



DECRETO N. 1203

DEL 18/12/2024

OGGETTO: AGGIORNAMENTO REGOLAMENTO PROCESSO DI BUDGET
AZIENDALE

Struttura proponente: S.S. CONTROLLO DI GESTIONE

Responsabile del procedimento: MICHELA MANCINI

IL DIRETTORE GENERALE

DOTT. EZIO BELLERI

Acquisito il parere favorevole del
DIRETTORE AMMINISTRATIVO

DOTT. GIANLUCA LEGGIO

Acquisito il parere favorevole del
DIRETTORE SANITARIO

DR. FRANCESCO REITANO

Acquisito il parere favorevole del
DIRETTORE SOCIOSANITARIO

DR. ANGELO GARAVAGLIA



VISTI:

- il decreto legislativo n. 502/1992, avente ad oggetto il riordino del Servizio Sanitario Nazionale (S.S.N.);
- la Legge Regionale della Regione Lombardia n. 33/2009 “Testo unico delle leggi regionali in materia di sanità”, così come modificata dalla legge regionale n. 23 del 2015 e successive modificazioni ed integrazioni;
- la DGR della Regione Lombardia n. XII/1827 del 31/01/2024 avente ad oggetto “Determinazioni in ordine agli indirizzi di programmazione del SSR per l’anno 2024”;

RICHIAMATI:

- il decreto legislativo n. 150 del 27.10.2009 di attuazione della legge n. 15 del 04.03.2009 in materia di ottimizzazione della produttività, del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;
- il decreto legislativo n. 97 del 25.02.2016 “Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell’articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche” che, confermando le previsioni del decreto legislativo n. 33/2013 in merito alla pubblicazione delle informazioni sulla performance aziendale e sull’ammontare complessivo dei premi collegati alla performance, stanziati ed effettivamente distribuiti, ribadisce il principio di trasparenza nel percorso di valutazione;
- il decreto legislativo n. 118 del 23.06.2011 in merito all’armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio degli Enti locali ed i successivi Decreti applicativi, che hanno avviato all’interno di ASST Cremona un percorso di definizione del Piano Attuativo della Certificabilità;
- le Linee Guida rilasciate dall’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) di Regione Lombardia “Il sistema di misurazione delle performance nelle Aziende Sanitarie pubbliche lombarde”;

RICORDATO che con Decreto aziendale n. 327 del 8/11/2018 è stato approvato il primo regolamento aziendale per la gestione del processo di budget;

CONSIDERATO che il budget è lo strumento operativo di pianificazione, programmazione e controllo del sistema aziendale che ha lo scopo di tradurre la strategia di lungo periodo (contenuta nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione) in azioni da intraprendere nel corso dell’esercizio;

RAVVISATA la necessità di aggiornare il vigente regolamento aziendale di budget;

VISTA la proposta di regolamento, pervenuta dalla S.S. Controllo di Gestione, allegata al presente decreto quale parte integrante e sostanziale;

CONSIDERATO che, la proposta di regolamento, come sopra richiamata, è stata illustrata al Collegio di Direzione in data 10/12/2024 ed al Nucleo di Valutazione delle Prestazioni dell’ASST di Cremona in data 11/12/2024;



RITENUTO di procedere con la formale adozione dell'aggiornamento del regolamento del processo di budget aziendale;

DATO ATTO che dall'adozione del presente provvedimento non derivano oneri specifici per l'ASST di Cremona;

PRESO ATTO dell'attestazione resa dal Responsabile del procedimento in ordine alla regolarità tecnica del presente provvedimento;

ACQUISITI i pareri favorevoli del Direttore Amministrativo, del Direttore Sanitario e del Direttore Sociosanitario;

DECRETA

1. di procedere alla formale adozione dell'aggiornamento del Regolamento del Processo di Budget Aziendale, parte integrante del presente provvedimento;
2. di revocare conseguentemente il precedente decreto aziendale n. 327 del 08/11/20218, richiamato in premessa;
3. di disporre la pubblicazione del presente provvedimento sul sito Internet Aziendale nella sezione "Amministrazione Trasparente", nell'area dedicata alla "Performance" (ai sensi dell'art. 5 del Decreto Legislativo n.33/2013 come modificato dal decreto legislativo n. 97/2016);
4. di dare atto che dall'adozione del presente provvedimento non derivano costi specifici a carico dell'ASST di Cremona;
5. di dare atto che il presente provvedimento è immediatamente esecutivo ai sensi dell'art. 17, comma 6, della legge regionale della Regione Lombardia 30 dicembre 2009, n. 33.

