

REDAZIONE, VERIFICA, APPROVAZIONE, EMISSIONE

REDAZIONE	A.Ventura - <i>Responsabile Ufficio Programmazione e Controllo di Gestione</i> D. Di Nunzio, E. Luzi - <i>Ufficio Programmazione e Controllo di Gestione</i> M. Malanca – <i>Responsabile Servizio Bilancio e Finanze</i> C. Canali - <i>Referente Percorso Attuativo della Certificabilità (PAC)</i>
VERIFICA	G. Campaniello – <i>Responsabile SSD Governo Clinico, gestione del rischio</i> C. Robuschi – <i>SSD Governo Clinico, gestione del rischio</i> C. Canali – <i>Referente Percorso Attuativo della Certificabilità (PAC)</i>
APPROVAZIONE	A. Balestrino – <i>Direttore Sanitario</i> P. Bodrandi – <i>Direttore Amministrativo</i> M. Fabi – <i>Direttore Generale</i>
EMISSIONE	A. Balestrino – <i>Direttore Sanitario</i> P. Bodrandi – <i>Direttore Amministrativo</i>

ELENCO ALLEGATI

ALL. N.	Codice	DESCRIZIONE ALLEGATO	REV. N.
//			

SOMMARIO

1.	SCOPO/OBIETTIVO	2
2.	CAMPO E LUOGHI DI APPLICAZIONE.....	2
3.	RIFERIMENTI NORMATIVI, BIBLIOGRAFICI E DOCUMENTALI.....	2
4.	DEFINIZIONI E ABBREVIAZIONI	3
5.	PROCESSO	6
6.	DIAGRAMMA DI FLUSSO.....	14
7.	MATRICE DELLE RESPONSABILITA'	18
8.	INDICATORI E PARAMETRI DI CONTROLLO.....	18

1. SCOPO/OBIETTIVO

La finalità della procedura è quella di formalizzare il regolamento del processo di budget dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Parma nelle sue articolazioni organizzative individuate per singolo livello di responsabilità.

La procedura di budget è uno strumento operativo, configurato come un documento formale, che norma in termini quali-quantitativi i programmi dell'azienda, le risorse disponibili ed i risultati da perseguire.

Nel dettaglio l'obiettivo è fornire una rappresentazione organica, chiara e puntuale della struttura del processo di budget, al fine di descrivere la tempistica e le modalità di espletamento delle diverse fasi di cui si compone il processo nonché di definire e consolidare i ruoli di tutti gli attori coinvolti.

Il processo è coordinato in ogni sua fase dall'Ufficio Programmazione e Controllo di Gestione, che si colloca nell'organigramma aziendale come Ufficio in Staff al Direttore Generale.

2. CAMPO E LUOGHI DI APPLICAZIONE

Questa procedura si applica alle attività del processo di definizione/gestione del budget aziendale, a tutte le articolazioni organizzative coinvolte nei modi e nei tempi descritti.

3. RIFERIMENTI NORMATIVI, BIBLIOGRAFICI E DOCUMENTALI

Autore	Titolo	Data
Normativa nazionale	Decreto Legislativo. 30/12/1992 n. 502 "Riordino della disciplina in materia sanitaria"	30/12/1992
Normativa nazionale	Decreto Legislativo 31/05/2011 n. 91 - attuazione delle "Disposizioni recanti attuazione dell'art. 2 della legge del 31/12/2009 n. 196, in materia di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili"	31/05/2011
Normativa nazionale	Decreto Legislativo 23 giugno 2011, n. 118 recante 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 5/05/2009, n. 42	23/06/2011
Normativa nazionale	Legge 42/2009 - Delega al Governo in materia di federalismo fiscale, in attuazione dell'art. 119 della Costituzione	5/05/2009
Normativa nazionale	Legge di contabilità e di finanza pubblica n. 196 del 31/12/2009 - adeguamento del contesto normativo all'appartenenza all'Unione Monetaria Europea e armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio	31/12/2009
Normativa nazionale	Decreto Ministeriale 17/09/2012 Applicazione di una regolamentazione della materia contabile e di un sistema di procedure amministrativo-contabili che ponga gli enti del SSN nella condizione, in ogni momento, di sottoporsi con esito positivo alle verifiche ed alle revisioni contabili stabilite alla legge. Introduzione del Percorso Attuativo della Certificabilità (PAC),	17/09/2012

Autore	Titolo	Data
Normativa Regionale Emilia Romagna	Legge Regionale del 20 dicembre 1994 n. 50 "Norme in materia di programmazione, contabilità, controllo di gestione delle Aziende Unità Sanitarie Locali e delle Aziende Ospedaliere".	20/12/1994
Normativa Regionale Emilia Romagna	Decreto Legislativo 30 luglio 1999 n. 286 "Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma della legge n. 59 dell' 11/03/1997	30/07/1999
Normativa Regionale Emilia Romagna	Delibera di Giunta Regionale n. 865 del 24 giugno 2013 – Approvazione del percorso attuativo della certificabilità ai sensi del DM 1 marzo 2013	24/06/2013
Delibera OIV	Con delibera n° 1/2014 «Provvedimento in materia di Trasparenza, Anticorruzione, Valutazione e Ciclo di Gestione della performance», l'Organismo Indipendente di Valutazione delle Aziende ed Enti del SSR della RER (OIV) ha definito, tra le altre cose, le linee guida a cui le aziende ed enti del SSR devono uniformarsi nell'applicare il ciclo di gestione della performance	2014

