardizzabili
- Relazione pazienti-utenti
- Aspetti Etici della gestione

Budget nelle Aziende Sanitarie

PECULIARITÀ:

4) ORGANIZZAZIONI PROFESSIONALI

- Autonomia Clinica
- Competenze specialistiche prevalenti su quelle manageriali
- Enfasi sull'esigenze dell'utenza più che quelle aziendali

5) OPERANO TRA SSN e SSR

Sono inserite nel SSN, mediante il SSR, quindi la loro autonomia «strategica» è arginata all'interno dei piani sanitari regionali

6) STRUTTURE ORGANIZZATIVE

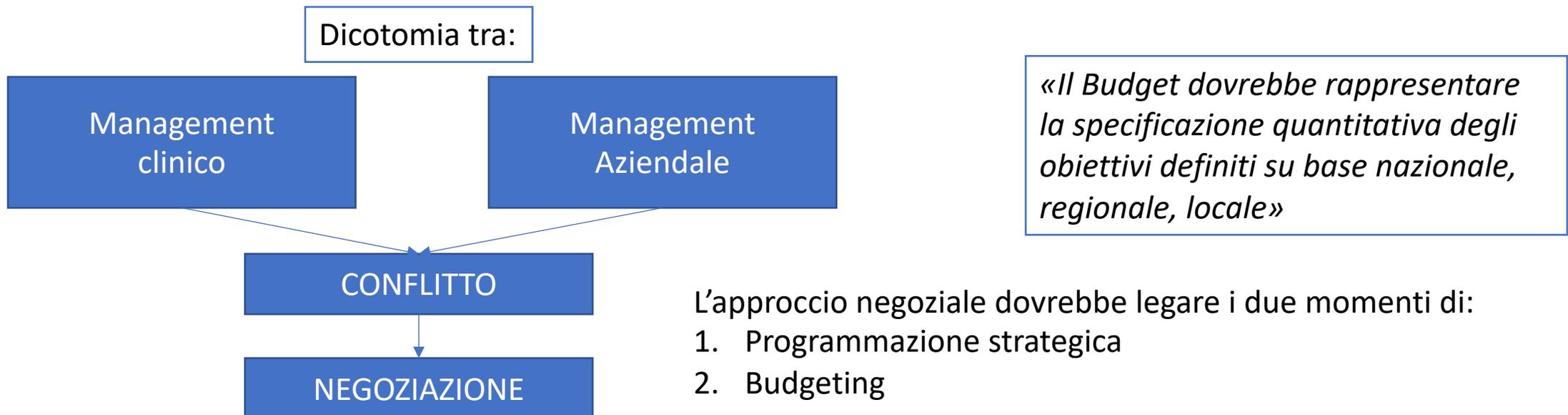
- sono spesso arbitrarie, date da mere esigenze contingenti «ambientali» o «storiche» e non operative
- sono complesse e poco integrate verticalmente
- fortemente frammentate

Le conseguenze ai 6 pt precedenti

Budget come risposta alla complessità del sistema sanitario:

- Responsabilità sui risultati ai CdR, in coerenza con i risultati professionali e manageriali;
- Strumento di coordinamento per l'azienda.

Sebbene criticato, il budget è tanto più necessario quanto più significativa è la discontinuità ambientale e la scarsità di risorse.



La dicotomia tra obiettivi (Borgonovi)

Quali obiettivi di periodo occorre ottenere, al fine di realizzare gli obiettivi di lungo periodo? (logica di pianificazione strategica)

Su quali risultati la struttura accetta di essere responsabilizzata in base all'analisi dei risultati che ha dimostrato di saper ottenere? (logica di obiettivi di budget)

Attenzione

Gli Obiettivi delle Aziende Sanitarie non sono soltanto economici.. Ma soprattutto quantitativi / qualitativi

Piano
Programmatico

vs

Bilancio
Preventivo

La dicotomia tra obiettivi (Borgonovi)

- Il piano Dei CdR deve essere **coerente con la struttura organizzativa** aziendale, ma non una sua analitica sovrapposizione.
- Il processo di formazione del budget deve essere **Bottom-Up**, ma in una logica di condivisione **Top-Down** attraverso cui la direzione deve diffondere il quadro di riferimento strategico, che espliciti i vincoli e le priorità dell'azienda rispetto alle necessità dell'ambiente in cui opera.

Infine, devono essere disponibili strumenti tecnico-contabili come:

- Set di indicatori per la misurazione;
- Schede/format di budget;
- Strumenti di Analisi;
- Documenti che diano evidenza agli obiettivi non monetari.

Il sistema di Budgeting

Fasi operative:

- Definizione **linee guida** del budget da parte del comitato di budget (o della Direzione Generale)
- Definizione degli **obiettivi** in coerenza con i **Piani di Sviluppo Regionali**
- Individuazione delle **risorse finanziarie** per l'attività di investimento
- Stesura del **documento programmatico** generale (**PAL** – Piano Attuativo Locale)
- **Comunicazione ai CdR** delle indicazioni per la costruzione dei budget parziali
- Formulazione di **budget** da parte dei **CdR**
- **Primo consolidamento dei budget** a livello **aziendale**
- **Negoziare** dei singoli budget
- Secondo consolidamento dei budget e predisposizione del **bilancio previsionale annuale** corredato dal piano degli investimenti e dal prospetto preventivo dei fabbisogni e delle coperture di cassa

La progettazione del budget nelle aziende Sanitarie: Aspetti tecnici ed operativi

Il budget, quale «meccanismo operativo» o «strumento di programmazione»

Fonda la sua redazione sui seguenti aspetti cruciali:

1. RUOLO NEL CONTESTO AZIENDALE
2. PROCESSO DI BUDGET e RESPONSABILITÀ
3. SCHEDE DI BUDGET

Caratteri principali

- Assegnazione OBIETTIVI e RISORSE
- Orizzonte previsionale (1 anno o frazioni)
- Integrazione misure contabili/misure gestionali
- Supporto della contabilità analitica
- Necessario per la fase di reporting (flusso circolare di programmazione e controllo)
- Funzione informativa/organizzativa
- Dimensione contabile/Dimensione organizzativa