IL DIRETTORE GENERALE
DOTT. EZIO BELLERI

Atto firmato digitalmente ai sensi delle vigenti disposizioni di legge

Sistema Socio Sanitario



Regione
Lombardia
ASST Cremona

BUDGET AZIENDALE

a. Modalità di attuazione del budget aziendale

b. Il sistema di reporting Aziendale



MODALITÀ D'ATTUAZIONE DEL BUDGET AZIENDALE

DEFINIZIONE E RUOLO DEL SISTEMA DI BUDGET

DEFINIZIONE DI BUDGET

Si definisce sistema di budget (o sistema budgetario) l'insieme dei budget attraverso i quali si fissano obiettivi e risorse di un'azienda con riferimento a un dato periodo di tempo.

Attraverso il processo di budgeting è possibile definire obiettivi di carattere operativo che costituiscono una sorta di tappa intermedia, da raggiungere tendenzialmente nel breve periodo, rispetto ai programmi di azione formulati in precedenza; è possibile, inoltre, procedere ad una precisa ed articolata allocazione delle risorse disponibili; vengono definite scelte di carattere operativo in relazione al grado di utilizzo della capacità produttiva disponibile, al livello di impiego delle risorse, al coordinamento delle differenti unità organizzative; si procede a valutare la fattibilità economico-finanziaria e tecnica dei programmi di azione in precedenza delineati. Il budget è uno dei principali strumenti mediante i quali si esplica l'attività di governo della gestione aziendale ed oltre ad essere uno strumento tecnico-contabile, è anche un processo organizzativo che coinvolge gli attori all'interno dell'organizzazione.

Il budget è lo strumento con il quale, annualmente, sono trasformati piani e programmi aziendali in specifici obiettivi articolati rispetto alla struttura delle responsabilità organizzative ed economiche interne. Gli obiettivi contenuti vengono definiti nel rispetto di quanto previsto dalla programmazione strategica ed annuale aziendale e dalle regole di sistema regionale (Contratto ATS). Il budget è il documento base di riferimento per la predisposizione del bilancio economico preventivo aziendale. Gli obiettivi contenuti nel budget rappresentano parametro di riferimento per la valutazione dei risultati conseguiti dall'organizzazione anche ai fini del sistema premiante. Per attività di budgeting si intende il processo di negoziazione che parte dalla predisposizione del trend dei principali indicatori di attività al fine di ricavare informazioni utili per la formulazione di un'ipotesi di budget per l'anno successivo e porta alla predisposizione delle schede obiettivi.

Il processo di budgeting è quel percorso che va dalla predisposizione delle schede obiettivi fino alla loro sottoscrizione, previa condivisione sulle linee operative con la Direzione Strategica e col Collegio di Direzione.



ORGANI DEL PROCESSO DI BUDGET

Articolazione del sistema di budget

Il budget è articolato su tre livelli di responsabilità:

- **Livello aziendale:** si tratta del budget generale d'azienda, che è determinato dalla somma dei budget relativi ai centri di responsabilità di I livello, integrato dal budget della Direzione Strategica e degli organi di staff, nel quale sono evidenziati i progetti aziendali;
- **Livello macroarticolazione organizzativa:** con tale termine ci si riferisce ad un'aggregazione di strutture complesse (dipartimento) coordinate da un responsabile. Di seguito si fa riferimento a questo livello di responsabilità con il termine Centro di Responsabilità di II livello. **Il budget di C.d.R. di II livello** è definito dalla somma dei budget integrata dagli obiettivi/progetti assegnati specificatamente e gestiti direttamente dal dipartimento;
- **Livello di Struttura Complessa/Semplice a valenza dipartimentale:** di seguito si fa riferimento al presente livello di responsabilità con il termine Centro di Responsabilità di I livello. Il C.d.R. di I livello rappresenta il livello più analitico rispetto al quale viene predisposto, negoziato e formalizzato il documento di budget.

Budget di C.d.R. di I livello (strutture complesse e semplici a valenza dipartimentale)

Il budget dei C.d.R. di I livello è di carattere operativo: si basa sul miglioramento / sviluppo nell'erogazione dei servizi e nell'impiego delle risorse assegnate (personale, materiale di consumo, tecnologia e spazi), mediante l'esplicitazione d'obiettivi d'attività (quali - quantitativi) ed indici d'assorbimento di risorse.

