

# **LAUREA MAGISTRALE PREVENZIONE**

**A.A 2005-2006**



## **“Elaborazione di una scheda di budget”**

**Maria Patrizia Becheroni**

Università degli Studi di Firenze –

Facoltà di Medicina e chirurgia Dipartimento di sanità Pubblica 2005-2006



## Il processo di aziendalizzazione delle aziende sanitarie

....da una cultura  
della  
**Forma**



A ... una cultura  
del  
**processo del  
prodotto**

# Normativa di riferimento :

D.Lgs . 29/93

D.Lgs 229/99

D.Lgs 286/99

L.R. 22/2000

D.Lgs . 502/92

Da un Ente Pubblico  
ad una Azienda Pubblica

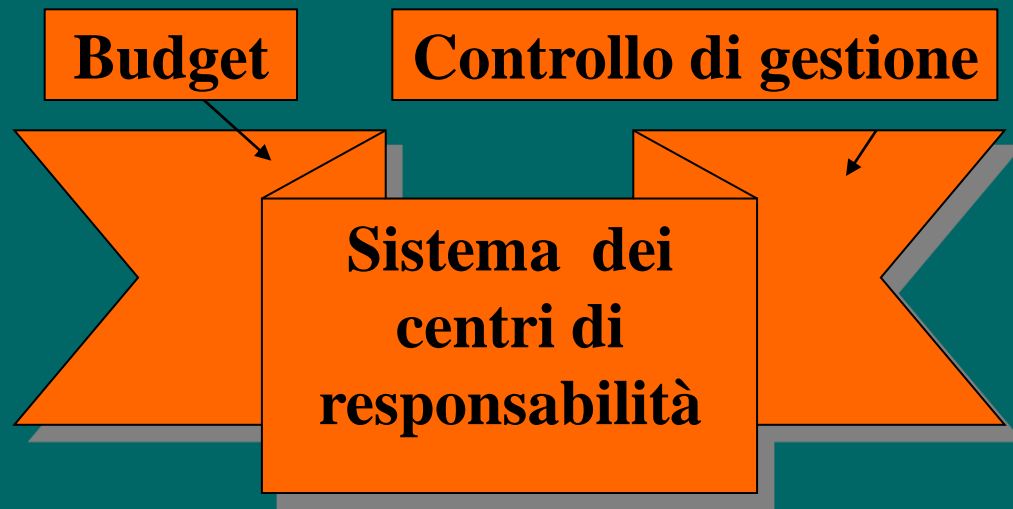


Metodiche gestionali

Budget

Controllo di gestione

Sistema dei  
centri di  
responsabilità





# La Riforma Sanitaria ha affidato

al “BUDGET” ed al “CONTROLLO di GESTIONE”  
il compito di misurare  
l’ **EFFICACIA** ed l’**EFFICIENZA** delle prestazioni  
ed il riconoscimento  
di un **RUOLO MANAGERIALE** ai responsabili della  
loro gestione



Il **budget** è un **programma** espresso  
in termini monetari della durata  
solitamente di un anno ...ha come  
punto di partenza la definizione degli  
**obiettivi aziendali**

(Brusa-Dezzani 1983)



**OBIETTIVI** *che l'azienda vuole raggiungere nell'esercizio successivo :*

- **Minimi** di quantità e qualità delle prestazioni
- **Massimi** raggiungibili attraverso miglioramento della produttività



Il **budget** è un **procedimento** con cui periodicamente **si stabiliscono** in modo esplicito:

- Gli **obiettivi** da conseguire
- Le **risorse** assegnate
- Il **tempo** di realizzazione
- La **strategia** generale coerente con le politiche sanitarie nazionali, regionali aziendali



Il Budget è costituito da due componenti.

