

## Pianificazione

L'attività di pianificazione è svolta dalla Regione.

Partecipano all'attività di pianificazione gli enti del Servizio sanitario regionale, gli enti locali, le università degli studi regionali, le organizzazioni maggiormente rappresentative nel settore sanitario e sociale, gli organismi di tutela dei diritti dei cittadini, nonché gli enti del Terzo settore .

Gli strumenti della pianificazione regionale sanitaria e sociosanitaria, anche in considerazione dei Patti per la salute tra Stato e Regioni, sono:

- a) il piano regionale sanitario e sociosanitario;
- b) i piani regionali settoriali;
- c) i progetti obiettivo.

Hanno durata triennale e possono essere aggiornati annualmente.

## Programmazione

L'attività di programmazione definisce gli obiettivi e le attività per la realizzazione degli obiettivi strategici individuati dalla Regione in sede di pianificazione regionale.

L'attività di programmazione è svolta dalla Regione, dagli enti del Servizio sanitario regionale e dagli enti locali.

## LINEE ANNUALI DI INDIRIZZO (REGIONE)

- Descrizione dello scenario generale
- Scelte strategiche regionali
- Tempistica delle tappe di programmazione
- Progettualità sanitarie e sociosanitarie
- Attività del sistema informativo
- Programmazione investimenti
- Risorse finanziarie
- Regole gestionali
- Gestione risorse umane

- **Programmazione aziendale**
  - **Formulazione del budget**
    - **Svolgimento e misurazione dell'attività**
      - **Reporting e valutazione**

(da Atto aziendale ex ASUITs)

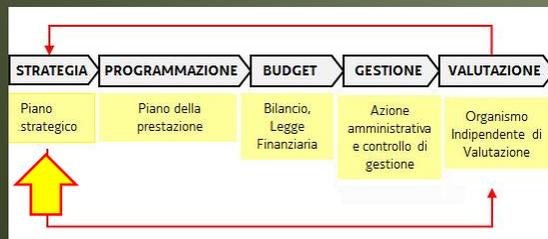
- Il piano della *performance*, che costituisce lo strumento di avvio del ciclo della performance, si articola negli atti di programmazione aziendale (P.A.L.) e di programmazione operativa di *budget*.
- Gli obiettivi, ovvero le dimensioni oggetto di misurazione, sono correlati prioritariamente – anche se non esclusivamente – agli indirizzi della programmazione regionale che rappresentano il punto di riferimento per le scelte strategiche.
- I rendiconti periodici della gestione nonché i monitoraggi di *budget* consentono il controllo costante della *performance* e l'apporto degli eventuali interventi correttivi.
- L'Organismo Indipendente della Valutazione assicura il coordinamento ed il supporto metodologico per l'elaborazione del piano e gestione del ciclo della *performance*.

