

 ASL TO 4 - Regione Piemonte	PROCEDURA PAC.PRO.COGE/EC/FIN. 01	Struttura: Economico finanziario, Programmazione e Controllo di Gestione, OSRU	
Processo di budget, definizione degli obiettivi strategici ed operativi, reporting e controllo		Rev. 01 Data 30.09.2013	Pagina 1 di 11

INDICE

1. SCOPO
2. CAMPO DI APPLICAZIONE
3. TERMINOLOGIA ED ABBREVIAZIONI
4. DESCRIZIONE DELLE ATTIVITÀ
5. DIAGRAMMA DI FLUSSO
6. RESPONSABILITÀ
7. RIFERIMENTI
8. ARCHIVIAZIONE
9. ALLEGATI
10. MODALITÀ DI VERIFICA DELL'APPLICAZIONE
11. AUDIT

LISTA DI DISTRIBUZIONE

Direttori e Responsabili Strutture coinvolte nel PAC

Loro tramite al personale interessato

GRUPPO DI LAVORO

Componente	Qualifica	Struttura
Franco Ripa	Responsabile	Programmazione e controllo di gestione
Maurilio Franchetto	Responsabile	Economico-finanziario
Ada Chiadò	Responsabile	OSRU
Anna Maria Santoro	Amministrativo	Programmazione e controllo di gestione

Rev.	Data	Redazione	Verifica	Approvazione
01	30.09.2013			
		Franco Ripa Firmato in originale Maurilio Franchetto Firmato in originale Ada Chiadò Firmato in originale	Franco Ripa Firmato in originale Maurilio Franchetto Firmato in originale	DS/DA/DG Lorella Daghero Firmato in originale

 ASL TO 4 - Regione Piemonte	PROCEDURA PAC.PRO.COGE/EC/FIN. 01	Struttura: Economico finanziario, Programmazione e Controllo di Gestione, OSRU	
Processo di budget, definizione degli obiettivi strategici ed operativi, reporting e controllo		Rev. 01 Data 30.09.2013	Pagina 2 di 11

1. SCOPO

Scopi della presente procedura sono i seguenti:

- illustrare le modalità di adozione del budget aziendali coerente con le previsioni del consolidato regionale;
- illustrare le modalità di definizione ed assegnazione degli obiettivi strategici ed operativi regionali (incluso riparto del FSR e extrafondo), bilanci di previsione annuale e pluriennale, coerenti;
- illustrare le modalità di recepimento dei budget concordati mediante assegnazione degli stessi ai rispettivi centri di responsabilità aziendali.
- definire le modalità con cui avviene la organizzazione e gestione del processo di budget, reporting e controllo nell'ASL TO4
- definire le specifiche responsabilità
- uniformare i comportamenti degli operatori.
- assicurare che il processo di definizione e gestione del budget venga gestito dalle articolazioni organizzative aziendali coinvolte rispettando obiettivi, tempi e responsabilità.

In particolare la presente procedura descrive le modalità di preparazione, elaborazione, approvazione e gestione del budget dell'Azienda Sanitaria Locale TO4 ai fini del sistema di programmazione e controllo.

La presente procedura risponde anche ai contenuti del percorso attuativo di certificabilità (PAC) – Decreto Interministeriale 01.03.2013

In tale ambito, un corretto svolgimento del processo di budget consente di realizzare un efficace coordinamento tra le differenti Unità Organizzative, motivare le Unità Organizzative interessate, costituire un'importante esperienza di sviluppo professionale per gli operatori coinvolti nel processo, identificare significativi parametri di riferimento per la valutazione delle performance delle Unità Organizzative e dunque valorizzare compiutamente il sistema di programmazione e controllo aziendale.

2. CAMPO DI APPLICAZIONE

La presente procedura si applica nella ASL TO 4 per quanto riguarda le strutture che intervengono nel processo di budget individuate dalla Direzione aziendale, in modo particolare grandi ordinatori di spesa, centri di responsabilità e centri di costo corrispondenti ai Dipartimenti, alle Strutture complesse e alle Strutture semplici a valenza dipartimentale.

3. TERMINOLOGIA E ABBREVIAZIONI

Strategia aziendale: l'insieme delle azioni volte a raggiungere uno scopo definito e programmato

Obiettivo: traguardo da raggiungere nella gestione dell'Azienda; può essere collegato ad aspetti economico-finanziari, ai processi, ai clienti, all'apprendimento e crescita

Bilancio di previsione: documento contabile che contiene le **previsioni** di Entrata e di Spesa relative all'esercizio cui il bilancio si riferisce

Budget: documento/processo in cui sono identificati obiettivi e risorse per il loro raggiungimento, articolato nel tempo per Centri di Responsabilità

Centro di responsabilità (CDR): "Un Centro di Responsabilità è costituito da un gruppo di persone/attività che operano al fine di raggiungere un obiettivo aziendale sotto la direzione di

 ASL TO 4 - Regione Piemonte	PROCEDURA PAC.PRO.COGE/EC/FIN. 01	Struttura: Economico finanziario, Programmazione e Controllo di Gestione, OSRU	
Processo di budget, definizione degli obiettivi strategici ed operativi, reporting e controllo		Rev. 01 Data 30.09.2013	Pagina 3 di 11

un responsabile (Anthony e Young, 1992); aggregazione di risorse eterogenee (personale, tecnologia, spazi...) organizzate e coordinate per il raggiungimento di risultati predefiniti, poste a capo di un Dirigente responsabilizzato sia sul loro impiego sia sui risultati con esse ottenibili sul piano prestazionale e dei livelli di servizio. Il centro di responsabilità di norma coincide con una Struttura complessa o con una Struttura semplice a valenza dipartimentale e viene articolato in centri di costo (CDC); può svolgere attività direttamente rivolte all'utente/assistito o attività a supporto di altri CDR/CDC aziendali

Piano dei centri di costo: documento aziendale formulato dalla S.C. Programmazione e Controllo di Gestione sulla base dell'atto aziendale, in cui sono individuati i CDR/CDC con un codice di riferimento univoco

Scheda di budget: strumento tecnico per la formalizzazione delle proposte di budget e strumento di comunicazione tra Centro di Responsabilità e Direzione Strategica; è articolata in sezioni, contenente indicazioni qualitative (obiettivi strategici, analisi di contesto, punti di forza e di debolezza) ed indicazioni quantitative (indicatori, risorse umane, risorse strumentali, beni di consumo: farmaci, altro materiale sanitario e materiale non sanitario, ecc.)

Indicatore: parametro o un valore derivato da parametri capace di fornire indicazioni relative ad uno specifico fenomeno e di dare una informazione sintetica ai fini decisionali

Standard: valore soglia di riferimento tra accettabile/inaccettabile

Report: documento riportante indicatori riferiti agli obiettivi definiti, predisposto con periodicità specifica per consentire ai responsabili del CDC di prendere coscienza dell'andamento della gestione

Analisi degli scostamenti: comparazione tra i valori effettivamente rilevati degli indicatori e i valori degli standard, al fine di quantificare attraverso una specifica attività di audit la reale consistenza del problema e porre in essere le azioni correttive

Audit: valutazione in cui l'attività effettuata viene comparata nei confronti di standard noti; in caso di scostamenti viene definito ed effettuato lo specifico piano di miglioramento

Accountability: momento finale del processo di budget in cui ogni Responsabile di CDR rende conto del raggiungimento degli obiettivi definiti attraverso una specifica scheda di rendicontazione

Direzione strategica: Direttore Generale, Direttore Sanitario, Direttore Amministrativo

Comitato di budget: articolazione esecutiva formata dal Responsabile della S.C. Programmazione e Controllo di Gestione, dal Responsabile della SC Economico Finanziaria e dal Responsabile dell'OSRU

Nucleo di valutazione: organo costituito da consulenti esterni ed interni per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi

DIP: Dipartimento

UO: Unità Operativa

SC: Struttura complessa

SS: Struttura semplice

4. DESCRIZIONE DELLE ATTIVITÀ

Le linee strategiche dell'Azienda sono espresse nell'ASL TO 4 nell'Atto aziendale, nel Piano di organizzazione aziendale, nel Piano della performance, nei Piani di riequilibrio e nei Documenti a questi collegati, con i relativi obiettivi strategici.