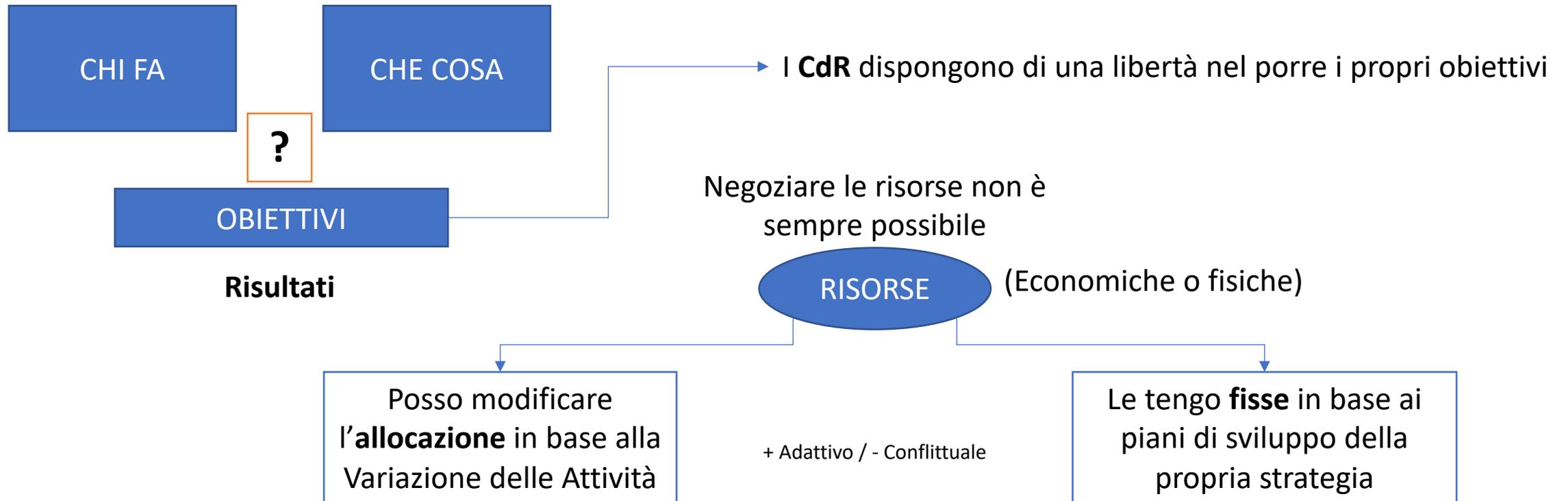
1) RUOLO NEL CONTESTO AZIENDALE (I)

A) Spazio decisionale

A cosa si riferiscono gli obiettivi

Rapporti tra CdR e Direzione Strategica:

- TEMI **OPERATIVI**
- TEMI **INNOVATIVI**
- Obiettivi **qualitativi** e **risorse**
- Obiettivi di **modificazione della produttività**



1) RUOLO NEL CONTESTO AZIENDALE (II)

B) Gestione Obiettivi

Possono essere modificati?

Utilizzo un Budget Flessibile o Rigido?

Analisi degli scostamenti tra **budgetizzato** e **reale**:

- Cambiamento prezzi su acquisti;
- Modifica dei volumi produttivi;
- Modifica delle modalità operative.

Rispetto
al Budget

→
**NUOVE
AZIONI**

2) PROFILI di RESPONSABILITÀ (I)

Stabilito il ruolo del Budget, e lo spazio decisionale di ogni CdR, si ha la **FORMULAZIONE OBIETTIVI**

Occorre definire chi sono i soggetti coinvolti; certamente ci sono:

1. Direzione del processo di Budget
2. Articolazione del sistema delle responsabilità di budget
3. Sviluppo per fasi del Budget

2) PROFILI di RESPONSABILITÀ (II)

A) Direzione: TOP-DOWN o BOTTOM-UP

Solitamente nelle az. Sanitarie, visto il coinvolgimento dei Dirigenti, è certamente **Bottom-up**



FOCUS: Logica di costruzione

TOP-DOWN vs BOTTOM-UP

- **TOP-DOWN:** dal vertice si diffondono le linee-guida ai livelli operativi (CdR)
- **BOTTOM-UP:** si lascia ai CdR l'iniziativa di proporre obiettivi e risorse successivamente da sottoporre a verifica con gli obiettivi generali della programmazione

Top-Down

- Stile impositivo
- Obiettivi del piano decisi dall'alta direzione
- Mancata partecipazione del manager alla definizione degli obiettivi (può solo conseguirli)

Bottom-Up

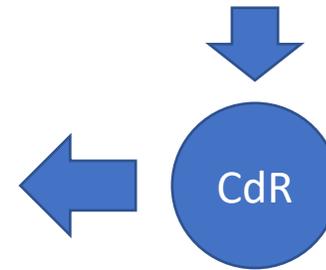
- Stile partecipativo
- I CdR formulano le loro proposte di budget
- Gli obiettivi di budget vengono concordati tra i vari soggetti
- Enfasi sulle cause degli scostamenti

2) PROFILI di RESPONSABILITÀ (III)

B) RESPONSABILITÀ

RUOLI E COMPITI SOGGETTI DECISIONALI COINVOLTI

Gruppo di persone che opera per raggiungere un obiettivo dell'azienda, ed è guidato da un dirigente che si assume la responsabilità delle azioni intraprese (Anthony & Young, 1992)



- Resp. di Articolazione organizzativa interna
- Resp. Unità operative autonome
- Resp. Dipartimento

Il **CdR** è coinvolto SOLO quando ha una **titolarità di risorse** da spendere

ATTENZIONE!!!
Cosa faccio in caso di Servizi Diagnostico-Terapeutici, in quanto promiscui?

2) PROFILI di RESPONSABILITÀ (IV)

B) RESPONSABILITÀ:

Gli unici incarichi dirigenziali, nei CdR sono:

1. STRUTTURALI

Responsabili della gestione di risorse tecnologiche/umane afferenti una struttura complessa (Dipartimento o Unità con Articolazione organizzativa autonoma) e che **contribuiscono al definire il Budget dei CdR con obiettivi di propria competenza**

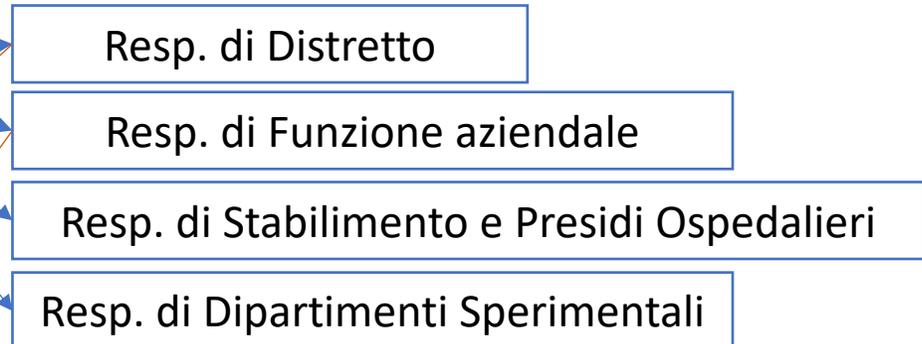
2. PROFESSIONALI

Non comportano un responsabile gestionale su risorse tecnologiche/umane specifiche; contribuiscono solo all'**individuazione di necessità**.

