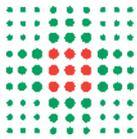


REGOLAMENTO SISTEMA DI BUDGET

Deliberazione aziendale n. 33 del 27 marzo 2015



REGOLAMENTO SISTEMA di BUDGET

1. OBIETTIVO

Il presente documento ha l'obiettivo di definire e regolamentare il sistema di budget quale meccanismo operativo aziendale nell'ambito del processo di programmazione e controllo periodico e sistematico della gestione, in attuazione di quanto indicato nella DGR Emilia Romagna n. 865/2013 con particolare riferimento all'obiettivo A.2 *"Programmare, gestire e successivamente controllare, su base periodica ed in modo sistemico, le operazioni aziendali allo scopo di raggiungere gli obiettivi di gestione prefissati"*.

La gestione per budget rappresenta nel suo insieme il piano globale di attività dell'esercizio e costituisce la traduzione operativa, a carattere annuale, dei programmi strategici aziendali e degli indirizzi di programmazione regionale.

La sua funzione consiste nel prefigurare obiettivi, attività e risorse quale atto di incontro fra differenti livelli di responsabilità.

Il suo valore risiede nella capacità di generare coerenza dell'azione gestionale complessiva, potenziando gli effetti sinergici al fine di garantire l'unitarietà delle dinamiche aziendali e l'azione coordinata delle diverse parti dell'organizzazione.

Il budget pertanto quale meccanismo operativo risponde alle seguenti principali funzioni:

- a) rappresenta, attraverso i propri strumenti, la modalità gestionale che consente di legare la programmazione al controllo attraverso la definizione di obiettivi, la formulazione di piani di azione, l'identificazione di indicatori quali-quantitativi sintetici, l'identificazione delle responsabilità, consentendo il processo di controllo attivo e costante delle attività e dei costi.
- b) costituisce parte integrante del Piano della Performance, ai sensi del D. Lgs 150/2009, che include nel suo ciclo complessivo l'articolazione integrata del budget, con la misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale e la rendicontazione istituzionale dei risultati, al fine di garantire la trasparenza degli obiettivi e dei risultati conseguiti e perseguire una costante azione di *accountability* nell'interesse dei cittadini e degli *stakeholder*.

2. RIFERIMENTI NORMATIVI

- DGR Emilia Romagna n. 865 del 24 giugno 2013 *"Approvazione del percorso attuativo della certificabilità ai sensi del DM 1 marzo 2013"*.
- L.R. Emilia Romagna n. 29/2004 *"Norme generali sull'organizzazione ed il funzionamento del servizio sanitario regionale"*

- L.R. Emilia Romagna n. 50/1994 *“Norme in materia di programmazione, contabilità, contratti e controllo delle Aziende unità sanitarie locali e delle Aziende ospedaliere”*.
- Regolamento di Contabilità Economica Regionale dell'Emilia Romagna n. 61/1995
- D. Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150 ad oggetto *“Attuazione della Legge 4 marzo n.15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”*.
- D. Lgs. 23 Giugno 2011 n. 118 *“Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi, a norma degli articoli 1 e 2 della legge 5 maggio 2009, n. 42”*
- Le *“Linee Guida al Regolamento di Budget della Regione Emilia-Romagna”* così come comunicate dal Servizio Programmazione e Controllo ha definito i contenuti minimi a cui si devono attenere le aziende sanitarie nel redigere i propri regolamenti

3. DEFINIZIONI E ABBREVAZIONI

DIREZIONE GENERALE. La Direzione generale si compone del Direttore Generale, organo dell'Azienda, e del Direttore Sanitario e Direttore Amministrativo di cui si avvale. La Direzione generale si avvale inoltre del Collegio di Direzione, organo dell'Azienda, ed è supportata sotto il profilo tecnico e professionale delle Direzioni Tecniche Aziendali (Direzione medica di presidio, Direzione dell'Assistenza farmaceutica, Direzione Infermieristica e Tecnica), delle Tecnostrutture in staff e delle Direzioni amministrative.

COLLEGIO DI DIREZIONE. Il Collegio di Direzione è organo dell'Azienda con funzioni di elaborazione, proposta e consultive nei riguardi della Direzione generale.

DISTRETTO. Il Distretto rappresenta la sede di definizione della committenza in termini di bisogno della collettività di riferimento in ordine all'assistenza residenziale, domiciliare, ambulatoriale e ospedaliera. Il Direttore del Distretto presiede alla complessiva macro attività di committenza.

