

IL BUDGET

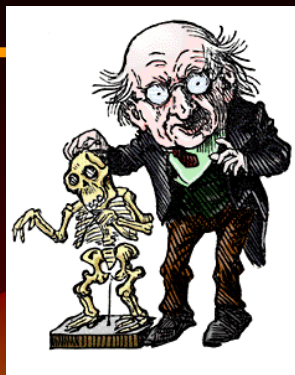
o p e r a t i v o

principi base (II parte)



Giovanni Serpelloni

Vers. 1.0 – 18.09.2000



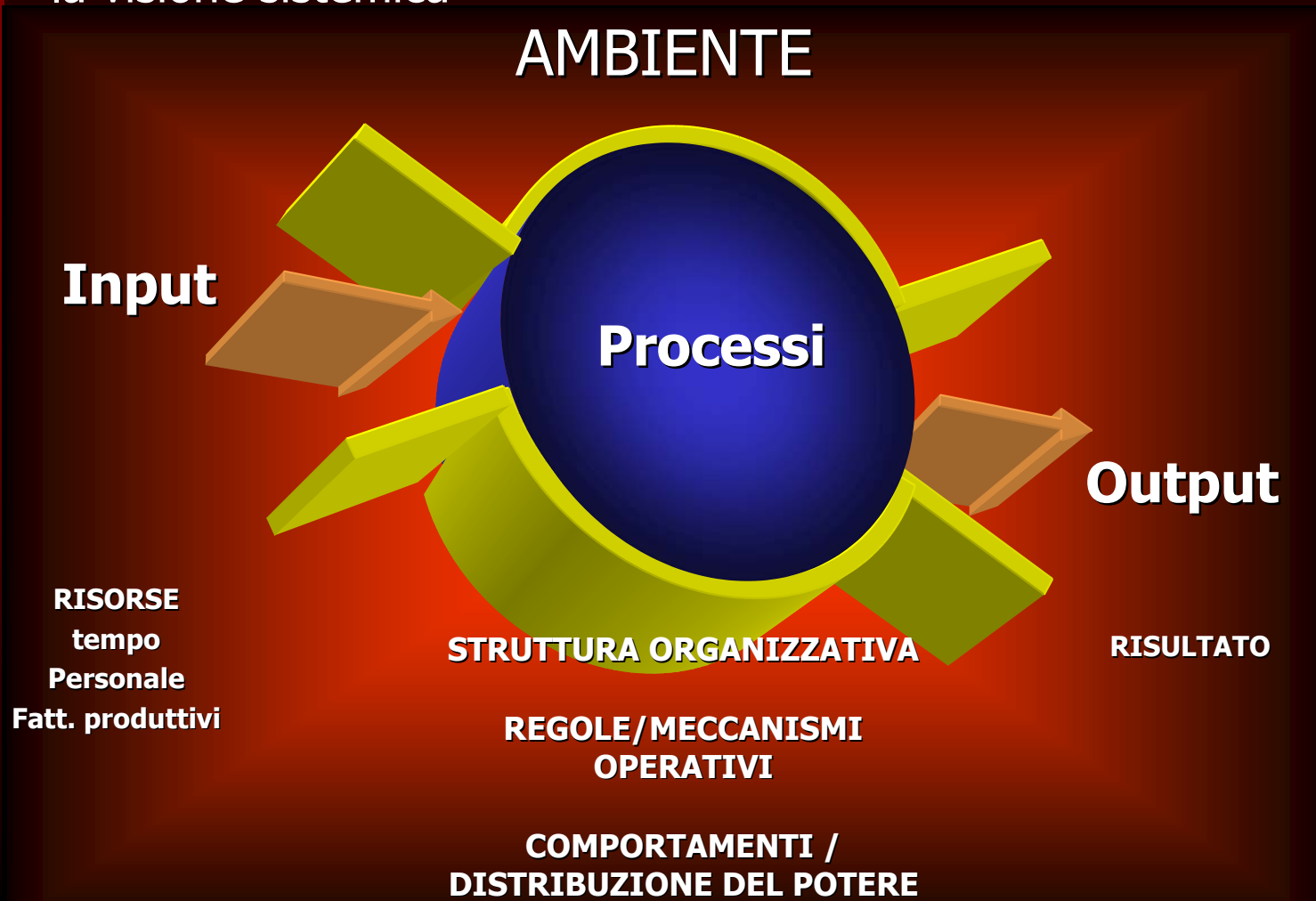
L'azienda **SOCIO-SANITARIA**

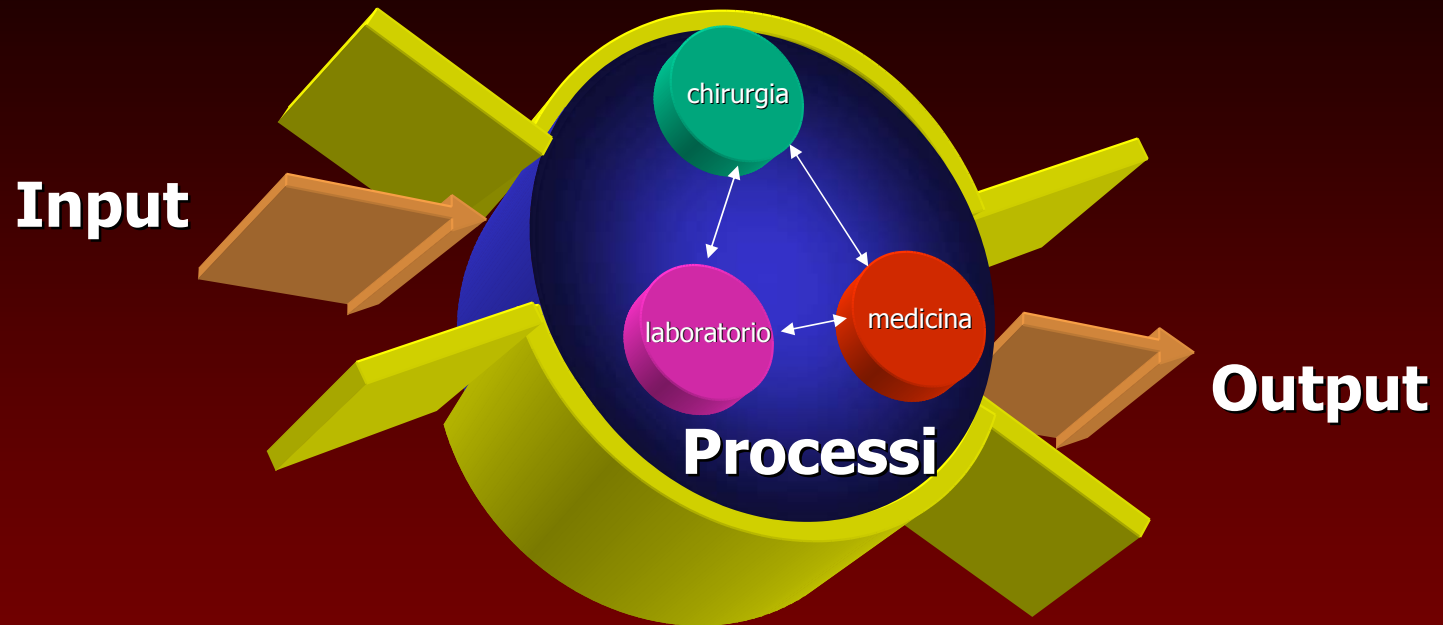
DEFINIZIONE di AZIENDA SS

- Insieme ordinato di risorse (umane, finanziarie, tecnologiche) organizzata per raggiungere obiettivi di salute
- Caratterizzata da: durabilità, unitarietà, autonomia (capacità di sopravvivenza nel lungo periodo senza decorso patologico a terze autonomie)
- Inserita in un ambiente di riferimento da dove acquisisce risorse (input) e su quale opera restituendo prestazioni (output)



la visione sistemica

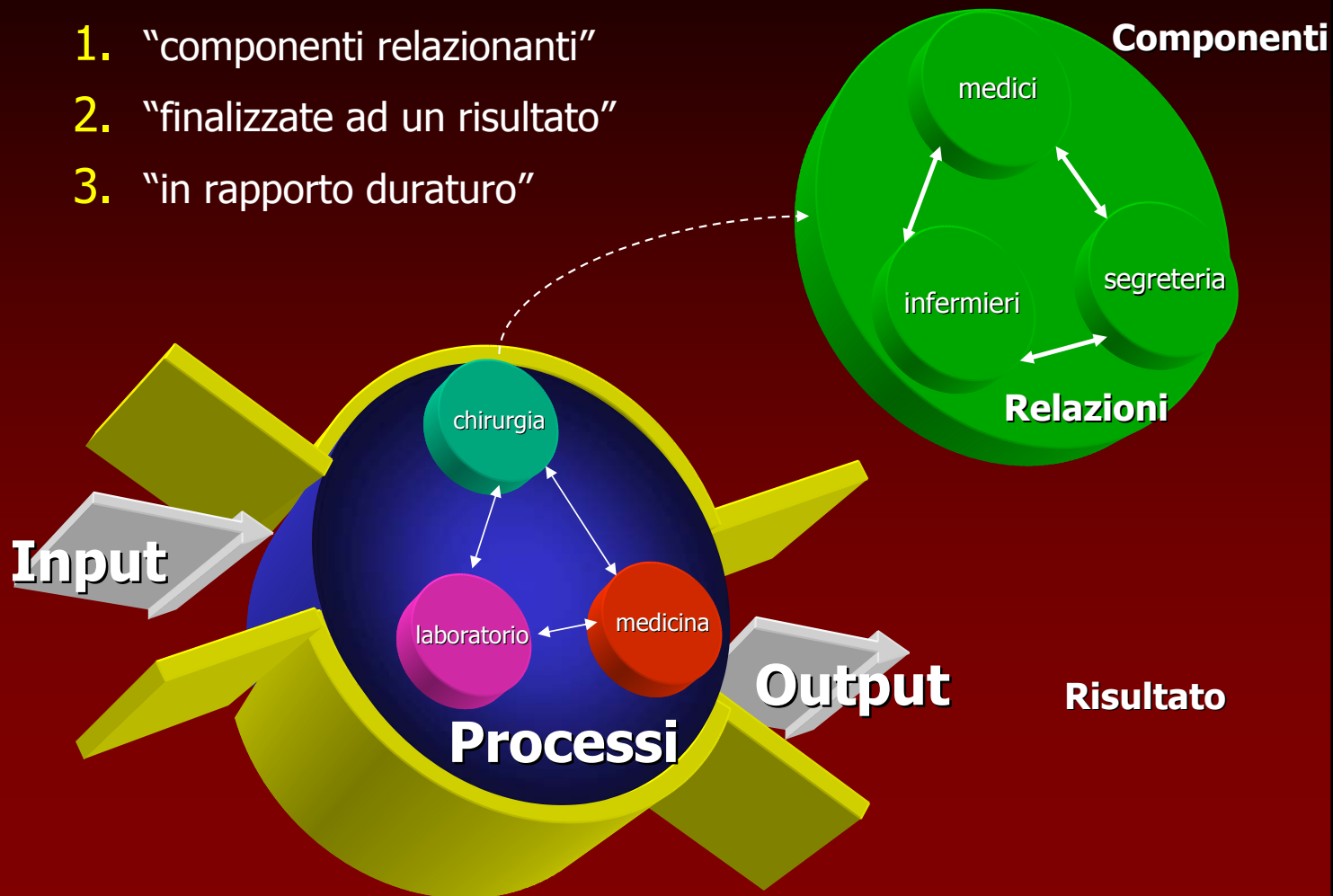




1. Quando ci sono "componenti relazionanti" posti in condizioni di interdipendenza
2. Con la finalità comune di raggiungere un "risultato"
3. Quando le componenti hanno un "rapporto duraturo" nel tempo

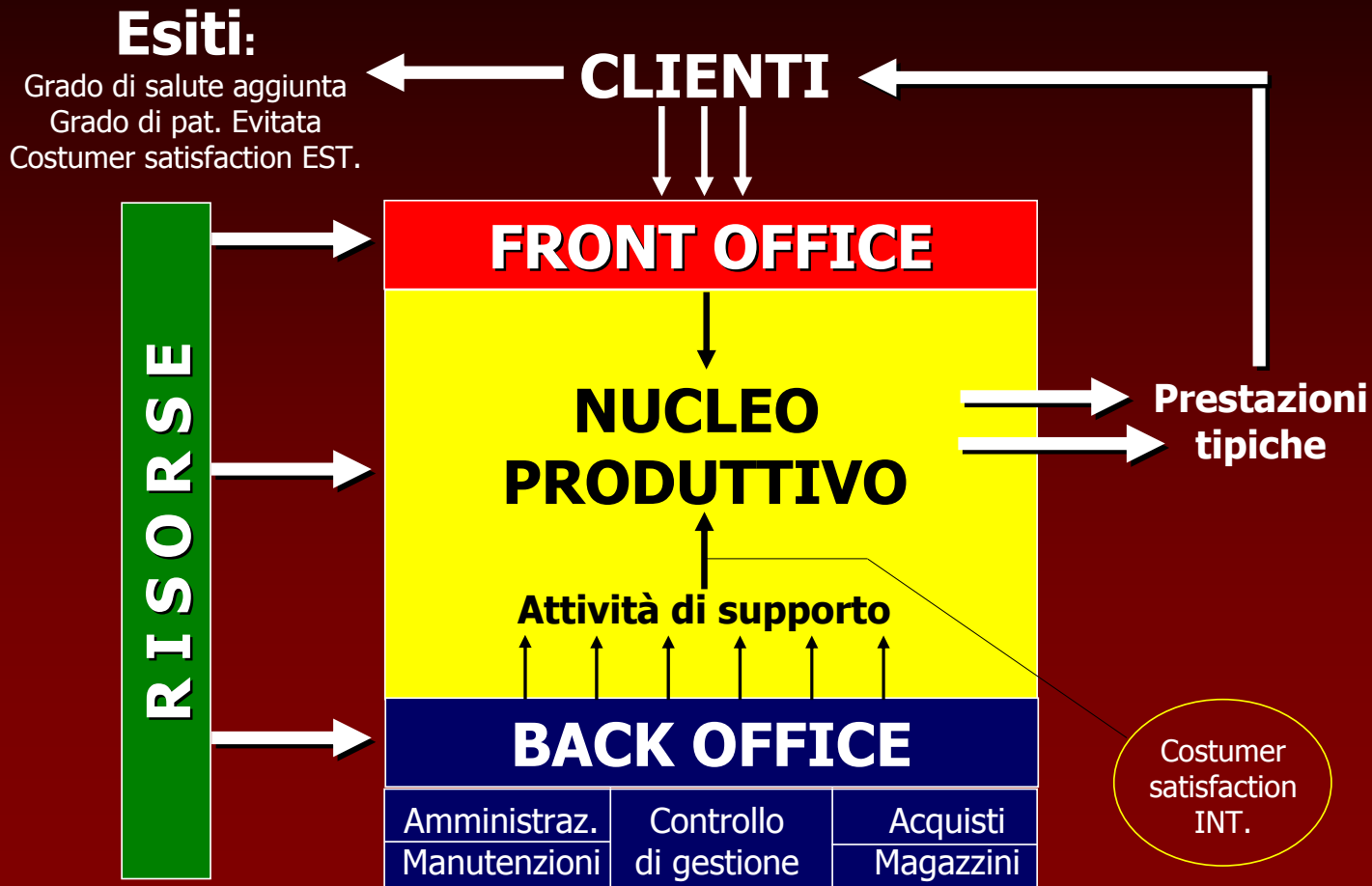
L'Azienda come "organizzazione"

1. "componenti relazionanti"
2. "finalizzate ad un risultato"
3. "in rapporto duraturo"