Da ultimo ci sono delle c.d. responsabilità «**INTERMEDIE**»

Nelle negoziazioni contribuiscono:

- Definizione indirizzi ANNUALI di settore a cui i CdR devono attenersi;
- Valutazione proposte di Budget



Hanno obiettivi operativi sovra-distrettuali, ma non sono titolari di risorse specifiche (ad es. Medicina Generale)

2) PROFILI di RESPONSABILITÀ (V)

C) FASI di SVILUPPO:

1. Acquisire **INFO** sui vincoli di sistema:
 - Dati economico-finanziari;
 - Notizie di iniziative + nuovi obiettivi nazionali o regionali, nell'ottica pluriennale.
2. Scoprire gli **indirizzi generali**, tra:
 - Distretto;
 - Presidio ospedaliero.
3. **Coinvolgere tutti i CdR**, nella compilazioni delle schede di Budget
4. **Analisi/Valutazione** di TUTTE le schede di Budget:
 - Rispetto degli indirizzi;
 - Livello di assorbimento delle risorse;
 - Integrazioni tra le parti.
5. Effettuare **incontri** ai fini di una Sintesi consolidata
6. Analisi dei **Budget sintetici** di Distretto/Ospedale: **Direzione Strategica vs Comitato di Budget**
7. Formalizzazione del **BUDGET per ASL o Regione – Provincia autonoma**

3) SCHEDA di BUDGET(I)

Da realizzarsi per ogni singolo CdR

Esplicita gli obiettivi che si intendono perseguire / ottenere:

- **Livelli** assistenziali / prestazionali attesi;
- **Modalità** organizzative e/o gestionali con cui si vogliono raggiungere gli obiettivi;
- **Tipologia di risorse necessarie** →

SINTESI del BUDGET

STANDARD

Espressione degli obiettivi che si intendono perseguire

CALCOLO:

1. Identificare le linee di attività
2. Definizione standard fisici unitari
3. Definizione di prestazioni standard di remunerazione dei fattori produttivi
4. Definizione del volume produttivo

Da qui si determinano i **valori da includere nel Budget** in termini di remunerazione delle risorse coinvolte nel processo produttivo.

3) SCHEDA di BUDGET(II)

Il Budget dipende:

- da parametri storici/esperienza
- dal livello di supporto operativo fornito dai CdR

Gli obiettivi sono semplificati in termini MONETARI, per:

- Orientamento alla gestione
- Comunicati attraverso la scheda di budget

DEVONO
ESPLICITARE

- ASPETTI GESTIONALI **CRITICI**
- FORMULAZIONE DI OBIETTIVI RISPETTO ALLE RISORSE DISPONIBILI (**BUDGET OPERATIVI**)
- FORMALIZZARE QUEGLI OBIETTIVI CHE COMPORTANO LA MODIFICAZIONE DI RISORSE STRUTTURALI (**BUDGET DELLE INNOVAZIONI**)

CRITICITÀ DEI BUDGET:

- SONO SEMPRE QUANTITATIVI
- HANNO COME BASE DI VALUTAZIONE LA GESTIONE PASSATA
- HANNO COME OGGETTO DI ANALISI DEI FENOMENI PROSPETTICI

- MONETARI
- COSTI/RICAVI
- FISICO/TECNICI

Scheda di Budget ed informazioni essenziali

Scheda di Budget - Anno XXXX					
Ufficio/Dip.	Dirigente Responsabile	Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Indicatori	Peso
cardiol		Erogare + cure dom	Aumento dei paz in telem	%le di paz dom seguiti in	+50%
			Acquisti kit	Numero kit pari ad almeno il 10% dei paz seguiti (generici)	20%
			Formare il mio pers.	Almeno il 40% del mio pers medico e tecnico deve essere formato entro fine anno	30%
					100%

IL BUDGET OPERATIVO - 3 ELEMENTI DA CONSIDERARE:

1) Scelta dei moduli per esplicitare gli obiettivi:

- Simili ai report utilizzati per i documenti informali
 - Schemi ad hoc
-
- + FAMILIARI
 - + SPECIFICI

2) Raccogliere gli obiettivi del sistema di Budget:

Dipende dalla contabilità analitica e dalla sua affidabilità

- FORMA CONSOLIDATA NEL CDR
- PER CDC NEL CDR
- PER AREE DI RISULTATO/ATTIVITÀ

Sono sempre espressi in termini aggregati

3) Parametri obiettivi:

- Ricavi
- Costi
- Magini
- Parametri di attività / volumi prestazionali

ES CARDIOLOGIA:

- Emodinamica,
- Elettrofisiologia
- Cardio chirurgia
- Gestione territoriale cronicità

ATTENZIONE:

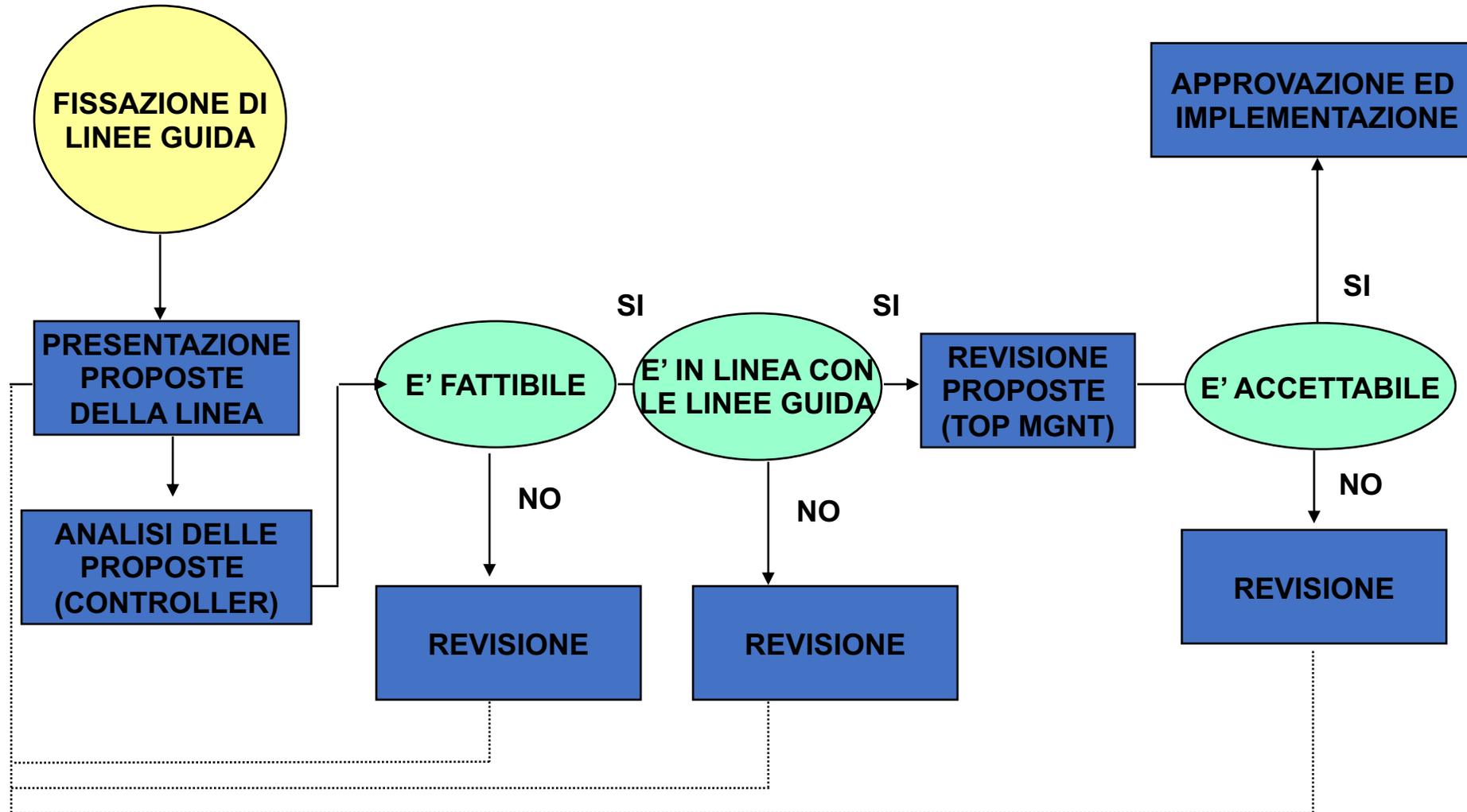
Non sempre le aree di risultato/attività hanno propri centri di costo

Budget iniziale					
	Patologie				
	Infarto miocardico acuto	Influenza	Polmonite	Flebite	Totale
BUDGET COMPLESSIVO					
Nr. Casi	300	200	100	50	650
Ricavi per caso	€ 6.000,00	€ 1.000,00	€ 1.500,00	€ 3.000,00	
Ricavi totali	€ 1.800.000,00	€ 200.000,00	€ 150.000,00	€ 150.000,00	€ 2.300.000,00
Costi variabili per caso	€ 3.590,00	€ 910,00	€ 1.031,00	€ 1.218,00	
Costi variabili totali	€ 1.077.000,00	€ 182.000,00	€ 103.100,00	€ 60.900,00	€ 1.423.000,00
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	€ 723.000,00	€ 18.000,00	€ 46.900,00	€ 89.100,00	€ 877.000,00
Costi fissi totali					€ 800.000,00
MARGINE OPERATIVO					€ 77.000,00

Il dettaglio dei costi variabili di budget

	Infarto miocardico acuto	Influenza	Polmonite	Flebite
1) DEGENZA				
Degenza media	21	5	6	7
Costo giornaliero	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00
Costo totale per caso	€ 3.150,00	€ 750,00	€ 900,00	€ 1.050,00
2) RADIOLOGIA				
Numero lastre per caso	5	1	2	0
Costo per lastra	€ 25,00	€ 25,00	€ 25,00	€ 25,00
Costo totale per caso	€ 125,00	€ 25,00	€ 50,00	€ -
3) LABORATORIO ANALISI				
Numero di esami per caso	10	5	3	7
Costo per esame	€ 15,00	€ 15,00	€ 15,00	€ 15,00
Costo totale per caso	€ 150,00	€ 75,00	€ 45,00	€ 105,00
4) FARMACIA				
Nr. Somministrazioni per caso	55	20	12	21
Costo per somministrazione	€ 3,00	€ 3,00	€ 3,00	€ 3,00
Costo totale per caso	€ 165,00	€ 60,00	€ 36,00	€ 63,00
TOTALE COSTI VARIABILI PER CASO (1+2+3+4)	€ 3.590,00	€ 910,00	€ 1.031,00	€ 1.218,00

La dimensione iterativa



Scheda di Budget - U.O.ECONOMICO -FINANZIARIA

Obiettivi Operativi

DESCRIZIONE	INDICATORI	% SINGOLO OBIETTIVO	% CUMULATA	PT
Attuazione e controllo, per la parte di competenza, degli obiettivi rinvenienti dalla direttiva regionale sugli obiettivi di salute ed economico-finanziari per l'anno 2013	Indicatori di cui alla direttiva regionale, per la parte di competenza, con particolare riferimento a: - predisposizione documenti di bilancio nei termini; -predisposizione ed invio dei CE nei termini; -predisposizione ed invio della certificazione del modello CE nei termini.	25	25	100
Partecipazione al progetto aziendale di predisposizione del bilancio sociale in forma di bilancio di missione	predisposizione del progetto di ricerca-azione, del dispositivo amm.vo e del dispositivo di project management coordinamento contributi del Gruppo di lavoro audit e coordinamento operativo per parte aziendale delle fasi della ricerca e di stesura del rapporto	20	45	
Mantenimento tempi di pagamento entro i limiti consentiti dalla disponibilità di cassa esistente e dalla possibilità di anticipazioni, cercando di ridurre i costi per interessi passivi dell'anticipazione bancaria e, dall'altro lato, di minimizzare eventuali interessi di mora da parte dei fornitori, tenuto conto degli adempimenti di cui all'art. 48-bis DPR n. 602/73 e s.m.i.	Effettuazione dei pagamenti relativi al 75% delle forniture correnti liquidate entro 60 giorni fine mese data fattura, secondo le disponibilità di cassa; effettuazione dei pagamenti relativi agli emolumenti stipendiali ed alle forniture in c/capitale entro la fine del mese di avvenuta liquidazione; effettuazione degli altri pagamenti con data fissa entro la data stessa previa avvenuta liquidazione	15	60	
Implementazione del processo di revisione contabile, nell'ambito del progetto regionale di organizzazione e revisione contabile Partecipazione alle azioni regionali per l'armonizzazione dei sistemi contabili e schemi di bilancio (D.Lgs.n.118/2011) e l'innovazione del sistema informativo contabile ed implementazione degli strumenti su scala aziendale per quanto di competenza	Allestimento del dossier completo per i riscontri richiesti alla società di revisione, secondo la metodologia e la tempistica comunicata. Implementazione dei nuovi schemi di bilancio in attuazione del D.Lgs.n.118/2011 e del nuovo piano dei conti, in raccordo con l'UO SIO Partecipazione ai lavori dei GdL regionali per la progettazione del nuovo SiC (Sistema Informativo Contabile) e per l'innovazione delle procedure amministrativo-contabili; Definizione ed implementazione delle nuove procedure amministrativo-contabili sulla scala aziendale, per quanto di competenza dell'U.O..	15	75	
Predisposizione dei report per il controllo della Corte dei Conti sui Bilanci d'Esercizio nei termini prescritti	Predisposizione delle analisi richieste nei termini	10	85	
messa a regime dei servizi innovativi della gestione finanziaria previsti dal contratto di tesoreria (cassa (ordinativi elettronici, incasso ticket-IM con modalità decentrate e distribuite, servizi tramite il portale)	entrata a regime il primo semestre	10	95	
Valutazione economico finanziaria dei progetti indicati dalla direzione strategica aziendale	predisposizione dei documenti di valutazione economico-finanziaria richiesti	5	100	