4. DEFINIZIONI E ABBREVIAZIONI

DEFINIZIONI	
Direzione Strategica	E' la Direzione Generale che opera in modo collegiale, assicurando il concorso dei diversi punti di vista tecnici e professionali alle fasi di elaborazione e di verifica dei programmi di sviluppo e di organizzazione dei servizi, realizzando l'integrazione per definire le strategie aziendali.
Comitato di Budget	Il Comitato è uno strumento di supporto al processo di budget. Ne fanno parte i Responsabili dei Servizi Centrali/uffici in Staff maggiormente coinvolti: Ufficio Programmazione e Controllo di Gestione in qualità di coordinatore; Servizio Bilancio e Finanze; Servizio Attività Economiche e Approvvigionamento; Servizio Farmacia e Governo Clinico del Farmaco; Direzione Sanitaria; Direzione Servizio Assistenziale. Ai suddetti componenti possono aggiungersene altri in base alle esigenze strategiche dell'anno di budget di riferimento.

Collegio di Direzione	Il Collegio di Direzione è organo collegiale dell'azienda e ha compiti di proposta in materia di organizzazione e sviluppo dei servizi e delle attività di ricerca e innovazione e per la valorizzazione delle risorse umane e professionali degli operatori. In particolare, il Collegio di Direzione elabora proposte ed esprime pareri al Direttore Generale, che non ne fa parte, relativamente all'integrazione e alla coerenza tra l'attività assistenziale e l'attività didattica, di ricerca e di innovazione.
Direzioni Tecniche Aziendali e Direzioni Operative Attuative delle Politiche Aziendali	Le Direzioni Tecniche Aziendali e le Direzioni Operative Attuative delle Politiche Aziendali contribuiscono alla elaborazione e garantiscono l'omogeneità della attuazione delle politiche aziendali definite dalla Direzione Generale. Su questa base, esse sviluppano sinergie reciproche e assicurano il supporto tecnico-operativo ai Dipartimenti. Le Direzioni Tecniche Aziendali sono: Servizio di Farmacia; Servizio di Fisica Sanitaria; Servizio di Medicina Preventiva, Igiene Ospedaliera, Sicurezza Igienico-Sanitaria. Le Direzioni Operative Attuative delle Politiche Aziendali sono: Direzione Medica di Presidio e Direzione Servizio Assistenziale
Ufficio Programmazione e Controllo di Gestione (CdG)	Il CdG è un ufficio in staff alla Direzione Generale, coordina il Comitato di Budget e coordina il processo di budget
Centro di Responsabilità (CdR)	Unità organizzativa il cui titolare è ritenuto responsabile del conseguimento di uno specifico insieme di risultati e/o dell'uso di determinati fattori produttivi. Può essere rappresentativo di una Struttura Organizzativa Semplice e/o Complessa dell'azienda. Tipicamente coincide con le UU.OO. e le SSD
Macrostrutture	Dipartimenti nei quali si articola l'organizzazione aziendale e sono composte sostanzialmente da Unità Operative Complesse e Strutture Semplici Dipartimentali
Dipartimento ad Attività Integrata (DAI)	Il DAI rappresenta la Macrostruttura sanitaria fondamentale dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Parma. Esso assicura l'esercizio delle funzioni assistenziali e di ricerca garantendo loro globalità e continuità prestazionale, integrando tale esercizio con le funzioni didattiche della Facoltà di Medicina e Chirurgia e con quelle della ricerca propria dei Dipartimenti Universitari
Unità Operativa Complessa (UO)	Le Strutture Complesse rappresentano le aggregazioni più ampie di risorse umane e tecniche e sono demandate alla produzione assistenziale, nel rispetto degli indirizzi definiti dall'Azienda. Esse si collocano al primo livello nella organizzazione dipartimentale e ricomprendono al loro interno le altre strutture organizzative, appartengono inoltre ad un solo Dipartimento nell'ambito del quale vengono negoziati e fissati gli obiettivi di produzione. Le Strutture Complesse operano in piena autonomia per le specifiche competenze in campo clinico, assistenziale, scientifico, gestionale ed organizzativo, con responsabilità piena dell'utilizzo delle risorse assegnate e degli obiettivi stabiliti.

