

# BUDGET

o p e r a t i v o

principi base

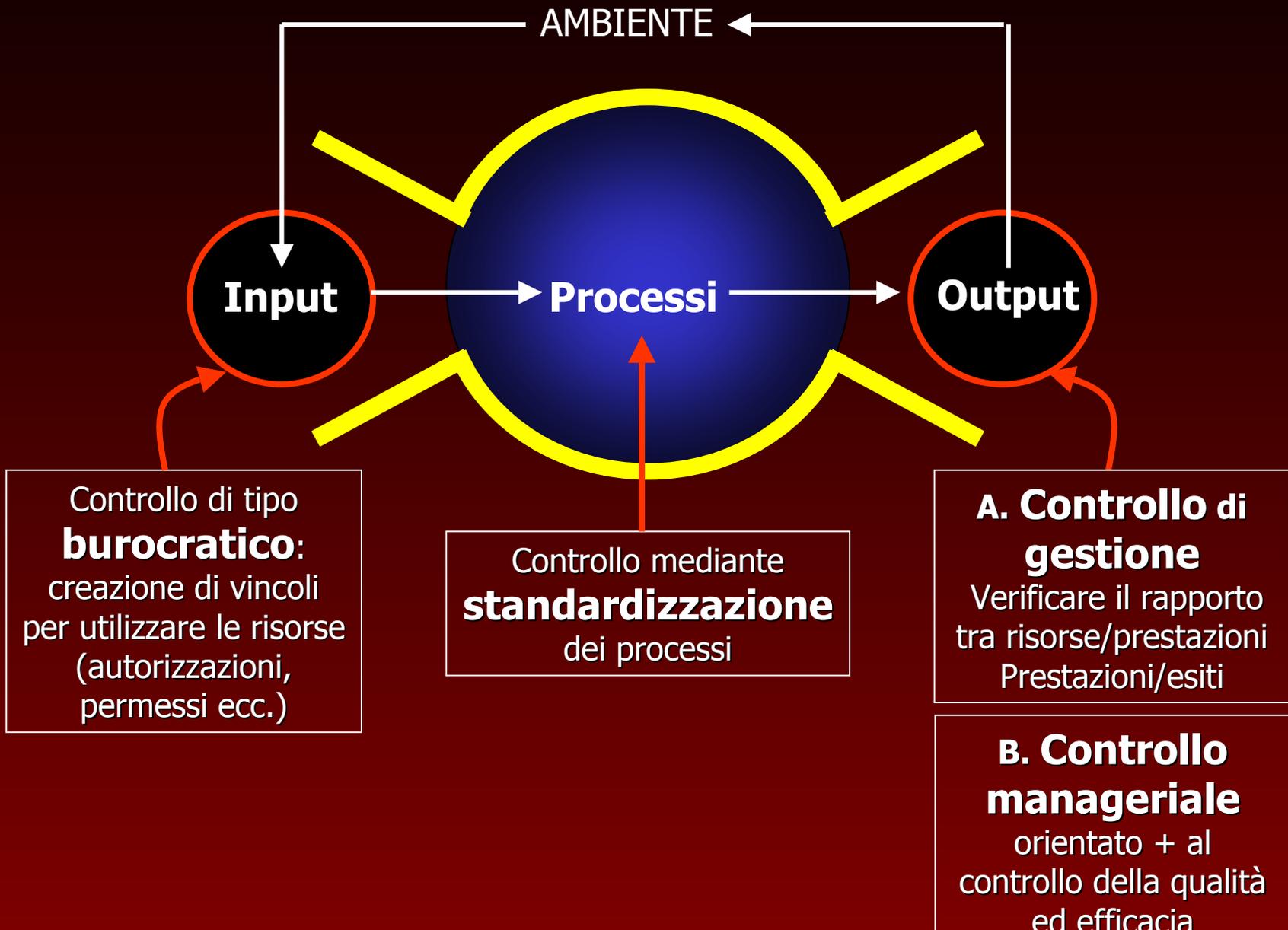


Giovanni Serpelloni



# L'azienda **SOCIO-SANITARIA**

# Tipi di controllo



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

# Sistemi di programmazione e controllo

Esempi:

Pianificazione Strategica

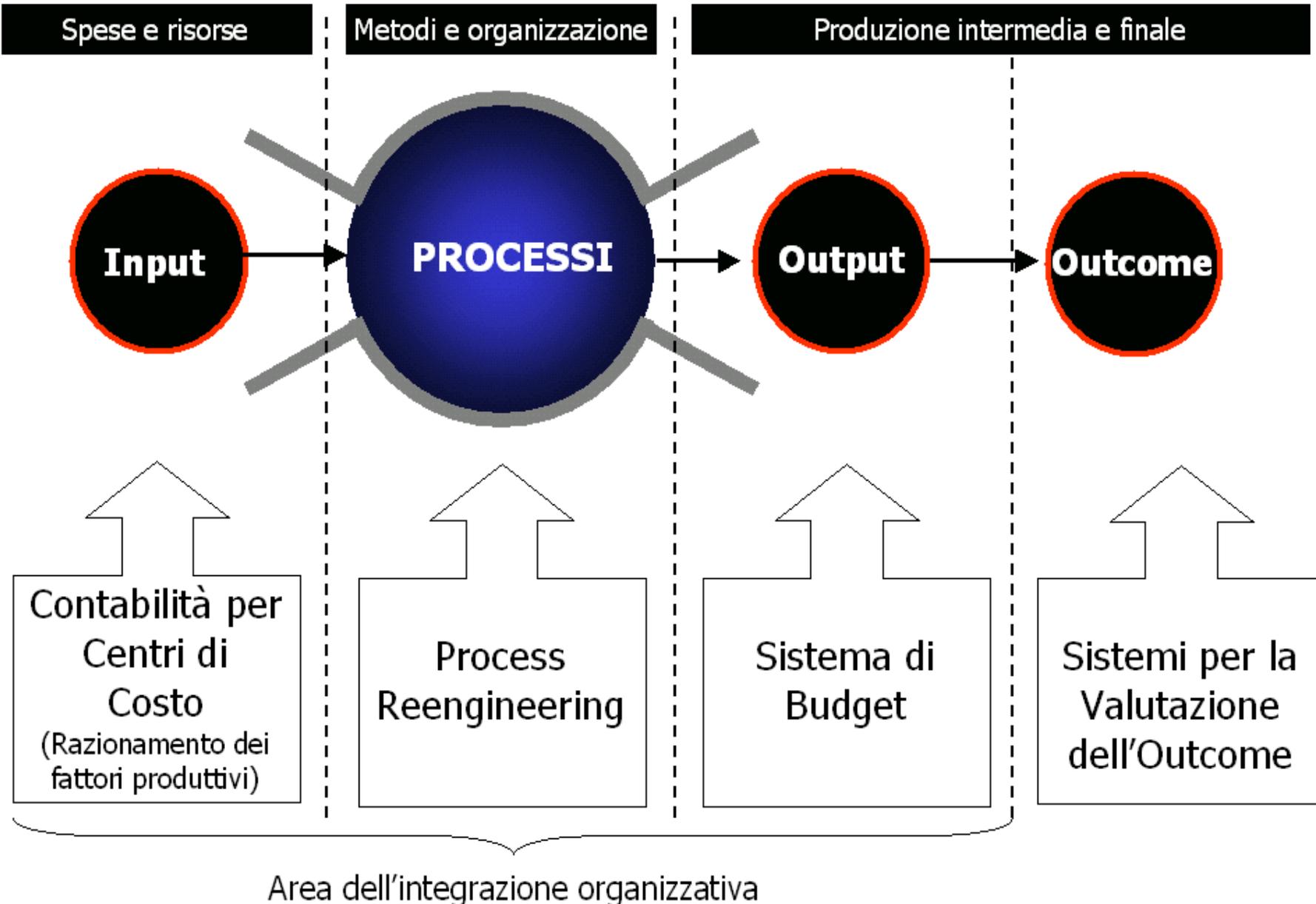
Sistema di Budget

Sistema delle responsabilità (piano dei CdR)

Sistema di Contabilità Analitica

.....

# Sistema di controllo



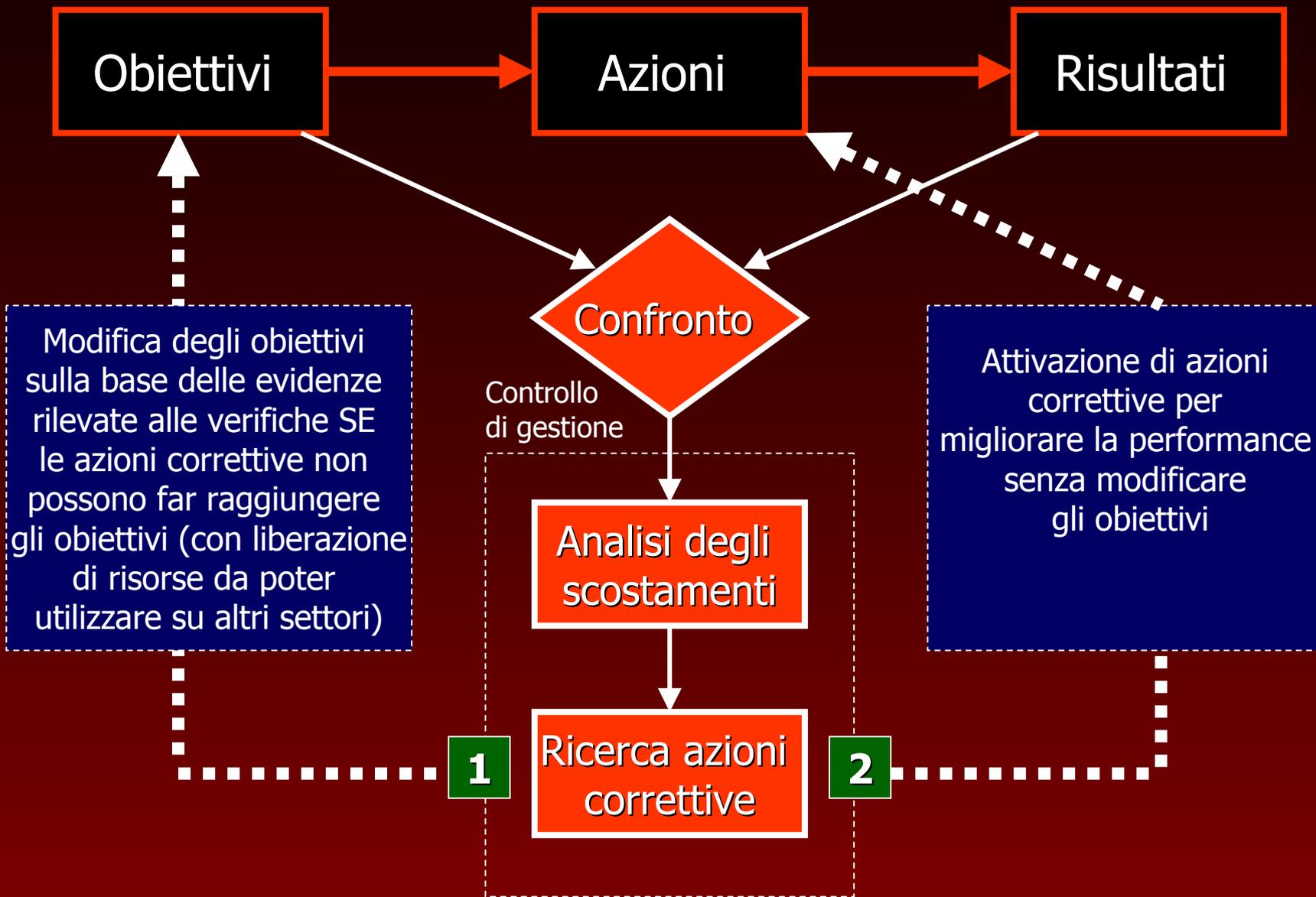
## PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

- 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)