# Il flusso della programmazione

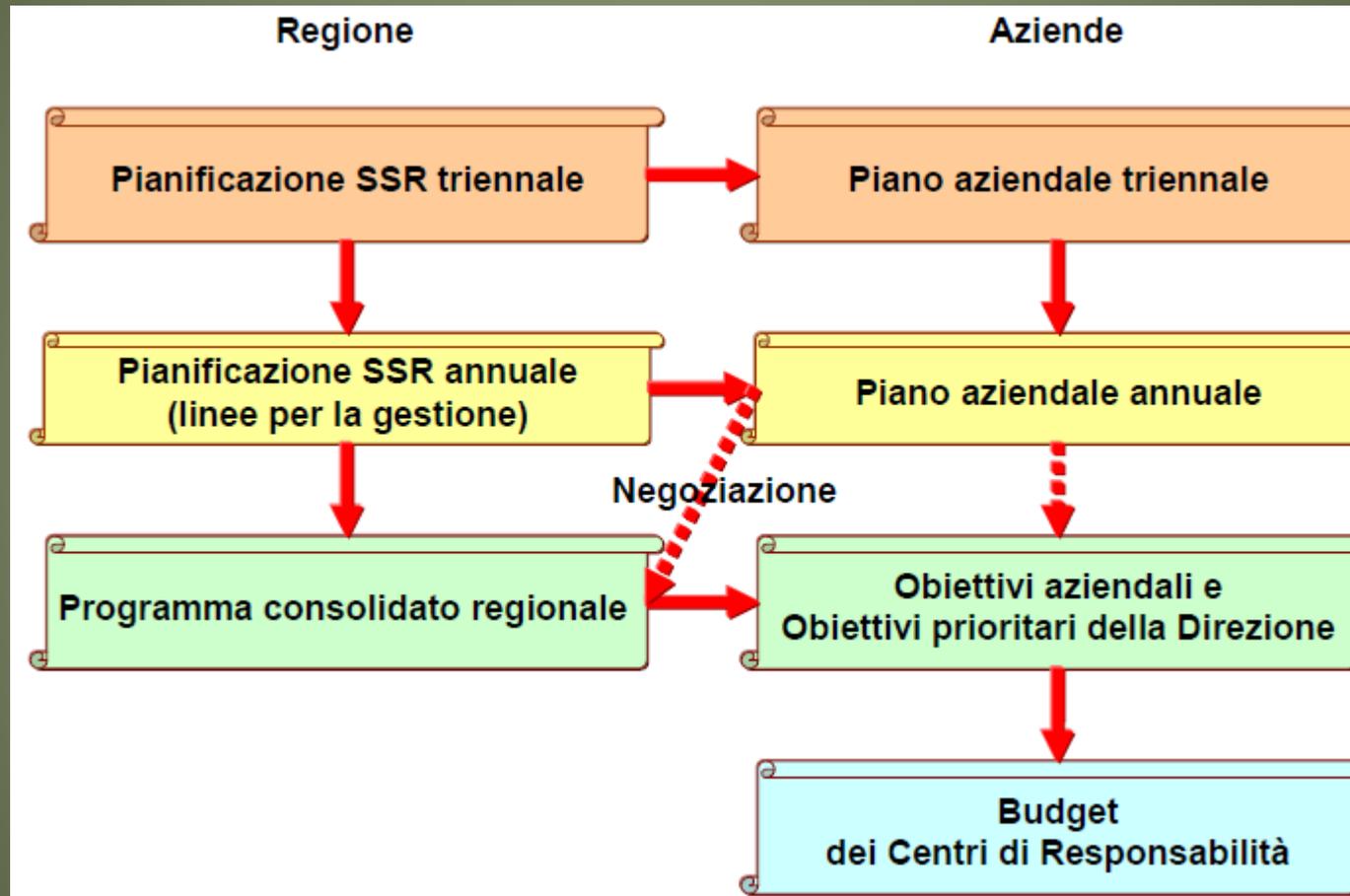


# PIANO STRATEGICO

- Analisi ambiente esterno
- Individuazione risorse interne
- Fissazione obiettivi per il m/l termine
- Individuazione dei mezzi
- Individuazione degli strumenti
- Individuazione delle azioni

