



## LA GESTIONE DEL BUDGET E DEGLI OBIETTIVI AZIENDALI

A cura U.O.C. Pianificazione e Controllo Direzionale – Controllo di Gestione 2017



## **Indice**

### LA GESTIONE DEL BUDGET

*Premessa*

*Livelli di responsabilità*

*Processo di gestione del budget*

*Monitoraggio e azioni conseguenti*

### LA GESTIONE DEGLI OBIETTIVI AZIENDALI

*Premessa*

*Obiettivi di qualità*

*Obiettivi di gestione*

### LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEL BUDGET E DEGLI OBIETTIVI AZIENDALI

*Valutatori e Comitato di valutazione interno*

*Nucleo di valutazione*

*Fasi della valutazione*



## LA GESTIONE DEL BUDGET

### Premessa

Il Budget costituisce l'espressione economica degli obiettivi e dei programmi stabiliti dalla Direzione, esprime l'indirizzo aziendale e ne consente una verifica a priori in riferimento al BPE. La Direzione Strategica autonomamente o nel Collegio di Direzione formula indirizzi e prende decisioni che vengono riflesse nel budget sia in sede di redazione iniziale che in corso d'esercizio.

Il budget definisce obiettivi economici sui quali gli operatori della Fondazione, ai diversi livelli di responsabilità, si dovranno impegnare.

Il valore aggiunto del budget che si intende realizzare è rappresentato dai seguenti punti:

1. Riuscire a comunicare obiettivi specifici a tutto il personale dirigente a cui è affidata la gestione di risorse.
2. Fare in modo che il raggiungimento degli obiettivi diventi un lavoro di tutti.
3. Stimolare l'analisi e quindi la ricerca di soluzioni dove esistono dei gap tra obiettivo e situazione attesa o previsione.
4. Misurare in anticipo i valori di scostamento tra obiettivi e previsione emergente dai lavori di budget affinché gli organi decisionali possano valutare se attivare provvedimenti.
5. Consolidare decisioni prese anche in momenti diversi riguardanti diversi fattori produttivi attraverso un lavoro di armonizzazione dei budget di area.

L'intero processo deve avere una durata breve dovendo partire dopo il ricevimento del decreto regionale che avviene in genere a Febbraio.



## **Livelli di responsabilità**

I livelli di responsabilità gestionale attualmente presenti sono i Dipartimenti, le Strutture Complesse, le Strutture Semplici Dipartimentali, e le Strutture Semplici.

Ogni Struttura Complessa può avere al suo interno una o più Strutture Semplici. Ciascun livello gestionale descritto può a sua volta articolarsi in uno o più Centri di Costo, che rappresentano il massimo livello di dettaglio per l'analisi dei dati di budget.

Il budget viene assegnato alle Strutture Complesse e alle Strutture Semplici Dipartimentali e vengono definiti Centri di Responsabilità.

## **Processo di gestione del budget**

### **Articolazione dei documenti**

Il budget si articola almeno nei seguenti documenti di area:

Il budget del personale

Il budget degli investimenti

Il budget dei servizi

Il budget dell'area di produzione

Un prospetto di riconciliazione tra voci di budget e BPE

Sarebbe utile avere anche:

Il budget degli acquisti;

Il budget del magazzino;

Il budget della ricerca

Il **Budget dell'area di produzione** è assegnato ai reparti clinici, è suddiviso per voci e ciascuna rappresenta un obiettivo autonomo, le voci possono variare a seconda del reparto interessato e nel tempo a seconda delle indicazioni strategiche e regionali. Le voci trattate sono ricavi di degenza, ricavi dell'ambulatorio, Consumi sanitari, Consumi diagnostici, Consumi per il file F.



I documenti del budget dell'area di produzione sono gestiti dall'U.O.C. Pianificazione e Controllo Direzionale - Controllo di Gestione.

I documenti del **budget del personale** è gestito dall'U.O.C. Risorse Umane e Politiche del Personale.

I documenti del **budget degli investimenti** è gestito dall'U.O.C. Ingegneria Clinica.

Il **budget dei servizi** è assegnato ai Responsabili delle UU.OO. che ne hanno la gestione, tale voce è inserita nella scheda degli obiettivi gestionali ed è gestito dalla U.O.C. Economico - Finanziaria.

Il **prospetto di riconciliazione** tra voci di budget e BPE è gestito dall'U.O.C. Pianificazione e Controllo Direzionale - Controllo di Gestione contiene le variazioni attese tra BPE e previsioni quando queste sono diverse dal budget, ovvero quando in sede di assegnazione del budget emerge l'impossibilità

Il **budget degli acquisti** contiene il programma delle variazioni contrattuali che portano alla varianza prezzo di acquisto dei beni e servizi sia degli acquisti in economia che degli acquisti in gara, è gestito dall'U.O.C. Provveditorato-Economato. Le informazioni economiche vanno articolate a livello di Centri di Responsabilità.