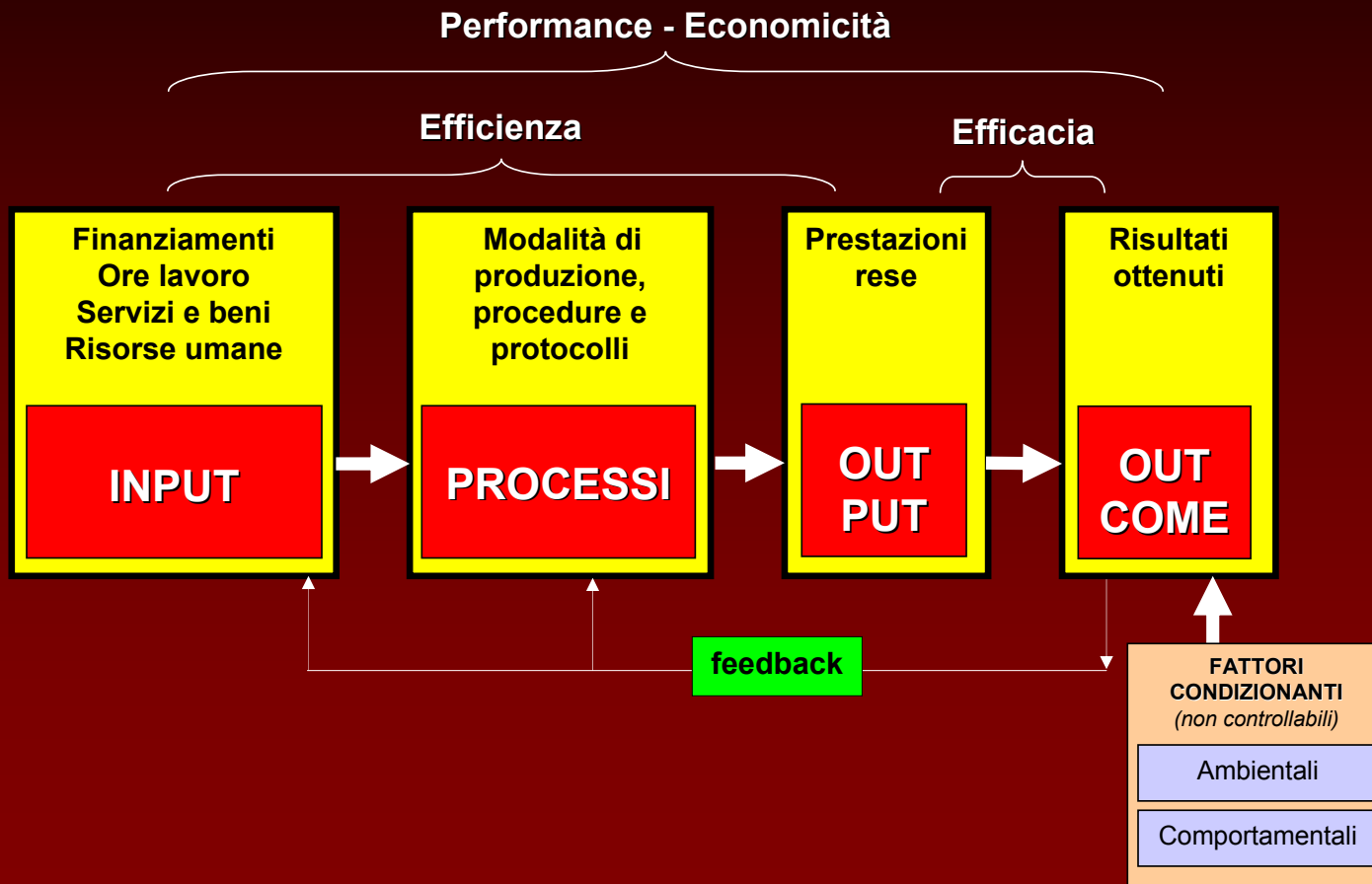


L'Azienda socio-sanitaria:

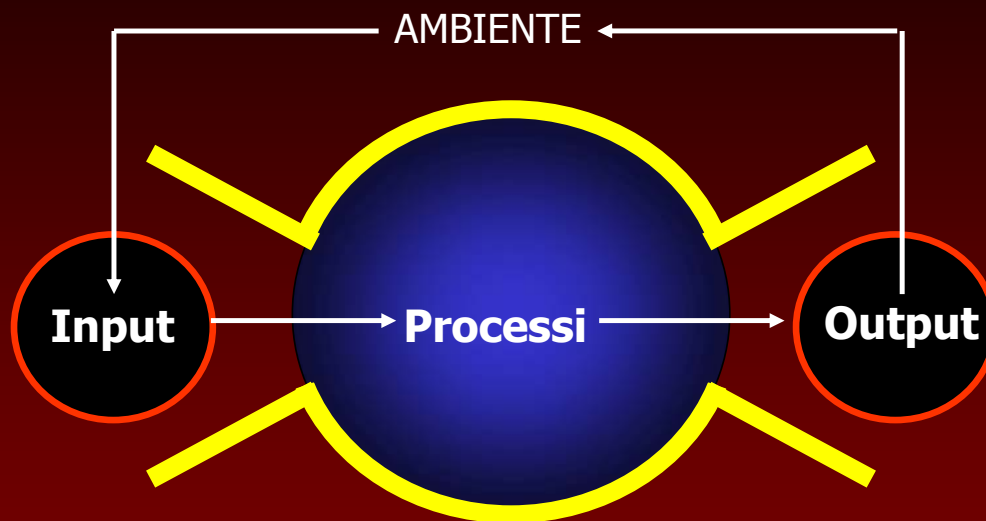
la visione organizzativa



la visione attraverso il processo produttivo



Organizzazione aziendale e fattori condizionanti il funzionamento



- 1. Struttura organizzativa:** lo "scheletro" dell'organizzazione
- 2. Meccanismi operativi:** regole di funzionamento, i "muscoli"
- 3. Distribuzione del Potere organizzativo** (rapporti sociali): "generatori" del potere (autorità formale-posizione gerarchica), stile di direzione (autoritario, partecipativo)

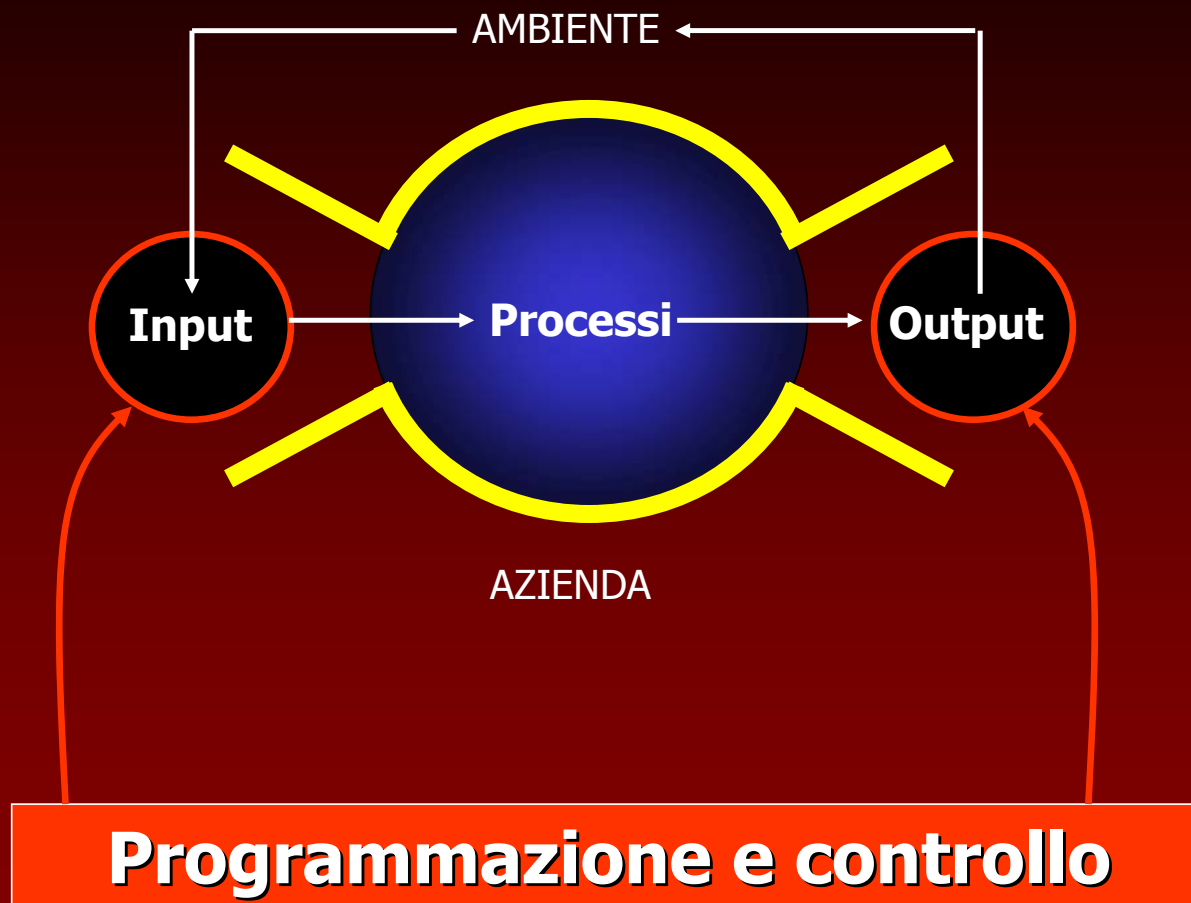
DEFINIZIONE

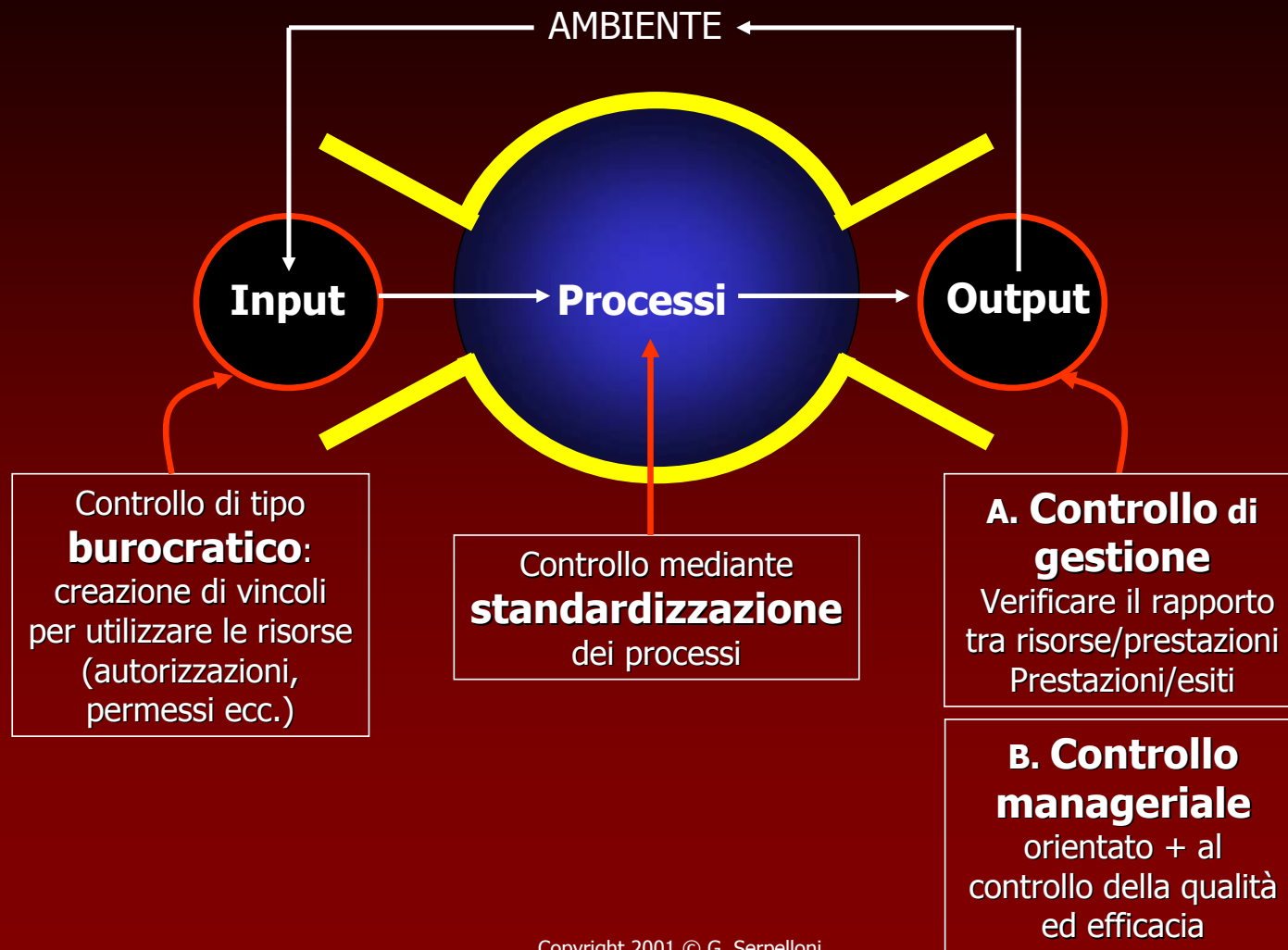
- Le regole di funzionamento dell'organizzazione **ESPLICITE** e **FORMALI**
- Introdurre i M.O. vuol dire fare in modo che le decisioni siano:
 - Meno discrezionali
 - Più coerenti con gli obiettivi dell'azienda
 - Trasparenti nei criteri e nelle modalità di scelta
- Le consuetudini e le abitudini (anche se consolidate e diffuse) ma non esplicite e formali, non sono meccanismi operativi

DEFINIZIONE

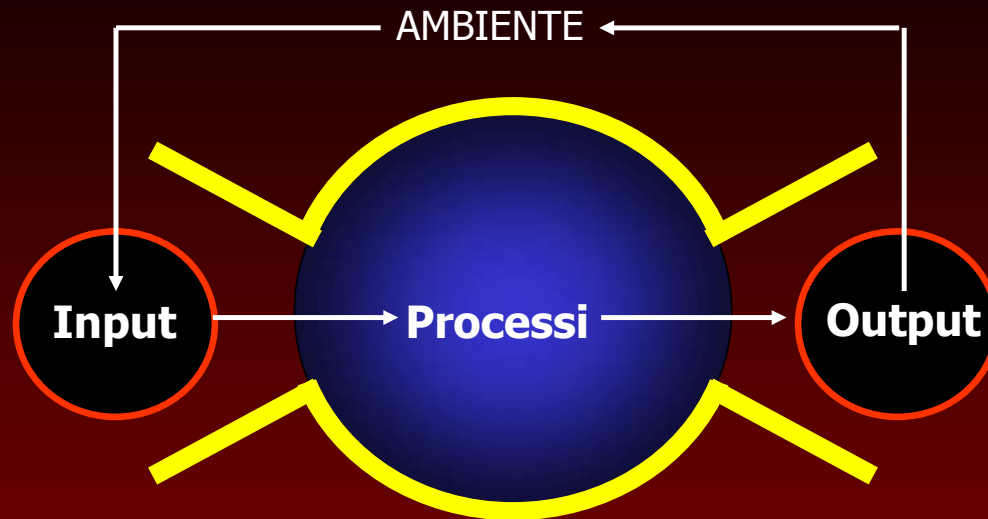
- La capacità di poter influenzare le decisioni all'interno dell'azienda
- Il grado di potere dipende da:
 - **AUTORITA'**: grado istituzionale/posizione gerarchica
 - **AUTOREVOLEZZA**: riconoscimento all'interno dell'organizzazione (anche indipendentemente dalla posizione gerarchica)
 - **STILE DI DIREZIONE**: come si esercita il potere organizzativo







- Non esiste un unico tipo di azienda ideale
- Non esiste un unico tipo di controllo ideale
- Tutte le aziende sono diverse in quanto dipende dall'ambiente in cui sono inserite e dalla presenza/qualità delle risorse interne in grado di sviluppare un'organizzazione adatta e performante rispetto ai bisogni dell'ambiente



INTEGRAZIONE DEI 3 LIVELLI:

- 1. Struttura organizzativa**
- 2. Meccanismi operativi**
- 3. Distribuzione del Potere (rapporti sociali)**

COERENTEMENTE
con la strategia aziendale (valori e finalità)

LE COMPETENZE del dirigente in ambito sanitario:

i requisiti minimi per gli interventi sulla persona

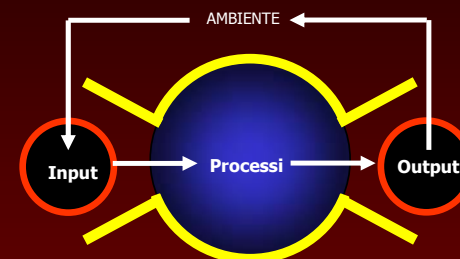
COMPETENZE SU 2 LIVELLI:

1. CLINICHE → interventi sui CLIENTI

- di base/conoscenze specifiche
- di management clinico

2. MANAGERIALI/OERGANIZZATIVE → gestione delle RISORSE

- Organizzative
- Amministrative/contabili
- di management operativo
- di capacità alla collaborazione in staff



Obiettivi/finalità dei **SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO (SPC)**

Sistemi di programmazione e controllo

Esempi:

Pianificazione Strategica

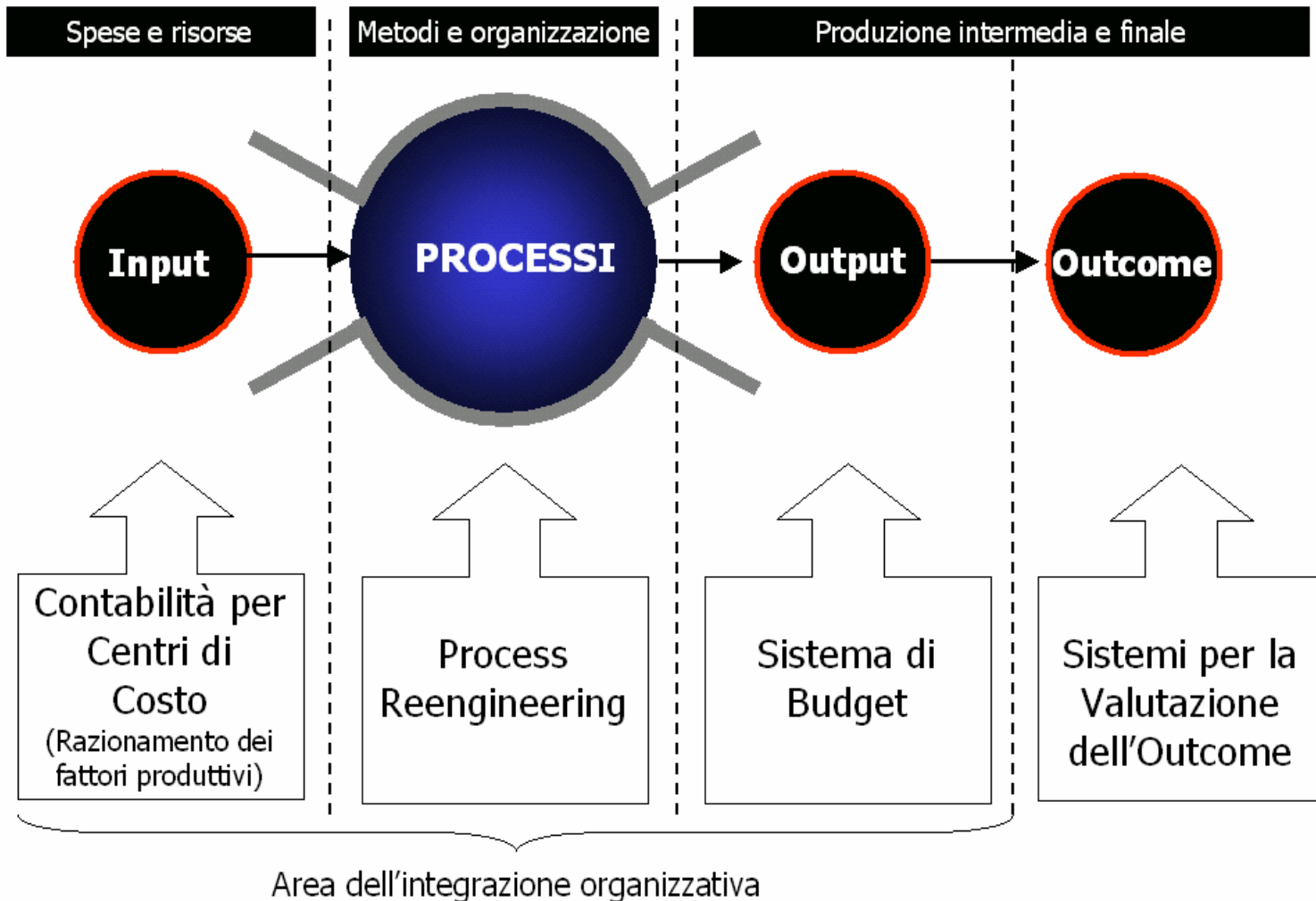
Sistema di Budget

Sistema delle responsabilità (piano dei CdR)

Sistema di Contabilità Analitica

.....

Sistema di controllo



PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

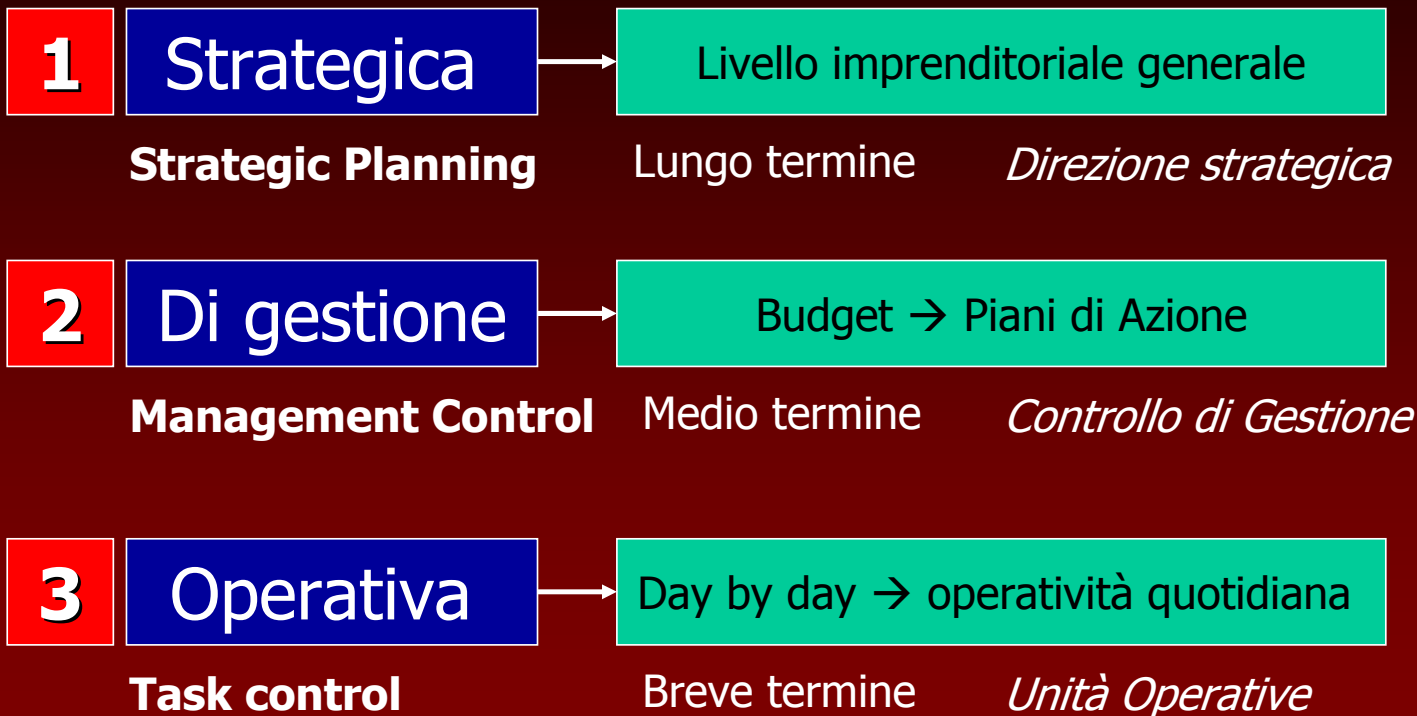
- Sono parole non disdungiabili in quanto fasi logiche della stessa medaglia
- È una ricerca continua e permanente di COERENZA tra un valore atteso (obiettivo) ed un dato osservato (di performance)

ATTENZIONE

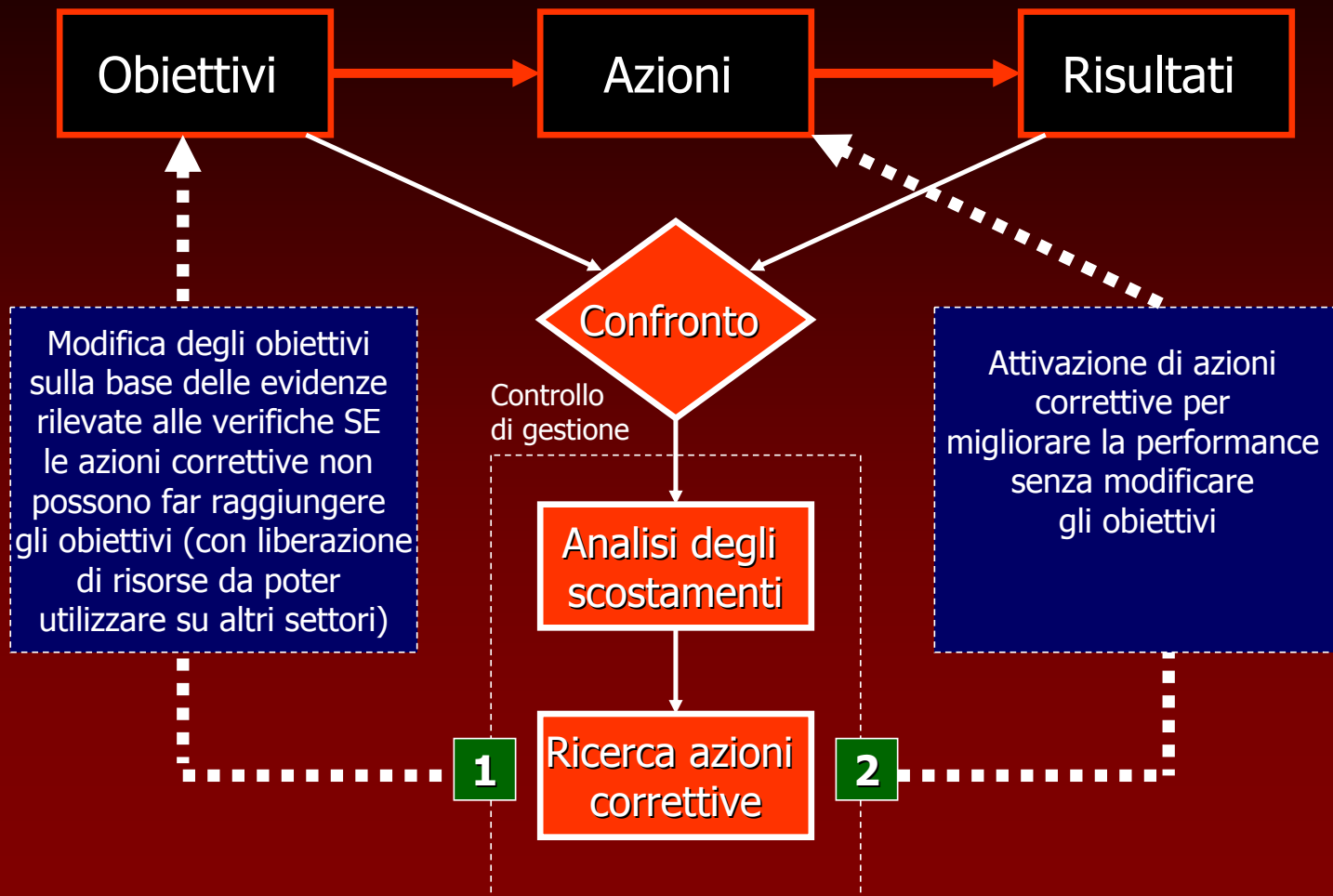
“La programmazione non ha senso senza il controllo costante e viceversa” M.B.



LIVELLI DI PROGRAMMAZIONE



Interdipendenza ridotta, Autonomia di operatività, Utilità Reciproca



Il Controllo di gestione



Ha significato se:

- Esiste una programmazione precedente
- Costante
- In progress
- Frequente
- In grado di far "aggiustare il tiro"

PREMESSE: Obiettivi/finalità di sistemi di programmazione e controllo

Finalità

- 1. Coordinamento**
- 2. Motivazione**
- 3. Riorientamento**
- 4. Responsabilizzazione**

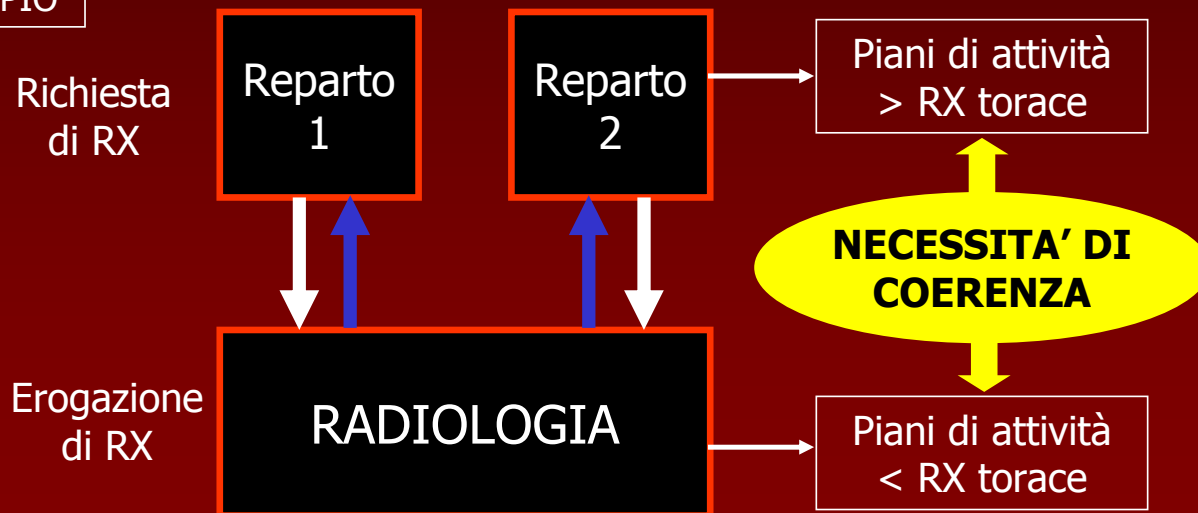
PREMESSE: Obiettivi/finalità di sistemi di programmazione e controllo

Finalità

1. Coordinamento

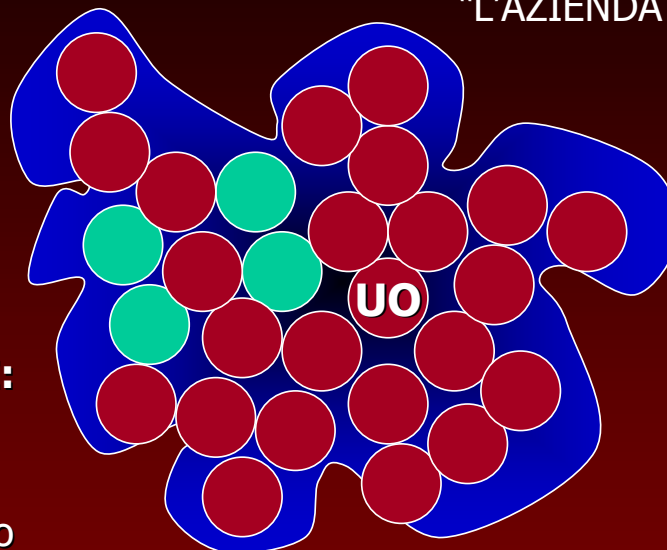
Contro il rischio di frammentazione Azienda in unità operative multiple, indipendenti e scoordinate

ESEMPIO



LA FRAMMENTAZIONE DELL'AZIENDA

"L'AZIENDA ameba"



CAUSE DI FRAMMENTAZIONE:

- Sviluppo di know-how specifico
- Iperspecializzazione
- Autonomia dei professionisti
- Deficit/assenza di coordinamento
- Ecc.