Budget di C.d.R. di II livello (dipartimento gestionale)

Il budget di C.d.R. di II livello è determinato dalla somma dei budget dei C.d.R. di I livello, integrato da eventuali obiettivi/progetti gestiti dagli stessi. Il C.d.R. di II livello esplicita tali obiettivi / progetti nella scheda di budget di dipartimento.

PROCESSO DI BUDGET

Soggetti che partecipano al processo di budget

Sono direttamente coinvolti nel processo di budget:



- a) La **Direzione Strategica**, costituita dal Direttore Generale, dal Direttore Amministrativo, dal Direttore Sanitario e dal Direttore Socio Sanitario;
- b) La **S.S. Controllo di Gestione**;
- c) I responsabili di **C.d.R. di II livello**, direttori responsabili di dipartimento;
- d) I responsabili di **C.d.R. di I livello**, dirigenti delle strutture complesse e semplici a valenza dipartimentale;
- e) Il **Comitato Budget** costituito da Direzioni Mediche di Presidio, Direttori di Dipartimento, Direttori di Struttura Complessa e Direttori di Strutture Semplici a valenza Dipartimentale, S.S. Controllo di Gestione, S.C. Farmacia, S.S. Gestione Operativa e SC Direzione Aziendale delle Professioni Sanitarie e Sociosanitarie.

La Direzione Strategica si riserva, di volta in volta, di far partecipare al processo di BDG Dirigenti e/o funzionari che per specifica conoscenza e competenza possono fornire un utile supporto.

Compiti dei soggetti coinvolti nel processo di budget.

Tutti i soggetti descritti partecipano al processo di budget con ruoli distinti come segue:

La Direzione Strategica, così costituita:

Direzione Generale:

- *definisce le linee guida, indica gli obiettivi, i criteri, i vincoli ed i parametri per la formulazione del budget;
- *approva il budget d'azienda;
- *approva modifiche nel corso d'attuazione del budget;
- *negozia risorse ed obiettivi con i responsabili di C.d.R. di II livello,

Direzione Amministrativa, Direzione Sanitaria e Direzione Socio Sanitaria:

- *supportano la Direzione Generale nella definizione delle linee guida, con particolare riferimento all'area di competenza;
 - *analizzano le proposte presentate dal C.d.R. di II livello al fine di segnalare le criticità da affrontare nella fase di negoziazione;
 - *partecipano alla negoziazione con i responsabili di C.d.R. di II livello;
- svolgono, direttamente o attraverso l'istituto di delega, funzioni di controllo, monitoraggio e verifica periodiche, con cadenza almeno trimestrale, dei risultati infrannuali, e attraverso incontri con i C.d.R. di II livello, a cui possono partecipare i C.d.R. di I livello direttamente interessati, promuovono azioni correttive al fine di



riorientare i risultati verso gli obiettivi negoziati;

*propongono alla Direzione Generale, per l'area di propria competenza, modifiche degli obiettivi di budget, quando nell'ambito delle periodiche verifiche rilevano scostamenti significativi non direttamente imputabili ai C.d.R.

Controllo di Gestione

*progetta il sistema budgetario, con particolare riferimento agli strumenti tecnico-contabili ed informativi, e lo modifica quando si rilevi inefficace;

*promuove presso i C.d.R. l'elaborazione delle proposte ed il rispetto delle scadenze previste, fornisce informazioni ai dirigenti ai vari livelli, collabora alla valutazione delle proposte e consolida le proposte approvate nel budget aziendale, durante le fasi di controllo, monitoraggio e verifiche, redige rapporti periodici, con cadenza almeno trimestrale dei risultati infrannuali, nei quali segnala gli scostamenti tra consuntivo e budget e li presenta ai dirigenti interessati, li aiuta ad interpretare i dati e trarne le conseguenze sul piano operativo.

C.d.R. di II livello:

supportano la Direzione Strategica nella definizione delle linee guida per lo specifico dipartimento, negoziano il budget con i responsabili di C.d.R di I livello loro afferenti, negoziano con la Direzione Strategica il Budget di dipartimento, svolgono funzioni di controllo, monitoraggio e verifica dei risultati direttamente con i responsabili dei C.d.R di I livello, e quando si manifestano scostamenti tra i risultati e gli obiettivi imputabili a cause esterne e non governabili dai C.d.R. promuovono azioni correttive. Con riferimento ai C.d.R afferenti al dipartimento, questi predispongono, con periodicità trimestrale, una sintetica relazione sull'attività e sugli obiettivi raggiunti, e sulle iniziative adottate per la realizzazione degli obiettivi di budget.