Unità Operativa Semplice (UOS)	Le Strutture Semplici sono articolazioni organizzative di Strutture Complesse o di Dipartimenti, esse sono caratterizzate da specifici e definiti ambiti di autonomia, con correlate responsabilità riguardanti la gestione diretta delle risorse assegnate dal Direttore di riferimento per il perseguimento degli obiettivi gestionali e di governo clinico che questi ha fissato. Tali obiettivi costituiscono il presupposto necessario per la successiva verifica che lo stesso Direttore dovrà fare. Alle Strutture Semplici vengono assegnati dalla struttura di riferimento sia professionisti, sia ore di prestazioni di professionisti
Struttura Semplice Dipartimentale (SSD)	La Struttura Semplice Dipartimentale risponde per le proprie attività al Direttore del Dipartimento dal quale riceve le risorse e gli obiettivi di mandato e dal quale viene coordinata, al fine di assicurare coerenza integrativa con le azioni programmate ed esercitate dalle altre Direzioni di Struttura Complessa del Dipartimento
Percorso Attuativo della Certificabilità (PAC)	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.
Master budget	Documento che riassume le schede di budget negoziate anno per anno

ABBREVIAZIONI	
DAI	Dipartimento ad Attività Integrata
U.O.	Unità Operativa Complessa
UU.OO.	Unità Operative Complesse
CdR	Centro di Responsabilità
CdC	Centro di Costo
SSD	Struttura Semplice Dipartimentale
CdG	Ufficio Programmazione e Controllo di Gestione
RAD	Responsabile Assistenziale di Dipartimento
OIV	Organismo Indipendente di Valutazione
SSR	Sistema Sanitario Regionale

5. PROCESSO

Principi Generali

Vengono di seguito illustrate le caratteristiche generali del sistema di budget in aderenza ai requisiti individuati nelle Linee Guida Regionali e alle Direttive dell'Organismo Indipendente di Valutazione(OIV) delle Aziende ed enti del SSR della Regione Emilia-Romagna.

Il sistema di budget è un processo formale e dinamico, caratterizzato da una serie di specifiche fasi e correlati documenti, finalizzato al governo della complessiva gestione aziendale.

Esso rappresenta il principale strumento di integrazione tra i diversi processi aziendali: dallo svolgimento delle attività, all'erogazione delle prestazioni e assorbimento delle risorse; dalla gestione dei rapporti con l'utenza alla gestione delle risorse tecnologiche e umane; dalla gestione della formazione alla valorizzazione del capitale umano; dalla gestione dell'innovazione alla valorizzazione e integrazione delle relazioni con l'Università e con le altre Aziende/Istituzioni del sistema.

Il sistema di budget è caratterizzato e qualificato dai seguenti principi e presupposti:

- La programmazione aziendale e la sua declinazione operativa nel documento di budget annuale (Master Budget) deve rispondere ai requisiti di sostenibilità economica e di sostenibilità tecnico-organizzativa.
- Il budget deve essere espresso e dettagliato per singolo livello di responsabilità in termini di: obiettivi, risorse, attività, costi. I livelli di responsabilità sono rappresentati nel Piano dei Centri di Responsabilità; tale piano annualmente, prima dell'inizio del processo, è sottoposto a valutazione ed eventuale aggiornamento in relazione ad eventuali modifiche organizzative e/o a particolari esigenze strategiche.
- Il budget, quale atto di sintesi ed integrazione tra i differenti livelli di responsabilità, rappresenta un impegno bilaterale e pro-attivo per assicurare il governo gestionale, la responsabilizzazione diffusa e partecipata, il miglioramento organizzativo, la comunicazione aziendale, nell'ambito di una visione "unitaria" e di "sistema dell'Azienda".
- Il budget è il programma di attività di una struttura nel suo complesso e coinvolge tutto il personale, sia dirigenza che comparto, pertanto è necessario ed indispensabile assicurare il maggiore coinvolgimento possibile e la partecipazione di tutto il personale in ogni fase del processo.
- La programmazione annuale di budget deve avvenire mediante tempi e percorsi preventivamente determinati, nel rispetto di quanto definito nei paragrafi successivi, al fine di garantire l'adeguata successione delle singole fasi: definizione linee guida, negoziazione, monitoraggio e verifica, rendicontazione, misurazione e valutazione delle performance;
- Il Budget complessivo di Azienda si compone di:
 - Budget operativo
 - Budget trasversale tra cui il budget degli investimenti
- I contenuti dei Budget operativi in termini di risorse e costi devono essere coerenti con i contenuti dei Budget trasversali. Tale aspetto è presidiato dal gestore del budget trasversale che ha la responsabilità di programmazione, acquisizione e monitoraggio dei fattori produttivi gestiti.
- I costi sono rappresentati per fattori produttivi, quale ulteriore scomposizione dei conti economici ministeriali;

- I fattori produttivi sono espressamente ricondotti ai conti di contabilità generale aziendali e, in tal modo, ai conti economici regionali e ministeriali, al fine di garantire il principio di armonizzazione del linguaggio contabile. Il collegamento tra piano dei Fattori Produttivi e piano dei conti di contabilità è gestito all'interno del sistema amministrativo-contabile.
- Le parti che reciprocamente formalizzano il budget sono rappresentate dalla Direzione Aziendale e dai Direttori/Responsabili dei CdR.
- Il processo di budget è supportato da un sistema informativo ad hoc, sviluppato e gestito dall'Ufficio Programmazione e Controllo al fine di agevolare e massimizzare l'efficacia del processo in ciascuna delle fasi in cui si scompone.
- Il processo di budget si inserisce nel più ampio sistema definito «Ciclo di Gestione delle Performance» (processo di gestione per obiettivi, da quelli strategici a quelli operativi, con conseguente definizione ed allocazione delle risorse e rendicontazione dei risultati) e si integra, quindi, con il Piano delle Performance aziendale e con il processo di rendicontazione dei risultati di performance conseguiti.