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



# PROGRAMMAZIONE e CONTROLLO



# **PREMESSE: Obiettivi/finalità di sistemi di programmazione e controllo**

## **Finalità**

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

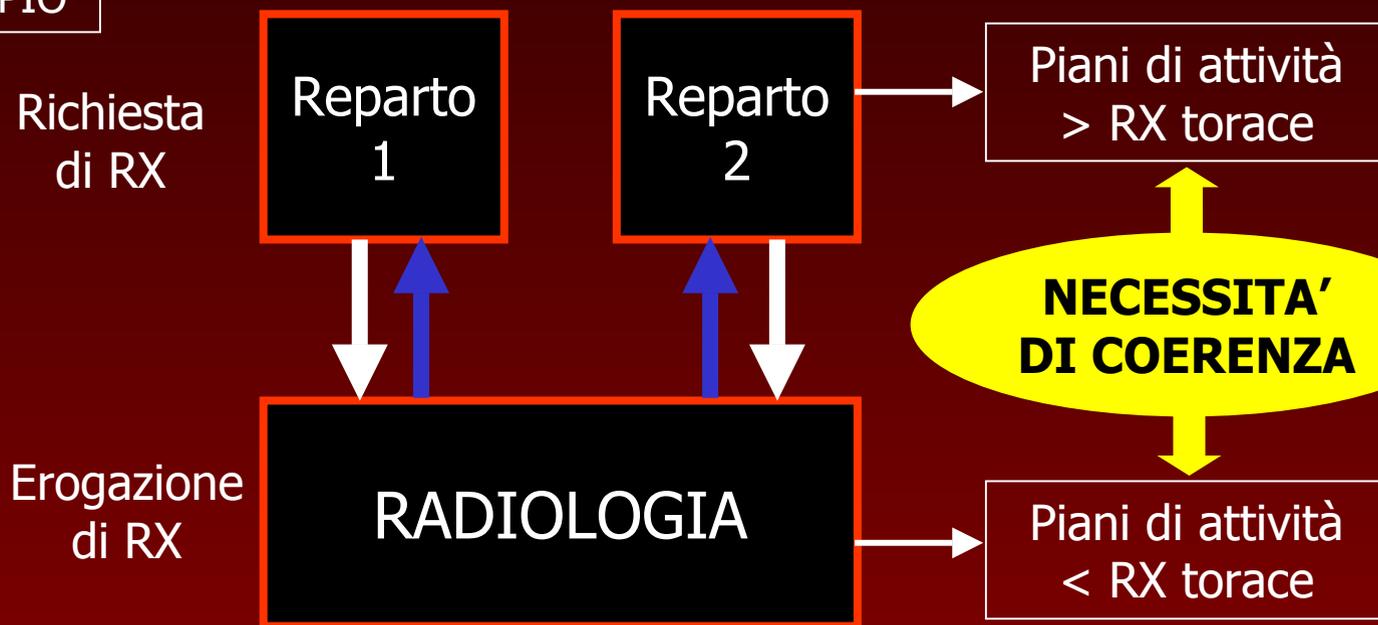
# PREMESSE: Obiettivi/finalità di sistemi di programmazione e controllo

## Finalità

### 1. Coordinamento

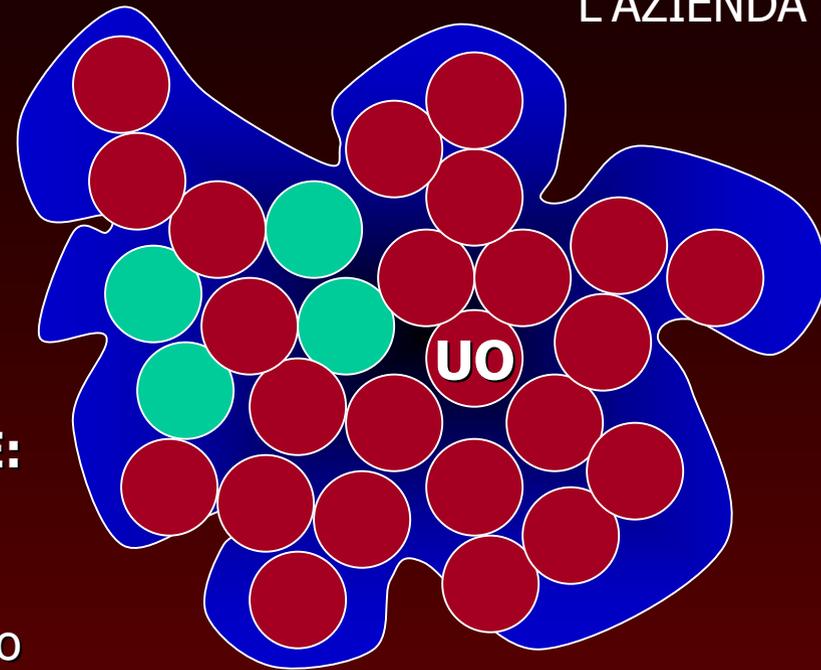
Contro il rischio di frammentazione Azienda in unità operative multiple, indipendenti e scoordinate

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)

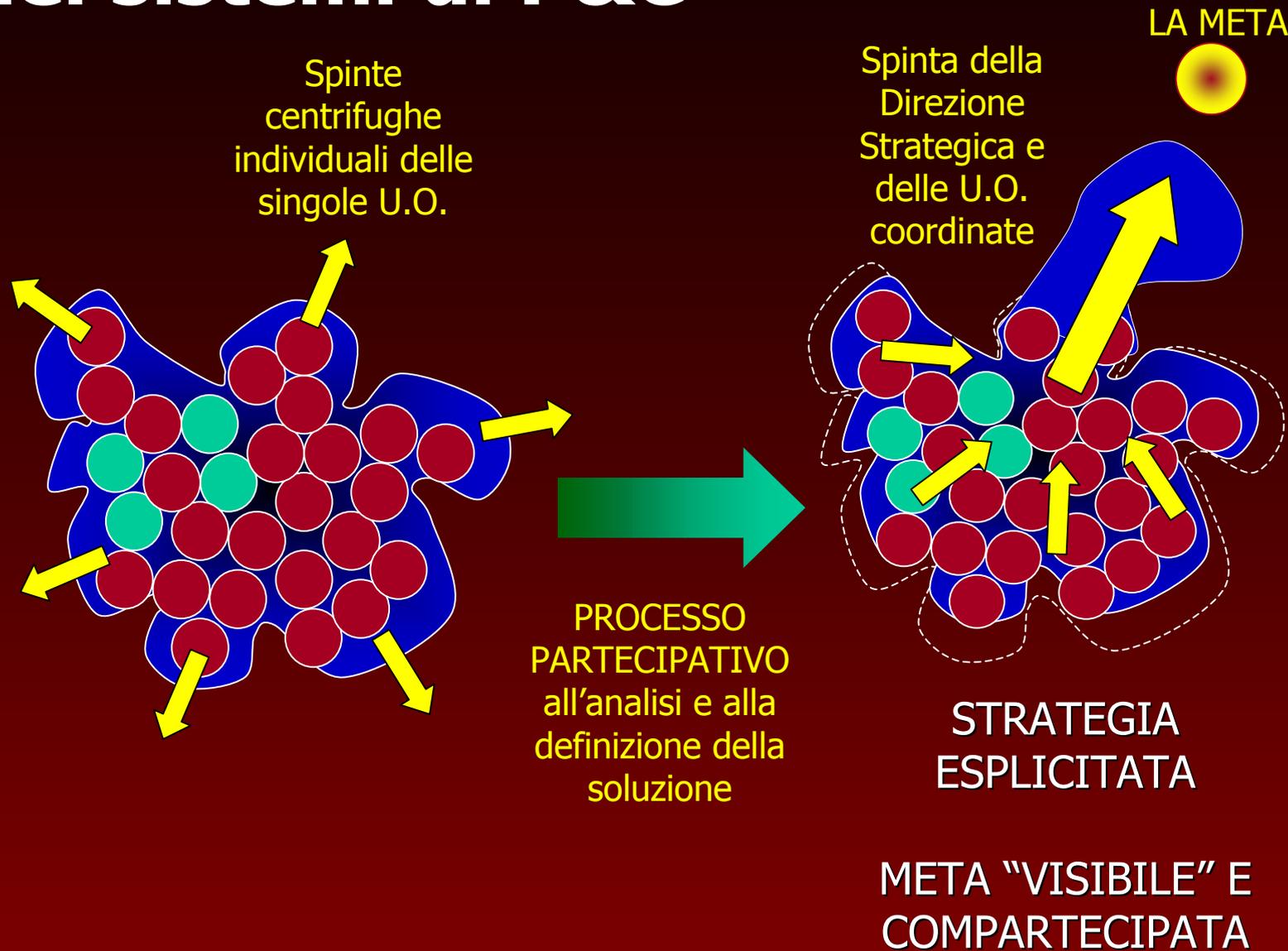
# PREMESSE: Obiettivi/finalità di sistemi di programmazione e controllo