C.d.R. di I livello:

negoziano con il responsabile di C.d.R. di II livello il loro budget, unitamente alla Direzione Aziendale con il supporto del Controllo di Gestione.

I C.d.R. di I e II livello, sono responsabili del rapporto risorse e risultati, e rispondono degli eventuali scostamenti tra obiettivi e risultati che si sono evidenziati in fase di controllo. Predispongono una sintetica relazione trimestrale che condividono con i Responsabili C.d.R. di II livello.

Comitato Budget:

Organismo aziendale collegiale e multidisciplinare con funzioni di supporto al processo di budget sia in fase di predisposizione delle schede che in fase di monitoraggio e valutazione. Agli incontri del Comitato Budget possono partecipare anche i membri della Direzione Strategica. Il Comitato budget ha i seguenti compiti:

- partecipa alle riunioni di negoziazione delle schede di budget;
- verifica e formalizza eventuali modifiche/integrazioni da apportare alla scheda budget a seguito di comprovati cambiamenti istituzionali/organizzativi/gestionali



che ostacolano il raggiungimento degli obiettivi negoziati, previa informativa alla Direzione Aziendale;

- supporta la Direzione Strategica nella valutazione finale delle schede budget, inclusa la valutazione delle eventuali controdeduzioni ricevute da parte dei Responsabili di CdR di I e II livello.

LE FASI DEL PROCESSO DI BUDGET

Per processo di budget s'intende l'insieme delle regole aziendali che definiscono, in modo esplicito e trasparente, quali passaggi devono essere compiuti per giungere alla formalizzazione degli obiettivi. Le fasi di sviluppo del processo di budget sono:

fase 0: Il processo di budgeting si basa sulla definizione dei criteri, delle strategie e delle linee guida da parte della Direzione Strategica e loro illustrazione al Collegio di Direzione (Regole regionali, contratto ATS).

fase 1: formulazione e diffusione delle direttive aziendali annuali con indicazione delle regole di sistema, obiettivi aziendali, criteri, vincoli e parametri per la formulazione del budget. Tale documento è predisposto dalla Direzione Strategica, supportata dalla S.S. Controllo di Gestione, e costituisce il momento d'avvio del processo di budget. Le direttive aziendali sono rese note a tutti i dirigenti con responsabilità di budget; predisposizione da parte del Controllo di Gestione del trend dei principali indicatori di attività degli ultimi tre anni. Analisi del suddetto trend al fine di ricavare informazioni utili per la formulazione di un'ipotesi di budget per l'anno successivo.

fase 2: scomposizione delle direttive aziendali in indirizzi ai C.d.R. di II e I livello (C.d.R. e Dipartimenti). La Direzione Strategica definisce le proposte d'obiettivi per i C.d.R. di I e II livello; predisposizione della scheda obiettivi che deve contenere:

- Obiettivi di mandato;
- Obiettivi di carattere economico (attività e costi)
- Obiettivi qualitativi;
- Obiettivi organizzativi.

Condivisione della suddetta scheda con la Direzione Strategica.

fase 3: predisposizione e diffusione, da parte del Controllo di Gestione, delle schede di budget ai C.d.R. di II e I livello (C.d.R. e Dipartimenti) contenenti le proposte d'obiettivi espressi dalla Direzione Strategica. Trasmissione della scheda obiettivi ai Direttori di Dipartimento che terrà conto dei criteri e delle strategie definite in precedenza.