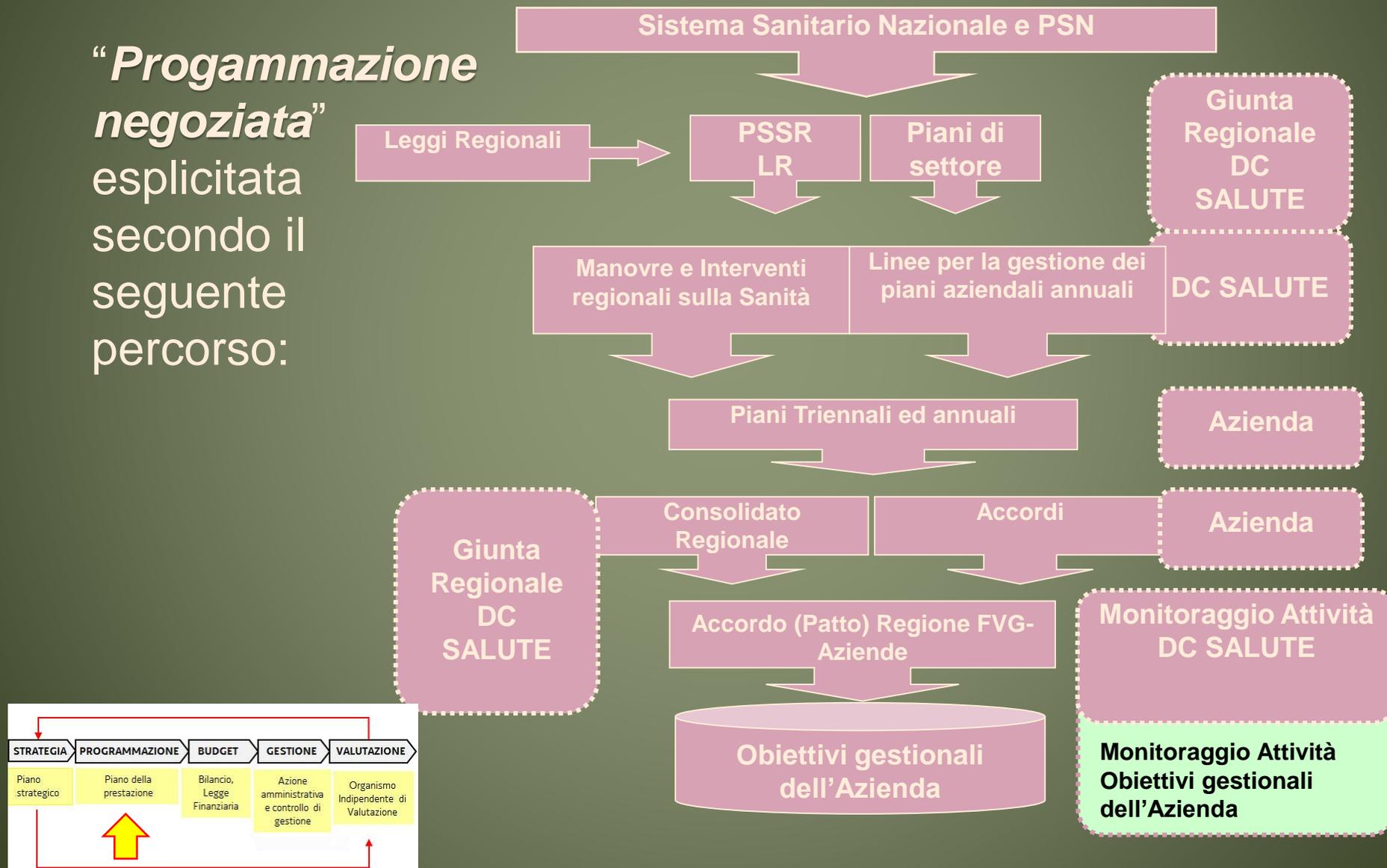


# Il flusso della programmazione



# METODO

*“Programmazione negoziata”*  
 esplicitata secondo il seguente percorso:



# il budget (introduzione)



La programmazione indica gli obiettivi intermedi e/o parziali rispetto a quelli strategici, che si dovranno conseguire in un arco temporale breve (anno) e li traduce in programmi **operativi dettagliati (budget)**



# il budget (introduzione)

È lo strumento della programmazione aziendale, articolato per **centri di responsabilità**, che evidenzia gli obiettivi da realizzare nel prossimo esercizio, nonché le risorse da impiegare per conseguire i risultati previsti

# caratteristiche del budget

- Scopo della programmazione è l'assunzione di decisioni di *programma*
- Scopo del budgeting è la definizione di un *piano operativo* annuale e trova un limite nell'ammontare delle risorse disponibili
- Il bdg rappresenta uno *strumento* di controllo dei centri di responsabilità.



# Il budget: funzioni

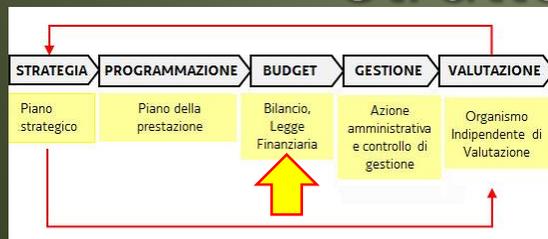
- traduce in termini quantitativi i programmi di gestione
- coordina le diverse funzioni aziendali
- permette di considerare in anticipo problemi e difficoltà e di prendere le opportune decisioni
- consente il controllo di gestione fra dati previsti e dati ottenuti in contabilità consuntiva

# FORMULAZIONE DEL BUDGET

il Budget è un *piano* espresso in termini *quantitativi*, riferito ad un periodo di *tempo* determinato, e *articolato per centri di responsabilità*

la *programmazione* aggrega le attività da svolgere in termini di programmi,

il *budget* le “assegna” secondo la struttura delle responsabilità



# FORMULAZIONE DEL BUDGET



- Il processo di formulazione del budget (***budgeting***) consiste in una negoziazione fra i centri di responsabilità e i livelli superiori
- Il budget ha valore di impegno bilaterale
- Entrambi gli impegni hanno valore “a meno di modificazioni significative del quadro di riferimento”