- La previsione o budgetizzazione
- Il controllo

**Tutto ciò che è oggetto di PREVISIONE deve essere  
anche oggetto di CONTROLLO**



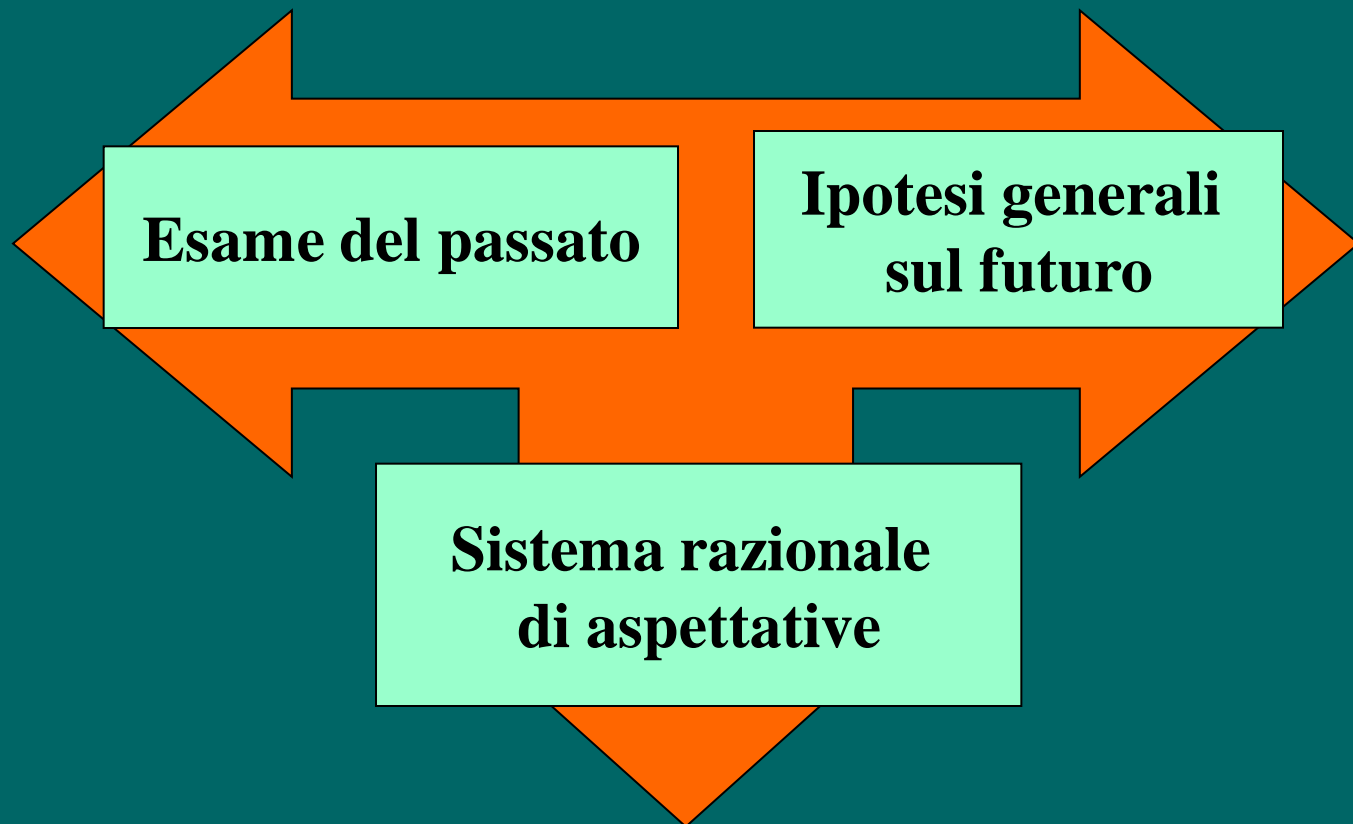


## Il budget si applica a:

- Grandezze misurabili in modo oggettivo e quindi esprimibile mediante numeri
- Grandezze per le quali successivamente sia possibile istituire un confronto fra previsioni e consuntivo