Definizione

Il budget è uno strumento di supporto alla Direzione Strategica mediante il quale quest'ultima declina le linee di programmazione pluriennali in obiettivi a scadenza annuale che vengono attribuiti ai responsabili dei CdR (Centri di Responsabilità) assieme alle risorse (beni di consumo, servizi, personale, tecnologia ecc.) per farvi fronte.

Da questa definizione si comprende il ruolo del budget come:

- strumento formale col quale si quantificano i programmi d'azione e si distribuiscono le risorse in base agli obiettivi assegnati e da perseguire;
- strumento per il controllo attraverso cui è possibile effettuare la valutazione delle performance sulla base del raggiungimento o meno degli obiettivi concordati.

Si compone di una serie di documenti e di fasi finalizzate al governo della complessiva gestione aziendale.

Il piano di budget, presente nel regolamento aziendale, trova declinazione all'interno del Bilancio Preventivo in termini di programmazione sanitaria ed economico-finanziaria (art. 25 d.lgs. 118/2011).

Obiettivi

Le finalità fondamentali del budget sono:

- consentire alla Direzione Aziendale di tradurre le strategie aziendali a valenza almeno triennale in obiettivi a breve termine;
- responsabilizzare coloro che sono posti a capo delle diverse strutture individuate come CdR sugli obiettivi che negoziano all'inizio dell'anno e sulle risorse (personale, tecnologie ecc.) che utilizzano per raggiungerli.

Lo strumento budgetario permette inoltre di conseguire anche lo scopo di coinvolgere tutto il personale dell'Azienda sul raggiungimento degli obiettivi di budget grazie al principio della "cascata delle responsabilità" all'interno di ogni struttura nonché di motivare gli operatori mediante il collegamento del budget ai meccanismi di incentivazione economica che interessano sia l'area della dirigenza che quella del comparto.

Struttura organizzativa e attori coinvolti nel processo

Il budget si articola di Centri di Responsabilità (CdR). Particolare rilevanza assume il piano dei Centri di Responsabilità aziendale effettuato sulla base dell'organigramma aziendale il quale descrive la mappa delle responsabilità gestionali-organizzative dell'azienda.

L'organigramma aziendale ha consentito di impostare un sistema di budget articolato su tre livelli di responsabilità:

1.livello Aziendale: si fa riferimento alla Direzione e alla responsabilità del budget generale d'azienda che è determinato dalla somma dei budget parziali relativi alle varie articolazioni organizzative, integrato al budget della Direzione ed a quello degli organismi di staff;

2.livello Dipartimenti ad Attività Integrata (DAI): costituisce un aggregato di CdR,

3.livello Unità Operative Complesse/Strutture Semplici Dipartimentali: costituisce le articolazioni operative di cui si compone il livello precedente.

Gli attori coinvolti sono:

- La Direzione Strategica
- Il Comitato di Budget, composto dai Servizi Centrali/Uffici in Staff principalmente coinvolti nel processo
- Ufficio Programmazione e Controllo di Gestione
- I Dipartimenti: Direttore di Dipartimento ed i Responsabili Assistenziali di Dipartimento (RAD)
- Le Strutture organizzative Complesse e Semplici Dipartimentali: Direttore di Struttura, Coordinatore infermieristico e tecnico e il personale di afferenza secondo le modalità al seguito riportate
- I Servizi/Uffici Centrali (in line) e di Staff
- L'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.)

Strumenti operativi

La programmazione utilizza come strumenti principali:

- Budget operativi
- Budget trasversali tra cui il Budget degli investimenti

Il budget operativo trova rappresentazione nella scheda di budget per Centro di Responsabilità aziendale, i cui contenuti minimi sono costituiti da: a) Obiettivi; b) Costi diretti; c) Risorse umane; d) Attività.

La scheda di budget quindi si compone delle seguenti sezioni:

- (a) Sezione Obiettivi: dove per ciascun CdR sono specificati gli obiettivi attesi coerentemente declinati dalle linee guida di programmazione di budget per l'anno di riferimento (documento: Piano Azioni – linee guida al budget).

Per ogni obiettivo assegnato viene definito:

- un indicatore specifico (certo e misurabile),
- il risultato atteso
- la scadenza.