Obiettivi Strategici

Scheda di Budget - U.O. GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

Obiettivi Operativi

DESCRIZIONE	INDICATORI	% SINGOLO OBIETTIVO	% CUMULATA	PT
Informazione periodica trimestrale alla Direzione aziendale circa l'andamento dei costi relativi alle assunzioni di personale a tempo determinato, in relazione ai limiti posti da leggi e direttive regionali, al fine di consentire alla stessa di verificarne la congruenza ed assumere conseguenti decisioni.	produzione di report trimestrali	5	5	100
Attuazione delle assunzioni autorizzate nell'ambito del Piano delle assunzioni 2012	n. procedure avviate/numero autorizzati	15	20	
Redazione del Piano Annuale delle assunzioni per il 2013	Trasmissione proposta di approvazione entro il 30/06/2013	15	35	
Verifica in collaborazione con le rispettive PP.OO. sanitarie dell'allocazione del personale sanitario e tecnico di comparto nei CDR e CDC	Trasmissione quadrimestrale delle stampe del personale distinto per CDR e CDC e caricamento in procedura delle variazioni verificate	10	45	
Monitoraggio mensile fondi	reports mensili	5	50	
Partecipazione, per la parte di competenza, alle attività finalizzate agli adeguamenti relativi all' "Amministrazione trasparente"	Congruenza delle attività con quanto stabilito dal D.Lgs. N. 33/2013	20	70	
Verifiche sulle autocertificazioni prodotte da tutti gli assunti a tempo indeterminato e per almeno il 5% del personale assunto a tempo determinato (con esclusione delle assunzioni derivanti da mobilità)	numero verifiche/numero assunti	15	85	
Implementazione del Portale del dipendente (richieste on line di modifiche anagrafica, codice IBAN etc)	Attivazione delle richieste tramite Portale	15	100	

Obiettivi Strategici

MODALITÀ DI IMPLEMENTAZIONE DEI BUDGET:

DATI QUANTITATIVI (es. Ricavi per DRG).

1) Approccio feedback

La definizione del budget è operata entro la fine di ogni periodo contabile; entro ogni mese si rilevano i dati consuntivi sulla base dei quali si effettua l'analisi degli scostamenti e l'eventuale implementazione di azioni correttive. Tale approccio è usato in contesti in cui le variazioni ambientali sono di lieve entità ed episodiche.

Dati consuntivi

Dati di previsione



Vendite	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	Anno
Nr.	100	90	100	110	120	130	140	150	110	90	80	110	1330
€	1000	900	1000	1100	1440	1560	2100	2250	1320	900	800	1100	15600

Dati consuntivi

Dati di previsione

Vendite	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	Anno
Nr.	100	90	100	120	120	130	140	150	110	90	80	110	1340
€	1000	900	1000	1200	1440	1560	2100	2250	1320	900	800	1100	15700

MODALITÀ DI IMPLEMENTAZIONE DEI BUDGET:

DATI QUANTITATIVI (es. Ricavi per DRG).

2) Approccio feed-forward (budget preconsuntivo)

Si pone l'obiettivo di anticipare gli interventi correttivi elaborando un budget nel quale sono riportati i dati consuntivi riferiti ad una prima parte del periodo contabile e le previsioni relative al periodo rimanente, modificate in base ai primi dati consuntivi, in modo tale da rispettare il budget iniziale.

Dati consuntivi

Dati di previsione



Vendite	G	F	M	A	M	C	L	A	S	O	N	D	Anno
Nr.	100	90	100	110	120	130	140	150	110	90	80	110	1330
€	1000	900	1000	1100	1440	1560	2100	2250	1320	900	800	1100	15600

Dati consuntivi

Dati di previsione

Vendite	G	F	M	A	M	C	L	A	S	O	N	D	Anno
Nr.	100	90	100	120	117	127	147	150	110	90	80	110	1341
€	1000	900	1000	1200	1404	1524	2202	2250	1320	900	800	1100	15600

MODALITÀ DI IMPLEMENTAZIONE DEI BUDGET:

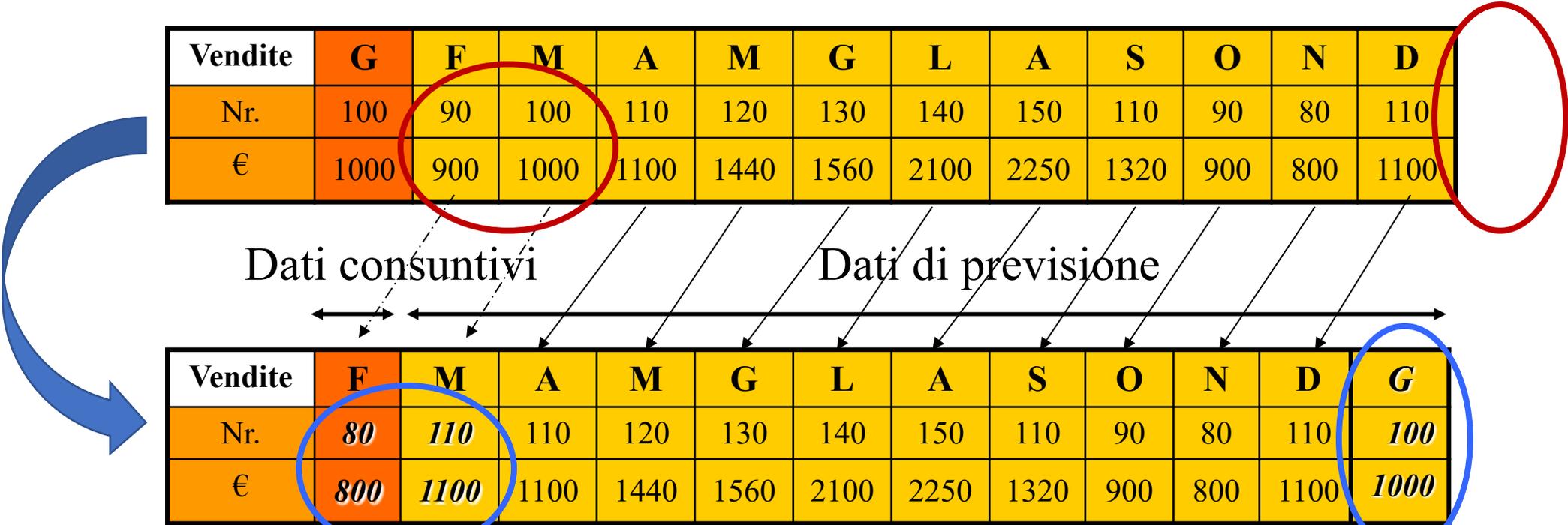
DATI QUANTITATIVI (es. Ricavi per DRG).

3) Approccio rolling (budget scorrevole)

Il budget è elaborato più volte durante il periodo contabile ed è composto da n valori. Ad ogni elaborazione è aggiunta una previsione (n+1) ed è eliminato il dato che da preventivo si è trasformato in consuntivo (1), in modo da rimanere composto da n valori. Il calcolo dello scostamento permette di effettuare la revisione anche dei dati relativi al periodo previsionale.

Dati consuntivi

Dati di previsione



Vendite	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
Nr.	100	90	100	110	120	130	140	150	110	90	80	110
€	1000	900	1000	1100	1440	1560	2100	2250	1320	900	800	1100

Dati consuntivi

Dati di previsione

Vendite	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G
Nr.	80	110	110	120	130	140	150	110	90	80	110	100
€	800	1100	1100	1440	1560	2100	2250	1320	900	800	1100	1000

IL BUDGET delle Innovazioni

Sintetizza gli **obiettivi di carattere innovativo** che implicano una **modificazione** delle risorse che determinano la **capacità produttiva**.

Ha il ruolo PROPOSITIVO vs gli indirizzi strategici dell'azienda

Se i nuovi obiettivi vengono approvati, le risorse «NUOVE» entrano a far parte di quelle operative

BUDGET di
PROGETTO

- FINALITÀ
- Obiettivi «di MASSIMA» sia sperimentali che «a regime»
- Risorse e la determinata capacità produttiva necessaria da aggiungere
- Eventuali «sponsor» / promotori del progetto

AREA MEDICA E SANITARIA

SCHEDA DI BUDGET 2018

01.01.2018-
31.12.2018

COGNOME E NOME

PROFILO PROFESSIONALE

DIRIGENTE MEDICO

TIPOLOGIA DI INCARICO

DIRETTORE UOC

UNITA' OPERATIVA

UOC CHIRURGIA GENERALE

POSTI LETTO (ORDINARI +DH) : 24+2

DIPARTIMENTO

ACUZIE CHIRURGICHE

PRESIDIO OSPEDALIERO

N° ord. indicatore	obiettivo: descrizione di sintesi	Indicatore di misura	Dato storico	Risultato atteso/azione2018	Peso indicatore	Risultato conseguito
1	ASSOLVIMENTO DEL DEBITO INFORMATIVO A VALENZA STRATEGICA	1. relazione sulle attività svolte 2. Incompletezza/inc ongruenza dei dati trasmessi	SI	1. Relazione annuale di attività al Controllo di Gestione entro il 20 gennaio dell'annosuccessivo per la valutazione della performance 2. Trasmissione flussi informativi nei termini predefiniti	14	14
2	ASSOLVIMENTO DEL DEBITO INFORMATIVO TRIMESTRALE (AL CONTROLLO DI GESTIONE)	n. relazioni trasmesse/n.relazioni dovute	SI	1. Relazione con report dati di attività trimestrali al CDG (n 4 relazioni con report/anno entro il 15° giorno del mese successivo alla scadenza del trimestre)	8	8
3	IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA INFORMATIVO AZIENDALE	N. ricette informatizzate/N. ricette prodotte	100%	Gestione informatica delle prescrizioni specialistiche, delle prescrizioni farmaceutiche : 100% delle prescrizioni	5	5
4		N lettere informatizzate / N.dimissioni	N lettere informatizzate/ N.dimissioni =100%	Compilazione informatizzata delle lettere di dimissione: 100% delle lettere prodotte	5	5

Scheda Budget - U.O.C. Laboratorio analisi - Anno 2018

	2017	Budget - 2018	2018	% raggiungimento
	Consuntivo	Valore concordato	Consuntivo	obiettivi
PRODUZIONE				
PRESTAZIONI PER ESTERNI				
Num. Esami per esterni (SSN)	188.723	170.000	179.174	105%
Valore Economico Esami per esterni (SSN)	708.691,00€	650.000,00€	764.598,00€	118%
PRESTAZIONI PER INTERNI				
Num. Esami per interni	286.463	290.000	266.510	92%
Valore Esami per Interni	1.113.845,00€	1.150.000,00€	1.073.984,00€	93%
Totale Valore della Produzione	1.822.536,00€	1.800.000,00€	1.838.582,00€	102%
COSTI DIRETTI				
Consumo Farmaci (interni)	978,70€	1.000,00€	905,00€	91%
Consumo Presidi	630.013,21€	700.000,00€	734.899,00€	105%
Totale Costo del Personale (inclusa IRAP)	837.007,00€	800.000,00€	749.672,00€	94%
Totale Costi Diretti	1.467.998,91€	1.501.000,00€	1.485.476,00€	99%
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	354.537,09€	299.000,00€	353.106,00€	