Il **budget del magazzino** contiene il programma delle variazioni di giacenza e le modalità con cui si raggiungono gli obiettivi di razionalizzazione delle giacenze totali suddivise per centrali e periferiche a loro volta suddivise per Centri di Responsabilità.

Il **budget della ricerca** è il programma che definisce l'allocazione delle risorse di beni di consumo e di servizi per Centri di Responsabilità.



## Fasi e tempi di esecuzione

Le fasi

1. Ricevimento delle Determinazioni in ordine alla Gestione del Servizio Sociosanitario redatte dalla Regione
2. Redazione delle **Linee guida Budget Annuali**.
3. Raccolta delle **criticità, indicazioni della direzione e ipotesi di azioni da intraprendere**.
4. Ricevimento della **scheda decreto preventivo** dalla Regione.
5. Redazione del BPE e del flusso di contabilità analitica in raccordo al BPE.
6. Redazione del budget del personale, dei servizi e del budget degli investimenti.
7. Redazione delle **schede del budget di produzione**.
8. Redazione dei documenti a supporto degli incontri di budget per l'area di produzione, per l'analisi della situazione economica.
9. Redazione del **prospetto di riconciliazione**

I tempi di esecuzione

A differenza di una azienda autonoma, gli obiettivi di budget aziendali vengono determinati dagli Uffici regionali preposti alla programmazione e solo in parte influenzati dalle scelte della Direzione.

I documenti che contengono gli obiettivi e le regole che in genere li influenzano sono la **Scheda Decreto Preventivo, Contratto con ATS e le Regole di Gestione del Servizio Sociosanitario**. Pertanto i tempi del budget dipendono dalla loro disponibilità.

I tempi di disponibilità per le **Regole di Gestione del Servizio Sociosanitario** sono in genere tra il 10-12 e il 31-12 dell'anno precedente a cui si riferiscono, per la **Scheda Decreto Preventivo** in genere tra il 5 e il 15 febbraio, per il **Contratto con ATS** in genere tra aprile e maggio.



### **Tempistica**

1. Ricevimento delle determinazioni in ordine alla gestione del servizio sociosanitario redatte dalla Regione (**Dicembre** indicazione Regionale)
2. Redazione delle **Linee guida Budget. (Gennaio)**
3. Raccolta delle **criticità, indicazioni della direzione e ipotesi di azioni da intraprendere. (Febbraio)**
4. Ricevimento della **scheda decreto preventivo** dalla Regione. (**Febbraio** indicazione Regionale)
5. Redazione del BPE (**Febbraio** indicazione Regionale)
6. Redazione del flusso di contabilità analitica in raccordo al BPE. (**Marzo** indicazione Regionale)
7. Redazione del budget del personale e del budget degli investimenti. (**Marzo**)
8. Redazione delle **schede del budget di produzione. (Marzo)**
9. Redazione dei documenti a supporto degli incontri di budget per l'area di produzione, per l'analisi della situazione economica. (**Aprile**)
10. Redazione del **prospetto di riconciliazione. (Aprile)**

### **Monitoraggio e azioni conseguenti**

Questa fase rientra nella gestione operativa del budget che consiste nel monitoraggio dei risultati raggiunti attraverso l'attività di reporting e nell'attivazione degli interventi necessari per il superamento dei gap rispetto agli obiettivi.

L'analisi periodica degli scostamenti almeno mensile potrà portare all'identificazione e all'applicazione di azioni correttive nell'ambito delle singole strutture anche attraverso un supporto specifico del controllo di gestione, tale attività di monitoraggio viene esposta anche alla Direzione Generale nelle presentazioni all'interno del Collegio di Direzione, che diventa il luogo in cui si valutano le azioni conseguenti a livello macro-aziendale.



## LA GESTIONE DEGLI OBIETTIVI AZIENDALI

### **Premessa**

Nella misurazione della performance si affiancano alla gestione del budget l'assegnazione di obiettivi aziendali che si dividono in:

1. *Obiettivi di qualità*
2. *Obiettivi di gestione*

Tali obiettivi possono essere di origine esterna cioè provenire da Regione o AST oppure essere di fonte interna, la distinzione risulta importante in quanto quelli di origine esterna vengono assegnati in funzione della competenza di ciascun ruolo ricoperto, mentre gli obiettivi di origine interna vengono assegnati dopo un processo di condivisione della fattibilità, del metro di misura e dei risultati desiderati.

Gli attributi che devono essere definiti sono: nome dell'obiettivo, descrizione della dell'indicatore scelto per la misura del grado di raggiungimento, risultato richiesto come conseguenza del raggiungimento dell'obiettivo.