Questo porta ad una frammentazione dell'azienda per la creazione di visioni parcellare da parte degli operatori che vedono solo il loro campo. Si corre il rischio di non vedere la necessità di coordinamento → più aumenta la specializzazione più aumenta il fabbisogno di coordinamento

PREMESSE: Obiettivi/finalità di sistemi di programmazione e controllo

Finalità

2. Motivazione

- Controllare comprendere le spinte motivazionali "individuali" dei responsabili delle unità operative che sono legate ad interessi individuali (professionali, ecc.)
- Per orientare le spinte dei singoli verso le finalità della azienda (controllo centripeto) che devono essere esplicitate comprese (strategie, valori e finalità generali)
- Supporto ai " professional " nella definizione della "meta" aziendale (approccio bottom-UP → BENCH MARKING)

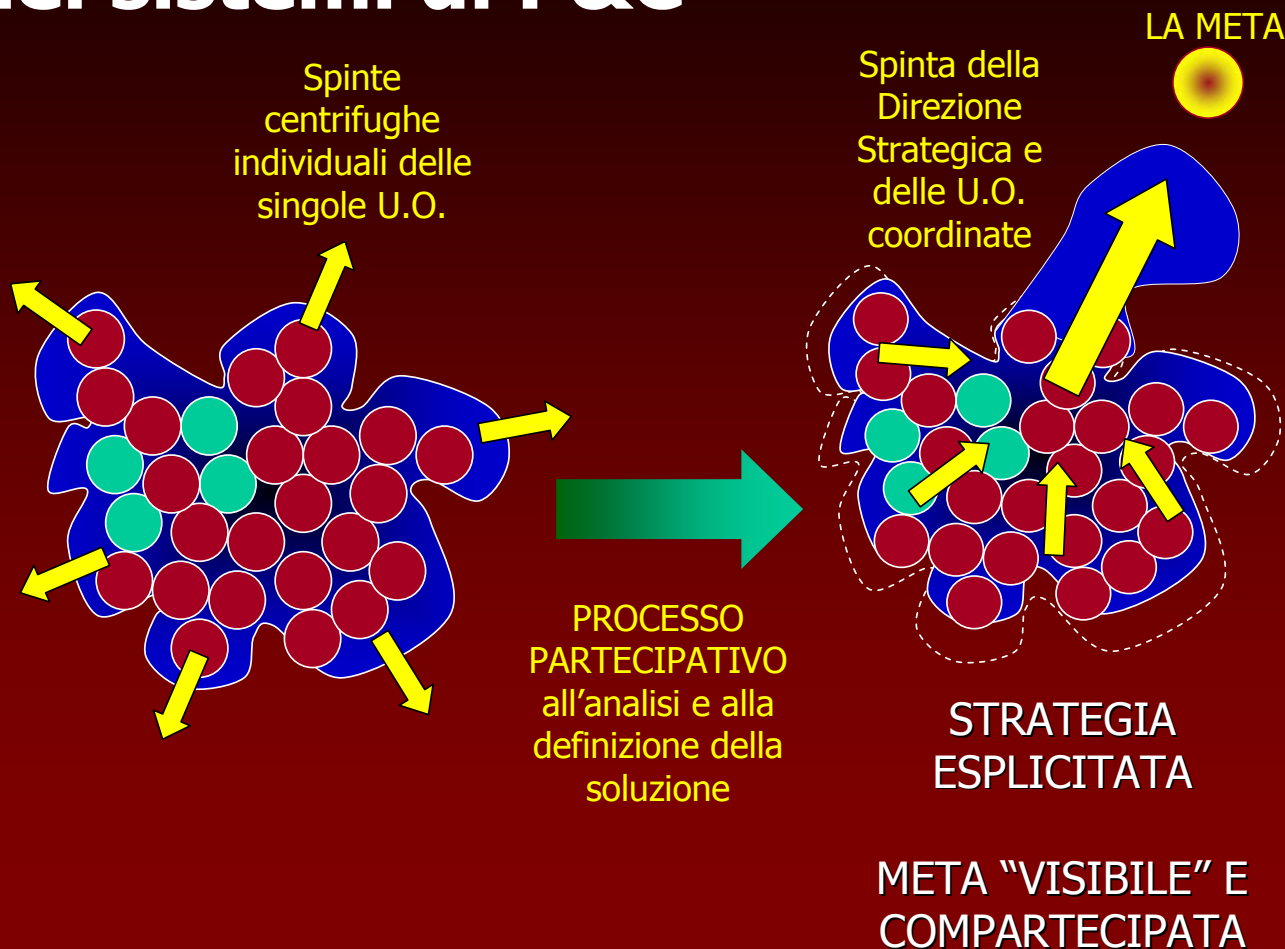
PREMESSE: Obiettivi/finalità di sistemi di programmazione e controllo

Finalità

3. Riorientamento

- dei sistemi organizzativi e produttivi sulla base delle risultanze derivanti dal controllo costante e a stretto periodismo
- Esplicitare la meta dell'azienda definendo le priorità
- Definire la meta attraverso un processo di tipo partecipativo dei professional (sono i conoscitori della domanda) e capire le spinte centripete e ricodificarle (se del caso) → riorientamento delle spinte individuali su strategie aziendali

Motivazione & Riorientamento nei sistemi di P&C



PREMESSE: Obiettivi/finalità di sistemi di programmazione e controllo

Finalità

4. Responsabilizzazione

- Definizione " a preventivo " delle variabili su cui il responsabile verrà chiamato a rispondere
- Individuazione dei fattori che il responsabile può realmente controllare (esempio: costi diretti, attività...) escludendo quelli non controllabili in quanto sotto altre responsabilità

RESPONSABILIZZAZIONE

Possibile
solo se

ESISTENZA di
CONTROLLABILITA' da
parte del dirigente
dei fattori su cui
viene responsabilizzato

- Risponsabilizzare le unità operative sul “reddito” e cioè con una gestione molto spinta delle risorse finanziarie assegnate
- Con autonomia di spesa vincolata solo alla quota generale assegnata, ai risultati (prestazioni, outcome) concordati e alle strategie generali aziendali
- In altre parole prevedendo anche la possibilità di operare scelte sulla acquisizione o dismissione di risorse umane ecc..

CENTRI DI RESPONSABILITÀ E DI COSTO

Centro di responsabilità

- Unità base del budget
- Identifica le responsabilità collegate ad un dirigente
- Può contenere più centri costo

Centro di costo

- Unità base della contabilità analitica
- Identifica i costi a delegabili ad un generatore di spesa
- Fa riferimento ad un solo centro di responsabilità

CENTRI DI RESPONSABILITÀ E DI COSTO

Centro di responsabilità (M. Bergamaschi 2001)

- Gruppi di persone/attività rilevanti e significative...
- Che operano/sono svolte al fine di raggiungere un dato obiettivo dell'organizzazione...
- Sotto la direzione di una persona responsabile delle azioni svolte

CENTRI DI RESPONSABILITÀ E DI COSTO

Centro di responsabilità (M. Bergamaschi 2001)

criteri di definizione (prerequisiti)

•Responsabile	•unico
•Attività	•rilevanti e significative nel contesto generale dell'azienda
•Risorse gestite	•rilevanti e significative...
•Gruppi di persone ed attività	•omogenee
•Gruppi di persone ed attività	•non interdipendi da altre unità per svolgere le proprie attività (es. condivisione delle risorse umane)

PIANO DEI CENTRI DI RESPONSABILITA'

(c.d.r.): principi base

- Elenco strutturato e formale dei singoli centri di responsabilità e delle persone referenti
- Necessario al fine di governare il sistema, deve essere istituzionale e conosciuto da tutti.
- Non ci devono essere sovrapposizioni del contenuto delle responsabilità tra i diversi c.d.r
- Le responsabilità devono essere chiare e su ambiti e variabili su cui il responsabile può esercitare un reale controllo
- Ci deve essere misurabilità delle variabili su cui responsabilizzo le unità operative

PIANO DEI CENTRI DI RESPONSABILITA' (c.d.r.): principi base

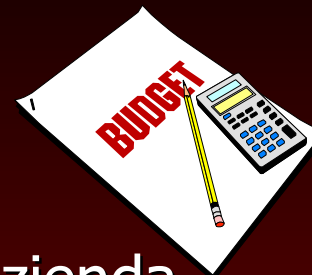
MISURABILITA' = CONTROLLABILITA'



Definizioni di **BUDGET**



Budget



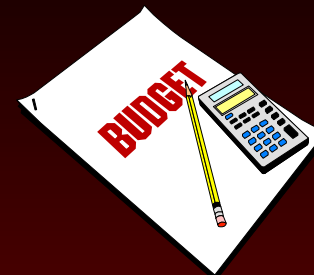
E' un "meccanismo operativo" dell'azienda.

Strumento utile alla gestione operativa
che rende trasparente l'allocazione delle risorse

Strumento di programmazione e controllo di
breve periodo (1 anno) con verifiche intermedie
finalizzate all'attivazione precoce di eventuali
azioni correttive

Il budget definisce obiettivi, espressi in termini
di risultati da conseguire e di risorse correlate

Budget (Anthony e Young 1992)



È un piano espresso in termini quantitativi, solitamente monetari, riferito ad un periodo di tempo determinato (generalmente un anno) e articolato per centri di responsabilità.

Il budget articola le attività secondo la struttura delle responsabilità, ossia in funzione dei centri responsabili del loro svolgimento.



Budget (Rappini 1998)

È un programma globale che abbraccia tutta l'Azienda come il risultato di un'azione coordinata delle diverse parti dell'organizzazione.

Budget



Strumento che consente di legare la programmazione al controllo attraverso l'operazionalizzazione degli obiettivi promuovendo l'identificazione delle responsabilità, la formulazione di piani di azione e l'identificazione di indicatori quantitativi sintetici

Budget



E un “impegno bilaterale” (patto) tra direzione strategica e responsabili delle unità operative, definito in maniera negoziata con la finalità principale di attuare una programmazione e un costante ed attivo controllo delle attività e dei costi

È un “commitment” bilaterale

Budget



Per il responsabile dell'U.O. è:

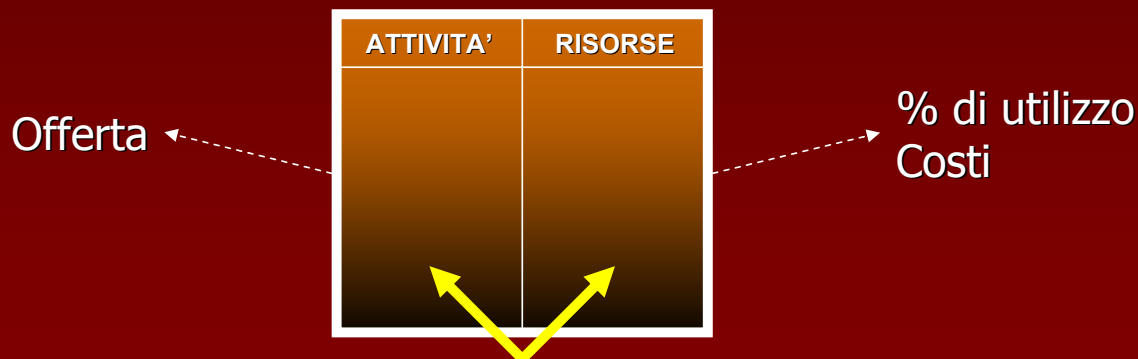
- Un assunzione di responsabilità nei confronti della direzione strategica
- Un impegno a fare

Budget (M. Bergamaschi 2001)



è la traduzione economica (PROVENTI E COSTI) del piano delle attività con conseguente allocazione delle risorse

"Fare il budget" = individuare obiettivi di attività e di risorse, definire un piano di attività e delle risorse tradotto in soldi



COERENZA

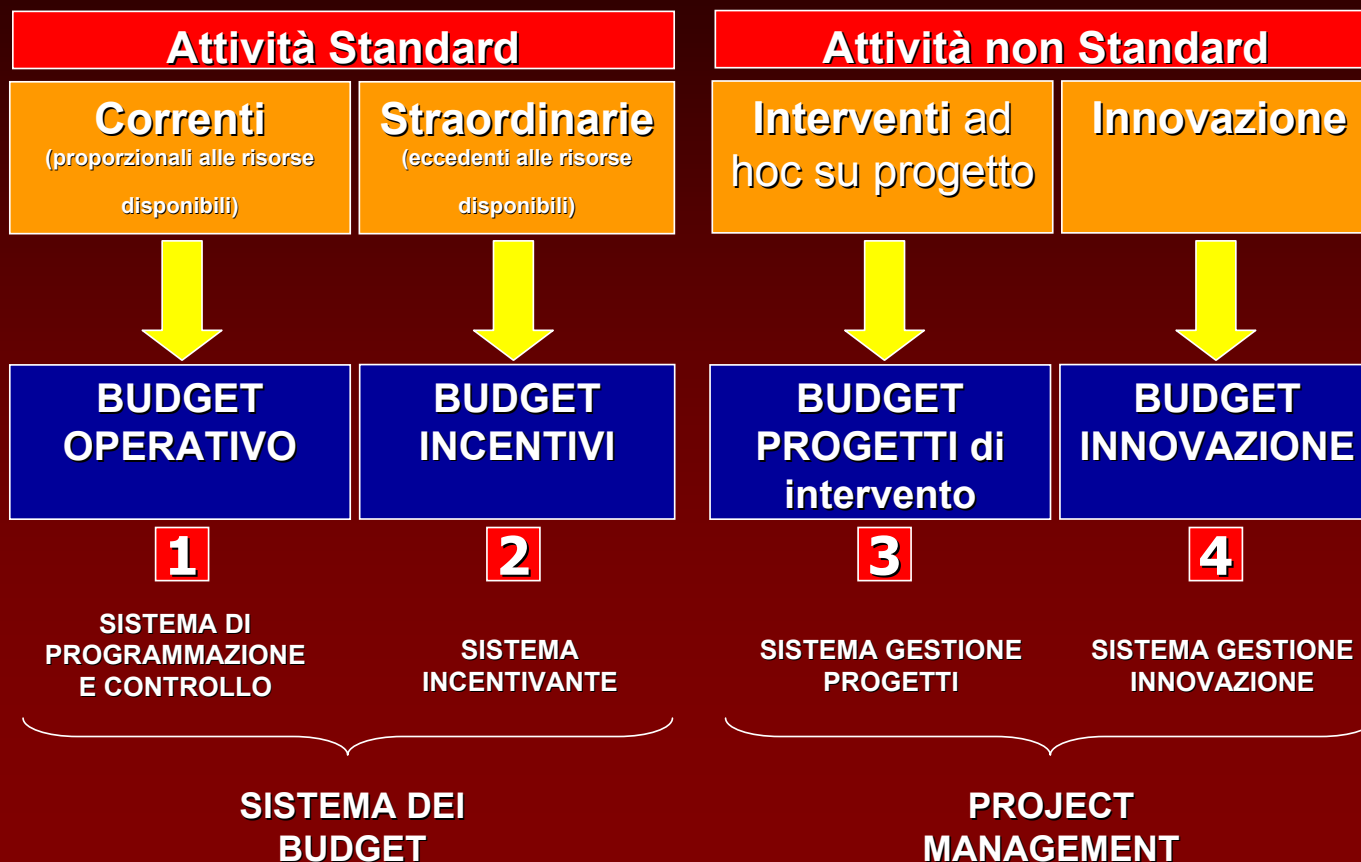
Copyright 2001 © G. Serpelloni

Il Budget **NON E'**:

- Un mero finanziamento (risorse finanziarie)
- Una assegnazione fissa di risorse monetarie spendibili ("tetto di spesa")
- La pianificazione strategica
- Una semplice previsione (passiva)
- Il bilancio di previsione
- Uno strumento per le decisioni di sviluppo e innovazione

LE ATTIVITA' dell'unità operativa e i DIVERSI BUDGET

V.I.