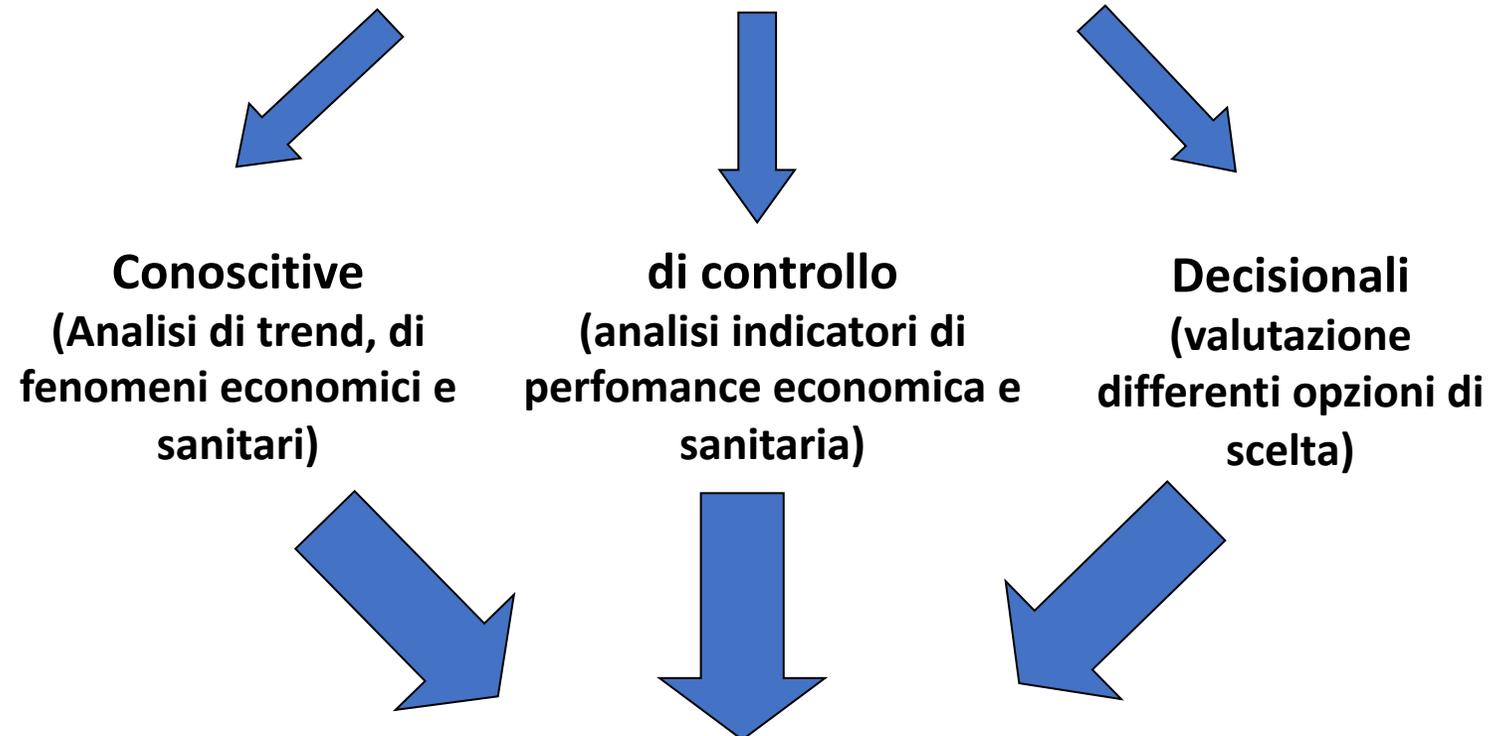
Sistema di reporting

Caratteristiche principali

- Ha come presupposto l'elaborazione dei dati economico-contabili ma può avere come oggetto anche informazioni qualitative e quantitative socio-sanitarie
- Utilizza strumenti sintetici (bilancio, budget) ed analitici (specifiche statistiche di costo, di prestazione medica)
- Assolve alla funzione di comunicazione interna ed esterna dei risultati e dei dati significativi di andamento dell'azienda
- Viene strutturato in funzione delle finalità attribuite e dei destinatari

Sistema di reporting (segue)

Tre classi di finalità :



- creare consenso sull'operato e condivisione delle scelte
- migliorare efficacia ed efficienza delle prestazioni
- accrescere la managerialità delle azioni e delle decisioni

Sistema di reporting (segue)

Tre classi di report in funzione dei destinatari:



Istituzionali

(finalità prevalenti di condivisione e di consenso e di rendicontazione) verso soggetti esterni quali:

- Stato
- Regione
- Altri enti territoriali
- Soggetti del SSN
- Utenti del SSN



Direzionali

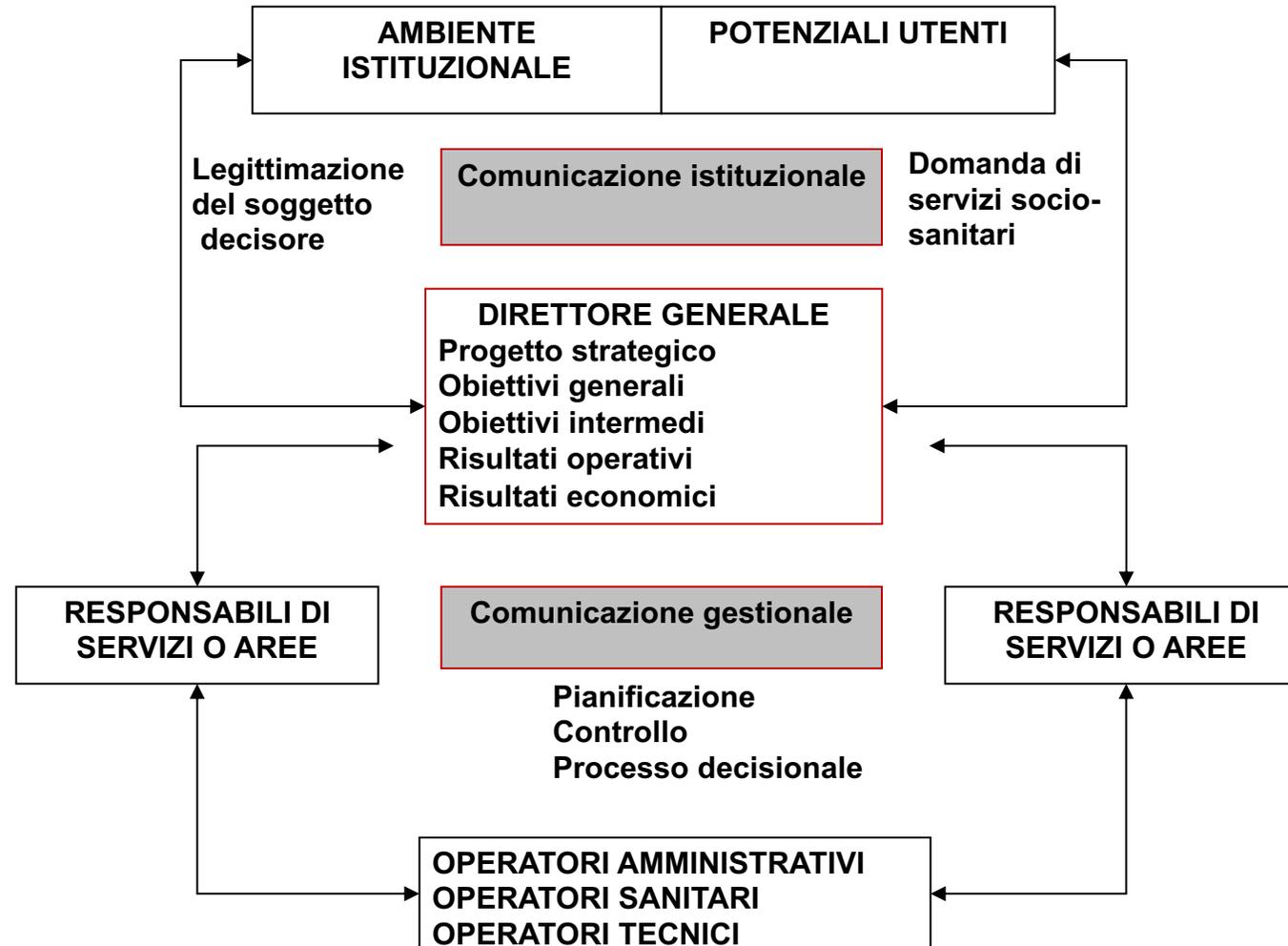
(finalità di controllo dei fenomeni e dell'operato e di supporto all'assunzione di decisioni)



