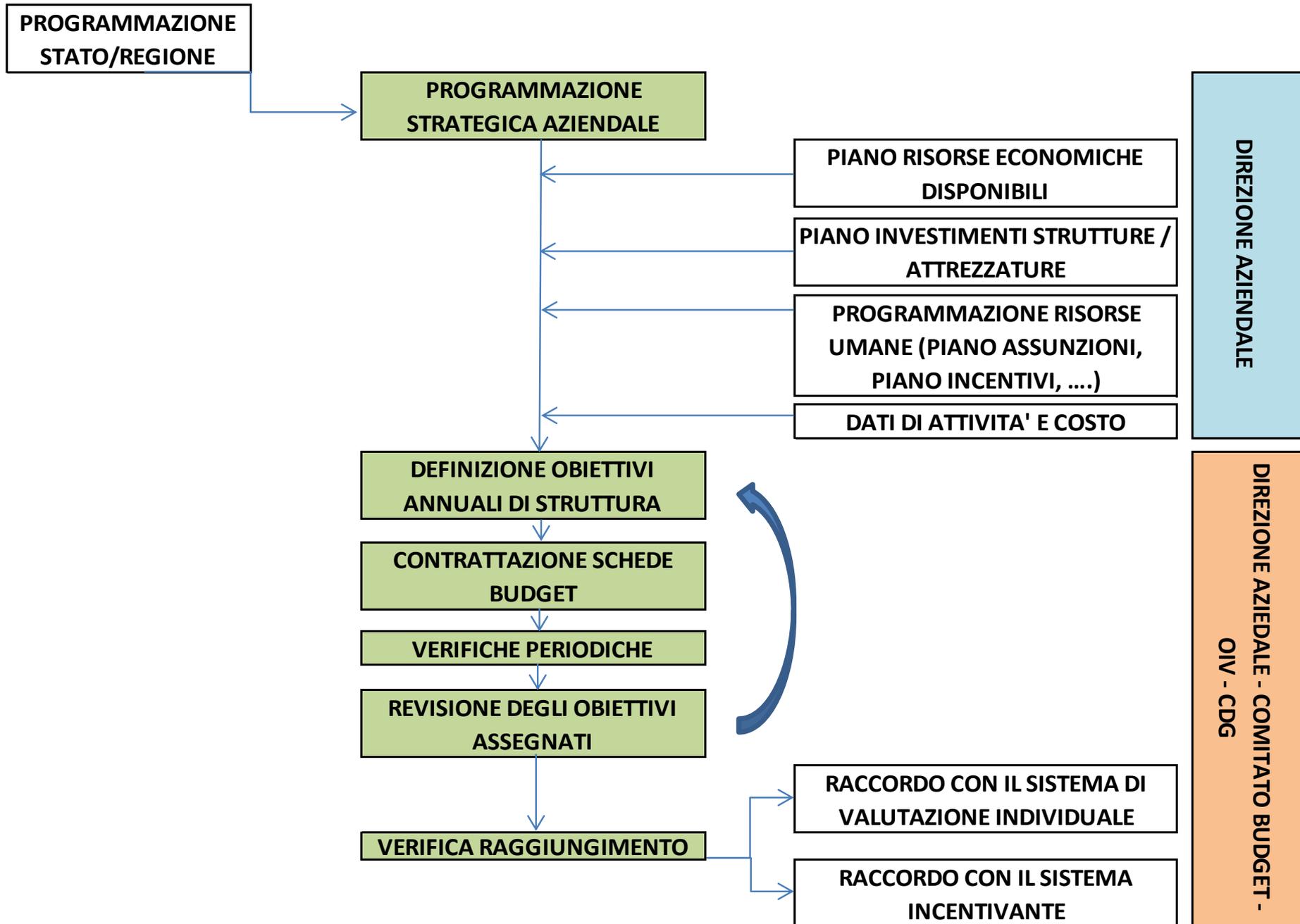




# **ASL AL**

## **IL PROCESSO DI BUDGET 2016**

# FLUSSO PROCESSO DI BUDGET - IPOTESI



# Gli elementi del ciclo di programmazione e del controllo

**Pianificazione:** Piano Sanitario Nazionale,  
Regionale, Documento strategico aziendale, ...

**Programmazione:** Budget

**Controllo:** Reporting

- Riorganizzazione rete ospedaliera
- Riorganizzazione rete distrettuale
- Nuovo Atto aziendale
- PAT - Programmi Attività Territoriale
- Piano efficientamento aziendale
- Programmi operativi del Piano di Rientro
- .....

## IL BUDGET E'

UN **PROCESSO GLOBALE** RIFERITO ALL'INTERA AZIENDA CON OBIETTIVI RIFERITI AI VARI **CENTRI DI RESPONSABILITA'** DELL'AZIENDA CHE VIENE DEFINITO QUANDO LA **PIANIFICAZIONE STRATEGICA** HA DEFINITO LE FINALITA' DELL'AZIENDA E LE PRINCIPALI LINEE STRATEGICHE

Il budget aziendale è uno **strumento di programmazione** che definisce i **tempi e le risorse che verranno impiegate per lo sviluppo delle attività aziendali** come stabilito nel piano strategico aziendale.

I budget fanno riferimento ad un arco temporale preciso, di solito **annuale**, ma talvolta anche pluriennale.

# ELEMENTI DEL CICLO DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Punti critici per la completa funzionalità del sistema:

- La stretta relazione con la **programmazione strategica** (e controllo strategico).
- La capacità del processo di favorire la **comunicazione**, l'effettivo coordinamento ed il **coinvolgimento** degli attori.
- La **tempestività dell'informazione** e la promozione delle opportune relazioni.
- La **coerenza** circa le scelte programmate da parte degli attori.

# ELEMENTI DEL CICLO DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

## PREMESSE OPERATIVE:

- Piano dei Centri di Responsabilità
- Sistema di contabilità analitica
- Sistema Informativo

## **Il budget**

**Programma di gestione aziendale,  
tradotto in termini di attività e costi,  
che guida e responsabilizza i manager  
verso obiettivi di breve periodo,  
definiti nell'ambito di un piano strategico**