DIPARTIMENTO. Il Dipartimento rappresenta la struttura complessa fondamentale dell'Azienda ed è costituito da una pluralità di Unità Operative Complesse (UOC), Strutture semplici dipartimentali (SSD), e componenti interne di UOC (SSU). Il Direttore di Dipartimento rappresenta il Dipartimento nei rapporti con la Direzione generale dell'Azienda. Nell'ambito del Dipartimento hanno budget autonomo le Unità Operative Complesse (UOC) e le Strutture Semplici Dipartimentali (SSD).

CDR: Centro di Responsabilità. Unità organizzativa il cui titolare è responsabile del conseguimento di uno specifico insieme di risultati nonché dell'uso di determinati fattori produttivi. E' rappresentativo di una struttura organizzativa complessa (Dipartimento e UOC) o Semplice (SSD). I CdR rappresentano la suddivisione del sistema organizzativo aziendale correlato ai ruoli di responsabilità. I centri di responsabilità sono consultabili nel piano dei CdR/CdC, pubblicato alla pagina intranet della Tecnostruttura Programmazione e controllo direzionali - Controllo di gestione.

DIREZIONI TECNICHE. Strutture a supervisione diretta da parte del Direttore Sanitario, con responsabilità proprie o delegate, sulle funzioni esercitate. Sono costituite da: Direzione Medica di Presidio, Direzione Infermieristica e Tecnica, Direzione dell'Assistenza Farmaceutica.

TECNOSTRUTTURA Unità organizzative gerarchicamente in staff alla Direzione generale con funzioni tecnico-specialistiche nelle materie di: Programmazione e Controllo Direzionali, Sistema di Valutazione, Informazione e Comunicazione, Governo Clinico, Formazione.

CONTROLLO DI GESTIONE: Sotto il profilo funzionale, costituisce l'insieme delle funzioni tese ad assicurare che le risorse economiche ed i fattori produttivi a disposizione siano impiegati in modo efficace ed efficiente.

Sotto il profilo organizzativo, il Controllo di gestione è collocato nell'ambito della Tecnostruttura Programmazione e Controllo direzionale. Supporta l'attività di programmazione e controllo attraverso i meccanismi operativi del *budgeting, reporting, valutazione*

Ad ulteriore specificazione delle strutture, funzioni, ruoli e relative responsabilità relative all'organizzazione aziendale, si richiamano integralmente i contenuti dell'Atto Aziendale e del Regolamento attuativo vigente nonché il nuovo assetto dipartimentale vigente dall'1.1.2015.

PAC: Percorso Attuativo della Certificabilità. Percorso introdotto dal Decreto del Ministro della Salute, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, del 1 marzo 2013 "*Definizione dei Percorsi Attuativi della Certificabilità*" ai fini di rendere certificabili i bilanci delle aziende sanitarie.

4. CARATTERISTICHE GENERALI

Vengono di seguito illustrate le caratteristiche generali del sistema di budget in aderenza ai requisiti minimi individuati nelle Linee Guida Regionali.

4.1 Principi Generali

Il sistema di budget si compone di una serie di documenti e si realizza attraverso un processo formale dinamico, composto da diverse fasi, finalizzate al governo della gestione complessiva aziendale. Costituiscono principi e componenti generali del sistema di budget i seguenti elementi:

- a) La programmazione aziendale e la sua traduzione operativa nel documento di Budget annuale deve inquadarsi nell'ambito della sostenibilità economica e rispondere a criteri di sostenibilità tecnica.
- b) Il budget deve essere espresso e dettagliato per singolo livello di responsabilità in termini di obiettivi, risorse, attività, costi. Esso costituisce parte del Bilancio economico preventivo nell'ambito della programmazione economico-finanziaria dell'Azienda ai sensi della L.R. Emilia Romagna n. 50/1994. I livelli di responsabilità sono rappresentati nel piano dei Centri di

Responsabilità consultabile alla pagina intranet aziendale dedicata alla Tecnostruttura Programmazione e Controllo direzionali - Controllo di gestione.

- c) Il budget quale atto di incontro tra i differenti livelli di responsabilità ha valore di impegno bilaterale e postula un programma operativo attivo, che supera l'accezione di mera programmazione, bensì rimanda all'impegno dinamico verso il miglioramento organizzativo, il governo gestionale, la responsabilizzazione diffusa e partecipata, la comunicazione aziendale.
- d) Il Budget complessivo di Azienda si compone e articola in:
 - 1) Budget trasversale
 - 2) Budget degli Investimenti
 - 3) Budget operativo

I contenuti dei Budget operativi in termini di risorse e costi devono risultati coerenti con i contenuti del Budget trasversale e Budget degli Investimenti.

