



IL BUDGET

Breve descrizione del processo

Origine e contenuto

Il budget, quale strumento di programmazione e controllo dell'attività, è stato introdotto nell'ASL n. 5 della Spezia sperimentalmente nell'anno 1998.

L'approccio scelto per il processo di budget è stato di tipo "bottom-up" (dal basso verso l'alto) essenzialmente per le seguenti motivazioni:

- Attribuire un ruolo chiave ai Responsabili di Struttura Complessa (S.C.)/Semplice Dipartimentale (S.S.D) nella proposta degli obiettivi specifici e quindi responsabilizzarli e motivarli al loro raggiungimento;
- Tener conto della particolare autonomia professionale presente nell'azienda.

Nel processo di budget sono definiti obiettivi e risorse specifici per ciascuna Struttura, su apposite schede nelle seguenti aree: Attività, Consumi, Personale, Progetti di innovazione/qualità.

Gli attori del processo e i rispettivi compiti

Gli attori coinvolti nell'intero processo di budget sono la Direzione Aziendale, il Comitato Budget, i Direttori di Dipartimento e i Responsabili di Struttura Complessa/Semplice Dipartimentale, il Controllo di Gestione ed il Nucleo di Valutazione.

La Direzione Aziendale

- Elabora le linee strategiche di programmazione aziendale;
- Partecipa alle negoziazioni di budget;
- Provvede all'approvazione definitiva del Piano di Budget.

Comitato Budget (composto da: Direttore Sanitario, Direttore Amministrativo, Direttore Sanitario di Presidio Ospedaliero, Direttore del Dipartimento di Cure Primarie, Direttore del Dipartimento Farmaceutico, Direttore del Bilancio, Direttore della Qualità, Direttore dei Sistemi Informativi, Responsabile delle Professioni Sanitarie e dal Direttore del Controllo di Gestione);

- Elabora gli indirizzi annuali di budget;

- Valuta le proposte di budget ed effettua, tramite suoi rappresentanti, la negoziazione degli obiettivi con i Direttori di Dipartimento e Direttori di S.C./S.S.D.

Responsabili di Struttura Complessa/Semplice Dipartimentale

- Interloquiscono con la Direzione Aziendale nel processo di programmazione anche attraverso il Comitato di Dipartimento;
- Formulano le proposte di budget e le discutono in sede di negoziazione.

Controllo di Gestione

- Supporta il processo di budget in tutte le fasi operative;
- Redige il piano di budget definitivo e monitora gli scostamenti tra obiettivi e risultati;
- Supporta il Nucleo di Valutazione per la determinazione degli incentivi economici legati al raggiungimento degli obiettivi di budget.

Nucleo di Valutazione

- Fissa i criteri metodologici per la valutazione dei risultati di budget ai fini della retribuzione di risultato;
- Si pronuncia nei casi di contestazione dei risultati di budget;

- Redige ed approva i risultati definitivi di budget.

Le fasi del processo di budget

1. Invio ai responsabili di S.C./S.S.D. dei report di andamento di attività e consumi ed invito a formulare proposte di budget;
2. Valutazione da parte del Comitato Budget degli obiettivi proposti e della loro compatibilità complessiva e formulazione di un'eventuale controproposta aziendale;
3. Negoziazione degli obiettivi e delle risorse in sede di budget ([Calendario incontri discussione Budget 2013](#)) a livello di singola struttura con il coordinamento/supporto del Direttore di Dipartimento e la presenza dei responsabili di struttura semplice ed il coordinatore e/o posizione organizzativa di riferimento;
4. Formalizzazione degli obiettivi in apposite schede ([Schede budget anno 2013 Dipartimenti](#));
5. Monitoraggio degli obiettivi ed invio di report ai responsabili di Struttura;

6. Verifica dei risultati raggiunti con approvazione da parte del Nucleo di valutazione e successiva comunicazione ai vari Responsabili;
7. Discussione delle eventuali contro deduzioni da parte dei Responsabili di CdR in sede di Nucleo di valutazione
8. Determinazione della retribuzione di risultato ([Riepilogo risultati budget 2011-2012 per Cdr](#))

Il collegamento tra budget e retribuzione di risultato. Modello attuale.

Nella ASL n. 5 il budget è utilizzato, oltre che come strumento di programmazione aziendale, per determinare la retribuzione di risultato spettante a ciascun dipendente afferente ad ogni unità operativa.

Il sistema si basa sul collegamento fra il livello di incentivazione percepita dai dipendenti e la percentuale complessiva di raggiungimento degli obiettivi di budget della struttura di appartenenza.

La “quota budget” spettante inizialmente al dipendente è determinata in maniera standard e dipende sostanzialmente dall'inquadramento contrattuale.

La “quota conseguita” dal dipendente è ottenuta ponderando la “quota budget” per la percentuale dei risultati raggiunti dalla struttura di appartenenza. Tale quota è decurtata sulla base delle eventuali assenze.

Il collegamento tra budget e retribuzione di risultato. Modello futuro.

L'attuale modello di erogazione della retribuzione di risultato è in fase di revisione con l'introduzione del ciclo della performance organizzativa e individuale.

Il budget continuerà a misurare la performance organizzativa e sarà affiancato dalla misurazione della performance individuale attraverso gli obiettivi individuali e il sistema di valutazione delle competenze organizzative ([Piano performance individuale](#)).

L'insieme di queste valutazioni concorrerà a determinare la retribuzione di risultato.