L'articolazione delle responsabilità aziendali si tace nell'individuazione dei centri di responsabilità e del loro contenuto di autonomia e responsabilità. I CDR sono definiti

 ASL TO 4 - Regione Piemonte	PROCEDURA PAC.PRO.COGE/EC/FIN. 01	Struttura: Economico finanziario, Programmazione e Controllo di Gestione, OSRU	
Processo di budget, definizione degli obiettivi strategici ed operativi, reporting e controllo		Rev. 01 Data 30.09.2013	Pagina 4 di 11

univocamente sulla base dall'Atto aziendale e coincidono con le Strutture complesse e le Strutture semplici; sono inoltre ricomprese tra i CDR i grandi ordinatori di sepsa ed altre strutture individuate dalla Direzione Aziendale.

In tale ambito il budget è lo strumento con il quale, annualmente, piani e programmi aziendali vengono articolati in specifici piani di lavoro delle diverse strutture dell'organizzazione, mediante l'assegnazione di obiettivi individuati in riferimento alle responsabilità organizzative ed economiche interne, affinché l'attività si svolga in modo più efficace ed efficiente.

Attraverso il budget i dirigenti sono responsabilizzati sugli strumenti gestionali fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Il processo di budget è ciclico, nel senso che parte dalle linee strategiche aziendali, viene diffuso capillarmente e ridetermina la strategia aziendale.

Il percorso si svolge attraverso le tre fasi seguenti:

1. fase di programmazione
2. fase di discussione e negoziazione
3. fase di gestione e verifica.

1. Fase di programmazione

Elaborazione delle linee strategiche aziendali

In tale ambito sono definiti gli elementi di scenario: politiche relative ai livelli di produzione, politica di qualità, ipotesi di equilibrio costi e ricavi (con particolare riferimento al piano investimenti e piano risorse umane) e obiettivi strategici aziendali.

Le linee strategiche aziendali vengono formalizzate negli specifici Documenti di riferimento Atto aziendale, Piano di organizzazione aziendale, Piano della performance, Piani di riequilibrio e Documenti a questi collegati.

Il bilancio di previsione è formulato secondo le indicazioni e nei tempi previsti dalla Regione Piemonte da parte della S.C. Economico-Finanziaria e trasmesso tramite procedura FEC.

Il finanziamento (compreso extrafondo) è ripartito dalla Direzione Generale sui livelli assistenziali e quindi sui Dipartimenti e sulle Strutture Complesse aziendali sulla base dei bisogni e degli obiettivi ad essi sottesi.

Per obiettivi strategici si intendono obiettivi di particolare rilevanza rispetto ai bisogni ed alle attese degli *stakeholder*, programmati su base triennale, aggiornati annualmente sulla base delle priorità politiche dell'amministrazione.

Gli obiettivi strategici sono contenuti in particolare nel Piano della Performance, che viene formulato tenendone conto su base triennale.

Gli obiettivi strategici si articolano nell'ASL TO 4 in specifiche "prospettive" di riferimento, secondo il modello di balanced scorecard (BSC):

- economico-finanziaria
- paziente/cliente
- processi aziendali interni
- apprendimento e crescita.

Agli obiettivi strategici sono associati uno o più indicatori, avendo cura che nel loro complesso tali indicatori comprendano tutti gli ambiti di misurazione e valutazione della performance.

Gli obiettivi strategici stabiliti nella fase precedente sono quindi articolati in obiettivi operativi per ciascuno dei quali vanno definite le azioni, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento.

Essi individuano:

 ASL TO 4 - Regione Piemonte	PROCEDURA PAC.PRO.COGE/EC/FIN. 01	Struttura: Economico finanziario, Programmazione e Controllo di Gestione, OSRU	
Processo di budget, definizione degli obiettivi strategici ed operativi, reporting e controllo		Rev. 01 Data 30.09.2013	Pagina 5 di 11

- l'obiettivo operativo, a cui si associano, rispettivamente, uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un *target* (*valore programmato o atteso*);

- la quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;

Le risorse attribuite ai grandi ordinatori di spesa e ai CDR sono concordate ed adottate in linea con le risorse assegnate all'Azienda e sono coerenti con le previsioni del consolidato regionale. Le stesse sono assegnate ai rispettivi grandi ordinatori e ai centri di responsabilità aziendali.

A supporto il Comitato di Budget formato da SC Economico Finanziario, SC Programmazione e controllo di gestione ed OSRU (quest'ultima nel caso di collegamento con il sistema premiante di retribuzione di risultato) effettua, sulla base delle linee di indirizzo formulate dalla Direzione Strategica, una proposta di Scheda di Budget preliminare per grandi ordinatori e per centri di responsabilità.

La Direzione Strategica valuta e approva la proposta delle Schede di Budget preliminare predisposte dal Comitato di Budget che sono quindi trasmesse ai Direttori dei DIP/UO.

2. Fase di discussione e negoziazione

Analisi a livello dei grandi ordinatori e CDR

I Direttori delle Strutture individuate come grandi ordinatori, con il supporto della S.C. Economico finanziario analizzano gli obiettivi ed effettuano la valutazione complessiva delle risorse assegnate nello specifico ambito.

I Direttori di DIP/UO, con il supporto della S.C. Programmazione e Controllo di Gestione, analizzano gli obiettivi e le risorse a supporto (personale, attrezzature, beni di consumo) individuate per il DIP/UO nella proposta di budget.

Quindi viene avviata la fase interna per eventuali correttivi e per le proposte di revisione della Scheda di budget preliminare se ritenute indispensabili, che sono trasmesse alla SC Economico Finanziaria dai grandi ordinatori e alla S.C. Programmazione e Controllo di Gestione dai CDR.

In tale ambito sono anche riportate le eventuali proposte di nuove attività/investimenti che possono ripercuotersi in misura significativa sui costi della Struttura.

Valutazione proposte/ricieste delle UO

Le proposte/ricieste da grandi ordinatori e dai CDR nelle note di revisione al Documento preliminare vengono valutate dal Comitato di Budget al fine di verificarne la congruità con le linee di indirizzo e l'appropriato utilizzo degli indicatori/standard, evidenziare punti critici rispetto alla compatibilità economica ed agli accordi locali/regionali e fornire alla Direzione Generale indicazioni utili per la negoziazione ulteriore.

Formalizzazione

La Direzione Generale tramite la SC Economico-finanziario e la SC Programmazione e controllo di gestione formalizza in via definitiva le risorse e gli obiettivi complessivi del DIP/UO.

Economico Finanziario, Controllo di Gestione, definite le Schede Budget definitive, predispongono il documento finale complessivo (il Documento e schede di budget consolidato), che viene trasmesso a tutte le Direzioni Dip/UO per la relativa sottoscrizione.

Eventualmente gli obiettivi sono totalmente o in parte collegati alla procedura di retribuzione di risultato prevista dagli specifici contratti di lavoro, secondo quanto indicato successivamente.

Viene quindi formulato lo specifico atto deliberativo.