- e) Le parti che reciprocamente formalizzano il budget sono costituiti da:

Budget operativo:

- a) Direzione Generale e Direttori di Dipartimento//Direzioni Tecniche e Tecnostrutture
- b) Direttori di Dipartimento e relativi Direttori di UO Complessa o Semplice con gestione di risorse e/o SSD Struttura semplice dipartimentale.

Budget trasversali:

- a) Direzione Generale e singoli Responsabili gestori di Budget trasversali

- f) I costi sono rappresentati per fattori produttivi con espressa riconduzione ai conti di contabilità generale aziendali, ai conti economici regionali e ai conti economici ministeriali, al fine di garantire il principio di armonizzazione del linguaggio contabile. Il piano dei Fattori Produttivi è consultabile alla pagina intranet aziendale dedicata alla Tecnostruttura Programmazione e Controllo direzionali - Controllo di gestione.
- g) La realizzazione del processo di budgeting deve svolgersi nel rispetto dei tempi e dei percorsi individuati nei successivi paragrafi al fine di garantire l'adeguata successione delle singole fasi: definizione linee guida di programmazione annuale, negoziazione, monitoraggio e verifica, rendicontazione, misurazione e valutazione delle performance.
- h) Il processo di budgeting si avvale per la sua realizzazione operativa del sistema informativo aziendale e dei suoi sottoinsiemi costituiti in particolare da: DWH aziendale, contabilità analitica, contabilità generale, contabilità dei magazzini, reporting direzionale, flussi informativi regionali e nazionali.
- i) Il processo di budgeting costituisce parte integrante del più ampio ciclo della Performance, cornice entro la quale si colloca il Piano della Performance, documento programmatico triennale introdotto e disciplinato dal D.lgs. 27 ottobre 2009 n.150 contenente gli indirizzi, gli

obiettivi strategici e operativi e i relativi indicatori per la misurazione della performance organizzativa e individuale.

4.2. Ciclo della Performance

Ferme restando le finalità e specificità proprie del Sistema di Programmazione e Controllo (*budgeting*) e del Sistema di Valutazione i due meccanismi operativi risultano correlati e integrati. A tal fine, l'Azienda adotta annualmente, ai sensi del D. Lgs.150/2009, il Piano della Performance, quale processo che raccoglie in un unico quadro le funzioni di pianificazione, monitoraggio, misurazione, valutazione. Il Ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi tipiche del ciclo di programmazione e controllo:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi da raggiungere, a livello di performance organizzativa e a livello di performance individuale;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse, integrandosi con il ciclo economico-finanziario e di predisposizione del bilancio economico preventivo;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti;
- f) rendicontazione dei risultati.

4.3 Il Budget Operativo

Il **budget operativo** trova rappresentazione nella scheda di budget per centro di responsabilità aziendale, (Dipartimento, Unità Operativa Complessa o Semplice Dipartimentale), i cui contenuti sono costituiti da: a) Obiettivi; b) Costi diretti; c) Risorse umane; d) Attività.

- a) **Obiettivi:** Gli obiettivi inseriti nella scheda di budget sono riferibili alle linee guida di programmazione. Per ogni obiettivo è definito il risultato atteso e l'indicatore specifico (certo e misurabile)

La scheda di Budget operativo è suddivisa nelle seguenti Aree:

- **AREA Obiettivi di mantenimento** (*performance organizzativa*)

A parità di risorse, questa area individua obiettivi, risultati attesi e indicatori volti a rappresentare il mantenimento/consolidamento delle migliori performance registrate nell'esercizio precedente, rispetto a: volumi di produzione, indicatori di efficienza, appropriatezza e autosufficienza della struttura.

- **AREA Obiettivi di miglioramento** (*performance organizzativa*)

Tale area comprende azioni di miglioramento specifiche nell'ambito delle Aree prioritarie indicate nelle Linee guida aziendali ed più in generale derivanti dalla programmazione aziendale e regionale. Tali obiettivi possono svilupparsi in archi temporali più ampi rispetto al budget. In tale area trovano altresì collocazione obiettivi specifici che possono derivare

da criticità emerse nel corso dell'anno precedente, per le quali è necessario prevedere interventi adeguati.

- b) **Costi diretti**: La scheda riporta i consumi attesi dei fattori produttivi direttamente governabili dal responsabile di CdR.
- c) **Risorse umane**: Le rappresentazione delle risorse umane comprende:
- personale dipendente (rappresentato per qualifica, come da terminologia dei conti economici aziendali, riconducibili ai conti economici ministeriali del mod. CE);
 - personale atipico (lavoro autonomo, borse di studio e co.co.co.);
 - medici specialisti convenzionati interni.

Le risorse umane sono espresse in numero di teste *Full Time Equivalent* (FTE) per centro di responsabilità di appartenenza esistenti al 1° gennaio dell'esercizio.