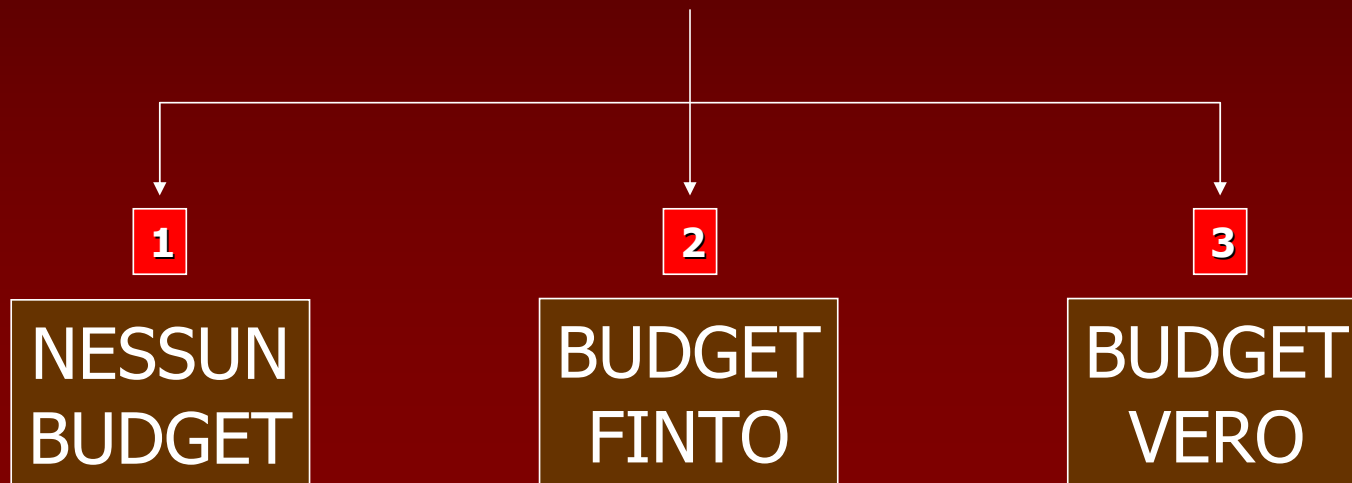


Finalità del **BUDGET**

Fare il **budget?**



POSSIBILI SCELTE AZIENDALI



Finalità del Budget:

1. Coordinamento e integrazione
2. Responsabilizzazione
3. Guida e motivazione
4. Programmazione
5. Controllo e valutazione
6. Apprendimento e formazione

≠ Budget e Piano Strategico

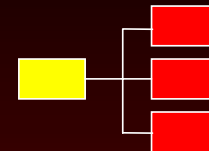
Budget: Strumento di programmazione e controllo di breve periodo (1 anno)

Piano strategico: Strumento di programmazione di lungo periodo (3-5 anni)

AMBITI DI AZIONE DEL SISTEMA DI BUDGET



Sottoinsiemi di budget (Teodori 1995)



Master budget (sistema di budget):

- **Budget operativo:**

raggruppa i budget relativi a unità organizzative la cui attività rientra nell'ambito della gestione tipica o caratteristiche dell'azienda, finalizzato alla verifica della fattibilità economica-redittuale dei programmi d'azione

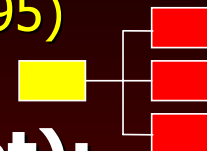
- **Budget degli investimenti:**

Evidenzia tutti gli investimenti che verranno effettuati nel periodo di budget, finalizzato alla verifica della fattibilità tecnica o strutturale dei programmi futuri

- **Budget finanziario:**

Evidenzia l'impatto finanziario e monetario nei programmi di azione e delle politiche correnti, permette la verifica della fattibilità finanziaria e monetaria dei programmi di azione

Sottoinsiemi di budget (Teodori 1995)



Master budget (sistema di budget):

- **Budget operativo:** raggruppa i budget relativi a unità organizzative la cui attività rientra nell'ambito della gestione tipica o caratteristiche dell'azienda, finalizzato alla verifica della fattibilità economica-redittuale dei programmi d'azione

Indicatori di obiettivo	U.O.	U.O.	U.O.	U.O.	U.O.
Attività Qualità Costi DIRETTI Sviluppo organizzativo Attività "pregiate"					

Sistema di budget basato su 3 grandezze economiche

1

COSTI

Indicatori monetari

2

RICAVI

Indicatori monetari e/o di attività (prestazioni)

3

MARGINI

Indicatori monetari

Ambiti di utilizzo della **LOGICA BUDGETARIA**

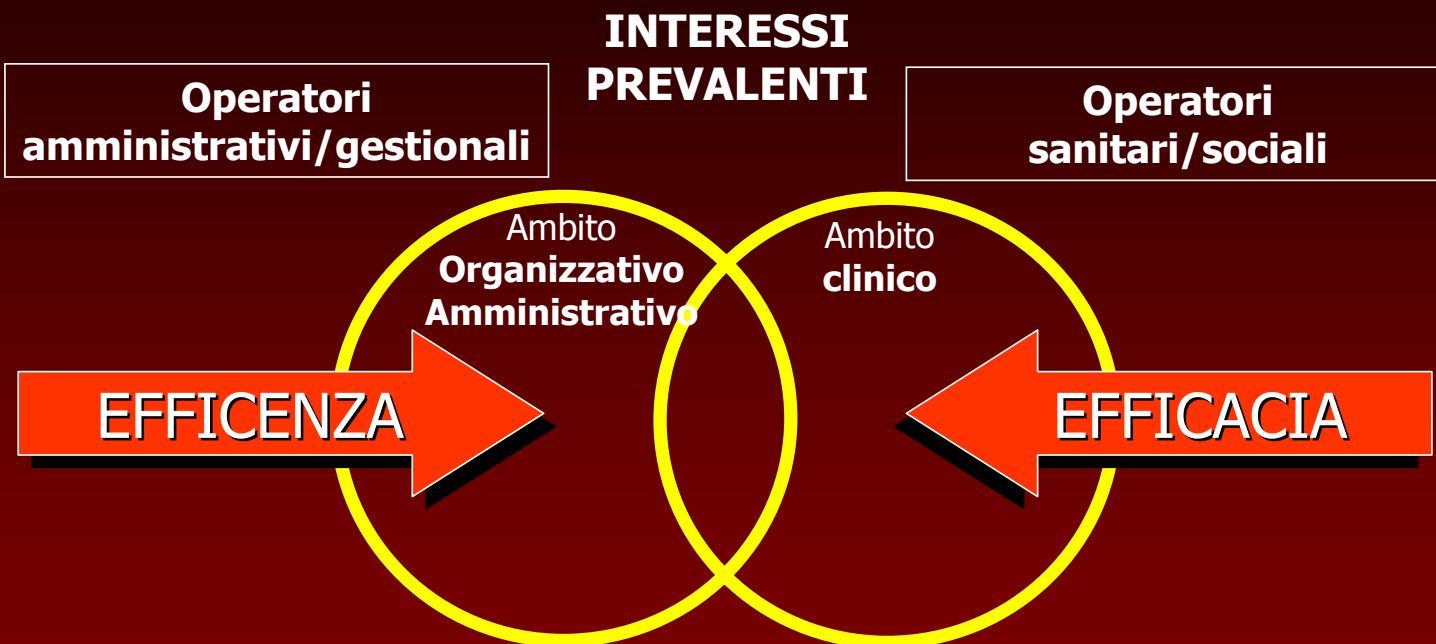
AMBITI DI UTILIZZO DELLA LOGICA/APPROCCIO BUDGETTARIO

	LIVELLI DI CONTROLLO DI GESTIONE DELLE ATTIVITA'	TIPO DI BUDGET	FINALITA' E TIPOLOGIA PREVALENTE DEL CONTROLLO <small>(obiettivo informativo prioritario)</small>
1	CENTRALE (Direzione)	Budget economico (di azienda)	Di costo e prestazione (efficienza)
2	UNITA' OPERATIVA (responsabile)	Budget economico + clinico (di unità operativa)	Di costo, di prestazione e di efficacia clinica
3	SINGOLO PROFESSIONISTA	Budget clinico "professionale"	Di efficacia clinica

AMBITI DI UTILIZZO DELLA LOGICA/APPROCCIO BUDGETTARIO



AMBITI DI UTILIZZO DELLA LOGICA/APPROCCIO BUDGETTARIO



OBIETTIVO UNICO
- LA SALUTE AL MINOR COSTO -

AMBITI DI UTILIZZO DELLA LOGICA/APPROCCIO BUDGETTARIO



Il concetto di **ECONOMICITÀ** **DEGLI INTERVENTI**

Il concetto di **ECONOMICITA'** degli interventi si fonda sulla presenza di due criteri contemporanei:

1. **Valore aggiunto:** Durante l'utilizzo delle risorse per la produzione dell'intervento è stato aggiunto valore
2. **Utilità:** in grado di soddisfare una domanda

Componenti dell'economicità

1

+ valore

Durante
l'utilizzo delle
risorse è stato
aggiunto valore

utilità

2

Prodotto in
grado di
soddisfare una
domanda

ECONOMICITÀ
degli interventi

**Il risultato economico
viene definito da:**

1. Risorse

- Personale
- Farmaci
-

2. Attività

- Ricoveri
- Vaccinazioni
-

Nucleo operativo

U.O.

U.O.

U.O.

U.O.

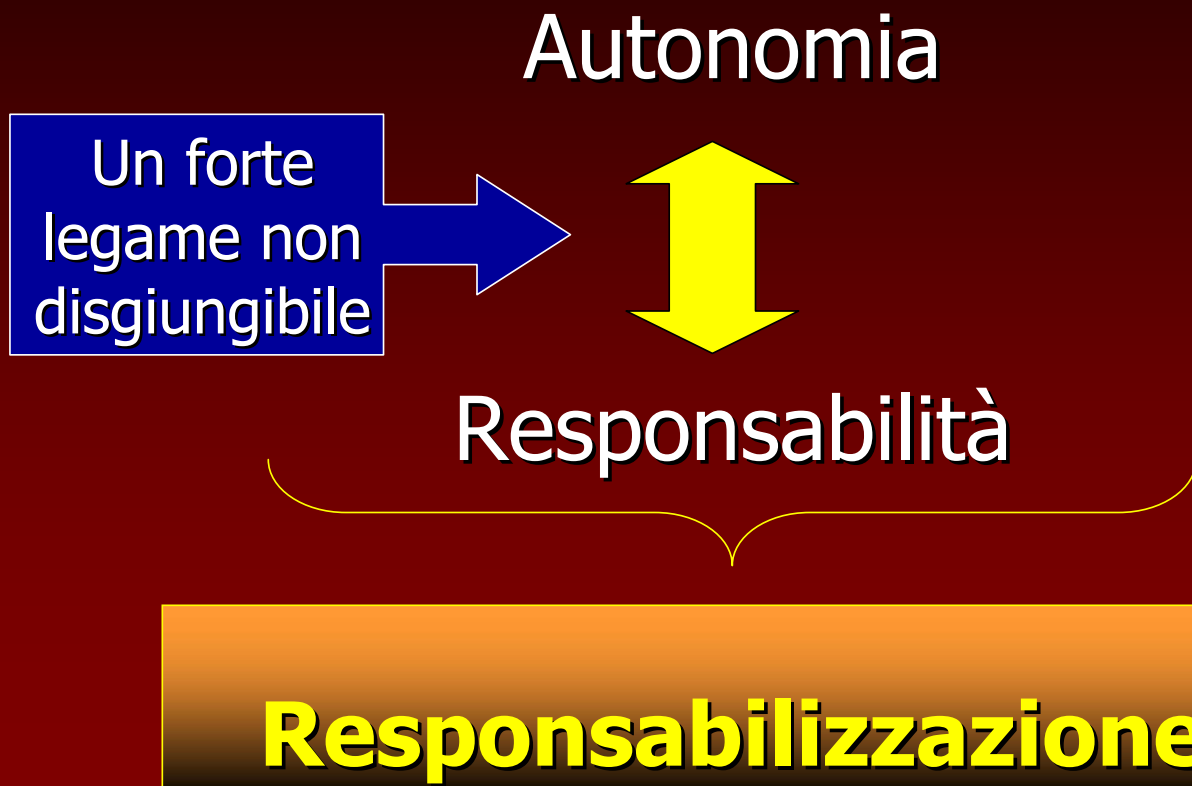
U.O.

U.O.

Flussi e Modelli di **CONSULTAZIONE E NEGOZIAZIONE PER LA DEFINIZIONE DEL BUDGET**

PREMESSE

il principio della responsabilità diffusa



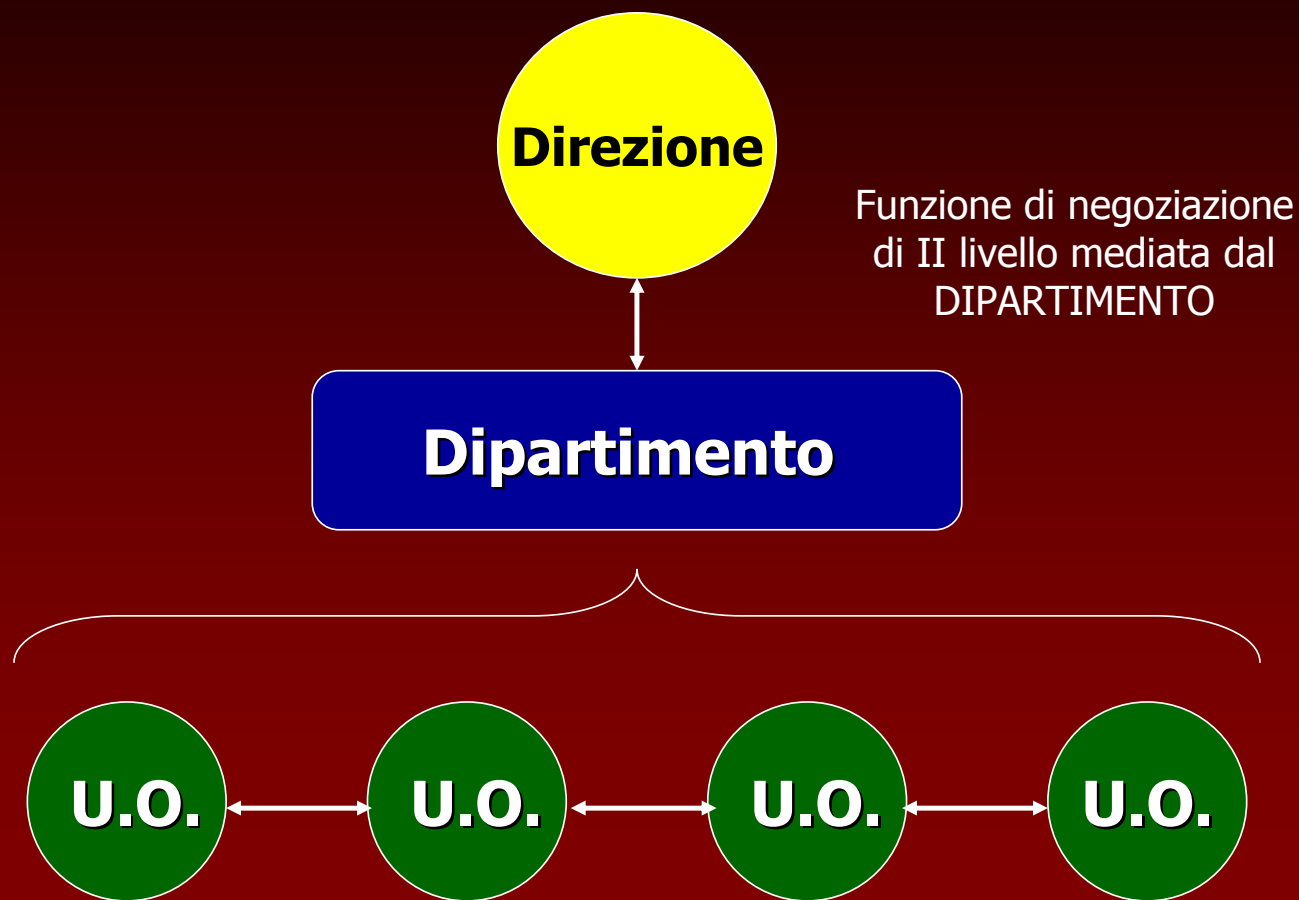
Flussi di relazione tra livelli e intralivelli



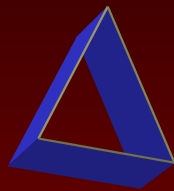
Flussi di relazione tra livelli e intralivelli



Flussi di relazione tra livelli e intralivelli

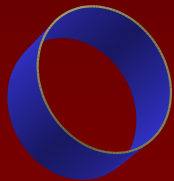


Direzione del processo decisionale e definizione delle strategie aziendali



Modello TOP-DOWN

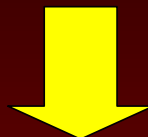
La direzione generale assegna "dall'alto" gli obiettivi e le risorse ai dirigenti



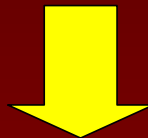
Modello BOTTOM-UP

Le proposte di budget sono avanzate dai singoli dirigenti e vengono selezionate, adeguate e coordinate attraverso la negoziazione con i livelli superiori

Direzione strategica



Coinvolgimento
- responsabilità diffusa -



Nucleo operativo

U.O.

U.O.

U.O.

U.O.

U.O.

U.O.





TOP-DOWN O BOTTOM-UP?