 ASL TO 4 - Regione Piemonte	PROCEDURA PAC.PRO.COGE/EC/FIN. 01	Struttura: Economico finanziario, Programmazione e Controllo di Gestione, OSRU	
Processo di budget, definizione degli obiettivi strategici ed operativi, reporting e controllo		Rev. 01 Data 30.09.2013	Pagina 6 di 11

Comunicazione obiettivi di budget negoziati

I Direttori di DIP e di UO attivano le modalità operative più opportune per informare e condividere a tutti i livelli organizzativi gli obiettivi assegnati.

3. Fase di gestione e verifica

Effettuazione delle azioni di adeguamento

A livello di DIP e UO sono sviluppate le specifiche azioni di allineamento, allo scopo di raggiungere gli obiettivi di budget definiti.

Proposta integrazione budget

Se la programmazione dei fattori produttivi/consumi, successivamente alla fase di negoziazione, risultasse non adeguata rispetto al budget assegnato, la Direzione Generale ne può valutare la specifica integrazione.

Predisposizione e trasmissione report e valutazioni/controlli periodici

La S.C. Economico-Finanziaria e la S.C. Programmazione e Controllo di Gestione rilevano ed elaborano periodicamente i dati relativi alle performance delle articolazioni organizzative aziendali e trasmette trimestralmente, o secondo le scadenze temporali previste, i report ai grandi ordinatori e Direttori di DIP/UO; inoltre, con il supporto delle funzioni aziendali interessate, effettuano se necessario incontri specifici con le articolazioni organizzative per analizzare eventuali criticità rispetto al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Verifica e controllo intradipartimentale dei risultati (relazione o audit)

Il Direttore di DIP convoca incontri periodici con le UO dedicati all'analisi dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi pianificati, analizzando ed approfondendo le cause degli eventuali scostamenti ed attivando azioni correttive e di miglioramento con semplice relazione o con verbale di audit

Le relazioni o gli audit con i verbali delle verifiche periodiche di risultato, redatti anche ai fini dei requisiti di accreditamento delle Strutture, devono essere inviati alla SC Programmazione e Controllo di Gestione.

Relazione finale di accountability e verifica del Comitato di budget e del Nucleo di Valutazione

Il Responsabile di DIP/UO, a chiusura dell'esercizio, rendiconta con semplice relazione o con la scheda di accountability alla Direzione Strategica sui risultati conseguiti nell'anno precedente, con riferimento agli obiettivi definiti.

Approfondimenti da parte della Direzione Generale

Dopo la valutazione preliminare del grado di raggiungimento degli obiettivi, è previsto un approfondimento da parte della Direzione Generale tramite le Strutture Economico Finanziario e Programmazione e controllo di gestione sui motivi del mancato conseguimento degli obiettivi allo scopo di verificare l'esistenza di eventuali fattori oggettivi, indipendenti dalla volontà del Dirigente del centro di responsabilità, non preventivabili al momento della negoziazione/discussione.

 ASL TO 4 - Regione Piemonte	PROCEDURA PAC.PRO.COGE/EC/FIN. 01	Struttura: Economico finanziario, Programmazione e Controllo di Gestione, OSRU	
Processo di budget, definizione degli obiettivi strategici ed operativi, reporting e controllo		Rev. 01 Data 30.09.2013	Pagina 7 di 11

L'approfondimento deve basarsi su specifiche relazioni che i direttori/responsabili di struttura dovranno presentare a richiesta entro e non oltre 15 giorni dal ricevimento della informativa sui risultati raggiunti ai fini della messa in atto degli specifici interventi correttivi.

Collegamento del processo di budget con il sistema premiante

Il Sistema Premiante è l'ambito operativo dell'Azienda volto ad allineare il comportamento delle risorse umane alle aspettative dell'organizzazione, incentivando i comportamenti desiderati e disincentivando quelli non desiderati.

Il sistema premiante può svolgere la sua funzione in tanto in quanto l'applicazione degli incentivi e disincentivi avvenga sulla base di criteri oggettivi, in funzione dei comportamenti organizzativi tenuti (o, agiti) dal personale o dei risultati dallo stesso conseguiti.

Ne segue la necessità di una stretta integrazione del sistema incentivante con il sistema di valutazione del personale e, più precisamente, con le componenti di quest'ultimo deputate alla valutazione delle prestazioni.

In tale ambito il Comitato di budget effettua le necessarie analisi a supporto e consolidamento delle attività di audit interno condotte a livello dipartimentale e di Unità Operativa.

Nella scheda di assegnazione, ad ogni obiettivo viene assegnato un peso in percentuale, differenziato per dirigenza e comparto.

In caso di allineamento del processo di budget con la valutazione di risultato prevista dagli specifici contratti di lavoro, il livello di performance viene esaminato dal Nucleo di valutazione al fine di valutare il raggiungimento o meno dei parametri standard.

Il Nucleo di Valutazione, sulla base delle analisi effettuate sugli obiettivi aziendali, dei verbali di audit redatti dai Direttori/Responsabili delle relazioni specifiche, effettua le necessarie verifiche di propria competenza e le comunica alla Direzione generale.

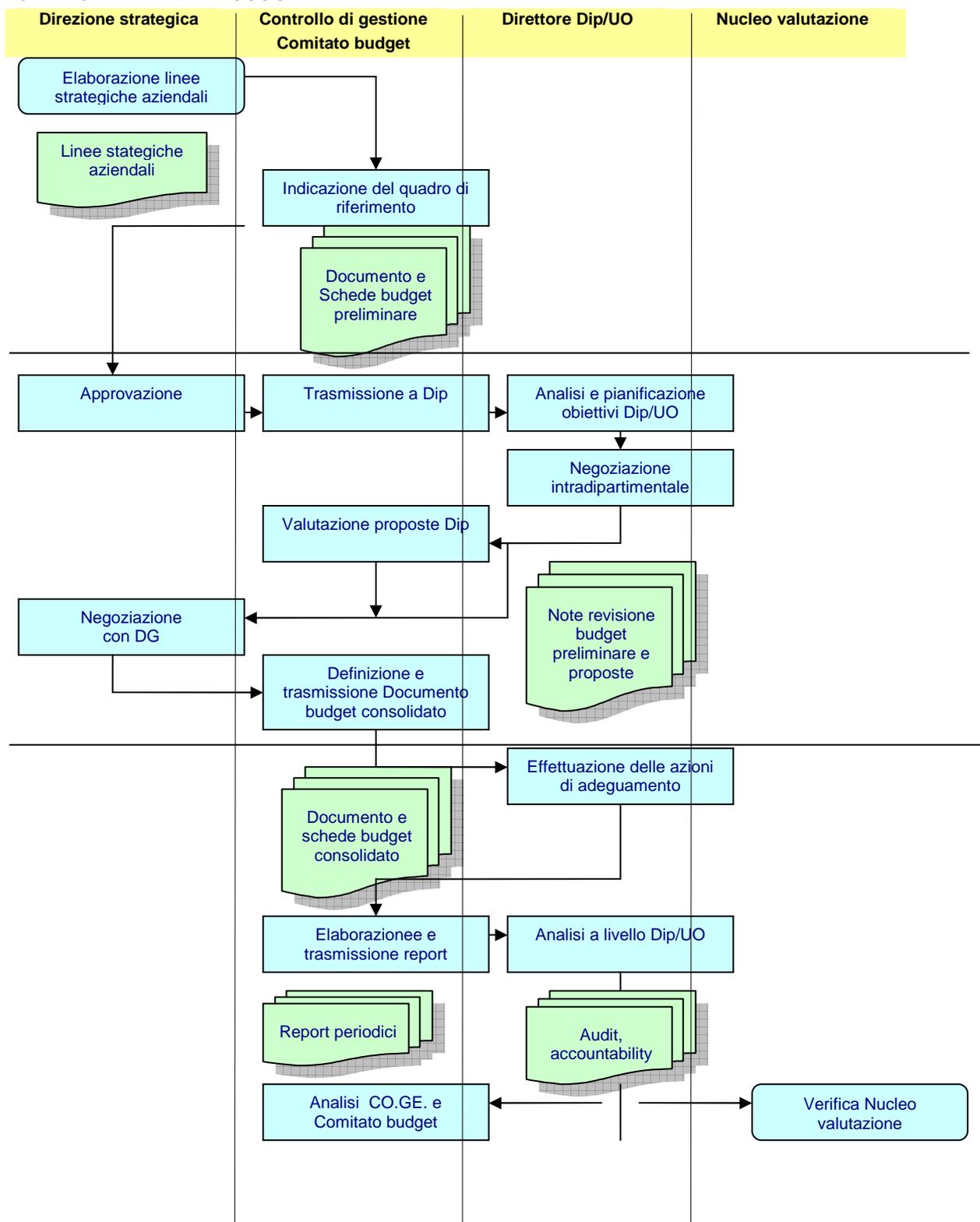
La Direzione Generale richiede i necessari chiarimenti ai Direttori e formula la valutazione definitiva collegata alla quota di retribuzione relativa agli obiettivi di risultato.