fase 4: coinvolgimento dei C.d.R. di I livello da parte dei responsabili dei C.d.R. di II livello mediante la diffusione delle linee guida aziendali e delle proposte degli obiettivi di budget formulate dalla Direzione Strategica; definizione di una proposta di budget di C.d.R. di I e II livello;



fase 5: trasmissione da parte dei C.d.R. di I e II livello delle schede di budget al Controllo di Gestione al fine di verificare la compatibilità con le linee d'indirizzo specifiche e la coerenza interna delle proposte di budget formulate da parte dei C.d.R. di I e II livello. Il Controllo di Gestione predispone una serie di prospetti di sintesi per la Direzione Strategica al fine di consentire l'analisi complessiva di tutte le proposte d'obiettivi e segnalare eventuali criticità da affrontare nella fase di negoziazione;

fase 6: La Direzione Aziendale col supporto del Controllo di Gestione negozia i budget con analisi degli obiettivi unitamente ai Direttori di Dipartimento, ai Responsabili di CdR e ai Coordinatori infermieristici, previa loro convocazione

fase 7: definizione del budget dei singoli CdR e del totale del Dipartimento; collegamento al sistema incentivante. Approvazione, per sommatoria, del Budget. Analisi, da parte della Direzione Strategica, supportata dalla S.S. Controllo di Gestione, del budget consolidato; verifica del rispetto delle linee aziendali e dei vincoli di risorse; predisposizione del consolidato aziendale definitivo.

PROCESSO DI CONTROLLO E REVISIONE DEGLI OBIETTIVI

Controllo periodico

Al fine di favorire il raggiungimento degli obiettivi di budget il Controllo di Gestione provvede al monitoraggio continuo dei risultati intermedi conseguiti ed il loro sistematico confronto con quelli previsti, e procede alla stesura almeno trimestrale di un report per ogni C.d.R. di I e II livello, trasmettendone copia ai rispettivi responsabili ed alla Direzione Strategica.

Incontri periodici

In particolare in presenza di scostamenti tra obiettivi e risultati non imputabili a cause esterne ma di responsabilità del C.d.R., le Direzioni (Amministrativa, Sanitaria e Socio Sanitaria) direttamente o attraverso l'istituto della delega, organizzano incontri con i C.d.R. di II livello per analizzare situazioni particolarmente critiche e promuovono azioni correttive per riorientare i risultati effettivi verso gli obiettivi negoziati.

Processo di revisione degli obiettivi

Nell'ipotesi in cui, durante l'esercizio di riferimento, si dovesse verificare una differenza tra risultati effettivi ed attesi, dovuta a cause esterne e non governabili dai C.d.R. e/o dall'Azienda, si rende necessario attivare una fase di revisione degli obiettivi. La modifica degli obiettivi di budget può avvenire nei seguenti modi:



- su iniziativa della Direzione Aziendale, per le aree di propria competenza, quando, nell'ambito delle proprie funzioni di controllo, monitoraggio e verifica dei risultati infrannuali, rilevano differenze significative tra obiettivi e risultati effettivi;
- su proposta motivata del C.d.R di Il livello interessato, con comunicazione da inviare, entro 15 giorni dal ricevimento del report dei risultati infrannuali conseguiti, alla Direzione Sanitaria, Amministrativa, Socio Sanitaria e alla Direzione Generale e alla S.S. Controllo di Gestione al fine di attivare il processo di revisione con le Direzioni interessate.

Attuazione della revisione degli obiettivi

La revisione infrannuale del budget è prevista limitatamente alle seguenti situazioni:

- a) risultati effettivi d'attività/qualità che si scostano in modo significativo dall'obiettivo e, comunque, in direzione opposta rispetto alle attese e/o che comportano una riallocazione interna delle risorse strutturali;
- b) indici effettivi di consumo di risorse che si scostano in modo significativo dall'obiettivo e, comunque, in direzione opposta rispetto alle attese;
- c) modificazioni significative nelle risorse strutturali (personale, materiale di consumo, tecnologia e spazi) assegnate ad inizio esercizio;
- d) sopravvenuta impossibilità di avviare e/o portare a compimento progetti specifici.

In ogni caso non è possibile modificare gli obiettivi di budget per fenomeni gestionali relativi all'ultimo trimestre dell'esercizio di riferimento.

MISURAZIONE RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

La valutazione finale delle schede di budget e la relativa misurazione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi viene effettuata a livello di C.d.R. di I livello e poi accorpata per C.d.R di II livello. Questa è un'attività di competenza del Controllo di Gestione, con la collaborazione delle uu.oo. certificatrici: coerentemente con la disponibilità dei dati necessari, la UOS Controllo di Gestione effettua la precompilazione delle schede a partire dai dati elaborati nel Datawarehouse e, laddove non disponibile un dato oggettivo, a partire dalle autocertificazioni dei Responsabili di CdR di I/II livello e delle uu.oo. certificatrici individuate nelle schede budget come responsabili della rendicontazione sui singoli obiettivi. La valutazione di ogni obiettivo viene calcolata attraverso il rapporto tra il



peso assegnato all'obiettivo e il grado di raggiungimento dello stesso rendicontato dalla struttura di competenza. Tali valori verranno sommati ed il punteggio totale della scheda di valutazione rappresenta la performance organizzativa del CdR di I/II livello.