TOP DOWN

Vantaggi

- Alta guida
- Migliore standardizzazione
- Maggiore coerenza
- Minor tempo per l'attivazione

Svantaggi

- Basso coinvolgimento
- Percepito come impositivo
- A bassa sensibilità sul problema

BOTTOM UP

Vantaggi

- Responsabilizzante
- Maggior coinvolgimento
- Maggiore sensibilità sul problema

Svantaggi

- Bassa guida
- Necessità di alta maturità dell'organizzazione
- Maggior tempo per l'attivazione



**TOP
DOWN**



**BOTTOM
UP**

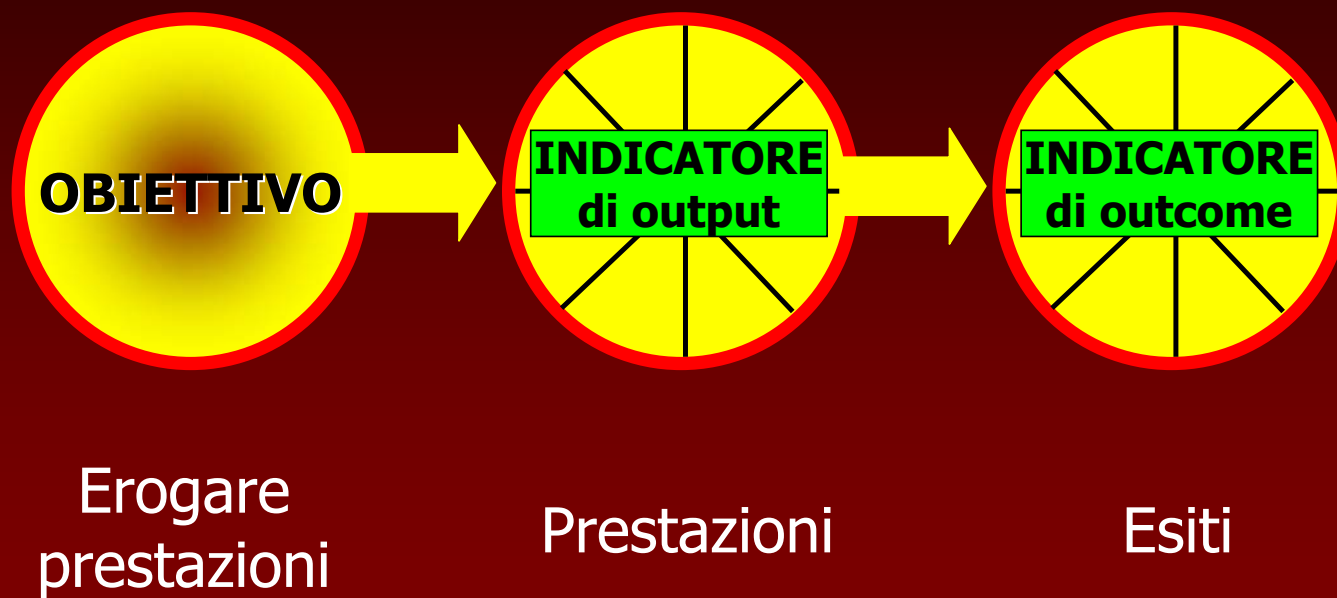
Non esiste un modello migliore dell'altro

Criteri di scelta

La scelta del modello dipende da una serie di variabili:

- Grado di maturità dell'organizzazione
- Grado di innovazione delle soluzioni organizzative
- Periodo storico dell'Azienda

La definizione degli **OBIETTIVI SPECIFICI**

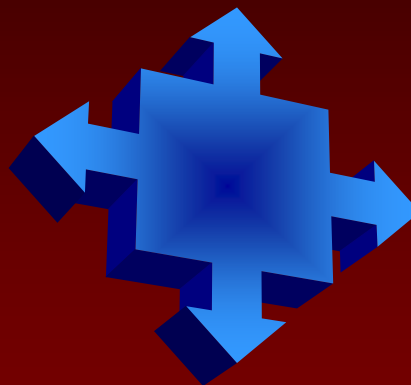


Indicatori di OUTPUT



**PRESTAZIONI
dell'operatore**

RISULTATI INTERMEDI



RISULTATI FINALI

**ESITI
sul cliente**



Indicatori di OUTCOME



ALTRI "CORRELATI" OBBLIGATI AGLI OBIETTIVI SPECIFICI

1

CRITERI DI QUALITA' ATTESA

Principi e vincoli
predichiarati da
rispettare nello
svolgere le attività,
al fine di garantire
interventi di qualità

2

INDICATORI DI OUTPUT e di OUTCOME

Indicatori (variabili)
per la valutazione
quantitativa delle
prestazioni e dei
risultati

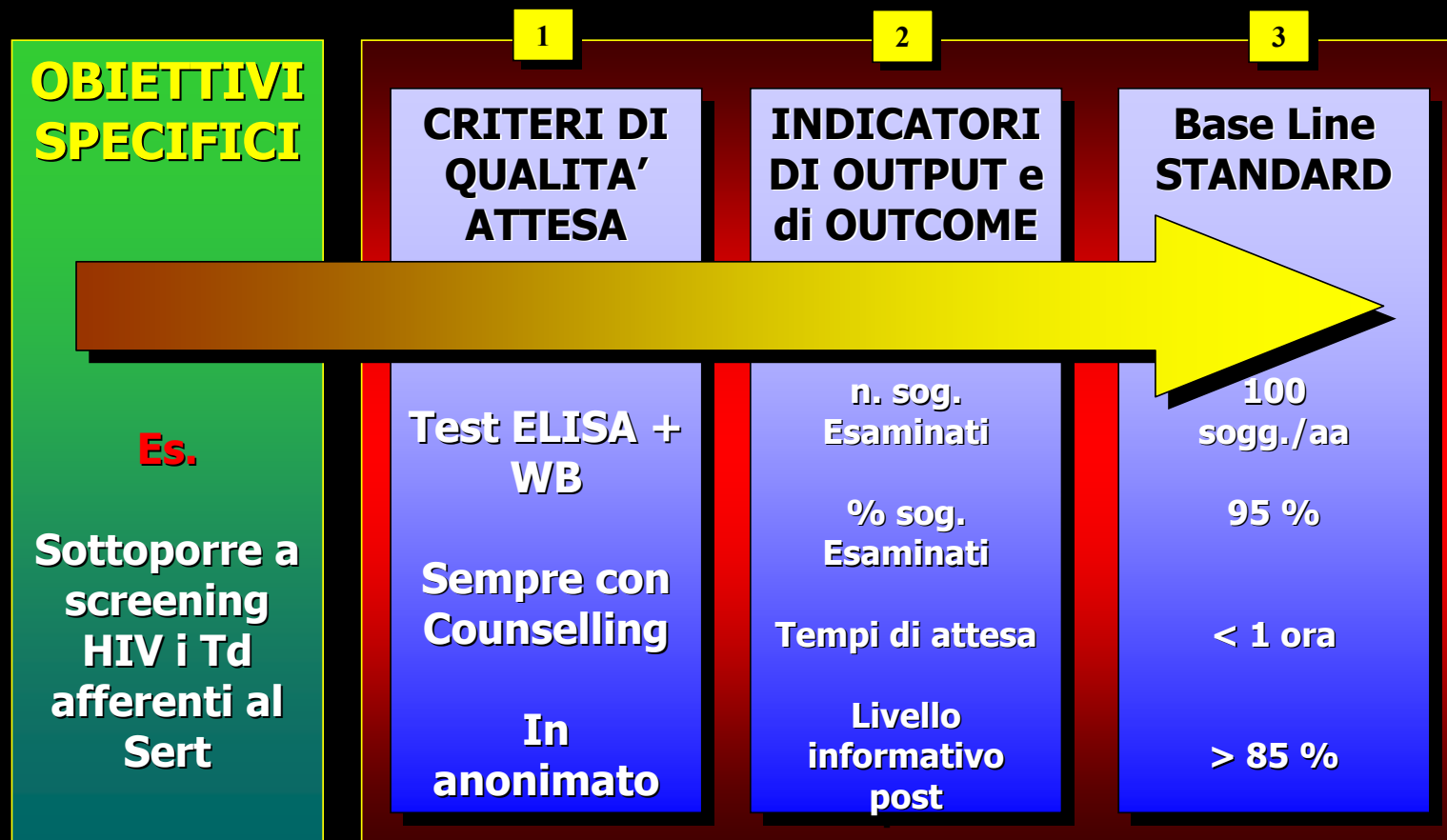
3

Base Line STANDARD

Valore minimo
dell'indicatore a cui
arrivare per
considerare
l'obiettivo raggiunto
(il minimo garantito)

DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI ED INDICATORI CORRELATI

(definizione EXANTE)



DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI ED INDICATORI CORRELATI

(definizione EXANTE)



3

**Base Line
STANDARD**

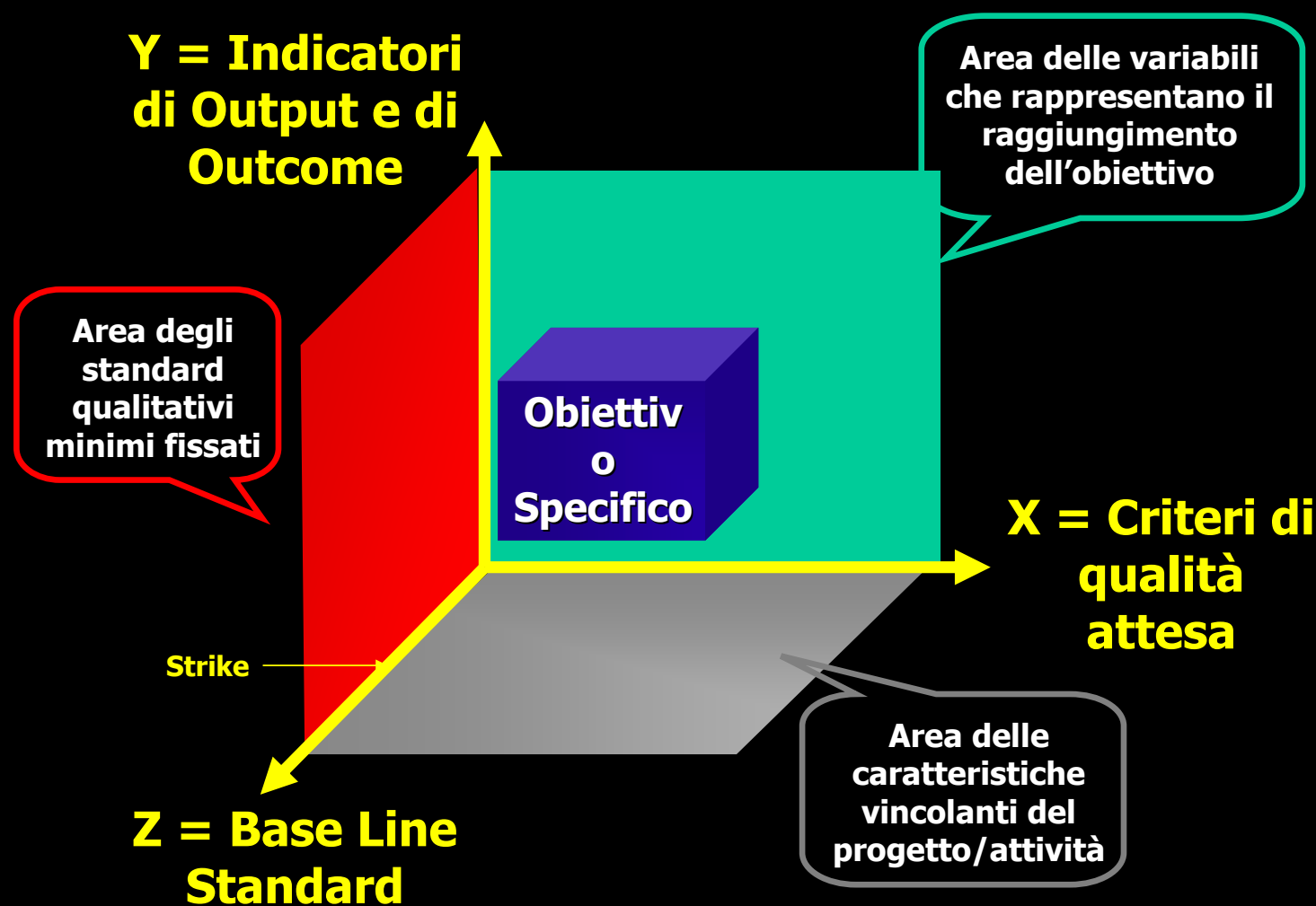


CRITERI DI DEFINIZIONE:

“RIAGIONEVOLE”
cioè basato su

- 1. Evidenze scientifiche**
- 2. Esperienza**
- 3. Fattibilità**
- 4. Negoziazione intelligente**

Le "coordinate" che definiscono un obiettivo specifico



Il ciclo di **ANTHONY**



Messaggi chiave dal ciclo di Antony

1. La programmazione e il controllo sono fasi interrelate
2. Riguarda il breve periodo (1 anno)
3. Non ha senso programmare se contemporaneamente non controllo
4. Non ha senso controllare se non programmo
5. Il budget è lo strumento che trasforma gli obiettivi generali in specifici con associati indicatori (validi e quantitativi) controllabili
6. Il processo di P&C è un processo circolare e continuo
7. Il controllo (III fase – reporting) è il CUORE del ciclo di Antony perché lì si attiva il processo decisionale

Messaggi chiave dal ciclo di Antony

Gli scostamenti rilevati in fase di valutazione dagli obiettivi prefissati possono essere dovuti:

- A mal pratica ed inefficenze dell'unità operativa → modificare i comportamenti MA ANCHE ...
- Non corretta definizione degli obiettivi → ridefinizione delle aspettative di budget
- Necessità di ridefinire le priorità aziendali per non valutazione di situazioni contingenti e non previste

- definire gli OBIETTIVI GENERALI (non tradotti in indicatori)

2. Fase di BUDGET

(piano di azione concreto)

- “Operazionalizzare” gli obiettivi
- Tradurre gli obiettivi generali in specifici:
 - Con indicatori sintetici e quantitativi
 - Con riferimenti di responsabilità chiari degli obiettivi (chi deve fare le cose e chi risponde dei risultati e delle risorse impiegate)
 - Chiarezza sulle risorse necessarie per ottenere i risultati attesi

- Le attività devono sempre essere collegate a sistemi di misurazione
- Misurare contemporaneamente prestazioni e consumi
- Rilevo dati oggettivi (dato grezzo, non pragmatico, scientifico)

4. Fase di REPORTING

- Tradurre i dati in INFORMAZIONI in grado di suscitare reazioni di decisione
- Realizzare informazioni utili e sintetiche ed adatte ai vari livelli che le usufruiranno

Scheda di **BUDGET**

1. **Strumento di comunicazione** anche tra U.O. dove trovare elementi sufficienti per “capire” gli obiettivi nei:
 - Contenuti
 - Motivazioni che hanno portato alla formulazione
2. Devono essere previste **parti quantitative e parti descrittive**
3. **Schematica** e orientata graficamente per ottenere ed evidenziare le informazioni utili

4. Correlata con:

- Lettera del direttore generale
- Linee programmatiche aziendali
- Rapporto sullo storico strutturato
 - Attività
 - Costi generali della U.O.
 - Costi analitici

Indicatori di obiettivo	Ultimo anno consolidato 1999	Situazione ad oggi 6/2000	Situazione attesa finale 12/2000
Attività	999	999	
Qualità	999	999	
Costi DIRETTI	999	999	
Sviluppo organizzativo	999	999	
Attività" pregiate "	999	999	

AREE DI DESCRIZIONE

OBIETTIVI SU:

- | | | |
|----------|------------------------|-------------------------------|
| 1 | Attività correnti | PRESTAZIONI |
| 2 | Qualità | CRITERI a GARANZIA |
| 3 | Risorse consumate | COSTI DIRETTI |
| 4 | Sviluppo organizzativo | MIGLIORAMENTO
DI EFFICENZA |
| 5 | Attività "pregiate" | NUOVI PRG, RICERCHE |

Esempio 1 struttura scheda di budget

Nome dell' Unità Operativa

Responsabile

N. Centro di costo

OBIETTIVI SPECIFICI

INDICATORI di OUTPUT

Prestazioni A

Prestazioni B

Prestazioni C

Prestazioni D

.....

INDICATORI DI INPUT interno

Radiografie

Farmaci

Servizi

RISORSE

Umane

Finanziarie

Strutturali

T E M P O

Passato

Futuro (previsione)

STORICO

I ANNO

II ANNO

N. Prestazioni A

N. Prestazioni A

N. Prestazioni A

N. Prestazioni B

N. Prestazioni B

N. Prestazioni B

N. Prestazioni C

N. Prestazioni C

N. Prestazioni C

N. Prestazioni D

N. Prestazioni D

N. Prestazioni D

.....

.....

.....