Inoltre, per l'integrazione con il Piano delle Performance, ciascun obiettivo è collegato ad una specifica dimensione della performance contenuta nel piano.

- (b) Sezione Costi Diretti: riporta le voci di consumo relative ai fattori produttivi direttamente governabili dal CdR, con i relativi risultati attesi.

Ulteriori aggregati rilevanti per il perseguimento di determinate azioni di programmazione in uno specifico anno di budget, possono essere inseriti tra gli indicatori a monitoraggio di specifici obiettivi.

- (c) Sezione Risorse Umane: contiene un report sulle risorse umane aggregate per CdR di appartenenza, dove si rileva la dotazione di personale articolato per qualifica e per tipologia di contratto. Le risorse umane sono espresse in teste secondo il criterio delle unità pesate equivalenti.

- (d) Sezione Attività: sono rappresentati in maniera sintetica i dati di produzione per CdR, espressi in termini di volumi e principali indicatori rappresentativi e qualificanti l'attività della struttura in questione.

Sono poi indicati i livelli di attività e/o gli indicatori attesi per l'anno di budget, in coerenza con gli obiettivi assegnati.

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

Il budget trasversale costituisce il budget di acquisizione dei fattori produttivi necessari al funzionamento complessivo dell'Azienda.

Comprende in termini generali:

- budget degli acquisti, riferiti a beni (correnti o a utilità pluriennale), servizi e risorse umane
- budget dei costi comuni, relativi ai servizi di pulizia, riscaldamento, mensa, manutenzioni, ecc.

Ciascun budget trasversale rappresenta un sottoinsieme del budget economico generale aziendale.

Tra i budget trasversali è compreso il budget degli investimenti.

Il gestore del budget trasversale è responsabile dei fattori produttivi rientranti nel suo processo di acquisizione e gestione; esso garantisce la corretta programmazione, acquisizione e monitoraggio dei diversi fattori produttivi, nonché la coerenza di questi ultimi con i contenuti dei diversi budget operativi.

L'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Parma individua i seguenti budget trasversali e relativi gestori:

Budget trasversale	Gestore
Beni sanitari	Servizio attività Economiche ed Approvvigionamento e Servizio Farmacia e Governo Clinico del farmaco
Beni non sanitari	Servizio attività Economiche ed Approvvigionamento
Servizi di supporto alla persona e servizi vari	Servizio attività Economiche ed Approvvigionamento
Manutenzioni immobili, impianti, automezzi, gestione calore, utenze, ossigeno e gas medicali	Servizio attività Tecniche e Logistiche
Costo del personale dipendente e atipico	Servizio Gestione e Sviluppo del Personale
Piano Investimenti	Servizio Bilancio e Finanze
Manutenzioni e costi area informatica	Servizio Informativo Aziendale
Manutenzioni e costi area ingegneria clinica	Servizio Ingegneria Clinica
Costi della Formazione	Settore Formazione
Acquisizione prestazioni sanitarie	Direzione Sanitaria
Convenzioni	Servizio Affari Generali
Attività Libero Professionale	Settore Libera Professione – Affari Generali

Per quanto concerne il Budget degli investimenti, la sua determinazione è strettamente legata alla definizione del Piano degli investimenti, all'acquisizione dell'approvazione regionale del Piano degli investimenti; all'acquisizione dell'autorizzazione regionale preventiva per gli interventi finanziati con contributi in conto esercizio e con altre forme di finanziamento diverse dai contributi in conto capitale (alienazioni patrimoniali, leasing finanziari, ecc.); alla gestione degli interventi non programmabili; all'eventuale revisione del Piano in corso d'anno.

Il Budget degli Investimenti contiene tutte le attività legate all'investimento e la sua incidenza economica sull'anno, pertanto, sono considerate anche le manutenzioni straordinarie.

L'Azienda, sulla base degli obiettivi strategici da realizzare, all'inizio del processo di budget di ciascun anno, valuta l'opportunità di prevedere ulteriori budget trasversali propedeutici alla realizzazione delle strategie per

l'anno in oggetto. Laddove gli ulteriori budget trasversali, rispetto a quelli sopra individuati, acquisiscono carattere di stabilità e qualificazione strutturale del processo di programmazione, si procederà ad aggiornare la presente procedura.

Fasi del processo

Il processo si compone delle seguenti fasi:

1. Fase di Programmazione
2. Fase di Negoziazione
3. Fase di Svolgimento delle Attività
4. Fase di Controllo periodico e sistemico che si articola in:
 - a. Reporting, Monitoraggio e Valutazione
 - b. Revisione di budget infra-annuale
5. Fase di Rendicontazione di fine anno

1. Fase di Programmazione

La Direzione Strategica in base alle indicazioni presenti nella normativa nazionale, regionale, Programmazione Finanziaria, Patto per la Salute, Bilancio pre-consuntivo dell'esercizio in corso, analisi del Dipartimento e Piano delle Performance, definisce il piano azioni annuale avvalendosi del contributo dei referenti delle funzioni di supporto, ossia dei responsabili dei Servizi Centrali/Uffici in Staff ed in particolare dei gestori dei Budget trasversali. Successivamente, le indicazioni programmatiche contenute nel piano azioni vengono inviate ai Centri di Responsabilità individuati come articolazioni organizzative ai fini del processo di budget, allo scopo di prenderne visione ed agevolarne la diffusione a tutti gli attori coinvolti.