Sulla base delle predette schede pre-compilate, viene effettuata la valutazione degli obiettivi, le cui risultanze provvisorie vengono inoltrate ai responsabili di CdR di I livello per la raccolta di eventuali osservazioni che devono essere inviate in forma scritta entro il termine tassativo stabilito, previa validazione motivata da parte del responsabile di CdR di II livello. Le osservazioni verranno portate all'attenzione del Comitato Budget, il quale, esprimerà un motivato parere, e unitamente alla Direzione Strategica, potrà accettarle e quindi modificare in senso positivo la valutazione, oppure non accettarle, ritenendole non fondamentali per garantire il raggiungimento dell'obiettivo. Qualora la valutazione espressa non fosse accolta dal Direttore di struttura complessa/semplice a valenza dipartimentale si provvederà all'invio al Nucleo di Valutazione delle Prestazioni unitamente alle schede di valutazione per la valutazione definitiva. Nell'ipotesi in cui vengano accettate le osservazioni presentate da parte dei CdR di I livello verrà inviata da parte della UOS Controllo di Gestione una comunicazione in merito alla nuova percentuale di raggiungimento degli obiettivi. Tutto il percorso di valutazione finale è poi oggetto di validazione da parte del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni, che verifica la correttezza metodologica dei sistemi di misurazione e valutazione supporta l'azienda nella soluzione di eventuali casi di disaccordo tra le uu.oo. certificatrici e le uu.oo. valutate.

OBIETTIVI INDIVIDUALI E COLLEGAMENTO AL SISTEMA INCENTIVANTE

Dopo la negoziazione delle schede di budget, il Responsabile di CdR di I livello deve condividere la scheda di budget con i professionisti della struttura che devono sottoscrivere il verbale di condivisione degli obiettivi.

L'azienda ha attivato un sistema di valutazione individuale mediante apposti strumenti che derivano dalle schede di budget e dagli accordi integrativi con le OO.SS a cui si rimanda per la regolamentazione di dettaglio.

Ai sensi dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro (CC.CC.NN.LL.) vigenti, il sistema di budget e, in particolare, la valutazione degli obiettivi assegnati alle diverse strutture, costituiscono lo strumento per il riconoscimento della retribuzione di risultato e incentivazione nonché per la valutazione individuale. Le modalità di ripartizione vengono determinate sulla base di quanto previsto dagli accordi integrativi.

IL SISTEMA DI REPORTING AZIENDALE

IL SISTEMA DI REPORTING AZIENDALE

Il sistema di programmazione e controllo è strettamente collegato al sistema di reporting ovvero all'attività di comunicazione ad un soggetto interno e/o esterno all'azienda d'informazioni relative all'attribuzione delle risorse, all'impiego delle risorse, all'andamento dell'attività aziendale.

Nell'ambito più generale del sistema di controllo la funzione del reporting è quella di trasmettere agli interessati in modo univoco, affidabile e tempestivo gli elementi conoscitivi necessari per:

- conoscere le dinamiche passate e/o l'andamento attuale della gestione in rapporto agli obiettivi prefissati;
- identificare le ragioni degli scostamenti
- intervenire sul processo di programmazione ridefinendo gli obiettivi

Il sistema di reporting costituisce dunque il meccanismo operativo fondamentale nel processo volto a responsabilizzare gli operatori verso il perseguimento degli obiettivi. Il Controllo di Gestione progetta, organizza e realizza il sistema di reporting destinato sia alla Direzione Aziendale che ai C.d.R.. Affinché le rilevazioni quantitative prodotte dal Controllo di Gestione siano prese in considerazione e utilizzate ai fini decisionali è necessario che esse siano attendibili, ma soprattutto è necessario che il dato diventi informazione cioè sia coerente con le esigenze conoscitive dei destinatari e sia messo a disposizione nei modi e tempi adeguati.