Passato

Futuro (previsione)

N. e Costo

N. e Costo

N. e Costo

N. e Costo

N. e Costo

N. e Costo

N. e Costo

N. e Costo

N. e Costo

Passato

Futuro (previsione)

N. e Costo

N. e Costo

N. e Costo

N. e Costo

N. e Costo

N. e Costo

N. e Costo

N. e Costo

N. e Costo

Esempio 2 struttura scheda di budget

AREA di attività	Obiettivi	indicatori	Valore storico	Valore proposto dalla direzione	Valore proposto dalla U.O.	Valore negoziato
ATTIVITA' prestazioni						
QUALITA'						
SVILUPPO ORGANIZZATIVO						
COSTI						
PRG SPECIALI						

Esempio 3 struttura scheda di budget: MODULARE PER ATTIVITA' CORRENTI (Jaser)

4. RISORSE - input

3. Obiettivi contenimento spesa

2. Obiettivi prestazionali - OUTPUT

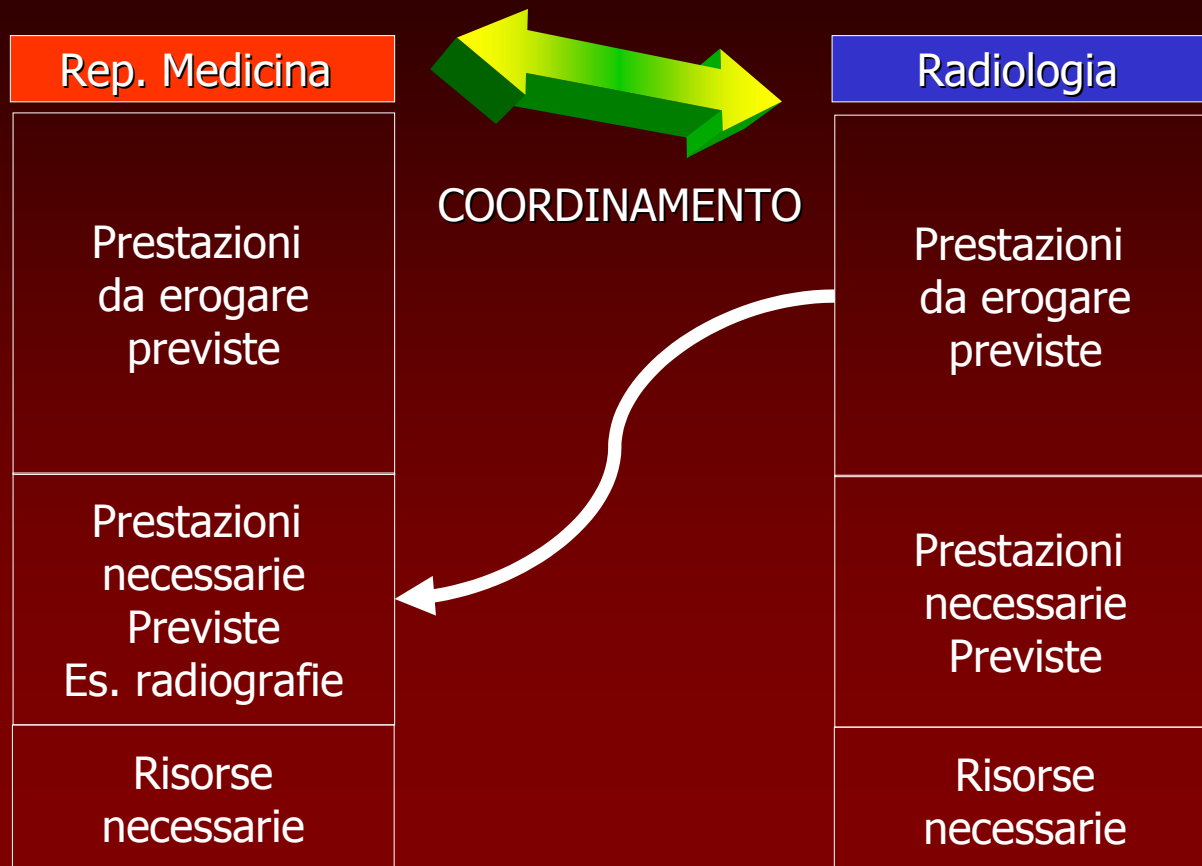
1. Obiettivi organizzativi:

- coordinamento con altre strutture sovraordinate
- coordinamento con altre strutture peer to peer
- adesione ai processi STD

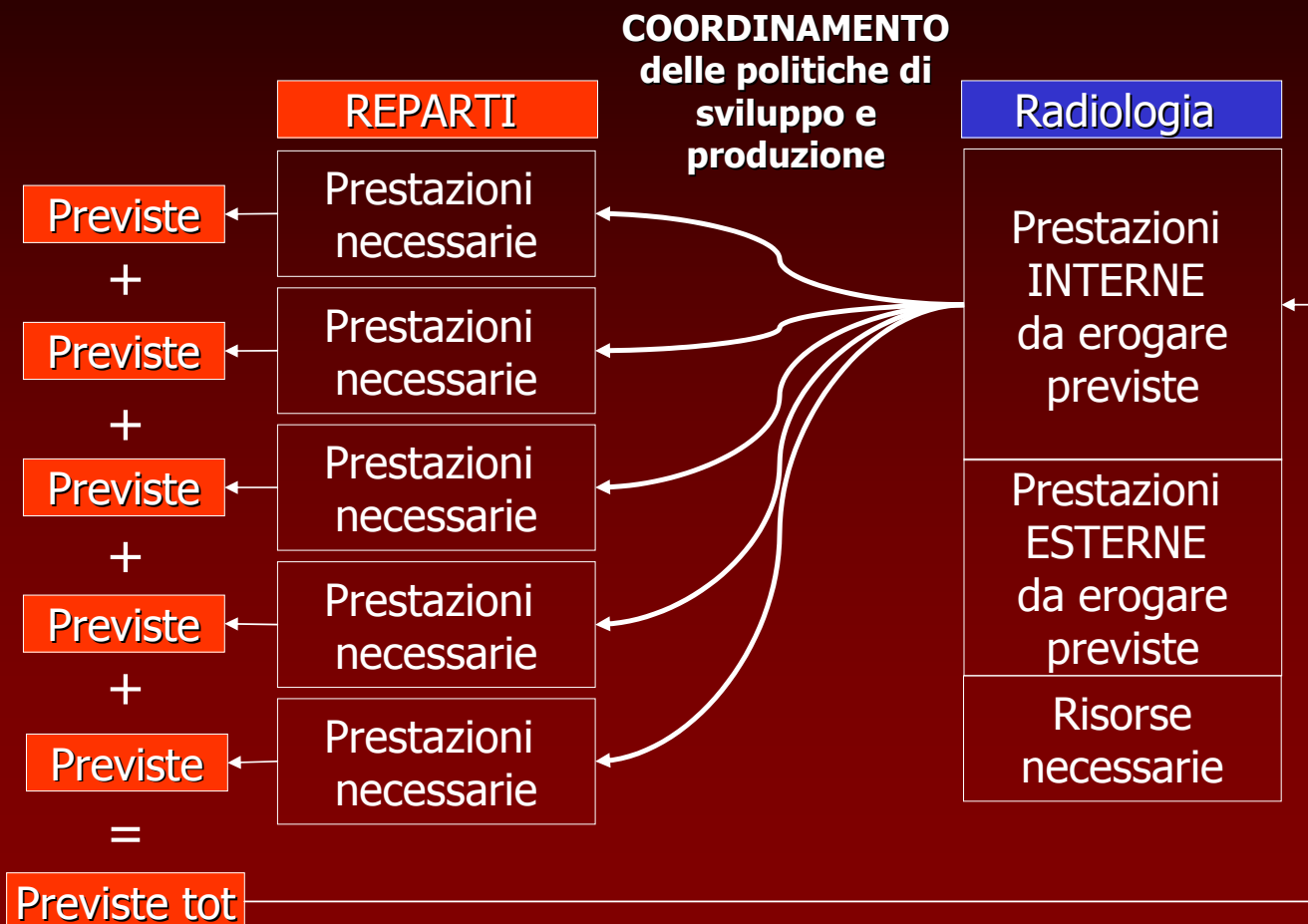
Obiettivi Qualità (condizioni di cessione ed immagine):

- Tempi di attesa
- Management clinico e relazionale
-

SCHEDA DI BUDGET: punti di esplicitazione relativi alle prestazioni e relazioni tra i budget delle diverse U.O.



SCHEDA DI BUDGET: coordinamento e relazioni tra i budget delle prestazioni interne necessarie previste delle diverse U.O.

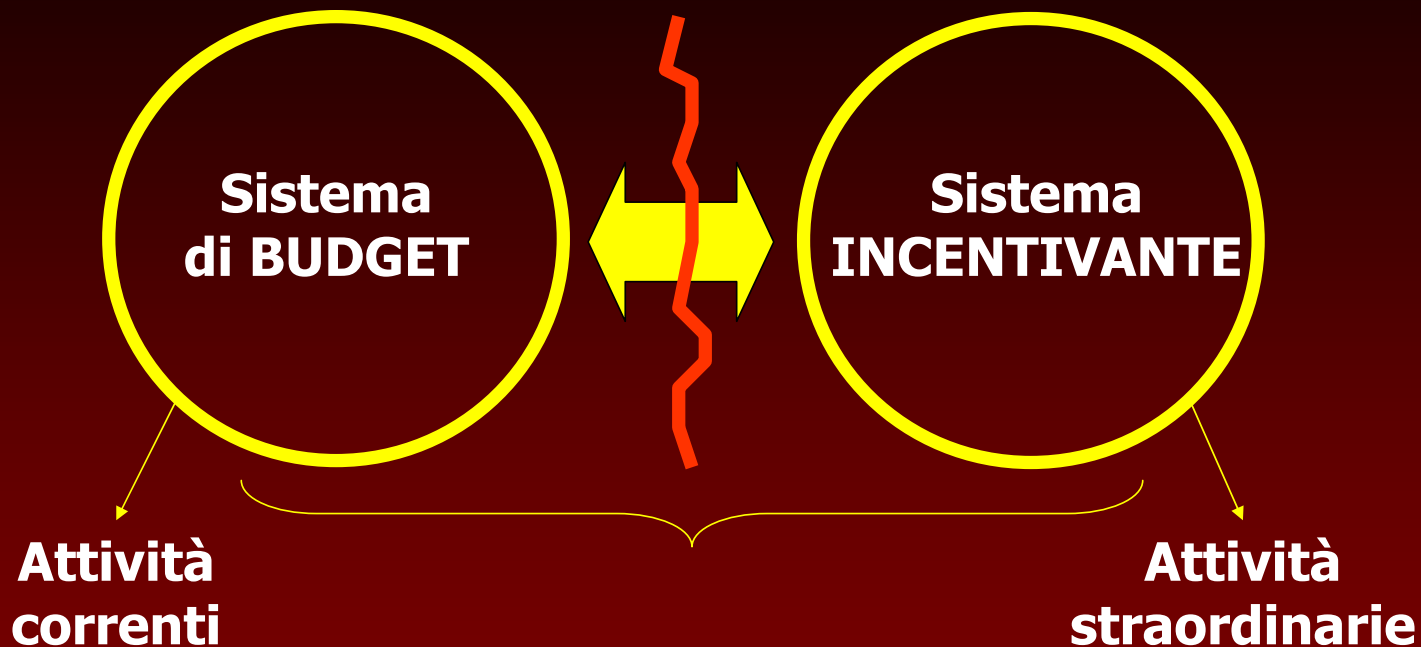


Modello dei BDG trasversali



Rapporto tra **BUDGET & SISTEMI INCENTIVANTI**





**EFFETTO NEGATIVO
SULLA MOTIVAZIONE AL
LAVORO CORRENTE**

SISTEMA INCENTIVANTE

di retribuzione: alcuni principi

- Il sistema di programmazione e controllo (budget OPERATIVO) definisce obiettivi che devono essere raggiunti indipendentemente dagli incentivi (budget degli INCENTIVI)
- Si sconsiglia di agganciare il sistema di budget OPERATIVO ai sistemi incentivanti in quanto potrebbe accadere che le unità operative lavorino solo e relazione al raggiungimento di obiettivi in grado di fornire incentivi economici e non “ salute aggiunta ” per il paziente

Sistema di BUDGET

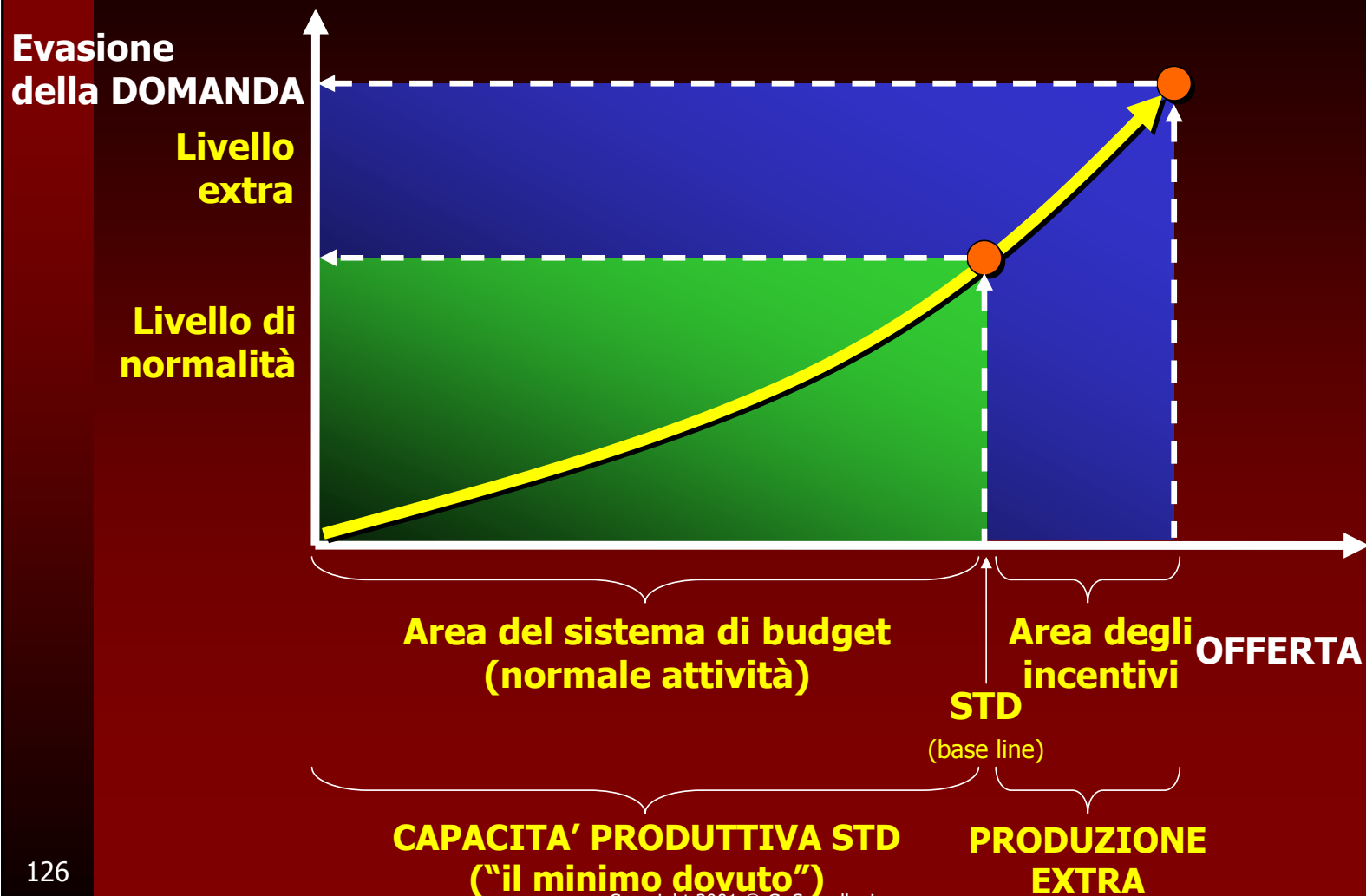
1 Obiettivi di BASE LINE

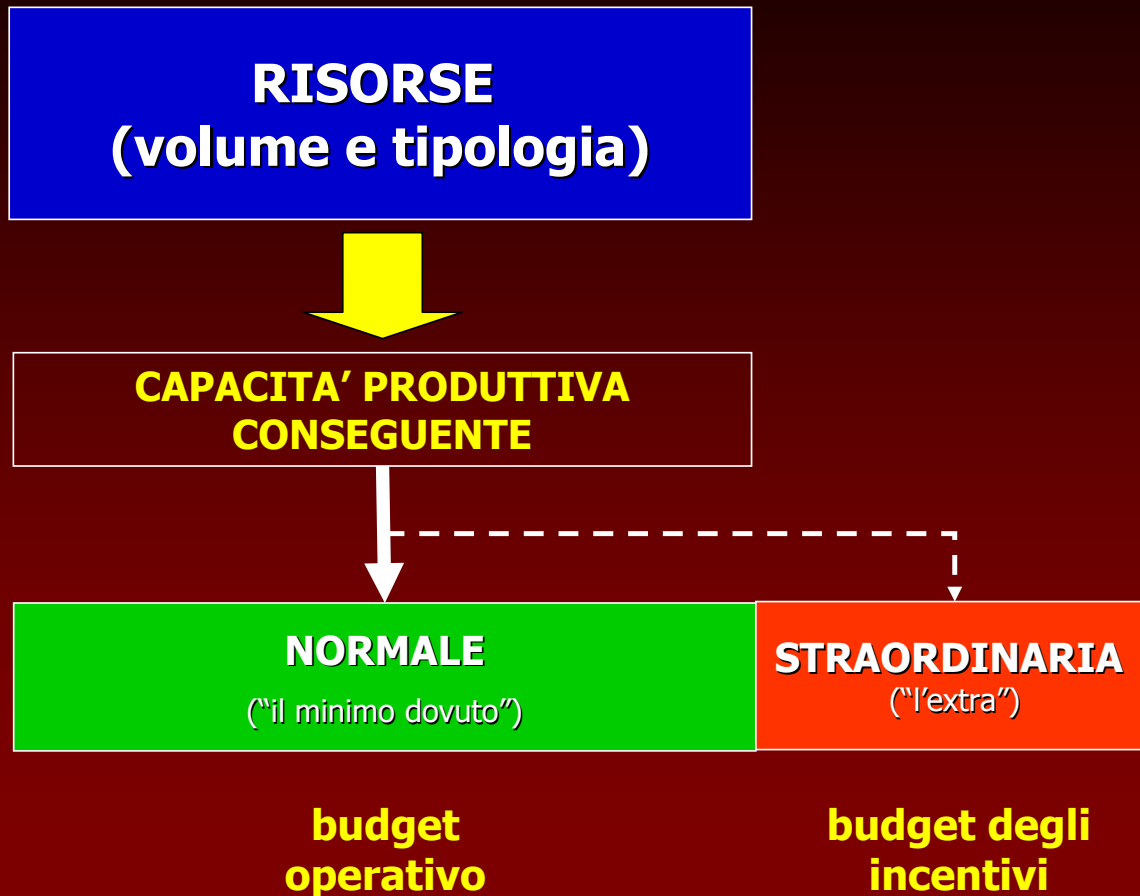
Obiettivi dovuti che devono essere raggiunti indipendentemente dagli incentivi, sulla base della retribuzione standard (stipendio base). Obiettivi ottenibili con il massimo impegno in condizioni standard