In questa fase si procede inoltre alla formazione del Comitato di Budget, che riunisce i referenti delle funzioni di supporto maggiormente coinvolti nel processo. I componenti del comitato elaborano, ciascuno per la propria parte di competenza, la proposta di obiettivi qualitativi e quantitativi per i diversi Centri di Responsabilità, (tipicamente le UU.OO./SSD afferenti ai Dipartimenti) declinandole dalle linee di indirizzo al budget (Piano azioni) e dal bilancio preventivo economico annuale. Tali proposte vengono sintetizzate in un documento denominato "scheda di budget" che costituisce lo strumento di supporto all'intero processo.

Le schede di budget sono inviate ai Direttori di Dipartimento, ai RAD ed ai Direttori/Responsabili dei CdR. Costoro fungeranno da primo interlocutore con la Direzione Strategica; il loro ruolo è quello di promuovere la diffusione e la condivisione degli obiettivi e delle eventuali controproposte a tutte le articolazioni organizzative della Macrostruttura attraverso opportuni incontri collegiali ai fini della discussione. La partecipazione dei professionisti trova riscontro in evidenze documentali quali verbali di Giunta e/o di Dipartimento.

Le schede discusse vengono poi raccolte dal Direttore di Dipartimento che le invia all'Ufficio Programmazione e Controllo di Gestione, il quale provvede al Consolidamento delle proposte e alla loro analisi allo scopo di fornire una sintesi a supporto della seguente fase di negoziazione.

2. Fase di Negoziazione

Si esegue la predisposizione del calendario dei incontri di negoziazione tra Direzione Aziendale ed i singoli Dipartimenti ad Attività Integrata (budget operativi), ai quali prendono parte i Direttori/Responsabili delle UU.OO./SSD, Coordinatori, Responsabile Assistenziale, Responsabili dei Budget trasversali e Servizi-uffici Centrali/Staff coinvolti. Successivamente vengono effettuati, sempre sulla base del calendario preventivamente definito, gli incontri di negoziazione tra Direzione Aziendale e Servizi-uffici Centrali/Staff (compresi gestori di budget trasversali). La negoziazione con i Servizi-uffici Centrali/Staff avviene sulla base di una proposta preventivamente inviata da ciascun Direttore/Responsabile all'Ufficio Programmazione e Controllo di Gestione e, per i gestori di budget trasversali, anche al Servizio Bilancio e Finanza. La proposta del Direttore/Responsabile dei Servizi-uffici Centrali/Staff deve essere elaborata sulla base del Piano Azioni-linee guida al budget e degli altri documenti di programmazione-pianificazione aziendale (es. Piano delle

Performance), degli indirizzi e dei vincoli di programmazione emanate dalla Regione, del bilancio pre-consuntivo e preventivo, di eventuali indirizzi specifici della Direzione, di sinergie e complementarità tra servizi e di quanto emerso e conseguente alla negoziazione dei budget operativi con i Dipartimenti ad Attività Integrata.

La fase di negoziazione, avviene entro il 31 marzo dell'anno di riferimento e comunque coerentemente con la tempistica regionale. Gli incontri di negoziazione trovano riscontro in un'evidenza documentale rispetto ai valori e ai concetti contrattati (es. scheda presentata, verbale delle riunioni, ecc.). In questa sede si realizza la proposta finale della scheda di budget completa e si individuano gli obiettivi di budget oggetto di incentivazione sia per l'area della dirigenza che per quella del comparto.

In base alle esigenze strategiche aziendali gli incontri di negoziazione possono riguardare gruppi di CdR che svolgono attività omogenee anche appartenenti a differenti DAI.

Le schede di budget vengono accettate con apposizione di firma da parte dei Direttori di Dipartimento e RAD, previo consenso e approvazione dei Responsabili delle UU.OO. e, per i Servizi-uffici Centrali/Staff, dei relativi Direttori/Responsabili.

Entro il 31 marzo di ogni anno (salvo diversa indicazione regionale) viene ufficializzato ed inviato all'OIV il «Master Budget», vale a dire il documento che raggruppa tutte le schede di budget.

Il Controllo di Gestione pubblica il Master Budget rendendolo accessibile a tutti sulla intranet aziendale in modo da garantire la diffusione delle informazioni e degli obiettivi negoziati a tutti i livelli organizzativi in relazione anche alle nuove norme sulla trasparenza (Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni").

E' compito del Direttore/Responsabile di ciascun CdR (compresi i Servizi-uffici Centrali/Staff) assicurarsi che il budget concordato sia assegnato e portato a conoscenza all'interno della propria struttura organizzativa, con incontri specifici aventi l'obiettivo di informare tutto il personale.