## 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



- Responsabilizzare 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) |

# Definizioni di **BUDGET**

# BUDGET: i 5 ingredienti fondamentali

**1**

**OBIETTIVI**  
da raggiungere  
con **INDICATORI DI  
VALUTAZIONE**  
da utilizzare

**2**

**RISORSE**  
a disposizione

**3**

**CRITERI DI  
QUALITA'**  
da applicare

**4**

**TEMPI**  
da rispettare

**5**

**RESPONSABILITA'**  
esplicite e definite

## 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



È 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

## Il Budget **NON E'**:

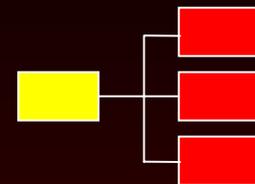
- Un mero finanziamento (risorse finanziarie)
- Una assegnazione fissa di risorse monetarie spendibili ("tetto di spesa")
- La pianificazione strategica
- Una semplice previsione (passiva)
- Il bilancio di previsione
- Uno strumento per le decisioni di sviluppo e innovazione

# Finalità del **BUDGET**

## Finalità del Budget:

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

## 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

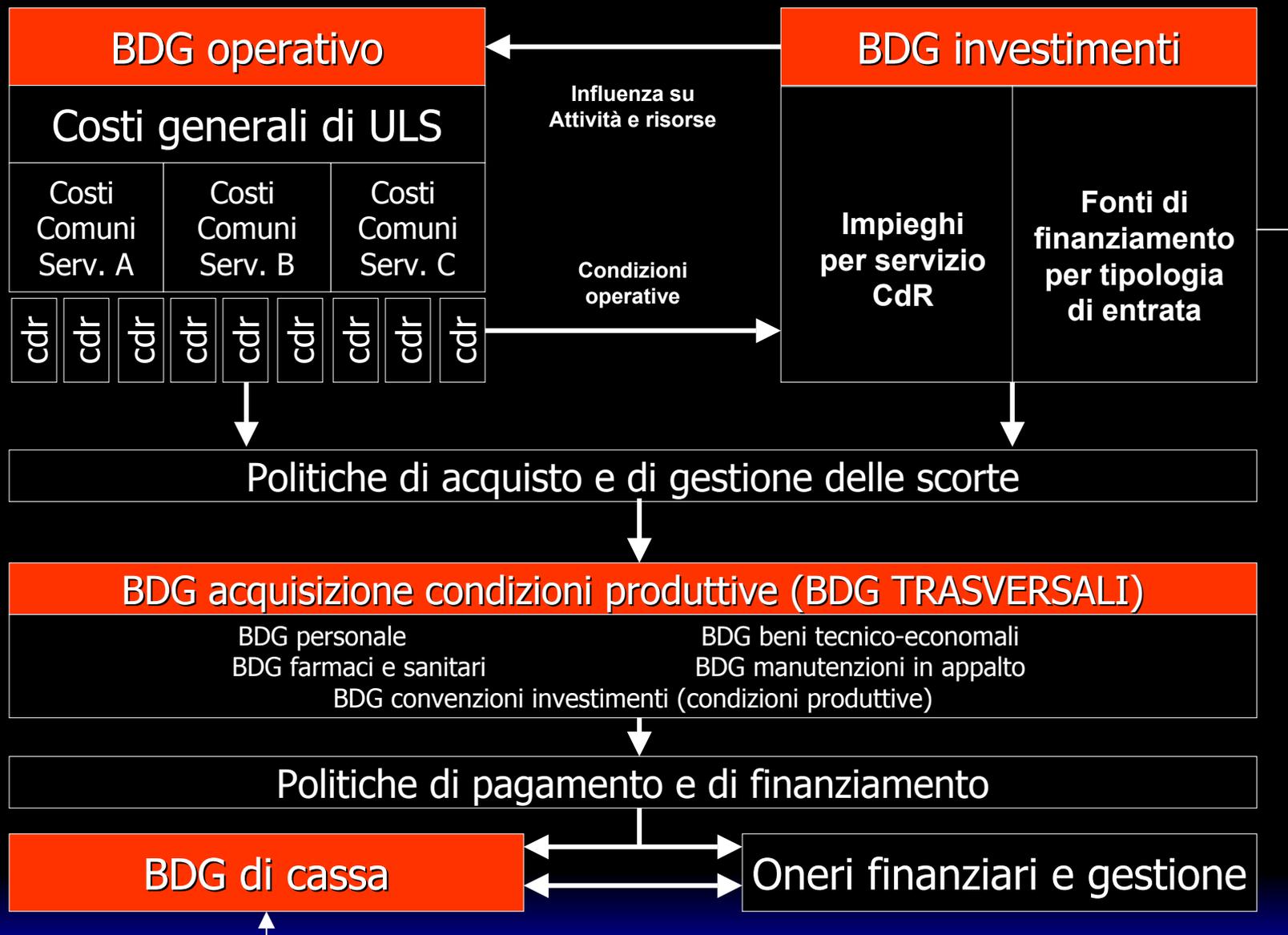
- **Budget degli investimenti:**

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

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



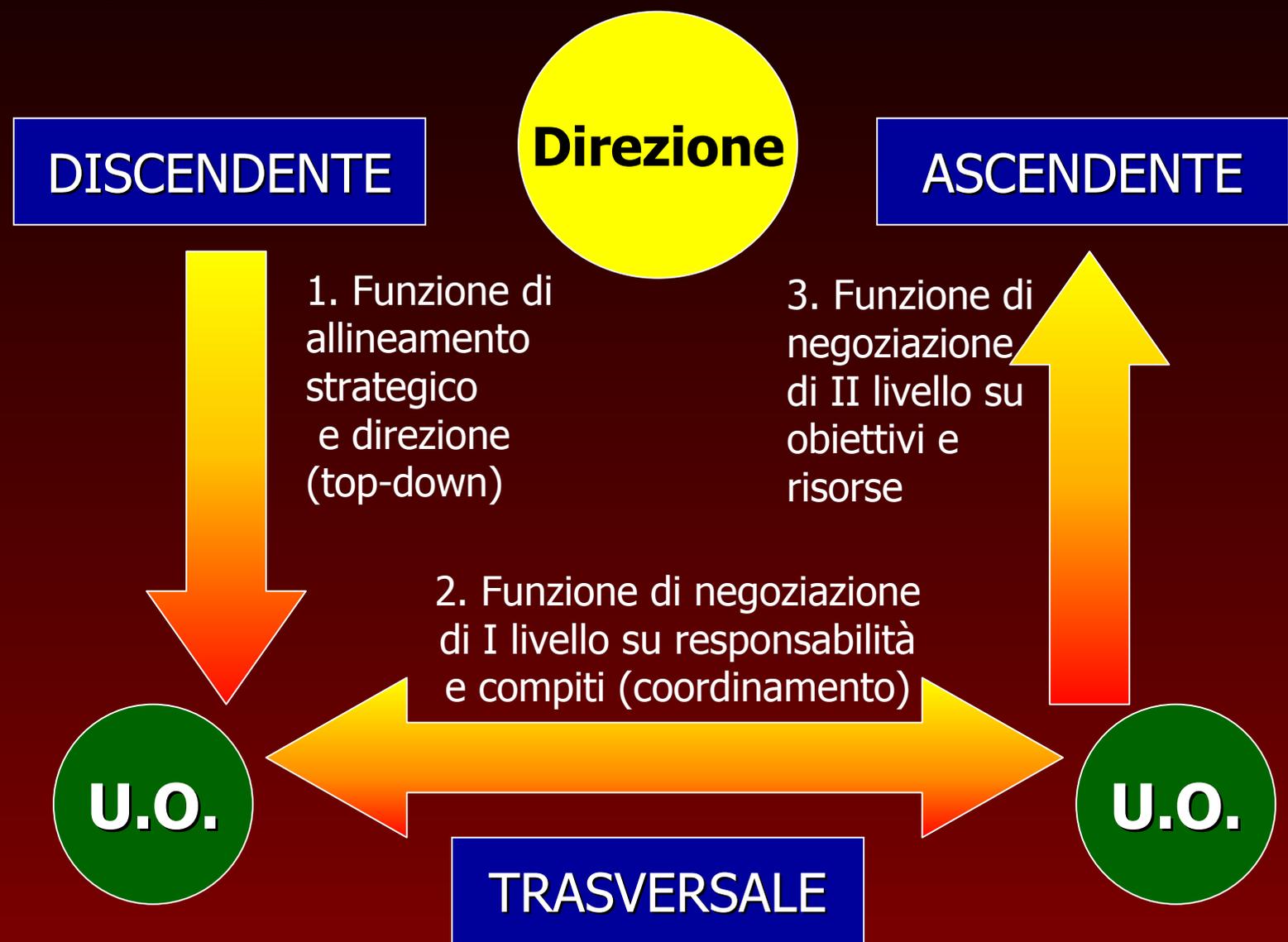
Ambiti di utilizzo della  
**LOGICA BUDGETARIA**

# AMBITI DI UTILIZZO DELLA LOGICA/APPROCCIO BUDGETTARIO

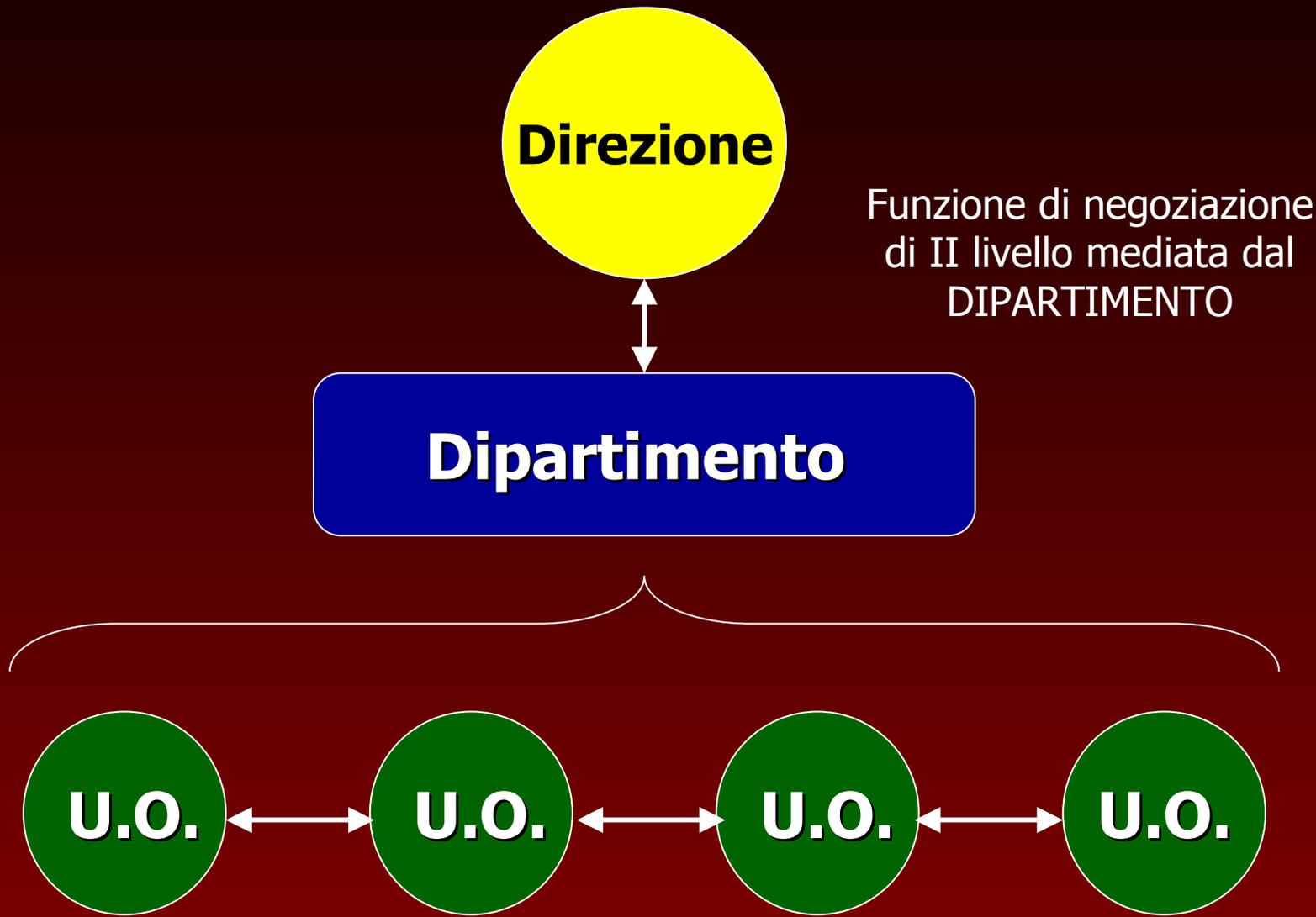
	LIVELLI DI CONTROLLO DI GESTIONE DELLE ATTIVITA'	TIPO DI BUDGET	FINALITA' E TIPOLOGIA PREVALENTE DEL CONTROLLO <small>(obiettivo informativo prioritario)</small>
<b>1</b>	<b>CENTRALE</b> (Direzione)	Budget economico (di azienda)	Di costo e prestazione (efficienza)
<b>2</b>	<b>UNITA' OPERATIVA</b> (responsabile)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