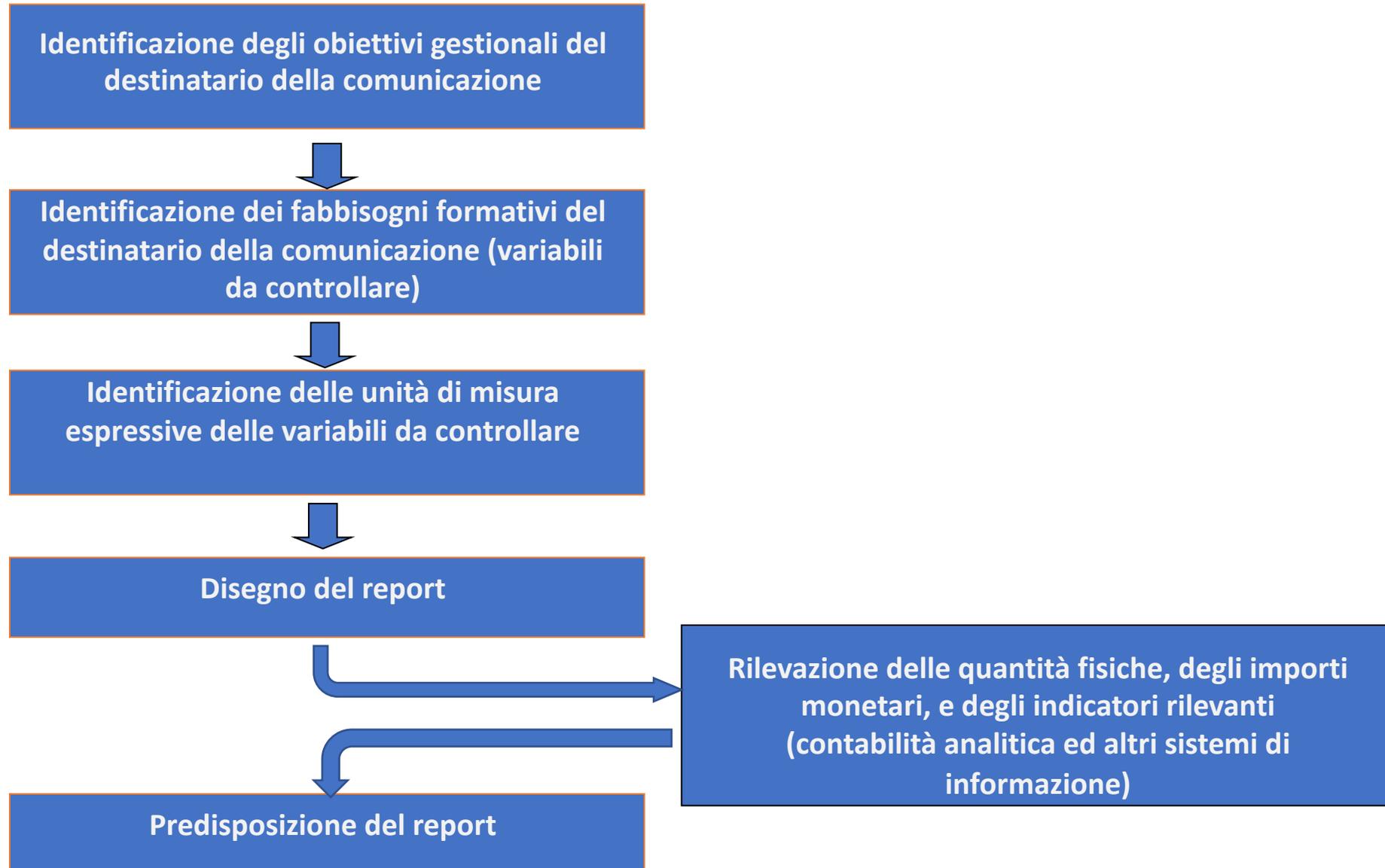
Operativi

(finalità di controllo puntuale dei comportamenti)

La comunicazione nell'azienda sanitaria



Ciclo di costruzione del sistema di reporting



Esempio di report di controllo sintetico

Si vuole valutare l'impegno profuso dal personale medico nel perseguimento degli obiettivi strategici ed operativi dell'azienda

Elementi costitutivi

- La variabile da controllare
- L'unità di misura
- Il valore rilevato



Elementi costitutivi

“impegno profuso dal personale medico”

“ore di attività ordinaria e straordinaria”

“9.327 ore”

Bibliografia

Casati Giorgio, *Programmazione e controllo di gestione nelle aziende sanitarie*. McGraw-Hill, 2000. Capitoli 3 e 4.