3. Fase di Svolgimento delle Attività

L'accettazione e la condivisione del documento di budget chiude una fase importante dell'attività di programmazione aziendale. Durante l'anno 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 valutazione e verifica si attua mediante il monitoraggio sia del budget operativo che dei budget trasversali.

Con lo svolgimento delle attività si procede, infatti, alla rilevazione dei risultati effettivamente conseguiti dalle strutture, mentre la misurazione viene effettuata, di regola, avendo come riferimento gli stessi parametri individuati per la formulazione del budget.

4. Fase di Controllo periodico e sistemico

a. Reporting, Monitoraggio e Valutazione

La previsione della quarta fase, Reporting, Monitoraggio e Valutazione, ha una logica ben precisa: controllare periodicamente che i risultati dei vari Centri di Responsabilità siano conformi a quanto da essi negoziato all'inizio dell'anno, sia per i budget operativi che per quelli trasversali, ed eventualmente porre in essere azioni correttive e di riposizionamento.

A tale scopo è predisposto un sistema di Reporting aziendale a supporto dei monitoraggi dei budget operativi e dei budget trasversali, reso disponibile con cadenza almeno trimestrale, di norma entro 40 giorni dalla chiusura del trimestre. I dati finalizzati al monitoraggio degli obiettivi (parte integrante del budget operativo) sono richiesti dall'Ufficio Programmazione e Controllo di Gestione con cadenza almeno semestrale ai diversi responsabili. Il processo di monitoraggio dei budget trasversali è coordinato dal Servizio Bilancio e Finanze ed avviene con una periodicità coerente con il debito informativo legato all'invio delle verifiche infra-annuali ministeriali (modelli CE) e regionali.

E' allestito un sistema di documenti (reportistica) sulla intranet che riporta i dati e le informazioni disponibili e utili al monitoraggio sistematico delle attività dei singoli CdR. Sulla base dei dati e delle informazioni raccolte viene infatti svolta un'analisi tesa ad individuare eventuali scostamenti tra obiettivi negoziati e risultati conseguiti. L'analisi degli scostamenti è effettuata mediante le evidenze documentali che i gestori di budget trasversale, i Direttori di Dipartimento/UO/SSD e i Direttori/Responsabili dei Servizi Centrali/Staff devono fornire alla Direzione Strategica a seguito dell'analisi della reportistica. Essa viene divulgata secondo le modalità in essere della diffusione del budget; vengono inoltre adeguati i valori del bilancio preventivo a supporto degli invii delle verifiche trimestrali ministeriali e regionali.

I Direttori di Dipartimento garantiscono una comunicazione costante dell'analisi degli scostamenti quindi dell'andamento della gestione, promuovendo opportuni e periodici incontri, con cadenza almeno semestrale, al loro interno.

Al fine di completare il monitoraggio finalizzato alla fase di valutazione, la direzione strategica, con cadenza almeno semestrale, chiede evidenza dello stato di avanzamento degli obiettivi concordati in sede di negoziazione.

4. Fase di Controllo periodico e sistemico

b. Revisione di budget infra-annuale

Nel corso dell'anno, laddove il monitoraggio rilevi scostamenti rilevanti tra i dati effettivi e quelli di budget negoziati, si procede alla revisione del budget assegnato.

Accertati gli scostamenti, si cerca di intervenire mediante adeguate azioni correttive concordate caso per caso. Nel momento in cui sono sopraggiunti eventuali elementi di criticità o dinamiche non presenti al momento della negoziazione che non consentono di conseguire l'obiettivo, ciascun Direttore/Responsabile di CdR avanza eventuali proposte di rinegoziazione dell'obiettivo, del risultato atteso ovvero delle modalità di valutazione del raggiungimento dello stesso.

Tali modifiche trovano un momento di formalizzazione negli incontri di monitoraggio tra la Direzione ed il Dipartimento. Gli incontri sono organizzati con cadenza almeno semestrale, al fine di porre in essere in caso di criticità una tempestiva correzione ed eventuale ridefinizione degli obiettivi. Gli incontri di monitoraggio infra-annuali nonché le revisioni di budget mostrano una evidenza documentale (es. scheda budget rivista, verbale delle riunioni, ecc.). Le eventuali revisioni intermedie degli obiettivi vengono effettuate, entro il 1° settembre di ogni anno ed entro fine settembre si trasmette all'OIV il master budget rivisto o le parti eventualmente modificate.

I Direttori di Dipartimento ed i Gestore di Budget Trasversali garantiscono una comunicazione costante dell'analisi degli scostamenti quindi dell'andamento della gestione, promuovendo incontri periodici, con cadenza almeno semestrale, al loro interno.

5. Fase di Rendicontazione di fine anno

Entro la prima metà di febbraio (le linee guida indicano entro il 10 febbraio) dell'anno successivo a quello cui il budget si riferisce, l'Ufficio Programmazione e Controllo di Gestione elabora e rende disponibili i dati consuntivi definitivi o comunque disponibili sull'andamento di budget dell'anno in oggetto.