Si ritiene importante anche per sviluppare una diffusa cultura orientata ai risultati organizzare dei sistematici eventi di valutazione e confronto fra la Direzione, il controller, i responsabili di C.d.R./ Dipartimenti per discutere i dati, verificarne l'attendibilità, comprendere meglio i fenomeni rilevati dalle informazioni. Tra l'altro quest'esigenza di formazione interna necessaria ai C.d.R./Dipartimenti rappresenta una necessità del controller che costantemente sottopone a verifica il lavoro svolto. Inoltre creare questa interazione fra controller e destinatario del report se correttamente gestita può attivare un positivo scambio d'informazioni che arricchisce il sistema informativo aziendale. Infatti, se il destinatario dell'informazione matura, la convinzione che il Controllo di Gestione aziendale non costituisce una fastidiosa procedura ispettiva e fiscale, ma rappresenta un meccanismo operativo volto a migliorare la qualità del proprio processo decisionale e a rappresentare adeguatamente il lavoro svolto, egli contribuirà ad incrementare la conoscenza del

controller e delle modalità svolgimento della propria attività aiutandolo ad affinare progressivamente il sistema di rilevazione.

Tipologie di fabbisogni informativi e caratteristiche dei reports necessari a soddisfarli.

Sono di seguito schematizzati i principali contenuti del sistema di reporting aziendale in fase d'attuazione.

Nella progettazione del sistema di reporting si tiene sostanzialmente conto delle seguenti classi di report.

Report	Finalità	Periodicità	Destinatari
Attività di ricovero	Rilevare l'andamento della attività di Ricovero ordinario e DH attraverso la lettura d'indicatori specifici e la rappresentazione dei DRG prodotti. Raffronto con vincoli contrattuali, andamento storico, benchmark regionale.	Mensile	Direzione Strategica, Direzione Medica di Presidio, Direttori di Dipartimento, Responsabili di C.d.R.
Attività ambulatoriale esterna.	Rilevare l'andamento della attività di specialistica ambulatoriale attraverso la rilevazione e rappresentazione dell'attività per Quantità e Valore. Rappresentazione delle prestazioni. Raffronto con vincoli contrattuali, andamento storico, benchmark regionale.	Mensile	Direzione Strategica, Direzione Medica di Presidio, Direttori di Dipartimento, Responsabili di C.d.R.
Prestazioni intermedie interne.	Rilevare l'andamento della attività di prestazioni	Trimestrale	Direzione Strategica, Direzione Medica di Presidio, Direttori di Dipartimento,

	intermedie rese. Rappresentazione dell'attività per Quantità e Valore (prezzi di trasferimento interno).		Responsabili di C.d.R.
Attività di sala operatoria.	Rilevare l'andamento della attività di sala operatoria.	Trimestrale	Direzione Strategica, Direzione Medica di Presidio, Direttori di Dipartimento, Responsabili di C.d.R.
Contabilità analitica.	Rilevazione quantitativa dei fattori produttivi impiegati dai C.d.R coerente con i contenuti delle linee guida regionali di rilevazione della contabilità analitica. Produzione del conto economico per C.d.R., Dipartimento, Presidio Ospedaliero	Trimestrale	Direzione Strategica, Direzione Medica di Presidio, Direttori di Dipartimento, Responsabili di C.d.R.
Gestione risorse umane.	Rilevazione delle risorse umane, per profilo, ore lavorate. Andamento storico, benchmark regionale.	Semestrale.	Direzione Strategica, Direzione Medica di Presidio, Direttori di Dipartimento, Responsabili di C.d.R.
Report obiettivi di BDG negoziati	Rilevazione, per il periodo di riferimento, del grado di raggiungimento degli obiettivi negoziati in sede di BDG.	Trimestrale	Direzione Strategica, Direzione Medica di Presidio, Direttori di Dipartimento, Responsabili di C.d.R.

Per ogni tipologia di reports occorre identificare la modalità più efficace di rappresentazione: tabellare, discorsiva, grafica. Ciascuna di queste forme ha caratteristiche peculiari, che la rende preferibile in relazione ad informazioni di un

certo tipo e inutilizzabile con altre.

La stessa struttura della reportistica non è completamente definibile a priori, deve essere il controller che sulla base di una struttura tipo concordata e definita con la Direzione e i C.d.R, se lo ritiene opportuno per far risaltare alcune informazioni, per sottolineare aspetti che ritiene rilevanti, volta per volta produce una reportistica particolare. Importante comunque mantenere la tempistica concordata, mantenere il ruolo di neutralità rispetto alle informazioni rilevate.