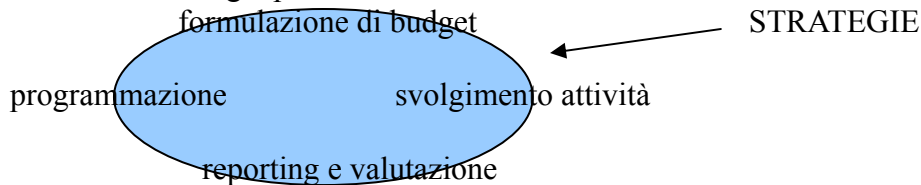


## Caccia Programmazione e controllo nelle aziende sanitarie

**approccio tradizionale:** strategia posta all'esterno di P & C



**approccio più moderno:** la strategia inizia a far parte del ciclo di P & C



obtv-programmazione-attività sono ciclici e dinamici

teoria di Minzberg: abbatte il concetto di strategia razionale. Egli sostiene che c'è una strategia deliberata-dichiarata (da PSR e PSA) e poi una strategia emergente (fatta da contesto-operatori)

**Strategia realizzata = mix tra strategia deliberata e emergente**

Concezione di dinamica strategica con obtv che danno una direzione ma l'elaborazione avviene su campo. Obtv strategici possono essere rielaborati durante l'anno e cambiare direzione.

### ***Direzioni del processo di budget***

**top-down:** dall'alto/indicazioni da alta direzione

**bottom-up:** dal basso/indicazioni dai responsabili dei centri

**negoziato:** integrazione tra le parti/ dovrebbe ridurre il divario tra strategia deliberata e strategia realizzata

OBTV aziendale { rivolto all'esterno: utenza  
                          { rivolto all'interno: riduzione dei costi

### **componenti del budget operativo**

economici: 1) ricavi

2) costi : a) fattori produttivi  
          b) programmi

non economici: dati di attività: a) indicatori di processo/carichi di lavoro  
  b) indicatori di risultato/obtv

### **fasi del processo di budget:**

- formulazione linee guida
- predisposizione proposte di budget
- consolidamento e approvazione delle proposte

il budget non coincide con il conto economico, anche se spesso c'è questa confusione

gli indicatori sono tanto + importanti quanto + si sale a livello di strategia

il budget mette in relazione strategie ed operatività

## Caccia balanced scorecard (scheda punti bilanciata) “non si limita a misurare il cambiamento-lo favorisce”

**cosa**

1. Sistema completo e bilanciato:
  - di misurazione
  - di gestione strategica
  - di comunicazione
2. set di indicatori: selezionati per esprimere e monitorare la strategia aziendale
3. si fonda su approccio unitario e multidisciplinare con ottica di medio/lungo periodo
4. strategia è centrale per guidare l'azienda se esplicitata e comunicata a tutti i portatori di interesse

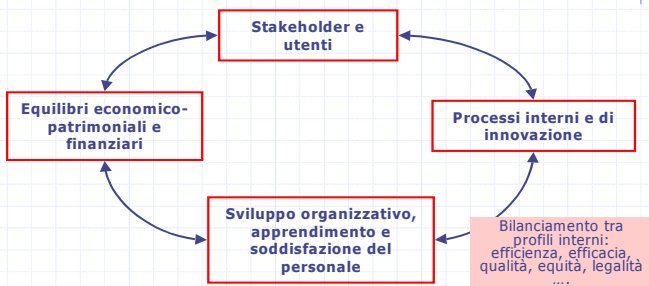
**obiettivi**: tradurre la mission e la strategia in obtv tangibili e misurabili e favorire processi manageriali critici

1. chiarire e tradurre la mission e la strategia a tutta l'organizzazione
2. acquisire un'ottica di insieme dei processi/performance
3. misurare e monitorare obtv strategici ed esterni
4. progettare e coordinare iniziative strategiche
5. migliorare i feed-back e i processi di apprendimento
6. supportare i processi di rendicontazione esterna

### misurazione delle prestazioni non solo economiche

#### La Balanced Scorecard: sistema di misurazione

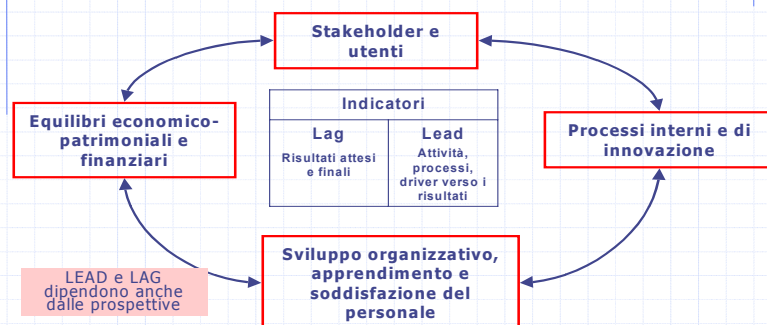
Focus: multidimensionalità e bilanciamento