La scheda delle risorse umane supporta anche il governo del personale.

- d) **Attività**: La scheda di budget operativo per CdR, (Dipartimento e relative UOC/SSD) comprende il Report di I livello, nel quale sono riportati, con confronto temporale, i dati relativi a: volumi di produzione (ospedaliera e/o territoriale), indici di efficienza operativa e di appropriatezza, indici e dati di attrattività, consumi dei fattori produttivi controllabili.

Ulteriori dati di attività che per uno specifico anno di budget siano rilevanti per il perseguimento di determinate azioni di programmazione possono essere inseriti tra gli indicatori a monitoraggio di specifici obiettivi.

4.4 I Budget Trasversali

I **budget trasversali** sono i budget di acquisizione dei fattori produttivi necessari all'azienda per il suo funzionamento. Ciascun budget trasversale rappresenta un sottoinsieme del budget economico generale aziendale.

Il gestore di budget trasversale è responsabile dei fattori produttivi rientranti nel suo processo di acquisizione e gestione. Garantisce la corretta programmazione, l'acquisizione e il monitoraggio dei diversi fattori produttivi.

Per ciascun sottoinsieme di budget trasversale è individuato altresì un referente amministrativo, incaricato di supportare il Responsabile del budget trasversale stesso nonché gli interlocutori interni quali l'UOC Contabilità e Finanze e lo staff Controllo di Gestione, al fine di presiedere e adempiere in modo coordinato le attività di rendicontazione dati e di monitoraggio a supporto del controllo della complessiva gestione e dell'andamento economico aziendale.

L'azienda USL di Imola individua i seguenti sotto-insiemi di fattori produttivi oggetto di budget trasversali e le relative Macrostrutture o Servizi responsabili:

Fattori produttivi	Macrostrutture o Servizi responsabili
Farmaci ospedalieri, Dispositivi Medici/Beni di consumo a gestione farmacia, Assistenza Farmaceutica convenzionata e territoriale	Direzione Farmaceutica
Dispositivi Medici/Beni di consumo e servizi in appalto a gestione economale	UOC Economato e Logistica (UOEL)
Manutenzioni immobili e impianti, Servizio teleriscaldamento, Servizi tecnici, Utenze, Affitti	UOC Patrimonio e Tecnologie Impiantistiche (UOPTI)
Manutenzione apparecchiature biomediche e servizi in appalto per l'acquisizione di tecnologie biomediche (noleggi-service)	UOC Ingegneria Clinica
Manutenzioni al software e alle tecnologie informatiche, servizi in appalto informatici e di acquisizione di tecnologie informatiche (noleggi-service)	UOC Tecnologie Informatiche e di Rete
Acquisto di servizi sanitari e Consulenze per prestazioni in rete – Trasporti sanitari	Direzione Medica di Presidio
Acquisto di prestazioni sanitarie e socio sanitarie territoriali – Assistenza integrativa e protesica – Assistenza specialistica ivi compresa Simil-Alp per abbattimento liste di attesa	Distretto in collaborazione con DCP
Convenzioni con MMG e PDLS, e Continuità Assistenziale (Guardia Medica)	Dipartimento delle Cure Primarie
Acquisto di prestazioni sanitarie e costi per oneri e rette per assistenza psichiatrica adulti, neuropsichiatria infantile e dipendenze patologiche	Dipartimento di Salute Mentale
Costi della formazione	Direzione della Formazione
Assicurazioni RCT e Spese Legali	UOC Affari Generali e Legali
Piano di Produzione - Mobilità sanitaria	Direzione Sanitaria aziendale in collaborazione con Direzione Medica di Presidio e UOC Contabilità e Finanze

Fattori produttivi	Macrostrutture o Servizi responsabili
Costi del personale	UOC Risorse Umane. La Direzione generale, con il contributo ed il supporto dell'UOC Risorse Umane e delle Direzioni Tecniche (Direzione Medica di Presidio e Direzione Infermieristica e Tecnica), definisce il piano annuale delle assunzioni, che sarà recepito all'interno del budget trasversale delle risorse umane. Il budget comprende altresì l'istituto della Simil-alp per carenze di organico
Piano Investimenti	Coordinato dall'UOC Patrimonio e Tecnologie Impiantistiche con la collaborazione e il contributo integrato dell'UOC di Ingegneria Clinica, dell'UOC Tecnologie Informatiche e di Rete, dell'UOC Economato e Logistica.

I fattori produttivi sono rappresentati con espressa riconduzione ai conti di contabilità generale aziendali, riconducibili ai fattori e ai conti di contabilità regionale e ai conti economici ministeriali (CE).