L'approfondimento deve basarsi su specifiche relazioni che i direttori/responsabili di struttura dovranno presentare a richiesta entro e non oltre 15 giorni dal ricevimento della informativa sui risultati raggiunti.

In tale ambito l'OSRU predispone le schede di definizione degli obiettivi collegati al sistema premiante e coordina le specifiche attività di valutazione ai fini del pagamento degli incentivi supportato da SC Economico Finanziario e da SC Programmazione e controllo di gestione per le specifiche competenze.

 <p>A.S.L. TO4 Azienda Sanitaria Locale</p> <p>ASL TO 4 - Regione Piemonte</p>	<p align="center">PROCEDURA</p> <p align="center">PAC.PRO.COGE/EC/FIN.</p> <p align="center">01</p>	<p>Struttura: Economico finanziario, e Programmazione e Controllo di Gestione, OSRU</p>
<p>Processo di budget, definizione degli obiettivi strategici ed operativi, reporting e controllo</p>	<p>Rev. 01 Data 30.09.2013</p>	<p>Pagina 8 di 11</p>

5. DIAGRAMMA DI FLUSSO



 ASL TO 4 - Regione Piemonte	PROCEDURA PAC.PRO.COGE/EC/FIN. 01	Struttura: Economico finanziario, Programmazione e Controllo di Gestione, OSRU	
Processo di budget, definizione degli obiettivi strategici ed operativi, reporting e controllo		Rev. 01 Data 30.09.2013	Pagina 9 di 11

6. RESPONSABILITÀ

Nella matrice che segue sono presentati attività, responsabilità e tempi di attuazione.

Attività	Documento	Direzione Strategica	Controllo di gestione, Comitato di budget	Direttore Dip/VO	Nucleo valutazione
1. Fase di programmazione					
Elaborazione delle linee strategiche aziendali		Novembre			
Indicazione del quadro di riferimento per la definizione degli obiettivi dipartimentali di attività e risorse	Documento e Schede budget preliminare		Gennaio		
Approvazione della proposta di Documento e scheda budget preliminare e trasmissione		Gennaio			
Pianificazione attività di DIP/VO				Gennaio	
2. Fase di negoziazione					
Negoziazione intradipartimentale e formulazione note di revisione				Febbraio	
Valutazione proposte/ricieste dei DIP			Marzo		
Negoziazione con la Direzione Generale				Marzo	
Definizione Documento e Scheda Budget consolidato aziendale e trasmissione	Documento e Schede budget consolidato		Aprile		
3. Fase di gestione e verifica					
Proposta integrazione budget					
Predisposizione e trasmissione report e controllo/valutazioni periodiche			Trimestrale		
Analisi intradipartimentale dei risultati (audit)				Trimestrale	
Relazione finale di accountability				Annuale, marzo	
Analisi del Comitato di budget e del Nucleo di Valutazione			Trimestrale		Annuale, marzo

 ASL TO 4 - Regione Piemonte	PROCEDURA PAC.PRO.COGE/EC/FIN. 01	Struttura: Economico finanziario, Programmazione e Controllo di Gestione, OSRU	
Processo di budget, definizione degli obiettivi strategici ed operativi, reporting e controllo		Rev. 01 Data 30.09.2013	Pagina 10 di 11

7. RIFERIMENTI

I documenti collegati alla procedura sono i seguenti:

- Atto aziendale e piano di organizzazione aziendale ASL TO 4
- Piano dei Centri di Costo ASL TO 4
- D.L.vo n. 502/92 come modificato dal D.Lvo n. 517/93 ed infine dal D.L.vo n. 229/99
- D.L.vo n. 29/93
- D.L.vo n. 150/09
- Norma Europea UNI EN ISO 9001:2000 – Sistema di gestione per la qualità
- Anthony R, Young D. Il controllo di gestione. McGraw-Hill. Milano, 2002
- Anthony R. Sistemi di controllo. McGraw-Hill. Milano, 2005
- Gazzoni E. Programmazione e controllo nel non profit. Carocci Faber, Roma, 2004
- Decreto Intermistieriale 01.03.2013

8. ARCHIVIAZIONE

La presente procedura è conservata in forma controllata presso la S.C. Programmazione e controllo di gestione dell'ASL TO4 e in forma controllata presso le Strutture interessate.

9. ALLEGATI

I documenti e la modulistica allegati alla procedura sono i seguenti:

1. Linee strategiche aziendali
2. Schede di assegnazione degli obiettivi (esempio)
3. Scheda di budget (esempio)
4. Verbale di audit (esempio)
5. Scheda di accountability (esempio)

 ASL TO 4 - Regione Piemonte	PROCEDURA PAC.PRO.COGE/EC/FIN. 01	Struttura: Economico finanziario, Programmazione e Controllo di Gestione, OSRU	
Processo di budget, definizione degli obiettivi strategici ed operativi, reporting e controllo		Rev. 01 Data 30.09.2013	Pagina 11 di 11

10. MODALITA DI VERIFICA DELL'APPLICAZIONE

La verifica dell'applicazione della presente procedura viene effettuata con gli indicatori di seguito elencati.

Elenco indicatori	Standard	Tempi
Presenza Documento di budget preliminare	Dicotomico: Si,	Entro il 30 gennaio, con riferimento all'anno di esercizio
Presenza schede di budget consolidate	Dicotomico: Si,	entro il 15 aprile
Numero di report inviati alle Strutture/CDR	Almeno tre per anno	Periodici, entro il 30 marzo con riferimento all'anno di esercizio precedente
Numero di audit di controllo effettuati nelle Strutture/CDR ai fini del controllo	Almeno tre per anno per ogni Struttura/CDR	Periodici, entro il 30 marzo con riferimento all'anno di esercizio precedente
Numero di schede di accountability formulate nelle Strutture	Una per anno per Struttura	Entro il 30 marzo con riferimento all'anno di esercizio precedente

 ASL TO 4 - Regione Piemonte	PROCEDURA PAC.PRO.COGE/EC/FIN. 01	Struttura: Economico finanziario, Programmazione e Controllo di Gestione, OSRU	
Processo di budget, definizione degli obiettivi strategici ed operativi, reporting e controllo		Rev. 01 Data 30.09.2013	Pagina 12 di 11

ALLEGATI

Dal punto di vista operativo il processo di budget si costruisce su una serie di Documenti di riferimento.