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

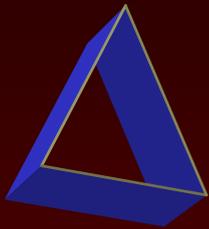
# Flussi di relazione tra livelli e intralivelli



# Flussi di relazione tra livelli e intralivelli

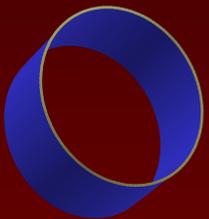


## Direzione del processo decisionale e definizione delle strategie aziendali



### 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

**TOP  
DOWN**

Programmazione  
centralizzata

**BOTTOM  
UP**

Programmazione  
negoziata

# Nucleo operativo

U.O.

U.O.

U.O.

U.O.

U.O.

U.O.

Il ciclo di  
**ANTHONY**

# Il ciclo di **ANTHONY**





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	

## OBIETTIVI SU:

- |          |                               |                               |
|----------|-------------------------------|-------------------------------|
| <b>1</b> | <b>Attività correnti</b>      | PRESTAZIONI                   |
| <b>2</b> | <b>Qualità</b>                | CRITERI a GARANZIA            |
| <b>3</b> | <b>Risorse consumate</b>      | COSTI DIRETTI                 |
| <b>4</b> | <b>Sviluppo organizzativo</b> | MIGLIORAMENTO<br>DI EFFICENZA |
| <b>5</b> | <b>Attività "pregiate"</b>    | 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

Passato

Futuro (previsione)

N. e Costo

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

**4. RISORSE - input**

**3. Obiettivi contenimento spesa**

**2. Obiettivi prestazionali - OUTPUT**

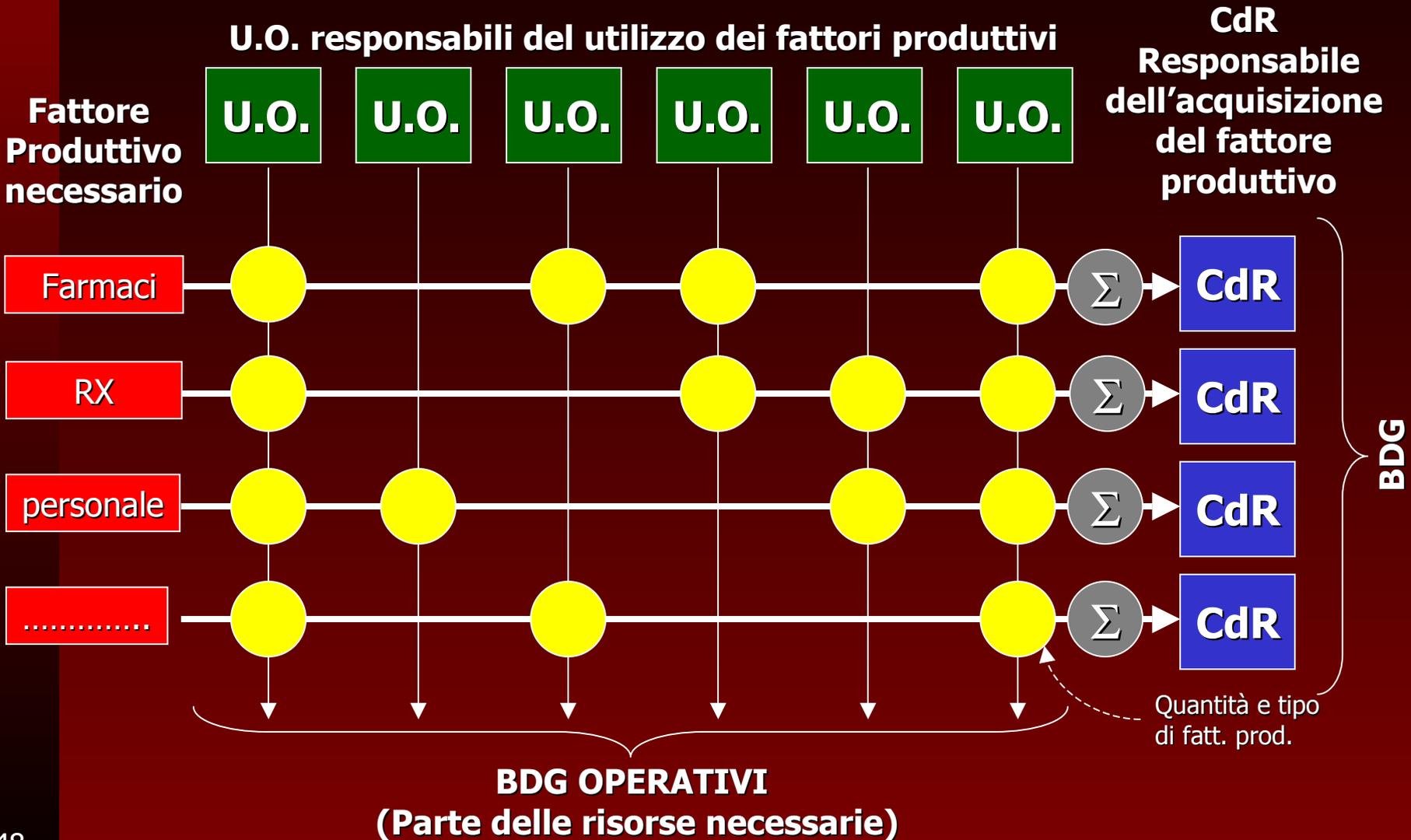
**1. Obiettivi organizzativi:**

- 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
- .....