4.5 Le Linee Guida della programmazione di budget

La definizione delle Linee guida di budget compete alla direzione generale dell'Azienda. Esse sono redatte sulla base:

- (a) delle linee di indirizzo nazionali;
- (b) delle linee di indirizzo regionali (che contengono i criteri di assegnazione delle risorse alle Aziende Sanitarie, i vincoli derivanti dalla normativa nazionale e regionale, gli obiettivi definiti nell'ambito della programmazione sanitaria);
- (c) dei documenti di programmazione sanitaria locale;
- (d) del preconsuntivo dell'anno in corso.

La definizione delle linee guida di budget prevede il coinvolgimento dei gestori dei Budget trasversali di risorse e delle Direzioni Tecniche.

Descrizione del percorso di budget

Il percorso di budgeting si svolge a cura della Tecnostruttura Programmazione e Controllo direzionali che presiede al coordinamento di tutto il percorso e si sviluppa nelle seguenti fasi:

- 1) Definizione delle Linee Guida
- 2) Definizione dei budget trasversali

- 3) Budget operativi – Apertura fase di negoziazione: incontri fra la Direzione Generale ed i Direttori di Dipartimento, con la partecipazione dei Direttori di Unità Operativa (apertura fase di negoziazione dei budget operativi)
- 4) Budget operativi: fase istruttoria di preparazione e consolidamento delle schede di budget operativo a livello dipartimentale e a livello di Unità operativa.
- 5) Incontri fra la Direzione generale ed i Direttori di Dipartimento, con la partecipazione dei Direttori di Unità Operativa, (conclusione negoziazione e formalizzazione dei budget operativi fra la Direzione generale e i Direttori di Dipartimento)
- 6) Verifica della coerenza dei contenuti dei budget operativi con i budget trasversali e consolidamento dei budget trasversali

1) Definizione delle Linee Guida

La definizione delle Linee Guida da parte della Direzione generale, con il supporto della Tecnostruttura Programmazione e Controllo direzionale, si realizza attraverso il coinvolgimento delle Direzioni Tecniche e dei gestori di Budget trasversale.

La configurazione delle Linee Guida è presentata e discussa in seno al Collegio di Direzione.

Le Linee guida validate dal Collegio di Direzione costituiscono parte integrante del Piano della Performance di cui al D.lgs. 27 ottobre 2009 n. 150.

Le Linee guida validate in seno al Collegio di Direzione sono pubblicate sulla intranet aziendale alla sezione dedicata Programmazione e Controllo Direzionale – Controllo di Gestione – Budget.

L'informazione della pubblicazione e del corrispondente link è inviata, mediante comunicazione mail, a tutti i Direttori di Dipartimento, Direttori di Unità Operativa, Direzioni Tecniche, Budget trasversali.

Le Linee guida sono accompagnate dalla *mappa degli obiettivi* al fine di fornire una rappresentazione globale dei Macro obiettivi e del relativo livello di coinvolgimento dei singoli Dipartimenti e delle Direzioni Tecniche.

Con riferimento agli obiettivi che riguardano trasversalmente più Dipartimenti la cui realizzazione richiede una compartecipazione interdipartimentale sarà individuato, in sede di negoziazione, da parte della Direzione generale in condivisione con i Dipartimenti interessati, il Dipartimento o l'Unità Operativa che fungerà da *project manager* il quale avrà cura di coordinare, monitorare e rendicontare la realizzazione dell'obiettivo.

2) Definizione e negoziazione dei budget trasversali

Il percorso di definizione dei budget trasversali si svolge sotto il coordinamento integrato dell'UOC Contabilità e Finanze e dello staff Programmazione e Controllo direzionali – Controllo di gestione.

Il Responsabile del budget trasversale, ciascuno per la parte di propria competenza, predispone la proposta di budget rappresentata in termini di valore/consumo dei rispettivi fattori produttivi, tenendo conto del pre-consuntivo dell'esercizio in chiusura, degli indirizzi e dei vincoli di programmazione economica emanate dalla Regione nonché di tutte le informazioni incidenti sugli

aggregati di propria gestione (variazioni prezzi/contratti, richieste espresse dai Dipartimenti/UE, modifiche organizzative, etc.)

Le proposte così definite sono trasmesse all'UOC Contabilità e Finanze e al Controllo di gestione che in collaborazione verificano gli scostamenti e la coerenza con le linee di programmazione economica. Sono pertanto sottoposte alla Direzione generale con la quale viene definito un calendario di incontri con i Responsabili di budget trasversale, singolarmente o in forma aggregata, per la negoziazione dei contenuti ed in particolare per la definizione delle azioni da porre in essere al fine di presidiare il raggiungimento della programmazione concordata.