# Fasi del processo di budgeting

1. Formulazione di **linee operative** (o linee guida del budget annuale)
2. Predisposizione delle **proposte di budget**
3. **Consolidamento ed approvazione** delle proposte



# **formulazione di linee operative**

Il processo di budgeting ha inizio con la **formulazione di linee operative** da parte della Direzione aziendale e la loro comunicazione ai responsabili dei Centri di Responsabilità

# proposte di budget 1

- Ciascun CdR dovrebbe predisporre la propria proposta di bdg → approccio partecipativo o *bottom-up*
- Il bdg imposto → approccio di tipo *top-down*
- Gli organi di staff forniscono supporto metodologico ed operativo ma le decisioni di fondo devono essere assunte dai CdR

# proposte di budget 2

- **Definizione dei valori di budget**
- **Il bdg viene formulato partendo dai dati di attività e di costo esistenti e modificandoli per tenere conto delle variazioni dei volumi di attività stimati o di previsioni di variazioni di costi**

# consolidamento delle proposte di bdg-approvazione

- ✓ Analisi delle proposte
- ✓ Negoziato
- ✓ Impegno
- ✓ Formalizzazione
- ✓ Revisione



**Il processo di BUDGET si svolge  
in modo ottimale quando sia chi  
propone sia chi valuta tiene un  
comportamento costruttivo**



# il ciclo di budget





# STRUTTURA DELLA SCHEDA DI BUDGET

**Budget 20.. - Scheda 1 - Obiettivi integrativi del mandato assegnato ai Direttori/Responsabili dei CdR  
CdR: SC yyyy**

<b>Obiettivo/Tema/Linea</b>	<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>
LEA - Appropriatelyzza ed efficienza dell'attività di ricovero	Ridurre la degenza media preoperatoria per i pazienti chirurgici in elezione [nel 2014: 1,6 giorni a livello aziendale]	Degenza media preoperatoria nei pazienti elettivi <0,9 gg
LEA - Appropriatelyzza ed efficienza dell'attività di ricovero	Ridurre la percentuale di pazienti che effettuano almeno un ricovero ripetuto entro 30 giorni con stessa MDC (in una struttura regionale) [dato Aziendale 8%]	Ricoveri ripetuti entro 30 gg con stessa MDC<5%
Rispetto dei tempi di attesa	Tutti i tempi d'attesa previsti dalla DGR 1439/2011 sono rispettati	Tutti i tempi d'attesa vengono garantiti secondo le modalità di monitoraggio definite dal livello regionale
Sicurezza e governo clinico	% di adesione all'igiene delle mani secondo i "5 momenti OMS"	TARGET: >60%
-----		
-----		

<b>Costi del personale</b>	<b>Consuntivo 2011</b>	<b>Preventivo 2012 (*)</b>	<b>Consuntivo 2012 (*)</b>	<b>Delta cons. 2012 - Cons. 2011</b>	<b>Delta cons. 2012 - Prev. 2012</b>
Costi personale dipendente	140.388.806	139.457.609	138.443.115	-1.945.691	-1.014.494
Prestazioni agg.ve dirigenza	165.235	200.000	0	-165.235	-200.000
Prestazioni agg.ve comparto	156.986	165.000	113.802	-43.184	-51.198
<b>Totale</b>	<b>140.962.688</b>	<b>140.022.609</b>	<b>138.868.187</b>	<b>-2.094.501</b>	<b>-1.154.422</b>

(\*) al netto delle variazioni RAR/progetti finanziati tra 2012 e 2011

# INDICATORE

Un indicatore deve essere:

- **Completo:** la rilevazione avviene in tutti o quasi gli eventi o soggetti su cui si è deciso di indagare. Si può trattare anche solo di un campione
- **Facilmente rilevabile e calcolabile**
- **Poco costoso da rilevare e da analizzare**
- **Tempestivo:** rilevabile e rilevato in tempo per le decisioni

## **INDICATORE DI PROCESSO**

**Misura l'appropriatezza del processo assistenziale in relazione a standard di riferimento: linee guida, percorsi assistenziali. Considerato che non fornisce informazioni sui risultati dell'assistenza (esiti), gli indicatori di processo vengono definiti proxy (sostitutivi), perchè potenzialmente in grado di prevedere un miglioramento degli esiti assistenziali.**