### **Obiettivi di qualità**

Sono tali quelli che afferiscono alla dimensione qualitativa del lavoro svolto, il processo di gestione di questi obiettivi è in capo all'U.O.C. Qualità e Risk Management - URP.

L'U.O.C. Qualità e Risk Management - URP condivide le linee guida degli obiettivi di qualità con la Direzione e gestisce il processo di assegnazione degli stessi occupandosi di:

1. Illustrare gli obiettivi ai destinatari spiegandone l'utilità, entro il mese di febbraio.
2. Condividere gli obiettivi e i loro attributi con i destinatari entro il mese di marzo.
3. Effettuare una misura intermedia durante l'anno e prima della valutazione finale di cui deve dare informazione al Dirigente valutato entro Settembre.
4. Effettuare la misura finale entro febbraio dell'anno seguente.



### **Obiettivi di gestione**

Sono quelli che riguardano i risultati non economici, vengono assegnati dalle funzioni di Direzione e devono avere le seguenti caratteristiche:

1. Chiari, ben identificati e ben definiti nelle loro componenti, cioè non devono lasciare margini ad interpretazioni.
2. Misurabili, cioè il loro raggiungimento o meno deve essere un fatto oggettivo, e non una valutazione soggettiva.
3. Sfidanti, cioè devono rappresentare un miglioramento per l'azienda; non si deve definire come obiettivo il normale lavoro.
4. Raggiungibili, cioè non devono essere un qualcosa di irrealizzabile.
5. Temporalmente definiti, cioè devono essere specificati i termini entro quando devono essere raggiunti.
6. Significativi per il livello di responsabilità dell'interessato, cioè adeguati alle sue possibilità.
7. Concordati e discussi con l'interessato, che deve avere le leve per conseguirli.

Possono anche sinteticamente richiamare gruppi di obiettivi come gli obiettivi del Direttore Generale, o riferirsi a documenti esterni.



## **LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEL BUDGET E DEGLI OBIETTIVI AZIENDALI**

### **Valutatori e Comitato di valutazione interno**

Il Valutatore, individuato in base al principio della diretta conoscenza dell'obiettivo da valutare, è responsabile della raccolta delle informazioni relative agli obiettivi definiti e della valutazione del loro grado di raggiungimento.

Il Comitato di Valutazione interno ha il compito di valutare i risultati finali derivanti dall'applicazione sia dal calcolo degli scostamenti vs gli obiettivi di budget, sia le valutazioni sugli obiettivi di qualità e di gestione dei vari valutatori.

Il Comitato di Valutazione interno introduce dei correttivi qualora variabili organizzative esterne alla gestione del reparto abbiano influito sul mancato raggiungimento degli obiettivi stessi, è composto dai Direttori di Direzione Medica di Presidio e SITRA, e dai Componenti della Direzione Strategica, Responsabili della funzione Qualità e Risk Management - URP e Pianificazione e Controllo Direzionale - Controllo di Gestione.

### **Nucleo di Valutazione**

Il Nucleo di Valutazione nell'ambito del processo di valutazione del personale svolge le funzioni di valutatore di seconda istanza previste dalla Normativa nazionale ed è responsabile della verifica della valutazione eseguita dal valutatore di prima istanza e delle eventuali correzioni introdotte dal Comitato di Valutazione interno.

In particolare il Nucleo di Valutazione è competente per la verifica:

- Annuale dei risultati di gestione del dirigente di struttura complessa e semplice a cui sia affidata la gestione delle risorse.
- Annuale dei risultati raggiunti da tutti i dirigenti, compresi quelli di cui al punto precedente, in relazione agli obiettivi affidati, ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato.
- Annuale dei risultati raggiunti dai dipendenti del comparto con incarichi di posizione ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato.
- Triennale per i Direttori di Presidio e di Dipartimento.



- Triennale per i risultati raggiunti dai dipendenti del comparto con incarico di posizione organizzativa.

Il Nucleo di Valutazione svolge, inoltre, la funzione di garante affinché la procedura di valutazione sia stata effettuata nel rispetto dei principi fondamentali della valutazione stessa sia per il personale dirigente che per il personale di comparto.

### **Fasi della valutazione**

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi deve essere possibilmente frequente e comunque prima della valutazione finale è necessario produrre un meccanismo di feed-back utile per agevolare un cambiamento, i valutatori devono prevedere almeno una valutazione intermedia entro settembre.

La valutazione finale deve realizzarsi entro febbraio-marzo dell'anno seguente compatibilmente con la chiusura dei flussi e la raccolta dei dati necessari.

Successivamente le valutazioni finali vengono sottoposte al comitato di valutazione interno che entro aprile si esprime sulle eventuali variazioni da apportare.

Infine le valutazioni finali entro maggio vengono sottoposte al Nucleo di Valutazione.



SPAZIO NON UTILIZZABILE