# Modello dei BDG trasversali

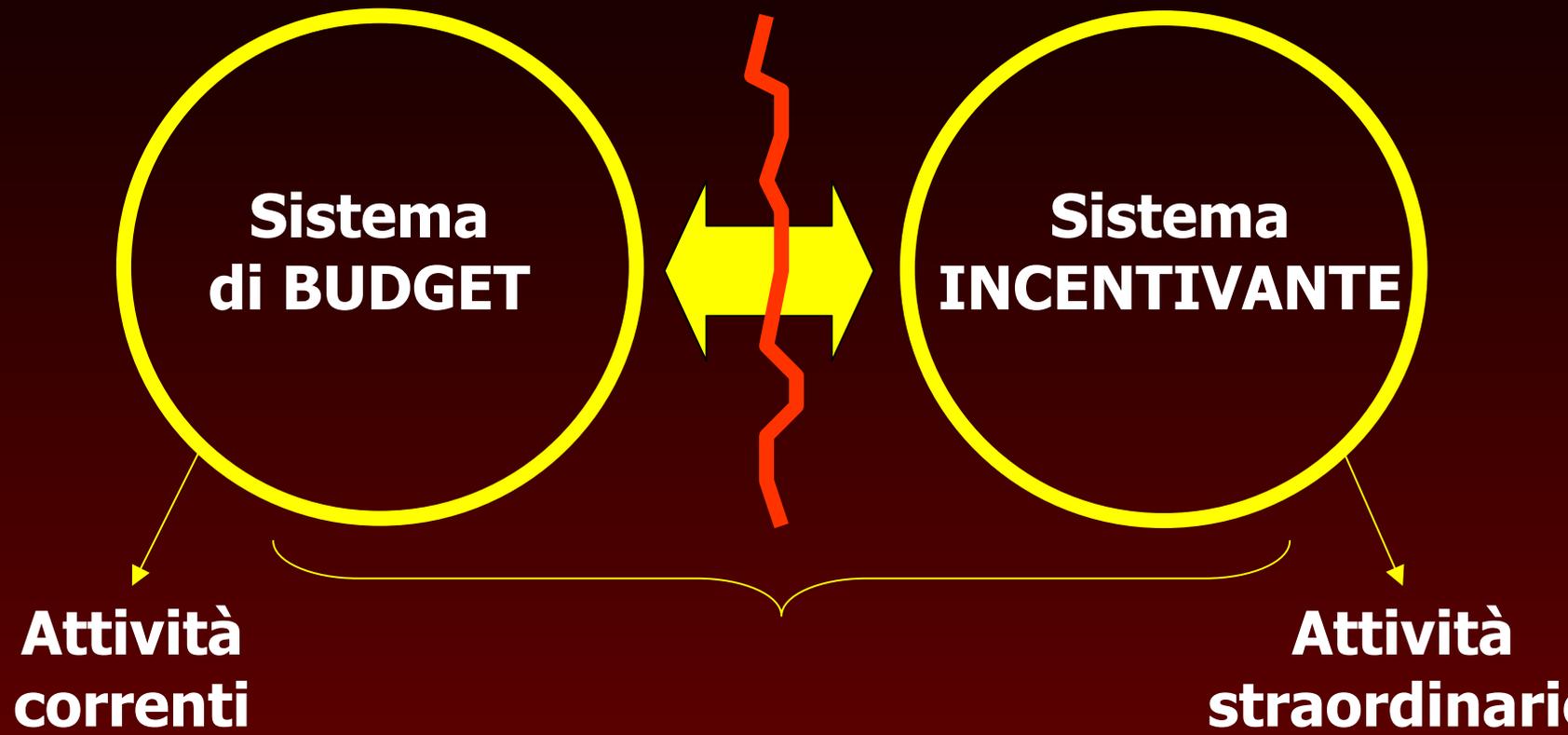


Rapporto tra  
**BUDGET & SISTEMI  
INCENTIVANTI**

# PRINCIPIO DI BASE



# PERCHE'?



**EFFETTO NEGATIVO  
SULLA MOTIVAZIONE AL  
LAVORO CORRENTE**

## 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

# OBIETTIVI DA RAGGIUNGERE

## 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

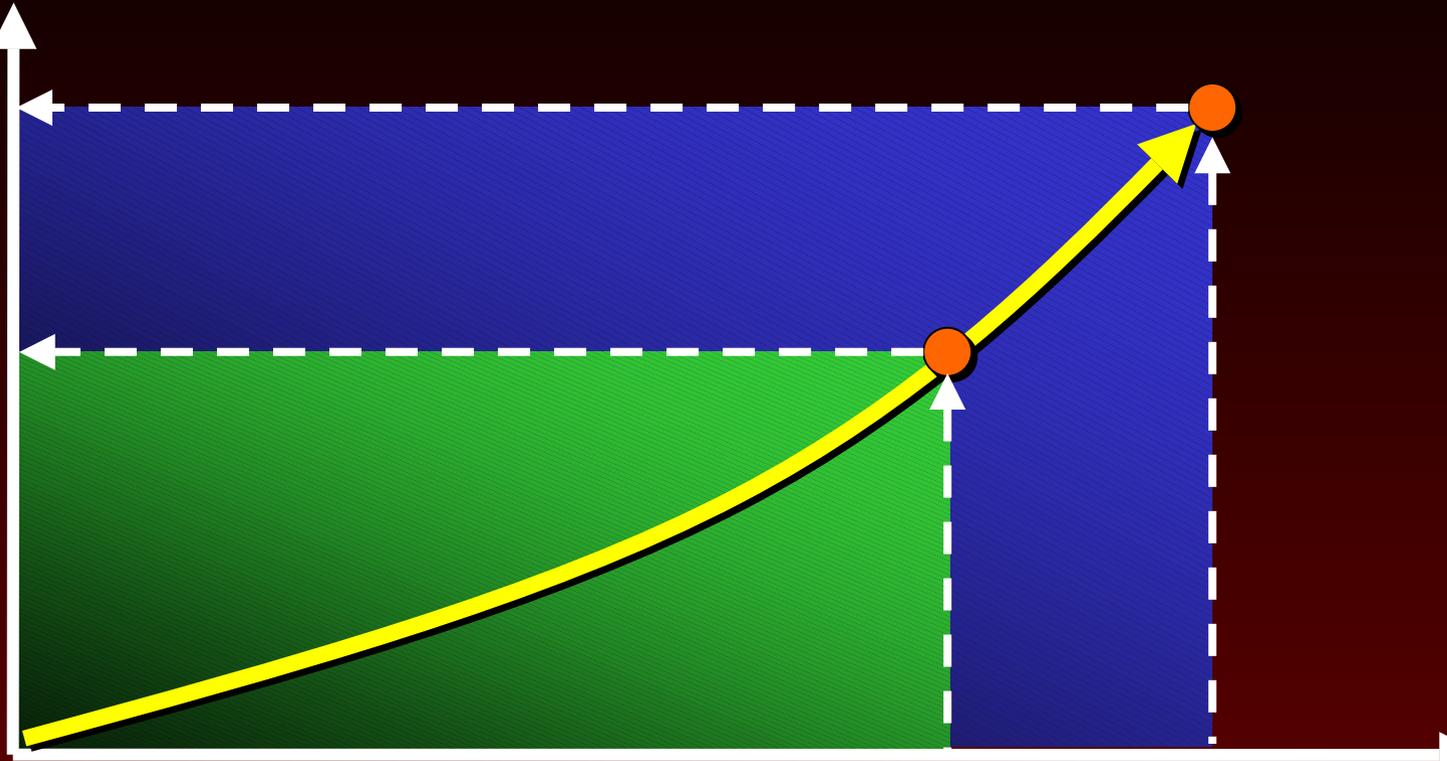