I budget trasversali sono consolidati al termine del percorso di budget operativo dopo la verifica di coerenza tra i due ambiti.

3) Budget operativi – Apertura fase di negoziazione

La fase di negoziazione prende avvio con specifici incontri fra la Direzione generale e i Direttori di Dipartimento unitamente al Coordinatore Infermieristico, con la partecipazione dei Direttori di Unità Operativa. Alle sedute di negoziazione partecipano altresì le Direzioni Tecniche e i gestori di Budget trasversali.

In tale seduta la Direzione generale presenta una proposta di budget operativo sulla base delle Linee guida validate.

La proposta è articolata per Dipartimento e relative Unità Operative ed è accompagnata dai dati di attività e di costo a pre-consuntivo dell'esercizio in chiusura.

La scheda budget dipartimentale comprende la rappresentazione degli obiettivi in capo all'area delle professioni sanitarie.

4) Budget operativi: Fase istruttoria

Questa fase si svolge a livello dipartimentale ed è finalizzata:

- Al completamento della proposta di budget dipartimentale, in relazione alla quale possono configurarsi integrazioni e/o modifiche, aderenti alle Linee guida e/o comunque rientranti nella sostenibilità economica e tecnica dell'Azienda, da presentare alla Direzione generale;
- Alla definizione dei budget operativi a livello di Unità Operativa
- Alla comunicazione e diffusione della conoscenza degli obiettivi di budget annuale.

4.a) Condivisione degli indirizzi aziendali nei Dipartimenti

I Direttori di Dipartimento e i Responsabili Tecnici o Infermieristici dipartimentali, nell'esercizio del proprio ruolo, nell'ambito del Comitato di Dipartimento, forniscono indicazioni ai Direttori di Unità Operativa rispetto alla proposta di budget ricevuta e alle linee guida aziendali, promuovendo il dibattito e la partecipazione attiva, al fine di addivenire alla predisposizione dei budget operativi di Unità operativa e al completamento della proposta di Budget dipartimentale.

4.b) Elaborazione della proposta di budget delle Unità Operative

I Direttori di unità operativa elaborano in modo partecipato, coinvolgendo i propri collaboratori, la

propria proposta di budget, tenendo presente delle scelte direzionali assunte a livello dipartimentale, da inoltrare al Direttore di Dipartimento e ai Responsabili Tecnici o Infermieristici dipartimentali per la successiva discussione e negoziazione.

Gli obiettivi che vengono negoziati a cascata nelle diverse Unità Operative devono garantire la coerenza con le indicazioni della Direzione Dipartimentale.

Qualora l'indicatore non possa essere monitorato attraverso il sistema informativo aziendale, all'atto della negoziazione devono essere esplicitati gli strumenti propri di rilevazione e monitoraggio.

4.c) Elaborazione proposta di budget di Dipartimento/Macrostruttura

Le direzioni di Dipartimento e i Responsabili Tecnici o infermieristici dipartimentali completano la scheda budget con le proposte di integrazioni o modifiche scaturite dal confronto dipartimentale.

Tale proposta di budget è trasmessa alla Tecnostruttura Programmazione e Controllo direzionali che procede al consolidamento delle proposte e ad una loro analisi evidenziando gli eventuali scostamenti rispetto alle Linee guida o ai Budget trasversali a supporto della successiva fase di negoziazione.

5. Conclusione Negoziazione e formalizzazione scheda budget

Tale fase prevede la conclusione della negoziazione e la formalizzazione del budget operativo fra la Direzione generale e i Direttori di Dipartimento / Macrostruttura.

In sede di incontro, la Direzione Generale valuta la proposta pervenuta dal Dipartimento/Macrostruttura ed in particolare le integrazioni proposte, in termini di congruenza con la programmazione aziendale e la sostenibilità economica e tecnica.

La negoziazione si chiude con l'intesa tra la Direzione generale il Direttore di Dipartimento / Macrostruttura.

Nella stessa sede avviene la formalizzazione dell'intesa mediante sottoscrizione del documento di Budget operativo da parte della: Direzione generale, Direttore di Dipartimento/Macrostruttura, Coordinatore infermieristico.

5.a) Formalizzazione del budget operativo delle Unità Operative

La formalizzazione della scheda budget delle Unità Operative avverrà in sede dipartimentale successivamente alla formalizzazione della scheda budget dipartimentale o in concomitanza con la formalizzazione del Budget operativo dipartimentale, a scelta del Dipartimento stesso.