La **PREVISIONE** è costituita da tre fasi:





## 1° Fase

### Esame del passato:

tiene conto di tutti i procedimenti illustrati nei capitoli di spesa precedenti

- *Conto economico*
- *Stato patrimoniale*
- *Contabilità generale*
- *Contabilità analitica*
- *Centri di responsabilità*



## 2° Fase

### **Formulazione di ipotesi generali sul futuro:**

Tiene conto dei dati dei ricavi e dei costi dell'esercizio precedente con aggiustamenti per :

- *Aumenti dovuti a rinnovi contrattuali*
- *Variazione nei prezzi dei prodotti acquistati*
- *Aumenti dei canoni delle utenze*
- *Modifiche del modello organizzativo*
- *Riduzione dei tempi di attesa*
- .....



## 3° Fase

**Traduzione dei dati di esperienza in un sistema razionale di aspettative:**

**tiene conto dei dati di esperienze già fatte a parità di circostanze per modificare il budget:**

- *Maggior scostamento tra dati preventivi e dati consuntivi*
- *Minor precisione in sede di preventivo*

# Come si arriva alla stesura del budget:





## Pre-requisiti per la stesura del budget:

- *Criteri con cui verranno fatte le verifiche finali*
- *Percentuale al di sopra della quale gli scostamenti saranno ritenuti anomali*
- *Azioni correttive per riportare la situazione sotto controllo*
- *Sistemi premianti da attivare in relazione al conseguimento dell'obiettivo*



## Controllo di gestione:

E uno dei sistemi di controllo interno dell'azienda per misurare:







## Controllo di gestione:

E uno dei sistemi di controllo interno dell'azienda  
per misurare:





## Tipi di Controllo di gestione:

- **Operativo** - *breve termine*  
è un controllo di tipo analitico della struttura organizzativa





# Tipi di Controllo di gestione:

- **Direzionale** – *breve termine*
- **Contabilità per Centri di Responsabilità:**
- **Controllo sui comportamenti**
- **Controllo sui risultati**



## Tipi di Controllo di gestione:

- **Strategico** – *lungo termine* valuta la congruenza tra il comportamento aziendale e l'evoluzione dell'ambiente
- Sorveglia l'andamento complessivo dei fattori che possono influenzare l'andamento del piano
- Gestisce gli eventi non programmati
- Aggiorna continuamente e costantemente i vari progetti



## **STRUMENTI del Controllo di Gestione:**

- **Contabilità analitica**
- **Centri di Costo**
- **Fattori produttivi**
- **Diverse tipologie di costi**
- **Criteri di ripartizione dei costi indiretti**
- **I report della contabilità analitica e loro utilizzazione**



## Centri di Costo

Aggregazione significativa dei costi riferiti ad una unità organizzativa per:

- *Aderenza alla struttura organizzativa*
- *Omogeneità delle attività svolte*
- *Rilevanza delle prestazioni erogate*



## **Contabilità analitica:**

**Strumento in grado di evidenziare l'impiego o l'assorbimento delle risorse all'interno delle varie strutture dell'Azienda-  
presuppone:**

- *Analisi della struttura organizzativa*
- *Individuazione dei processi di attività*
- *Rapporti tra le varie strutture organizzative*



## Fattori produttivi

**Individuazione e classificazione delle risorse direttamente connesse alla tipologia dell'attività svolta :**

- *Personale*
- *Prestazioni sanitarie acquistate all'esterno*
- *Consumi di materiale sanitario ed economale*
- *Costo delle manutenzioni delle attrezzature*
- *Costo prestazioni acquisite da terzi*
- *Costo ammortamento impianti*





## Diverse tipologie di costi

I costi possono essere classificati in :  
diretti/indiretti - fissi e variabili

- Costi diretti – *utilizzazione immediata di fattori produttivi*
- Costi indiretti – *utilizzazione congiunta da più centri di attività*
- Costi fissi - *utilizzazione di fattori produttivi indipendentemente dal volume di attività realizzato*
- Costi variabili – *utilizzazione di fattori produttivi direttamente correlati al volume di attività svolto*