1. Linee strategiche aziendali
2. Schede di assegnazione degli obiettivi (esempio)
3. Scheda di budget (esempio)
4. Verbale di audit (esempio)
5. Scheda di accountability (esempio)

 ASL TO 4 - Regione Piemonte	PROCEDURA PAC.PRO.COGE/EC/FIN. 01	Struttura: Economico finanziario, Programmazione e Controllo di Gestione, OSRU	
Processo di budget, definizione degli obiettivi strategici ed operativi, reporting e controllo		Rev. 01 Data 30.09.2013	Pagina 13 di 11

ALLEGATO 1. LINEE STRATEGICHE AZIENDALI

Le linee strategiche aziendali vengono formalizzate negli specifici Documenti di riferimento Atto aziendale, Piano di organizzazione aziendale, Piano della performance, Piani di riequilibrio e Documenti a questi collegati.

Obiettivi di mandato

Nell'allegato A DGR 4-3714 del 27.05.2012 "Individuazione ed assegnazione degli obiettivi di mandato (art. 3 bis comma 5 D.lgs n. 502/1992 e s.m.i.)." sono definiti gli obiettivi dei Direttori generali delle ASR.

I primi due obiettivi sotto elencati, assegnati a tutti i Direttori generali delle ASR, sono considerati di rilevanza prioritaria:

1) attivare gli adempimenti necessari per la costituzione della Federazione sovrazonale di afferenza, ai sensi dell'art. 23 della l.r. n. 18/2007, con particolare riferimento alla definizione dei contenuti dello Statuto ed alla nomina dell'Amministratore Unico designato dal Presidente della Giunta regionale

2) contribuire alla realizzazione delle strutture di funzionamento della Federazione sovra zonale di afferenza, sia conferendo alla stessa, attraverso i previsti accordi contrattuali, le funzioni operative previste dalla legge regionale 3/2012, sia trasferendo le risorse che l'Amministratore Unico della Federazione sovra zonale richiederà ai Soci per lo svolgimento di tali funzioni operative.

Sono poi stati assegnati altri obiettivi di mandato:

3) ridurre, rispetto al 2011, il costo complessivo di funzionamento dell'Azienda sanitaria per gli anni 2012 e 2013, in base alle indicazioni che saranno definite, con apposita deliberazione della Giunta regionale, per ciascuna Azienda sanitaria

4) rendere operative le iniziative definite dal PSSR 2012-2015 e dalla Programmazione regionale, anche decentrata a livello di area sovrazonale, per la realizzazione della rete ospedaliera di afferenza

5) attuare il censimento dell'amianto nel territorio di competenza secondo le indicazioni che saranno definite da Regione-ARPA con apposita deliberazione della Giunta regionale

6) attuare la riconversione degli Ospedali di Lanzo e di Castellamonte secondo le indicazioni regionali

7) attivare almeno un Centro di Assistenza Primaria, secondo le indicazioni del PSSR 2012-2015, presso gli Ospedali da riconvertire.

Obiettivi assegnati ai Direttori generali delle aziende sanitarie regionali per l'anno 2012

La D.G.R. 11 Dicembre 2012, n. 16-5030 "Decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502 e s.m.i. - Individuazione ed assegnazione degli obiettivi economici, di salute e di funzionamento dei servizi ai Direttori generali delle aziende sanitarie regionali, ai fini del riconoscimento della

 ASL TO 4 - Regione Piemonte	PROCEDURA PAC.PRO.COGE/EC/FIN. 01	Struttura: Economico finanziario, Programmazione e Controllo di Gestione, OSRU	
Processo di budget, definizione degli obiettivi strategici ed operativi, reporting e controllo		Rev. 01 Data 30.09.2013	Pagina 14 di 11

quota integrativa al trattamento economico per l'anno 2012" individua gli obiettivi assegnati ai Direttori generale per l'anno 2012

Obiettivo 1: perseguimento dell'equilibrio economico aziendale

La realizzazione dell'obiettivo comporta:

- il perseguimento dell'equilibrio economico aziendale anche in coerenza con le indicazioni e con gli obiettivi assegnati con la D.G.R. n. 2-4474 del 06.08.2012 recante ad oggetto: "Determinazione obiettivi economici-finanziari delle Aziende sanitarie regionali per l'anno 2012".

Obiettivo 2: adozione proposta di riorganizzazione della rete ospedaliera

La realizzazione dell'obiettivo comporta:

invio alla Direzione regionale Sanità, da parte di ciascun direttore generale, di un documento inerente una proposta di riorganizzazione della rete ospedaliera aziendale.

Di seguito è presentata la scheda relativa al riepilogo degli obiettivi strategici aziendali, secondo le prospettive della BSC, della mappa strategica e dell'albero della performance.

 ASL TO 4 - Regione Piemonte	PROCEDURA PAC.PRO.COGE/EC/FIN. 01	Struttura: Economico finanziario, Programmazione e Controllo di Gestione, OSRU
Processo di budget, definizione degli obiettivi strategici ed operativi, reporting e controllo		Rev. 01 Data 30.09.2013 Pagina 15 di 11

Obiettivi strategici ed operativi del Piano della performance

Num.	Prospettiva	Obiettivo	Indicatore	Standard	Fonte dati	Note tecniche
	Economico finanziaria	Contenere i costi ed assicurare il buon uso delle risorse	Costi e ricavi in Euro	Rispetto previsioni anno di esercizio	Bilancio aziendale	
	Economico finanziaria	Contenere i costi ed assicurare il buon uso delle risorse	Costi in Euro personale	Rispetto previsioni anno di esercizio	Bilancio aziendale	
	Economico finanziaria	Contenere i costi ed assicurare il buon uso delle risorse	Costi in Euro beni e servizi	Rispetto previsioni anno di esercizio	Bilancio aziendale	
	Economico finanziaria	Contenere i costi ed assicurare il buon uso delle risorse	Costi in Euro LEA prevenzione	Rispetto previsioni anno di esercizio	PIA	
	Economico finanziaria	Contenere i costi ed assicurare il buon uso delle risorse	Costi in Euro LEA ass. territoriale	Rispetto previsioni anno di esercizio	PIA	
	Economico finanziaria	Contenere i costi ed assicurare il buon uso delle risorse	Costi in Euro LEA ass. ospedaliera	Rispetto previsioni anno di esercizio	PIA	
	Economico finanziaria	Stabilizzare il livello di produzione	Importo Euro flussi informativi SDO, C, C2 F,	Importo Euro anno precedente	Flussi informativi certificati CSI	
	Economico finanziaria	Stabilizzare il livello di acquisto di prestazioni sanitarie	Importo Euro flussi informativi SDO, C, C2 F,	Importo Euro anno precedente	Flussi informativi certificati CSI	

 ASL TO 4 - Regione Piemonte	PROCEDURA PAC.PRO.COGE/EC/FIN. 01	Struttura: Economico finanziario, Programmazione e Controllo di Gestione, OSRU
Processo di budget, definizione degli obiettivi strategici ed operativi, reporting e controllo		Rev. 01 Data 30.09.2013
		Pagina 16 di 11