19

#### La Balanced Scorecard: sistema di misurazione

Focus: risultati attesi (futuro) e processi interni (presente)



20

### gestione delle strategie

#### La Balanced Scorecard: sistema di gestione strategica

Focus: mission e strategia



21

#### La Balanced Scorecard: sistema di gestione strategica

Focus: allineamento tra strategia e gestione



22

La Balanced Scorecard: strumento di comunicazione

BSC di AZIENDA	Obiettivi	Indicatori		Target		Iniziative/azioni
		Lag	Lead	Lag	Lead	
Prospettiva						
Stakeholder e utenti						
Processi interni e di innovazione						
Sviluppo organizzativo, apprendimento e soddisfazione del personale						
Equilibri economico-patrimoniali e finanziari						

23

budgeting

focus:

- visione bilanciata
- set di indicatori (lead di conduzione sul processo / lag di risultato sull'output)
- mission e strategia (di azienda e di settore)

le 4 prospettive della BSC

1. economico finanziario
2. stake olders (clienti)
3. processi interni
4. clima organizzativo e sviluppo risorse umane (apprendimento e crescita)

Comunicazione **interna:**

- d'azienda
- a preventivo e a consuntivo
- a tutto il personale

Obiettivo:

- esplicitare la strategia, motivare, coinvolgere ed eseguire la strategia

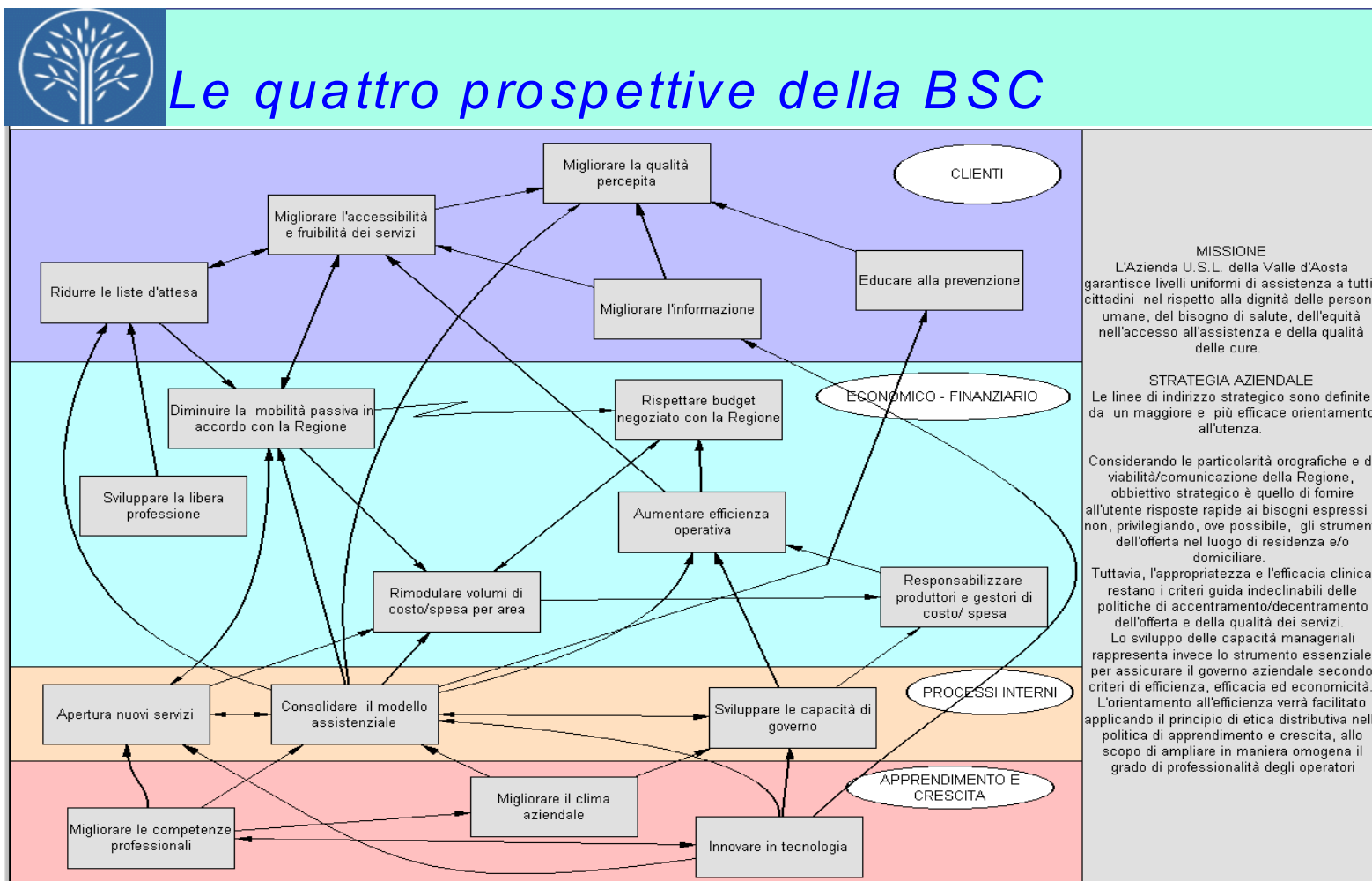
Comunicazione **esterna:**

- d'azienda
- a preventivo e a consuntivo
- agli stakeholder

Obiettivo:

- supporto alla rendicontazione esterna

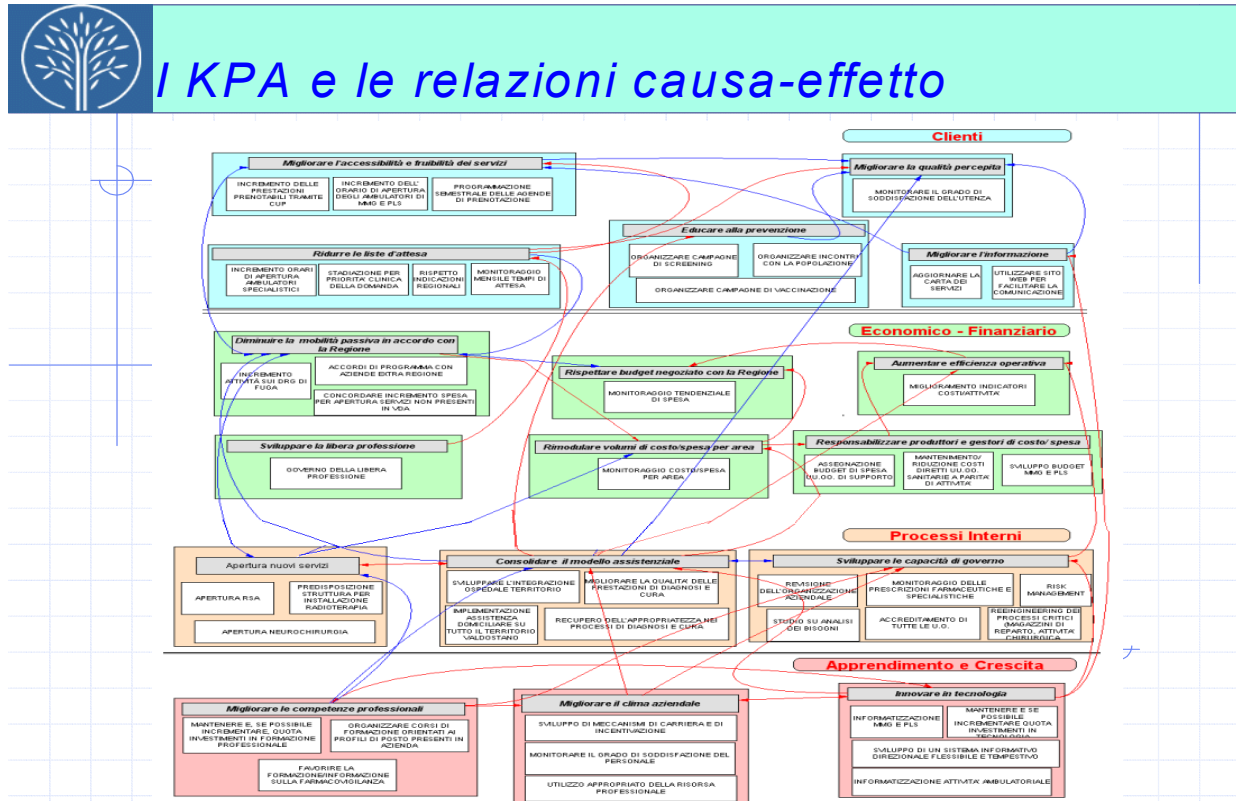
Le quattro prospettive della BSC



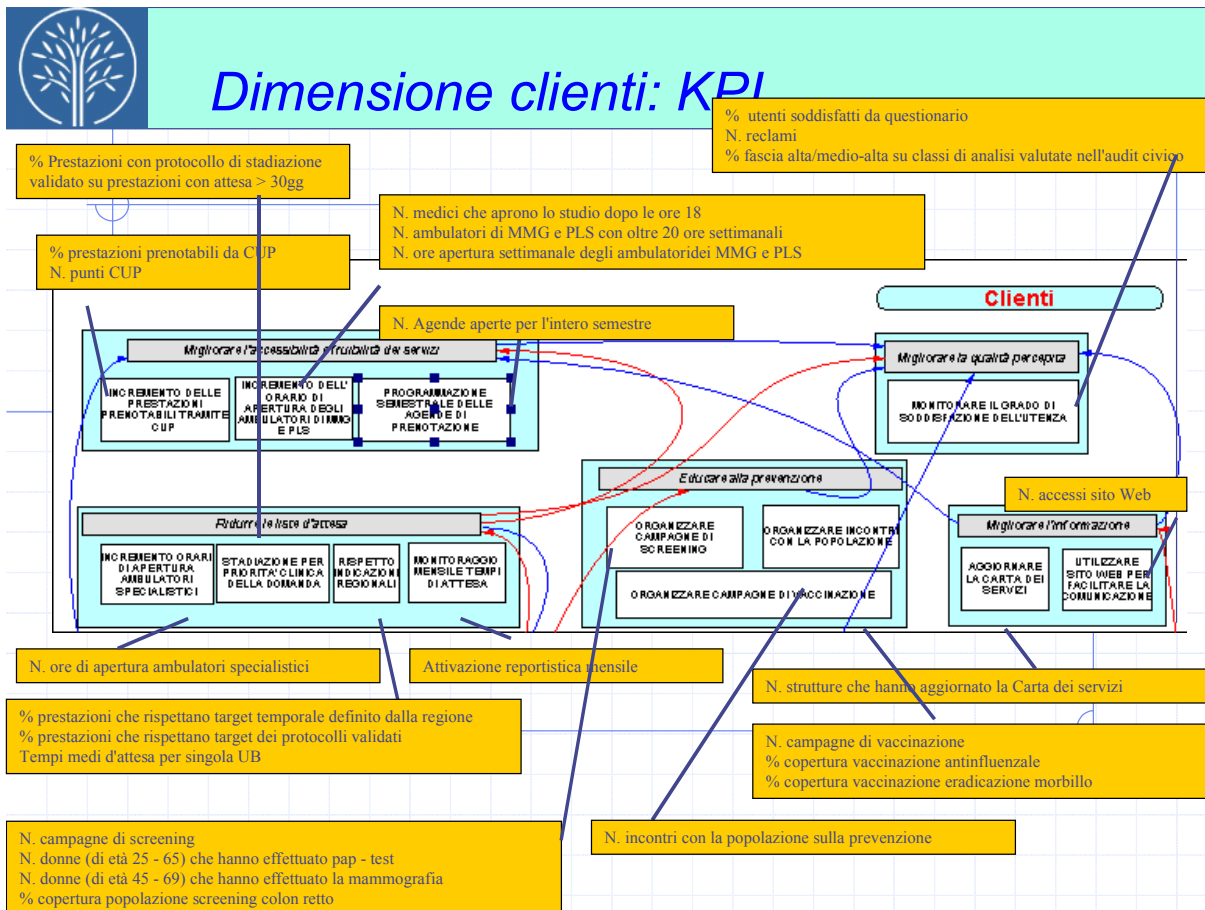
la BSC può essere definita come una sintesi degli obtv del piano aziendale.  
 Si arriva ad una BSC di dipartimento e di S.c., che rappresenta la parte qualitativa del budget  
 Gli obtv sono connessi tra loro e sono in relazione (ad esempio incidendo con un incremento su uno posso ottenere una riduzione su un altro)  
 La BSC crea una mappa strategica che vede gli obtv e li mette in relazione  
 Esiste un nesso tra gli obtv di diverse prospettive

**KPA:** key performance area

Descrive le aree relative alle 4 prospettive



**KPI:** Key performance indicators  
 definizione degli indicatori per il raggiungimento degli obtv ripetuto alle aree





## Gli strumenti del SID