Sistema INCENTIVANTE

2 Obiettivi EXTRA BASE LINE

Obiettivi ulteriori ottenibili con impegni aggiuntivi oltre al "dovuto" e che dovrebbero essere incentivati con retribuzioni aggiuntive oltre allo stipendio base





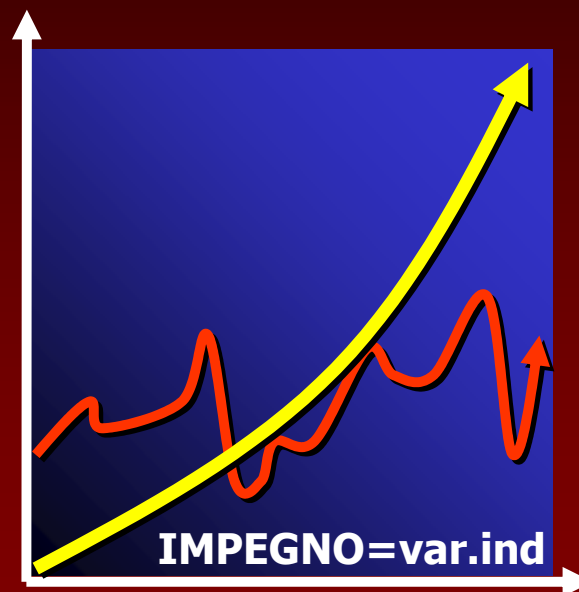
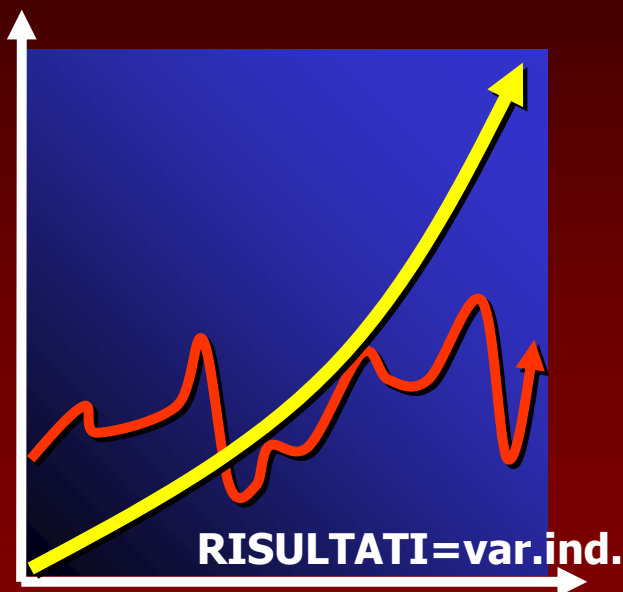
QUALE MODELLO INCENTIVANTE?

**Mod. premio alla
"buona volontà"**

**Mod. premio al
rendimento effettivo**

INCENTIVI (premio)

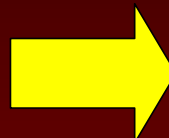
INCENTIVI (premio)



ATTIVITA'

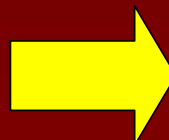
SISTEMI

**EMMERGENZE
"EXTRA"STD
CONTINGENZE**

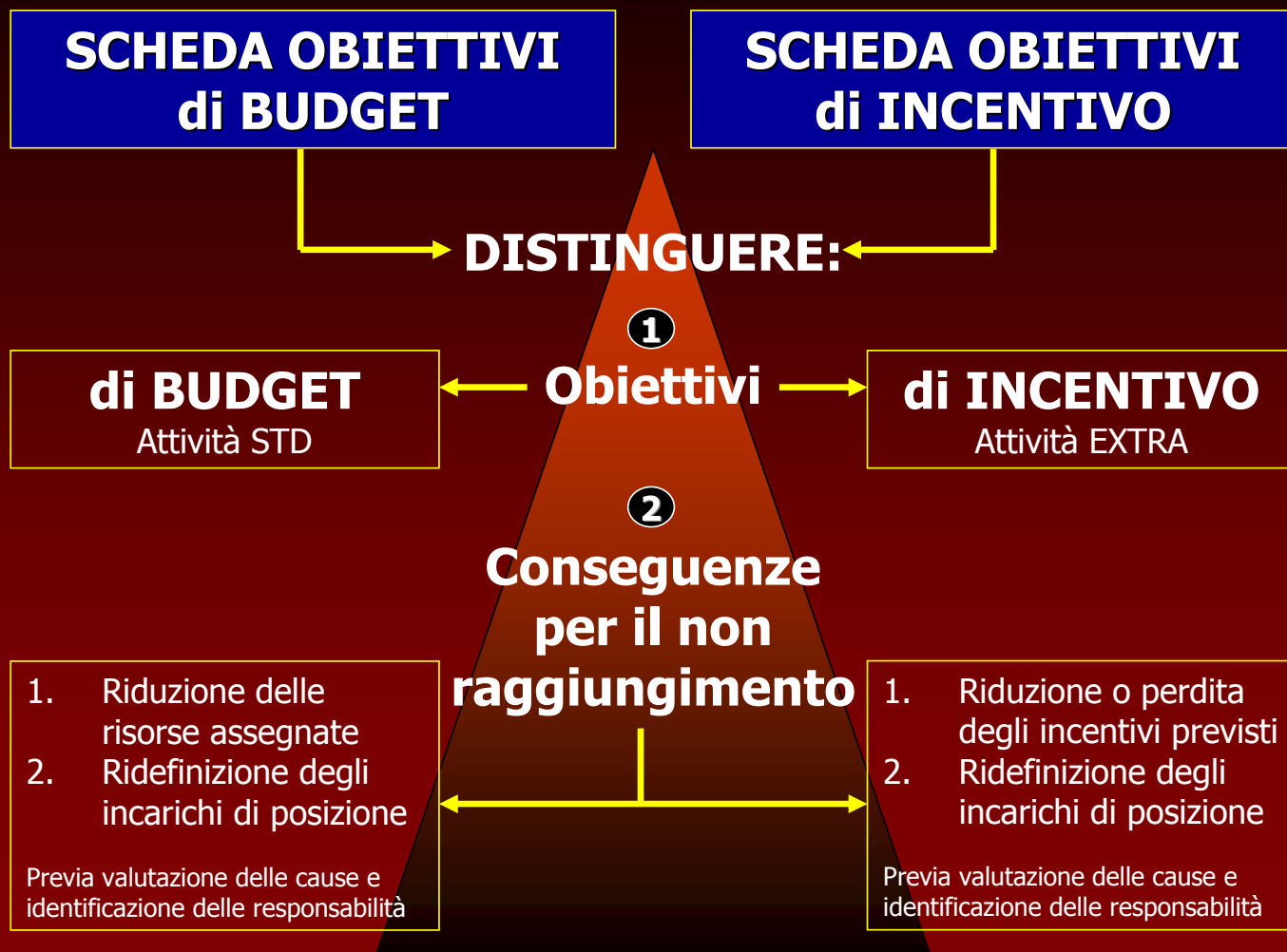


Sistema INCENTIVANTE
Obiettivi → retribuzione
extra stipendio
base

**ROUTINARIE
"INTRA"STD
IL DOVUTO**



Sistema di BUDGET
Obiettivi → posizione
risorse



ESEMPIO DI SCHEDA INTEGRATA

OBIETTIVI (prestazioni)	BASE LINE			
	STD (budget)		EXTRA (per incentivi)	
N.1 AAAA	12.000	Risorse per obiettivi STD = XYZ	+ 3000	Incentivi per obiettivi EXTRA = 1.000.000 e ABC
N.2 BBBB	6.000		+ 500	
N.3 CCCC	33.000		+ 5.000	
N.4 DDDD	---		1000	
N.5 DDDD	3500		---	

Il sistema di **REPORTING**

REPORTING: specificità delle informazioni

Livello gerarchico

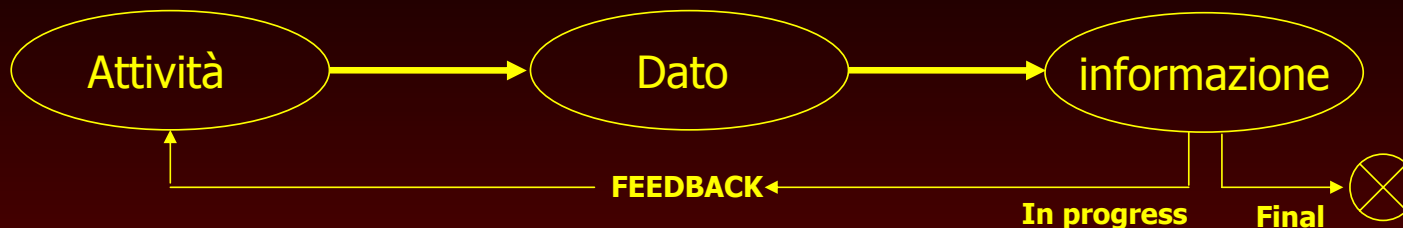
Es.
Direzione

Es.
Livello
operativo

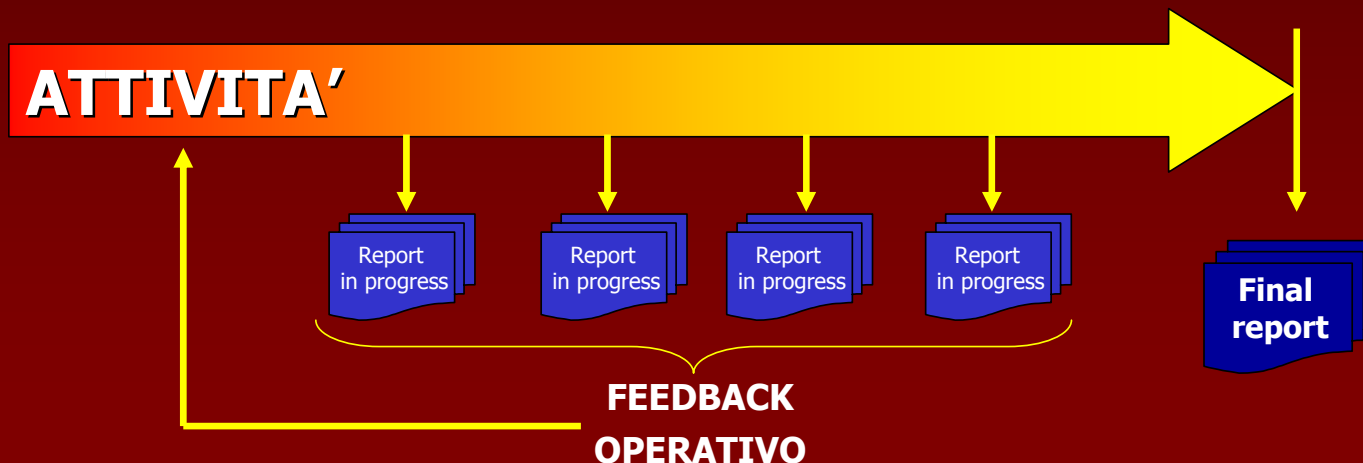
basso

alto

— Grado di dettaglio
— Grado di aggregazione



- **Tempestiva**, con tempi utili per poter cogliere variazioni e poter attuare azioni correttive



Il sistema Activity Based Costing & **Activity based management**

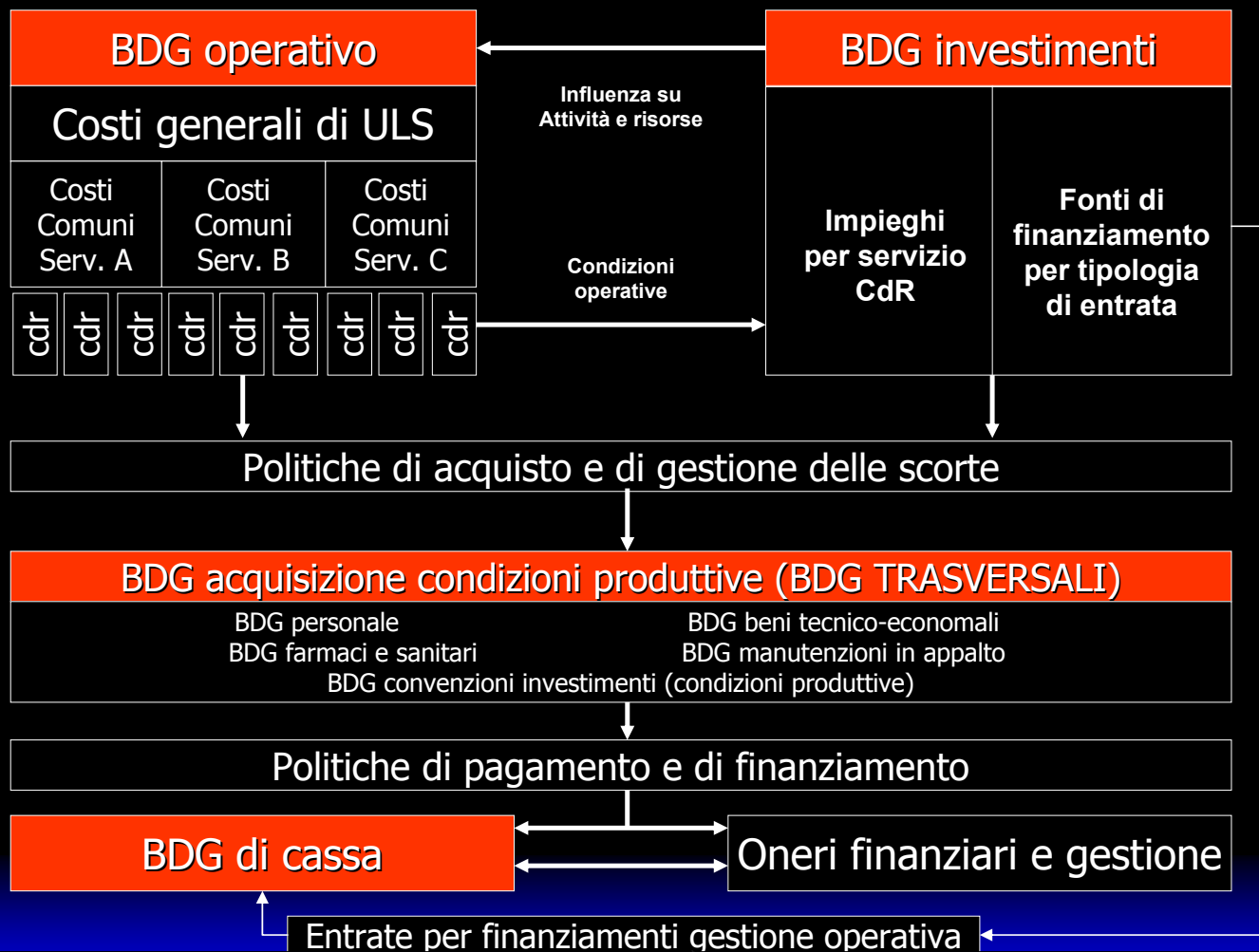
(da sviluppare)

Master Budget

1. BDG operativo
2. BDG investimenti
3. BDG acquisizione
condizioni produttive
(trasversali)
4. BDG di cassa

**Master
Budget**

Articolazione tecnico contabile e struttura generale del sistema di Budget (master budget)



GRAZIE PER L'ATTENZIONE



*By
Giovanni Serpelloni*

EcoSAN
2000