	Economico finanziaria	Attuare il piano di rientro e sviluppare le specifiche azioni previste	Indicazioni Assessorato	Indicazioni Assessorato	Registri interni Direzione Generale	
	Economico finanziaria	Garantire il rispetto del budget dei soggetti erogatori privati	Importo budget per contratti tra ASL TO 4 ed erogatori privati per ricoveri e prestazioni ambulatoriali	Stabilizzazione rispetto all'anno precedente	Flusso SDO e C elaborazioni interne	
	Clienti	Analizzare e rispondere ai bisogni sanitari della popolazione	Relazione epidemiologica	Aggiornamento annuale	Registri interni Direz, Integr. Prev.	
	Clienti	Analizzare e rispondere ai bisogni sanitari della popolazione	Tasso di ospedalizzazione	Stabilizzazione anno precedente	Flussi informativi certificati CSI	
	Clienti	Analizzare e rispondere ai bisogni sanitari della popolazione	Consumo di prestazioni ambulatoriali	Stabilizzazione anno precedente	Flussi informativi certificati CSI	
	Clienti	Analizzare e rispondere ai bisogni sanitari della popolazione	Numero giornate di residenzialità per anziani e disabili	Stabilizzazione anno precedente	Registri interni Distretti	
	Clienti	Analizzare e rispondere ai bisogni sanitari della popolazione	Numero giornate di semiresidenzialità per anziani e disabili	Stabilizzazione anno precedente	Registri interni Distretti	
	Clienti	Consolidare il bacino d'utenza	Numero ricoveri e prestazioni erogate per cittadini residenti	Stabilizzazione anno precedente	Flussi informativi certificati CSI	
	Clienti	Assicurare un servizio puntuale e un accesso facilitato alle cure	Tempi di attesa per ricoveri e prestazioni ambulatoriali per classi di priorità	Specifico per tipologia	Registri interni CUP	
	Clienti	Incrementare la soddisfazione dei pazienti e la partnership con gli stakeholder	Sito internet	Aggiornamento periodico	Registri interni Comunicazione	

 ASL TO 4 - Regione Piemonte	PROCEDURA PAC.PRO.COGE/EC/FIN. 01	Struttura: Economico finanziario, Programmazione e Controllo di Gestione, OSRU
Processo di budget, definizione degli obiettivi strategici ed operativi, reporting e controllo		Rev. 01 Data 30.09.2013 Pagina 17 di 11

	Clienti	Incrementare la soddisfazione dei pazienti e la partnership con gli stakeholder	Reclami e segnalazioni URP	Stabilizzazione precedente anno	Registri interni URP	
	Processi	Contribuire alla realizzazione delle strutture di funzionamento della Federazione sovra zonale	Indicazioni Assessorato	Indicazioni Assessorato	Registri interni Direzione Generale	
	Processi	Realizzare la rete ospedaliera	Indicazioni Assessorato	Indicazioni Assessorato	Registri interni Direzione Generale	
		Riconvertire gli Ospedali di Lanzo e Castellamonte	Indicazioni Assessorato	Indicazioni Assessorato	Registri interni Direzione Generale	
	Processi	Attivare almeno un Centro di Assistenza Primaria,	Indicazioni Assessorato	Indicazioni Assessorato	Registri interni Direzione Generale	
	Processi	Sviluppare le cure primarie e l'integrazione tra Ospedale e Territorio e con il privato	Numero e casi e giornate di degenza in cure domiciliari	Stabilizzazione rispetto all'anno precedente	Registri interni Distretti	
	Processi	Garantire il buon uso della struttura ospedaliera	Posti letto in acuzie per mille abitanti	3 per mille	Anagrafe strutture	
	Processi	Garantire il buon uso della struttura ospedaliera	Posti letto in postacuzie e per mille abitanti	0,7 per mille	Anagrafe strutture	
	Processi	Garantire il buon uso della struttura ospedaliera	Tasso di occupazione per RO ed indice di rotazione per DH	Stabilizzazione rispetto all'anno precedente	Flusso SDO elaborazioni interne	
	Processi	Garantire l'appropriatezza dei ricoveri	Degenza media ricoveri ordinari	Stabilizzazione rispetto all'anno precedente	Flusso SDO elaborazioni interne	
	Processi	Garantire l'appropriatezza dei ricoveri	Peso medio ricoveri ordinari e DH	Stabilizzazione rispetto all'anno precedente	Flusso SDO elaborazioni interne	

 ASL TO 4 - Regione Piemonte	PROCEDURA PAC.PRO.COGE/EC/FIN. 01	Struttura: Economico finanziario, Programmazione e Controllo di Gestione, OSRU
Processo di budget, definizione degli obiettivi strategici ed operativi, reporting e controllo		Rev. 01 Data 30.09.2013
		Pagina 18 di 11

	Processi	Garantire l'appropriatezza dei ricoveri	Percentuale di DRG chirurgici in RO e DH	Stabilizzazione rispetto all'anno precedente	Flusso SDO elaborazioni interne	
	Processi	Garantire l'appropriatezza dei ricoveri	Tariffa media per giornata di degenza ricoveri RO e DH	Stabilizzazione rispetto all'anno precedente	Flusso SDO elaborazioni interne	
	Processi	Garantire l'appropriatezza dei ricoveri	Numero e percentuale DRG a rischio inappropriata	Stabilizzazione rispetto all'anno precedente	Flusso SDO elaborazioni interne	
	Processi	Garantire l'appropriatezza dei ricoveri	Numero e percentuale TC su parti	Stabilizzazione rispetto all'anno precedente	Flusso SDO elaborazioni interne	
	Processi	Garantire l'appropriatezza dei ricoveri	Numero e percentuale DRG BPCO, scompenso cardiaco, ipertensione, affezioni mediche del dorso, diabete erogati su residenti	Stabilizzazione rispetto all'anno precedente	Flusso SDO elaborazioni interne	
	Processi	Garantire l'appropriatezza dei ricoveri	Numero e percentuale DH diagnostico	Stabilizzazione rispetto all'anno precedente	Flusso SDO elaborazioni interne	
	Processi	Garantire l'appropriatezza delle attività	Numero ricoveri convertiti in ambulatoriale	Stabilizzazione rispetto all'anno precedente	Flusso C elaborazioni interne	
	Processi	Garantire l'appropriatezza delle prestazioni ambulatoriali	Peso medio prestazioni per esterni	Stabilizzazione rispetto all'anno precedente	Flusso C elaborazioni interne	
	Processi	Garantire l'appropriatezza degli accessi in PS	Numero accessi	Stabilizzazione rispetto all'anno precedente	Flusso C2 elaborazioni interne	
	Processi	Garantire l'appropriatezza degli accessi in PS	Numero codici bianchi su accessi totali	Stabilizzazione rispetto all'anno precedente	Flusso C2 elaborazioni interne	
	Processi	Garantire l'appropriatezza nell'uso dei farmaci	Importo farmaci in distribuzione diretta	Stabilizzazione rispetto all'anno precedente	Flusso F elaborazioni interne	

 ASL TO 4 - Regione Piemonte	PROCEDURA PAC.PRO.COGE/EC/FIN. 01	Struttura: Economico finanziario, Programmazione e Controllo di Gestione, OSRU
Processo di budget, definizione degli obiettivi strategici ed operativi, reporting e controllo		Rev. 01 Data 30.09.2013 Pagina 19 di 11