# BUDGET & SISTEMI INCENTIVANTI

variazione della DOMANDA

Livello extra

Livello di normalità



Area del sistema di budget (normale attività)

Area degli incentivi

OFFERTA

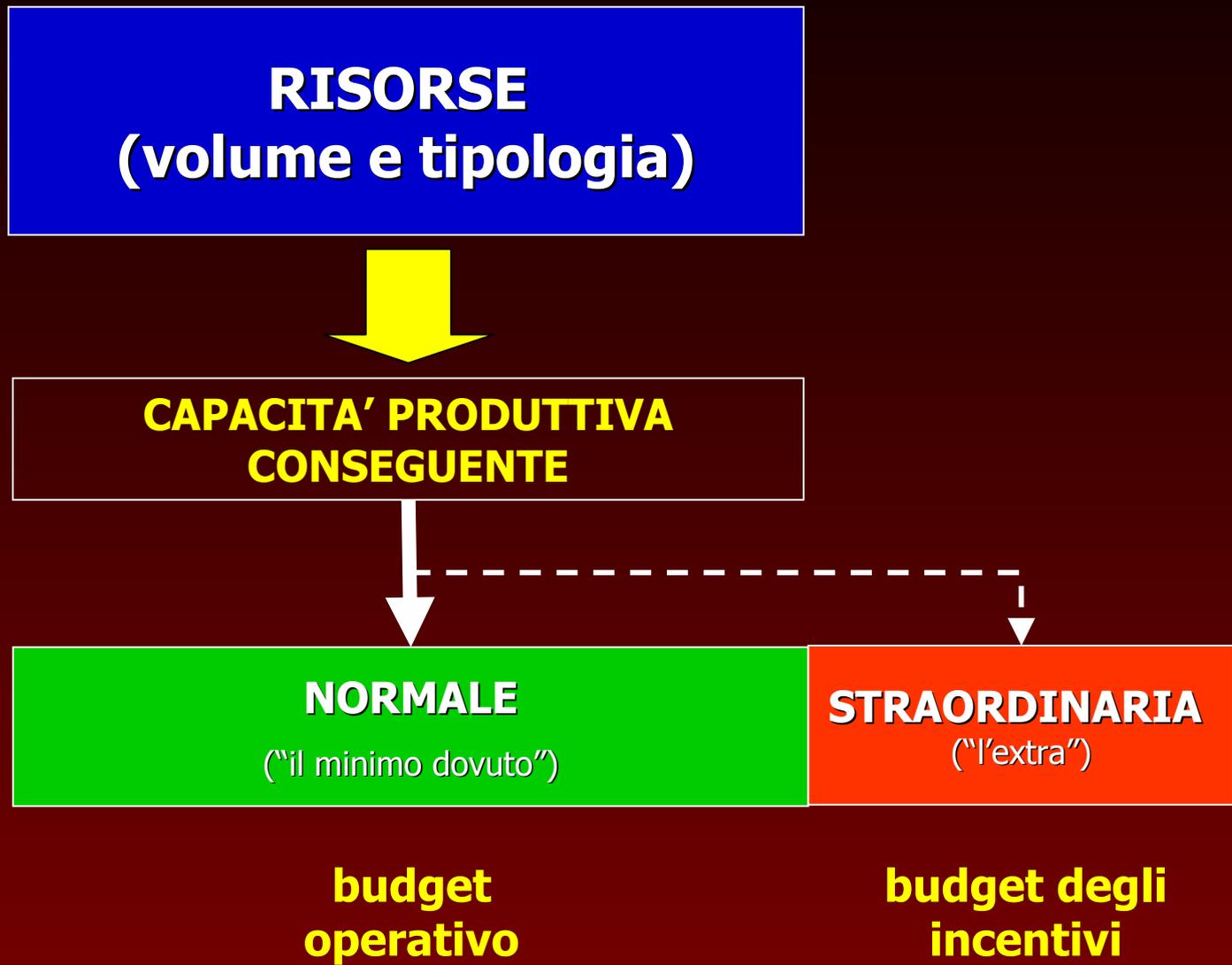
**STD**

(base line)

CAPACITA' PRODUTTIVA STD ("il minimo dovuto")

PRODUZIONE EXTRA

# BUDGET & SISTEMI INCENTIVANTI



# GRAZIE PER L'ATTENZIONE



*By  
Giovanni Serpelloni*

EcoSAN  
2000