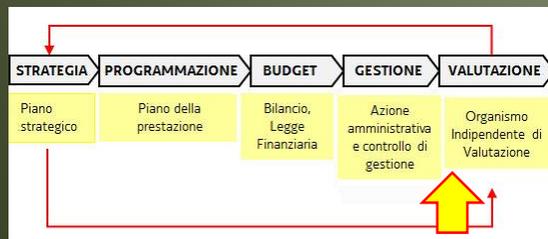
## **INDICATORE DI ESITO**

**Documenta una modifica di esiti assistenziali: clinici (mortalità, morbilità), economici (costi diretti e indiretti) e umanistici (qualità di vita, soddisfazione dell'utente).**

Per quanto riguarda le progettualità sanitarie e sociosanitarie, si è progressivamente spostata l'attenzione su una valutazione d'insieme dell'andamento dell'azienda, piuttosto che sull'individuazione di singoli e specifici obiettivi.

Rimangono alcuni obiettivi specifici su tematiche ritenute particolarmente strategiche.

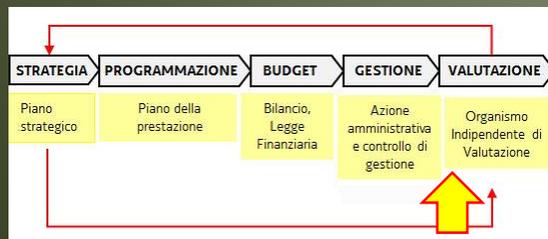
# il monitoraggio del budget



# misurare l'attività, "reporting" e valutazione

Le informazioni relative alle risorse effettivamente impiegate ed ai risultati ottenuti vengono sintetizzate, analizzate in documenti appositi (report) e quindi presentate ai singoli centri di responsabilità ed alla direzione strategica (reporting)

**I report confrontano output ed input attesi con output ed input effettivi**



# I report servono:

- a costituire la base per coordinare e controllare le attività svolte nell'organizzazione.
- come base di valutazione dell'operato dei centri di responsabilità
- come base per valutare i programmi ed eventualmente per modificare i programmi stessi o il budget

# SVOLGIMENTO E MISURAZIONE DELL'ATTIVITA' - REPORTING E VALUTAZIONE

Le informazioni relative alle risorse effettivamente impiegate ed ai risultati ottenuti vengono sintetizzate, analizzate in documenti appositi (report) e quindi presentate ai singoli centri di responsabilità ed alla direzione strategica (reporting)

I report confrontano output ed input attesi con output ed input effettivi



# il controllo di gestione (1)

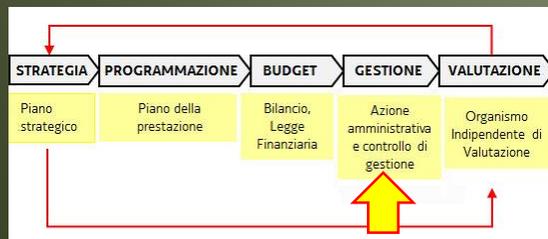
E' il processo volto ad assicurare che le risorse vengano acquisite e impiegate in modo efficiente ed efficace per conseguire gli obiettivi prestabiliti

Assicura la coerenza del comportamento di tutti gli elementi del sistema impresa



# il controllo di gestione (2)

È il processo attraverso il quale i responsabili ai vari livelli si assicurano che le risorse vengano acquisite ed impiegate in modo efficace ed efficiente per il conseguimento degli obiettivi dell'azienda



# il controllo di gestione (3)

Il sistema di controllo è nel contempo:

1. un metodo di lavoro direttivo mediante il quale l'azienda si dota di strumenti idonei a migliorare la qualità decisionale
2. un sistema di misura e valutazione delle performance aziendali in quanto gli obiettivi assegnati ai vari responsabili costituiscono i parametri per valutare la loro capacità.





# VALUTAZIONE

L'organismo Indipendente di Valutazione (OIV), per quanto attiene il processo di Budget, verifica conclusivamente il livello di raggiungimento degli obiettivi di budget conseguito dai Centri di Responsabilità, anche ai fini della corresponsione degli incentivi e della valutazione del personale dirigente e di comparto, in conformità a quanto previsto dalla normativa e dai contratti di lavoro.

Verifica altresì le metodologie usate per il monitoraggio degli obiettivi e per la valutazione del personale, in particolare con riferimento all'uniformità e coerenza dei criteri adottati e formula proposte al riguardo.