	Processi	Garantire una produzione efficace, appropriata e sicura	Eventi avversi sui pazienti analizzati con root cause analysis su numero eventi significativi segnalati	Stabilizzazione rispetto all'anno precedente	Registri interni risk management	
	Processi	Garantire una produzione efficace, appropriata e sicura	Eventi avversi sugli operatori analizzati con root cause analysis su numero eventi significativi segnalati	Stabilizzazione rispetto all'anno precedente	Registri interni risk management	
	Processi	Effettuare il censimento dell'amianto	Indicazioni Assessorato	Indicazioni Assessorato	Registri interni SPRESAL	
	Processi	Sviluppare le attività di prevenzione e di vigilanza	Numero e perc. copertura screening mammella e colon retto	Stabilizzazione rispetto all'anno precedente	Registri interni UVOS	
	Processi	Sviluppare le attività di prevenzione e di vigilanza	Numero perc. copertura vaccinazioni raccomandate	Stabilizzazione rispetto all'anno precedente	Registri interni SISP	
	Processi	Sviluppare le attività di prevenzione e di vigilanza	Numero bovino equivalenti	Stabilizzazione rispetto all'anno precedente	Registri interni Servizi Veterinari	
	Processi	Sviluppare le attività di prevenzione e di vigilanza	Numero attività di vigilanza effettuate/attività di vigilanza programmate	Stabilizzazione rispetto all'anno precedente	Registri interni	
	Processi	Sviluppare la funzione di HTA e HTM	Numero report di mini HTA / nuove tecnologie introdotte	Stabilizzazione rispetto all'anno precedente	Registri interni Ingegneria clinica	
	Apprendimento e crescita	Accrescere le competenze tecniche e gestionali del personale	Numero crediti ECM erogati direttamente ed acquisiti	Stabilizzazione rispetto all'anno precedente	Registri interni Formazione	
	Apprendimento e crescita	Migliorare l'informazione e la formazione del personale in tema di sicurezza sulla lavoro	Numero crediti ECM erogati direttamente ed acquisiti specifici	Stabilizzazione rispetto all'anno precedente	Registri interni Formazione	
	Apprendimento e crescita	Migliorare l'uso delle tecnologie informatiche	Numero crediti ECM erogati direttamente ed acquisiti specifici	Stabilizzazione rispetto all'anno precedente	Registri interni	

 ASL TO 4 - Regione Piemonte	PROCEDURA PAC.PRO.COGE/EC/FIN. 01	Struttura: Economico finanziario, Programmazione e Controllo di Gestione, OSRU	
Processo di budget, definizione degli obiettivi strategici ed operativi, reporting e controllo		Rev. 01 Data 30.09.2013	Pagina 20 di 11

	crescita	e la diffusione delle informazioni	per ICT	all'anno precedente	Formazione	
	Apprendimento e crescita	Migliorare l'uso delle tecnologie informatiche e la diffusione delle informazioni	Numero postazioni computer	Stabilizzazione rispetto all'anno precedente	Registri interni SIS	
	Apprendimento e crescita	Assicurare un clima positivo nell'ambiente di lavoro	Indagini di clima	Analisi periodica	Registri interni Comunicazione	
	Apprendimento e crescita	Sviluppare un sistema premiante coerente	Assegnazione obiettivi	Entro il mese di gennaio per l'anno di esercizio	Registri interni OSRU	
	Apprendimento e crescita	Sviluppare un sistema di valutazione e miglioramento continuo	Numero progetti di miglioramento per Struttura	Almeno uno per anno	Registri interni Qualità	

 ASL TO 4 - Regione Piemonte	PROCEDURA PAC.PRO.COGE/EC/FIN. 01	Struttura: Economico finanziario, Programmazione e Controllo di Gestione, OSRU
Processo di budget, definizione degli obiettivi strategici ed operativi, reporting e controllo		Rev. 01 Data 30.09.2013 Pagina 21 di 11

ALLEGATO 2. SCHEDA DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI RISULTATO (ESEMPIO)

S.C. Chirurgia C Ivrea – S.S. Chirurgia C Cuorgnè				Responsabile: Dott.				
N.	COD	OBIETTIVO	INDICATORE	STANDARD	RUOLO	PESO DIRIG.	PESO COMP.	TEMPI
	EC. 2	Migliorare l'efficienza e l'appropriatezza delle attività sanitarie attraverso il rispetto dei parametri standard della scheda di budget per CDR per costi, attività/produzione, appropriatezza/processi	Scheda allegata	Scheda allegata	Dirigenza e Comparto	40% + Risorse aggiuntive	30%	31.12.2013
	QU. 1	Riorganizzazione del processo chirurgico ed ottimizzazione degli spazi operatori	Presenza di documento attestante l'implementazione e la verifica della cartella informatizzata Presenza di documento di progetto contenente: - Criticità/Problema da affrontare Cause Azioni effettuate Indicatori e relativi standard concordati Valore indicatore pre-intervento Valore indicatore post intervento	Dicotomico: Si/No	Dirigenza e Comparto	5%	5%	31.12.2013
	AZ. 1	Verifica e revisione delle richieste di esami laboratoristici e strumentali in forma integrata ASL TO4	- Definizione di profili appropriati e compatibili con le risorse disponibili - Applicazione dei profili	- Presenza documento - 100% applicazione di profili aggiornati	Dirigenza e Comparto	35%	35%	31.12.2013
	FO. 1	Partecipare ai corsi di formazione sulla salute e sicurezza luoghi di lavoro come previsto dal D.Lgs. 81/2008	Numero di operatori partecipanti a corsi specifici	15% degli operatori ad almeno un corso	Dirigenza e Comparto	20%	30%	31.12.2013

 <p>ASL TO 4 - Regione Piemonte</p>	<p>PROCEDURA</p> <p>PAC.PRO.COGE/EC/FIN.</p> <p>01</p>	<p>Struttura: Economico</p> <p>finanziario, Programmazione e</p> <p>Controllo di Gestione,</p> <p>OSRU</p>
<p>Processo di budget, definizione degli obiettivi strategici ed operativi, reporting e controllo</p>	<p>Rev. 01</p> <p>Data 30.09.2013</p>	<p>Pagina 22 di 11</p>

ALLEGATO 3. SCHEDA DI BUDGET (esempio)