**BUDGET AZIENDALE**



**CdR**



**CdR**



**CdR**



**CdR**

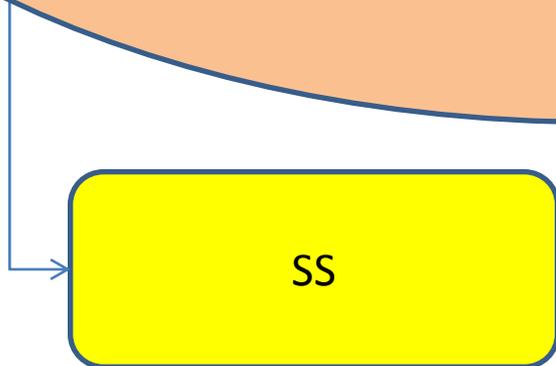
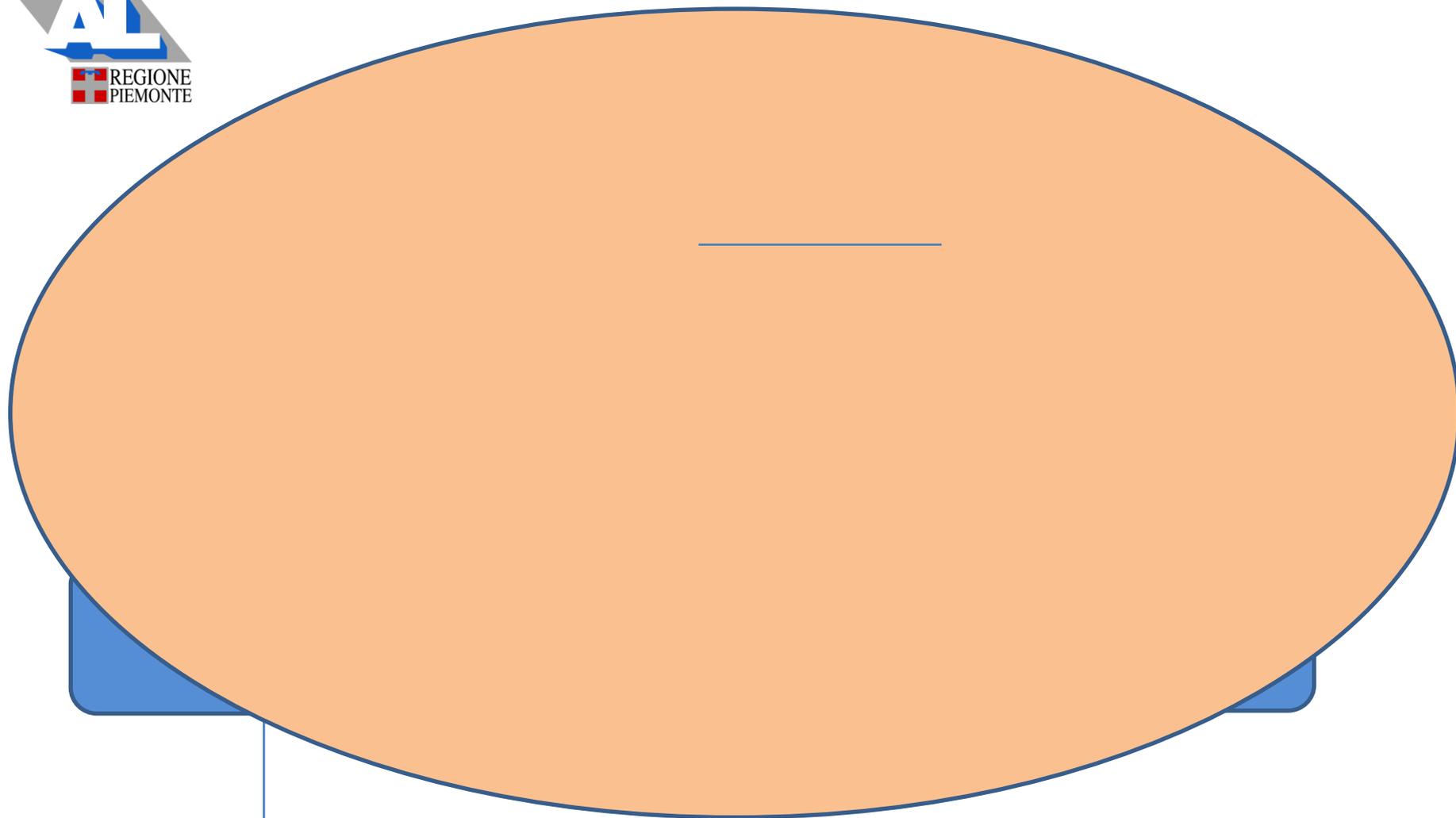


**CdR**



**CdR**

**Centro di responsabilità (CDR)**  
“articolazione organizzativa” che opera per raggiungere uno o più obiettivi dell’azienda ed è guidato da un dirigente che si assume la responsabilità gestionale delle azioni intraprese



## La scheda di budget

E' lo **strumento informativo e comunicativo** base del budget e contiene generalmente in forma schematica le seguenti informazioni:

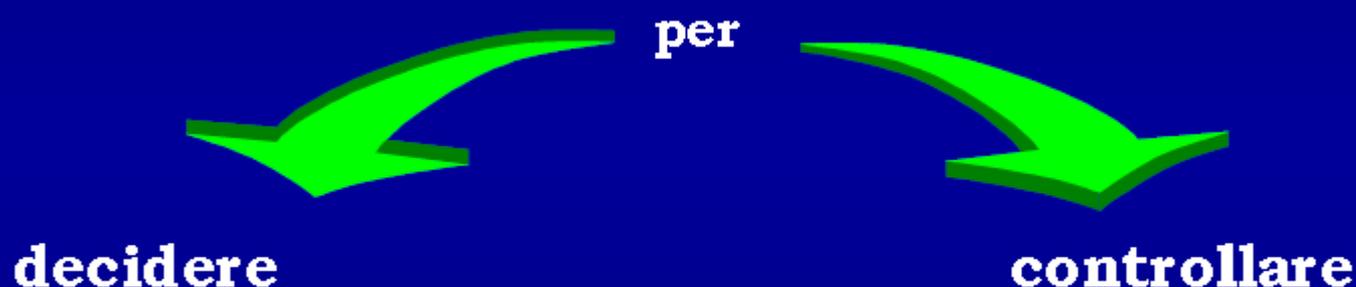
- Attività
- Risorse necessarie (beni e servizi, attrezzature, personale, ecc.)
- Indicatori di gestione o di risultato

**La SCHEDE BUDGET è lo strumento operativo nel quale sono esplicitati gli obiettivi che si vuole perseguire.**

Nelle schede budget devono essere evidenziati:

- I livelli quali/quantitativi di attività attesi
- Gli indicatori che misurano il raggiungimento degli obiettivi
- Le modalità organizzative tramite cui dovrebbero essere realizzati
- I soggetti coinvolti e il loro livello di responsabilità

**Il controllo direzionale fornisce  
alla direzione di un'azienda sanitaria  
le informazioni indispensabili**



**l'andamento della gestione aziendale**

“Un dato diventa un'informazione quando è capace di modificare  
la probabilità delle decisioni”

## **Gli strumenti del controllo direzionale**

**Gli strumenti del controllo direzionale in sanità  
si distinguono in**

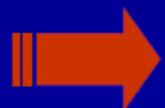
**Strumenti  
organizzativi**



**Strumenti  
contabili**

## Gli strumenti del controllo direzionale

### Strumenti organizzativi



**Individuazione delle Unità Organizzative, o dei Processi Gestionali a cui assegnare responsabilità in merito all'attività svolta ed alle risorse assorbite**



**Centri di Responsabilità**

## Strumenti contabili

### Contabilità analitica e controllo di gestione

---

La contabilità analitica, attraverso il calcolo dei costi, supporta l'intero processo di programmazione e controllo



La contabilità analitica fornisce dati per:

1) supportare le decisioni

(elaborazione di piani e di programmi);

2) il controllo dei costi

(verifica del raggiungimento degli obiettivi di impiego delle risorse).

# Reporting

Fase finale di ogni ciclo programmatico, in cui si **confrontano i risultati ottenuti con gli obiettivi prefissati**. In essa si individuano e si quantificano gli scostamenti, se ne cercano le cause e si suggeriscono azioni migliorative possibili da intraprendere.

Esso è basato su **report** (rapporti) aziendali

Gli elementi principali del reporting sono:

1. Definizione della **finalità** dei rapporti (se puramente informativa, se valutativa, se di controllo ulteriore);
2. Individuazione dei **destinatari** (dirigenti, quadri, altri);
3. Individuazione dei **parametri** su cui valutare la performance (budget-effettivo, standard-effettivo, storico, indicatori);
4. Individuazione delle **informazioni rilevanti** per ogni tipo di report (i dirigenti devono sapere cose diverse dai quadri, ecc.);
5. Definizione della **frequenza**, della tempestività, della chiarezza, sinteticità, formato, ecc. delle informazioni

**Facilità di comprensione.** Proporzionale all'intuitività dell'algoritmo con cui l'indicatore è calcolato.

**Costo dell'informazione.** Costo totale di produzione di un indicatore, come somma di costi e tempi (informatici e di personale).