5.b) Comunicazione interna negoziazione budget operativi

Conclusa la fase di negoziazione e formalizzazione del budget, i Direttori di Unità Operativa hanno il compito di informare i professionisti afferenti all'Unità Operativa stessa dell'esito della negoziazione e di documentarne l'avvenuta comunicazione, tramite invio della scheda budget sottoscritta dai propri collaboratori ovvero tramite l'invio di verbale comprovante la completa

diffusione dei contenuti dello stesso budget, alla Tecnostruttura Programmazione e Controllo direzionali.

6. Attribuzione obiettivi individuali – Performance individuale

In correlazione al Sistema di valutazione delle performance, organizzativa e individuale, definita a livello aziendale, il percorso di budget è accompagnato anche dalla definizione e formalizzazione delle schede di Obiettivi individuali, secondo la regolamentazione di cui al Sistema di valutazione vigente, al fine di valutare annualmente i contributi e le competenze professionali espresse dai singoli professionisti.

7. Verifica della coerenza dei contenuti dei budget operativi con i budget trasversali e consolidamento dei budget trasversali

Conclusa la fase di negoziazione tra la Direzione generale e i Direttori di Dipartimento/Direzioni Tecniche/Tecnostrutture, lo staff Programmazione e Controllo direzionali – Controllo di gestione in collaborazione con l'UOC Contabilità e Finanze e i gestori di Budget trasversali, effettua la verifica di coerenza dei contenuti in termini di valori economici di consumo dei fattori produttivi tra i Budget operativi e i Budget trasversali. Eventuali integrazioni e/o modifiche che dovessero scaturire dalla verifica dovranno essere previamente riconsiderate e validate dalla Direzione generale. Al termine di tale fase i Budget trasversali si considerano consolidati.

8. Mappa degli obiettivi

Al termine delle negoziazioni di Budget, la Tecnostruttura Programmazione e Controllo direzionali procederà all'aggiornamento della mappa degli obiettivi con indicazione del Dipartimento o Unità Operativa individuato quale project manager degli obiettivi trasversali o valenza interdipartimentale.

9. Tempistica

Il percorso di budget si svolge secondo una tempistica definita annualmente dall'Azienda in coerenza con la tempistica di programmazione regionale ed esplicitata nelle Linee guida aziendali di apertura del percorso budgeting.

10. Evidenza documentale e Pubblicazione

L'evidenza documentale degli incontri di negoziazione è rappresentata dalle Schede budget sottoscritte tra:

- Budget operativo dipartimentale: Direzione generale, Direttore di Dipartimento/Macrostruttura, Coordinatore infermieristico.
- Budget operativo di Unità Operativa: Direttore di Dipartimento/Macrostruttura, Direttore di Unità Operativa.

Le schede di Budget operativo negoziate sono altresì pubblicate sulla intranet aziendale alla sezione Programmazione e Controllo direzionali – Controllo di gestione – Budget.

11. CONTROLLO PERIODICO E SISTEMICO

L'accettazione e la condivisione del documento di budget chiude una fase importante dell'attività di programmazione aziendale. Nel corso dell'esercizio è richiesta un'attenta attività di verifica dell'andamento complessivo della gestione del budget e della sua coerenza con quanto definito in sede di negoziazione. La verifica si attua mediante il monitoraggio del budget operativo e dei budget trasversali.

11.1 Monitoraggio dei budget trasversali

Il governo dell'andamento economico aziendale prevede un sistema di monitoraggio dei budget trasversali con periodicità bimestrale sotto il coordinamento integrato dell'UOC Contabilità e Finanze e lo staff Programmazione e Controllo direzionali – Controllo di gestione. I gestori di budget trasversali sono chiamati ad alimentare i report di monitoraggio predisposti dall'UOC Contabilità e Finanze con l'indicazione dei valori economici in proiezione al termine dell'esercizio.

I report di monitoraggio devono riflettere il reale andamento delle voci oggetto di osservazione tenendo conto di tutti gli elementi che possano influire sull'andamento del singolo fattore.

L'UOC Contabilità e Finanze e il Controllo di gestione predispongono una sintesi da sottoporre alla Direzione generale con evidenza, ciascuno per la parte di propria competenza, degli effetti sull'andamento economico complessivo e con evidenza degli scostamenti e delle cause anche in rapporto all'andamento dell'attività.

I report di monitoraggio riportano:

- a) Il valore dell'anno precedente;
- b) Il valore dell'anno in corso inserito nel bilancio preventivo e/o nel budget;
- c) La proiezione (algebraica o ragionata) dell'anno corrente;
- d) I differenziali in valore assoluto e in percentuale tra i diversi aggregati.

L'analisi degli scostamenti è effettuata mediante analisi dei dati rilevati dai sistemi informativi aziendali nonché mediante le evidenze documentali che i gestori di budget trasversale forniscono o sono chiamati a fornire.