CDR	1061				
Denominazione					
Responsabile					
Unità Operativa:					
		12 mesi	12 mesi	Budget 2013	Peso %
Anno	2011	2012			
ECONOMICO FINANZIARIA/COSTI					
COSTI					
CO.1	Personale medico Euro	€ 1.313.071	€ 1.157.387		
CO.2	Personale laureato non medico Euro				
CO.3	Personale veterinario Euro				
CO.4	Personale comparto sanitario Euro	€ 620.594	€ 518.865		
CO.5	Personale professionale Euro				
CO.6	Personale tecnico Euro	€ 233.356	€ 222.552		
CO.7	Personale amministrativo Euro	€ 26.175	€ 30.497		
CO.8	Totale personale Euro	€ 2.193.195	€ 1.929.300		
CO.9	Beni san. Euro	€ 121.147	€ 89.012	€ 63.740	
CO.9.1	di cui farmaci	€ 82.649	€ 51.195	€ 35.300	
CO.9.11	di cui farmaci uso interno	€ 82.649	€ 51.195	€ 35.300	
CO.9.12	di cui farmaci dist. diretta	€ -	€ -	€ -	
CO.9.2	di cui vaccini	€ -	€ -	€ -	
CO.9.3	di cui dispositivi	€ 36.869	€ 36.572	€ 27.194	
CO.9.4	di cui altri beni sanitari	€ 1.629	€ 1.246	€ 1.246	
CO.10	Beni non san. Euro	€ 11.816	€ 8.249	€ 8.249	
CO.11	Totale beni san. e non san. Euro	€ 132.964	€ 97.261	€ 71.389	
CO.12	Totale beni netto distr. dir. e vaccini	€ 132.964	€ 97.261	€ 71.389	
CO.13	Farmaci di consumo di sala operatoria	€ -	€ -	€ -	
CO.14	Dispositivi di consumo di sala operatoria	€ 28.787	€ 21.046	€ 21.046	
CO.15	Totale beni di consumo di CDR	€ 126.048	€ 93.035	€ 93.035	
VALORE PRODUZIONE/ATTIVITA'					
PR.1	RO importo Euro	€ 1.809.049	€ 1.601.368	€ 1.601.368	
PR.2	DH importo Euro	€ 499.558	€ 470.125	€ 470.125	
PR.3	Prest. amb. importo Euro	€ 107.591	€ 119.838	€ 119.838	
PR.4	Importo totale ric. e prest amb. Euro	€ 2.416.198	€ 2.191.331	€ 2.191.331	
PR.5	RO peso	766	678		
PR.6	DH peso	211	199		
PR.7	Prest. amb. peso eq.	46	51		
PR.8	Peso totale ric. e prest amb.	1.023	927		
PROCESSI/APPROPRIATEZZA					
HSP					
Presidio Riunito Ciriè					
HSP B					
Ospedale Ciriè					
Unità Operativa: Chirurgia gen.					
Cod.		2011	2012	Budget 2013	
RO.1	RO PL	23	16		
RO.2	RO ric. num.	594	501		
RO.3	RO giorn. num.	4.613	4.011		
RO.4	RO deg. media	7,77	8,01	7,77	
RO.5	RO tasso occ. %	55%	65%		
RO.7	RO peso tot.	766	678		
RO.8	RO peso medio	1,29	1,35	1,35	
RO.9	RO un giorno num.	40	26		
RO.10	RO un giorno %	7%	5%		
RO.11	RO oltre soglia num.	22	21		
RO.12	RO oltre soglia %	4%	4%		
RO.13	RO ric. medici num.	191	163		
RO.14	RO ric. medici %	32%	33%		
RO.15	RO ric. chirurgici num.	403	338		
RO.16	RO ric. chirurgici %	68%	67%		
RO.17	RO a rischio inapp. medici num.	73	82		
RO.18	RO a rischio inapp. medici %	38%	38%	38%	
RO.19	RO sentinella num.	50	30		
RO.20	RO sentinella %	26%	18%		
RO.21	RO a rischio inapp. chirurgici num.	50	46		
RO.22	RO a rischio inapp. chirurgici %	12%	14%	12%	
RO.25	RO importo totale Euro	€ 1.809.049	€ 1.601.368		
RO.26	RO importo per ricovero Euro	€ 3.046	€ 3.196		
RO.27	RO importo per giorn. Euro	€ 392	€ 399	€ 399	
DH Ciriè					
DH.2	DH ric. num.	9	10		
DH.3	DH num. giorn.	9	10		
DH.4	DH deg. media	1,00	1,00		
DH.6	DH peso tot.	1	1		
DH.7	DH peso medio	0,06	0,10	0,1	
DH.8	DH ric. medici num.	9	10		
DH.9	DH ric. medici %	0%	100%		
DH.10	DH ric. chirurgici num.	0	0		
DH.11	DH ric. chirurgici %	0%	0%		
DH.12	DH diagn. num.	8	8		
DH.13	DH diagn. %	89%	89%	5%	
DH.14	DH importo totale Euro	€ 1.196	€ 1.366		
DH.15	DH importo per ricovero Euro	€ 133	€ 137		
DH.16	DH importo per giorn. Euro	€ 133	€ 137	€ 137	
DAY SURGERY Ciriè					
DH.2	DH ric. num.	355	325		
DH.3	DH num. giorn.	355	325		
DH.4	DH deg. media	1,00	1,00		
DH.6	DH peso tot.	210	198		
DH.7	DH peso medio	0,59	0,81	0,61	
DH.8	DH ric. medici num.	20	14		
DH.9	DH ric. medici %	6%	4%		
DH.10	DH ric. chirurgici num.	335	311		
DH.11	DH ric. chirurgici %	94%	96%		
DH.12	DH diagn. num.	0	0		
DH.13	DH diagn. %	0%	0%	0%	
DH.14	DH importo totale Euro	€ 498.362	€ 468.759		
DH.15	DH importo per ricovero Euro	€ 1.404	€ 1.442		
DH.16	DH importo per giorn. Euro	€ 1.404	€ 1.442	€ 1.442	
PRO.1	Prest. amb. importo medio Euro	€ 22	€ 22	€ 22	

 ASL TO 4 - Regione Piemonte	PROCEDURA PAC.PRO.COGE/EC/FIN. 01	Struttura: Economico finanziario, Programmazione e Controllo di Gestione, OSRU
Processo di budget, definizione degli obiettivi strategici ed operativi, reporting e controllo	Rev. 01 Data 30.09.2013	Pagina 23 di 11

ALLEGATO 4. VERBALE DI AUDIT (esempio)

1. Struttura proponente l’Audit	SC Programmazione e Controllo di Gestione
2. Presidio ospedaliero Riportare il presidio ospedaliero	
3. Struttura oggetto di audit Riportare la Struttura	
4. Gruppo di lavoro	
5. Coordinatori dell’audit	
6. Riunione del gruppo di lavoro	
7. Identificazione di ambito e scopo dell’Audit	
8. Motivazioni per l’avvio dell’audit	
9. Criteri, indicatori e standard	
10. Osservazione della pratica e raccolta dati	
11. Confronto dei risultati con lo standard Definire e commentare i principali scostamenti dei valori riportati nella reportistica rispetto agli standard regionali ed aziendali	
12. Segnalazione anomalie nella reportistica Segnalare le eventuali anomalie nelle reportistica	
13. Cause del problema Definire le principali cause degli scostamenti rispetto agli standard regionali ed aziendali, se evidenti	
14. Azioni correttive Definire le principali azioni correttive proponibili, se efficaci e fattibili	
15. Azioni effettivamente già sviluppate Definire le principali azioni correttive eventualmente già sviluppate	
16. Valutazione di impatto	

I partecipanti all’audit

Riportare i nomi e la qualifica dei partecipanti all’Audit

Il Direttore/Responsabile della Struttura _____

Il Coordinatore Infermieristico/tecnico _____

 ASL TO 4 - Regione Piemonte	PROCEDURA PAC.PRO.COGE/EC/FIN. 01	Struttura: Economico finanziario, Programmazione e Controllo di Gestione, OSRU	
Processo di budget, definizione degli obiettivi strategici ed operativi, reporting e controllo		Rev. 01 Data 30.09.2013	Pagina 24 di 11

ALLEGATO 5 SCHEDA DI ACCOUNTABILITY (esempio)

ASL TO4: SISTEMA BUDGET/OBIETTIVI	SCHEDA DI ACCOUNTABILITY Parte da compilare a cura del Direttore/Responsabile della Unità Operativa in sede di rendicontazione sul raggiungimento dell'obiettivo
Obiettivo	
Azioni effettuate	
Documentazione allegata ad evidenza	
Autovalutazione sul raggiungimento dell'obiettivo	Obiettivo raggiunto [SI] [NO] Se no, motivare:
Note	

Data

**Il Direttore/Responsabile
della Unità Operativa**

 ASL TO 4 - Regione Piemonte	PROCEDURA PAC.PRO.COGE/EC/FIN. 01	Struttura: Economico finanziario, Programmazione e Controllo di Gestione, OSRU
Processo di budget, definizione degli obiettivi strategici ed operativi, reporting e controllo	Rev. 01 Data 30.09.2013	Pagina 25 di 11

LISTA DI DISTRIBUZIONE

Struttura	Firma
Progr. e controllo di gestione	Franco Ripa Firmato in originale
Economico- finanziario	Maurilio Franchetto Firmato in originale
Affari generali	Carla Ciamporcero Firmato in originale
Legale	Estrer Bragadin Firmato in originale
Ingegneria clinica	Pier Angelo Masoero Firmato in originale
Economato	Celestina Galetto Firmato in originale
Provveditorato	Celestina Galetto Firmato in originale
Patrimoniale	Celestina Galetto Firmato in originale
Personale	Marco Pricco Firmato in originale
Tecnico	Giovanni Rizzo Firmato in originale
Sistema informativo	Lorella Rosboch Firmato in originale
Farmacia territoriale	Clara Pietraru Firmato in originale
Farmacia ospedaliera	Laura Rocatti Firmato in originale
Loro tramite al personale interessato	