**Significatività.** Contributo (in termini percentuali) dell'indicatore alla misurazione della performance

**Frequenza.** Ovvero periodicità con cui l'indicatore è aggiornato.

**Strutturazione.** Valutazione in termini relativi della determinatezza delle informazioni (gli indici sono misurabili e univoci o meno?)

# OIV

## ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

L'istituzione dell'OIV è un adempimento conseguente all'adozione del **ciclo della *performance*** (d.lgs. n. 150 del 2009)

Il **d.lgs. n. 150 del 2009** stabilisce puntualmente le funzioni che l'OIV deve svolgere all'interno del ciclo della *performance*

all'articolo 74, si afferma che agli  
“... *Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14 compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ...*”.

## COMPITI DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* (ART.14, COMMA 4)

- a. monitora il funzionamento complessivo del **sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni** ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- b. comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla Commissione di cui all'articolo 13;
- c. valida la **Relazione sulla performance** di cui all'articolo 10 e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- d. garantisce la correttezza dei **processi di misurazione e valutazione**, nonché **dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III**, secondo quanto previsto dal presente decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- e. propone, sulla base del sistema di cui all'articolo 7, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la **valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III**;
- f. è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione di cui all'articolo 13;
- g. promuove e attesta l'assolvimento degli **obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al presente Titolo**;
- h. verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle **pari opportunità**.

Le funzioni svolte dall'OIV possono essere ricondotte a tre principali tipologie:

## **A. Monitoraggio e verifica dell'idoneità e della funzionalità del ciclo della *performance* (funzione di *audit*)**

Nell'espletamento di tale funzione l'OIV:

- elabora annualmente una **Relazione** sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli;
- attesta il rispetto degli **obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità**;
- valida la **Relazione sulla performance**.

## B. Valutazione e controllo strategico

Attraverso questa attività l'OIV:

- verifica la **congruità delle scelte operate** (fase di pianificazione);
- evidenzia le esigenze di modifiche da apportare alle linee di indirizzo e ai documenti di programmazione (fase di attuazione dei programmi);
- evidenzia il **livello di conseguimento degli obiettivi individuati in sede di pianificazione e programmazione** e delle modalità messe in atto per raggiungere le performance attese (fase di rendicontazione).

## C. Proposta di valutazione per l'attribuzione della retribuzione di risultato

L'attività dell'OIV, e in particolare l'elaborazione dei documenti richiesti, deve svolgersi in modo “sincronizzato” con il **ciclo della *performance*** e, quindi, con il ciclo della pianificazione e controllo

## Finalità

La prima cosa da fare è l'esplicitazione chiara e sintetica delle **motivazioni** che spingono un'organizzazione a voler intraprendere un'attività e delle finalità che con essa si vogliono raggiungere

## Analisi del contesto

La seconda fase consiste nella conduzione di studi e ricerche sul tema individuato al fine di comprendere in maniera chiara ed esaustiva il **contesto di riferimento**

## Obiettivi

Gli obiettivi rappresentano la **traduzione empirica delle finalità iniziali** in relazione agli elementi conoscitivi emersi dall'analisi del contesto

## Target

In questa fase vengono individuati i **soggetti ai quali si rivolge il progetto**. Un progetto non può rivolgersi alla totalità degli individui che sono coinvolti dal problema in esame

## Strategia

Alla luce degli elementi acquisiti in precedenza, si passa alla definizione della **strategia**

## Azioni

Le azioni non sono altro che la **traduzione concreta e dettagliata della strategia**: la sua articolazione operativa

## Monitoraggio

È questa una delle fasi più importanti spesso sottovalutata. Il monitoraggio è un'attività che coinvolge tutte le fasi di implementazione del progetto, poiché consente di evidenziarne la **corretta realizzazione**

## Valutazione

Così come per il monitoraggio anche la valutazione è una delle fasi spesso dimenticate, a volte intenzionalmente per sfuggire a critiche e giudizi