## **Criteri di ripartizione dei costi indiretti**

### **Problematica del “ribaltamento”:**

**Ribaltamento dei costi indiretti al fine di ottenere il costo complessivo sostenuto dal centro di costo finale.**

**Criteri – “Drivers”  
diversificati per:**



**Costi Comuni  
Costi Intermedi  
Costi finali**



# **I report della contabilità analitica e loro utilizzazione:**

**Documenti riassuntivi dei risultati della contabilità  
analitica, predisposti per il confronto con i parametri di  
riferimento**

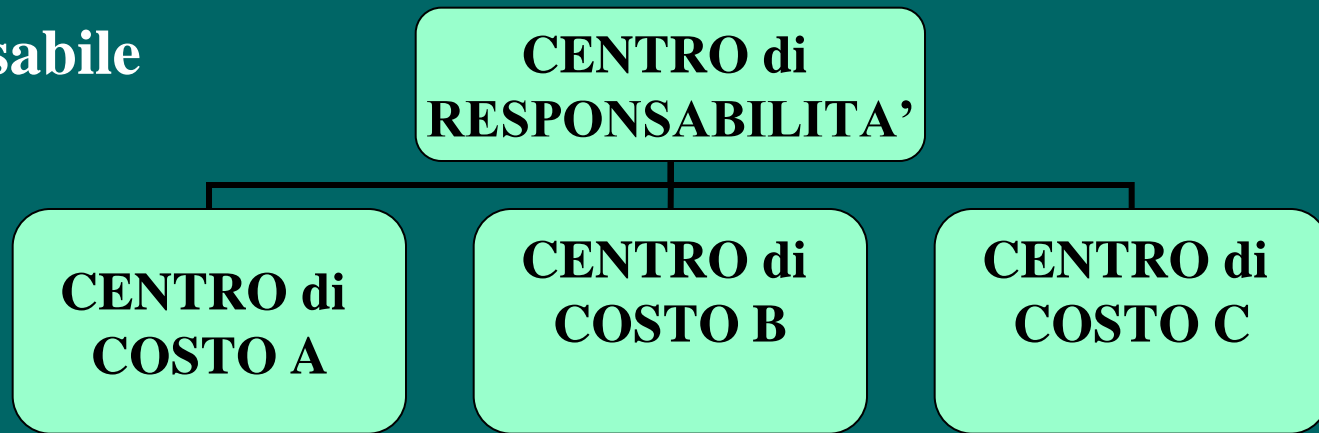
## **Matrice logica del report:**

- *Fattori produttivi da considerare*
- *Indicatori di prestazioni per le informazioni complementari ed economiche di costo*
- *Indicatori di obiettivo*
- *Quali indici e rapporti indicare*



# **Centri di Responsabilità: CdR**

**Gruppo di persone/attività  
che operano al fine di  
raggiungere un obiettivo  
aziendale sotto la direzione  
di un responsabile**





## **Predisposizione delle schede di budget**

**Le schede di budget sono predisposte per ogni CdR dalle UU.OO. Controlli di gestione e Sistema Informativo**

**Le schede contengono:**

- **I dati di attività elaborati aziendalimente 1° semestre dell'anno in corso**



## Le schede contengono:

- *I dati di attività elaborati aziendali del 1° semestre dell'anno in corso*
- *I dati dei costi diretti e delle prestazioni intermedie della struttura 1° semestre dell'anno in corso*
- *La proposta di budget per l'anno successivo formulata sulla base dei costi del 1° semestre ad attività invariata*
- *L'elenco del personale assegnato alla data del 30 giugno dell'anno corrente*
- *La scheda per la richiesta di acquisto/sostituzione di attrezzature arredi*
- *Scheda per l'elaborazione degli obiettivi di attività*