La Direzione generale organizza incontri di norma trimestrali con i responsabili di budget trasversali finalizzati al monitoraggio degli andamenti dei fattori produttivi nel suo complesso.

Il monitoraggio è coerente con il debito informativo legato all'invio delle verifiche infrannuali ministeriali (modelli CE Trimestrali) e regionali (verifiche straordinarie alla gestione).

I valori del bilancio a supporto degli invii delle verifiche trimestrali ministeriali e regionali sono adeguati in coerenza alle indicazioni fornite dalla Direzione generale.

11.2 Monitoraggio budget operativi

Il sistema di reporting aziendale a supporto del monitoraggio del budget operativo è reso disponibile con cadenza periodica, coerentemente con le tempistiche aziendali, tendenzialmente trimestrale, di norma entro 40 giorni dalla chiusura del trimestre.

La Tecnostruttura Programmazione e Controllo Direzionale ha la funzione di elaborare le informazioni a supporto del processo di budgeting e dei monitoraggi infrannuali.

Il Direttore di Dipartimento, i Dirigenti Tecnici e Infermieristici dipartimentali e i Direttori di Unità operativa hanno a disposizione il sistema di reporting aziendale destinato al controllo e alla verifica dei risultati periodici ed annuali.

Il sistema è alimentato dagli strumenti di rendicontazione messi in atto dall'Azienda e produce le informazioni riconducibili a:

- Reportistica standard (Report di I livello) articolata per Dipartimento e Unità Operativa
- Reportistica direzionale rilasciata con cadenza mensile
- Produzione di reportistica dedicata per il monitoraggio di obiettivi specifici.

La diffusione della reportistica, differenziata in base alle diverse finalità conoscitive e ai diversi destinatari, garantisce all'interno del percorso di programmazione e controllo un riferimento puntuale sui risultati, da utilizzare a supporto delle decisioni.

I report sono divulgati ai diversi destinatari - Direzione Aziendale, Direzioni Tecniche, Direzioni sanitarie, Direttori di Dipartimenti, Direttori di Unità Operative, Budget Trasversali/Referenti di budget, e Responsabili dei Centri di Responsabilità - attraverso gli usuali mezzi di comunicazione interna: pubblicazione sull'intranet aziendale, invio per e-mail, distribuzione durante incontri di monitoraggio e verifica.

Tutta la reportistica di controllo è pubblicata sulla intranet aziendale alla sezione Programmazione e Controllo direzionali – Controllo di gestione – Reportistica di controllo.

La produzione e l'analisi della reportistica con periodicità trimestrale consente di apprezzare l'andamento degli obiettivi rispetto al budget. Nel corso dell'anno, laddove l'analisi rilevi scostamenti rilevanti tra i dati effettivi e quelli di budget, si avvia un percorso di confronto con il Dipartimento interessato ed se del caso si addivene ad una revisione del Budget.

Nel corso dell'anno (di norma fra Giugno e Settembre) è previsto almeno n. 1 incontro di monitoraggio fra la Direzione generale e i Dipartimenti affiancati dal Coordinatore infermieristico, e con la partecipazione dei Direttori di Unità Operativa. A tali incontri partecipano altresì le Direzioni Tecniche e i Responsabili di Budget trasversali.

In tale sede, il monitoraggio esita in eventuali revisioni di Budget o alla conferma del budget previsto.

12. Revisione di Budget

La fase di revisione di budget consente di:

- a) Analizzare le criticità emerse nel monitoraggio del budget operativo e dei budget trasversali;
- b) Analizzare le criticità formalmente evidenziate dai Direttori di Dipartimento o Macrostruttura

Lo staff Programmazione e Controllo direzionali – Controllo di gestione supporta la Direzione Generale nell'analizzare le problematiche e le richieste di modifica ai budget negoziati.

Gli incontri di monitoraggio infrannuali nonché le revisioni di budget trovano riscontro documentale in apposito Verbale redatto a cura dello staff Programmazione e Controllo direzionali – Controllo di gestione.

13. Rendicontazione di fine anno

La scansione temporale delle sotto-fasi atte a consentire la rendicontazione di fine anno è definita annualmente dallo staff Programmazione e Controllo direzionali - Controllo di Gestione coerentemente con le tempistiche dettate dalla Direzione Generale.

L'esecuzione delle sotto-fasi deve garantire l'elaborazione della rendicontazione finale entro la data di adozione del bilancio di esercizio.

Nell'ambito del Ciclo della Performance si inserisce la "Relazione sulla performance" annuale, ai sensi del D. Lgs. 150/2009, che l'Azienda adotta in correlazione e secondo le tempistiche di cui al Bilancio di Missione.