Entro la fine di febbraio:

- i Direttori di Dipartimento, sulla base delle relazioni degli andamenti di budget ricevute dai Direttori dei CdR di pertinenza, elaborano la relazione di sintesi per il Dipartimento dell'andamento e conseguimento degli obiettivi negoziati in sede di budget.
- i Direttori/Responsabili dei Servizi-uffici Centrali/Staff elaborano, ciascuno per la propria competenza, la relazione finale di andamento di budget per l'anno in oggetto.

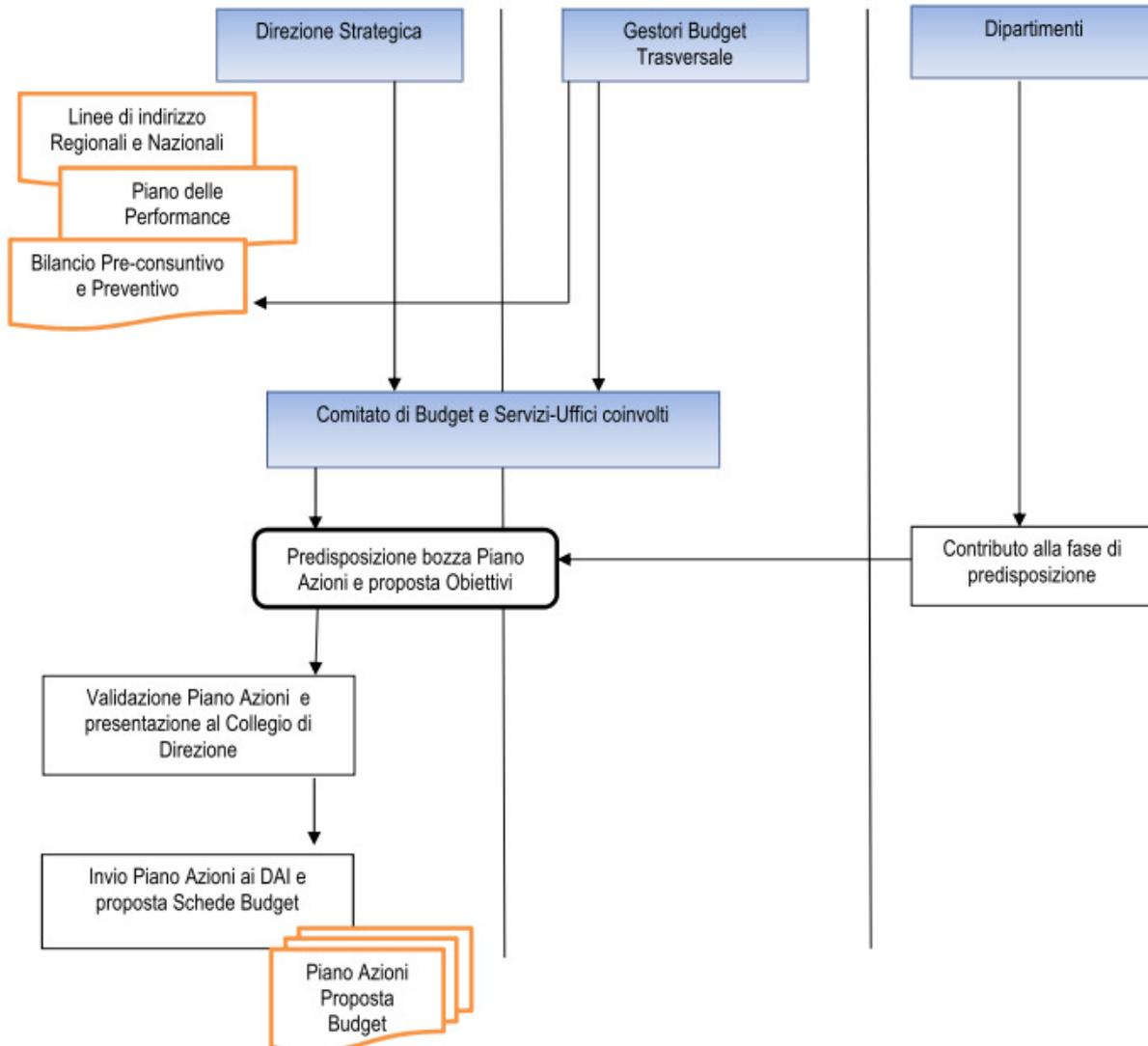


Successivamente, l'Ufficio Programmazione e Controllo di Gestione, entro il 31 marzo successivo a quello di budget, sulla base delle relazioni sopra richiamate e con il supporto dei membri del comitato di budget (ed anche dei gestori dei budget trasversali), predispone la rendicontazione di fine anno che riassume, per la Direzione Strategica, i risultati di andamento di budget dei Dipartimenti e dei Servizi-Uffici Centrali e di Staff.

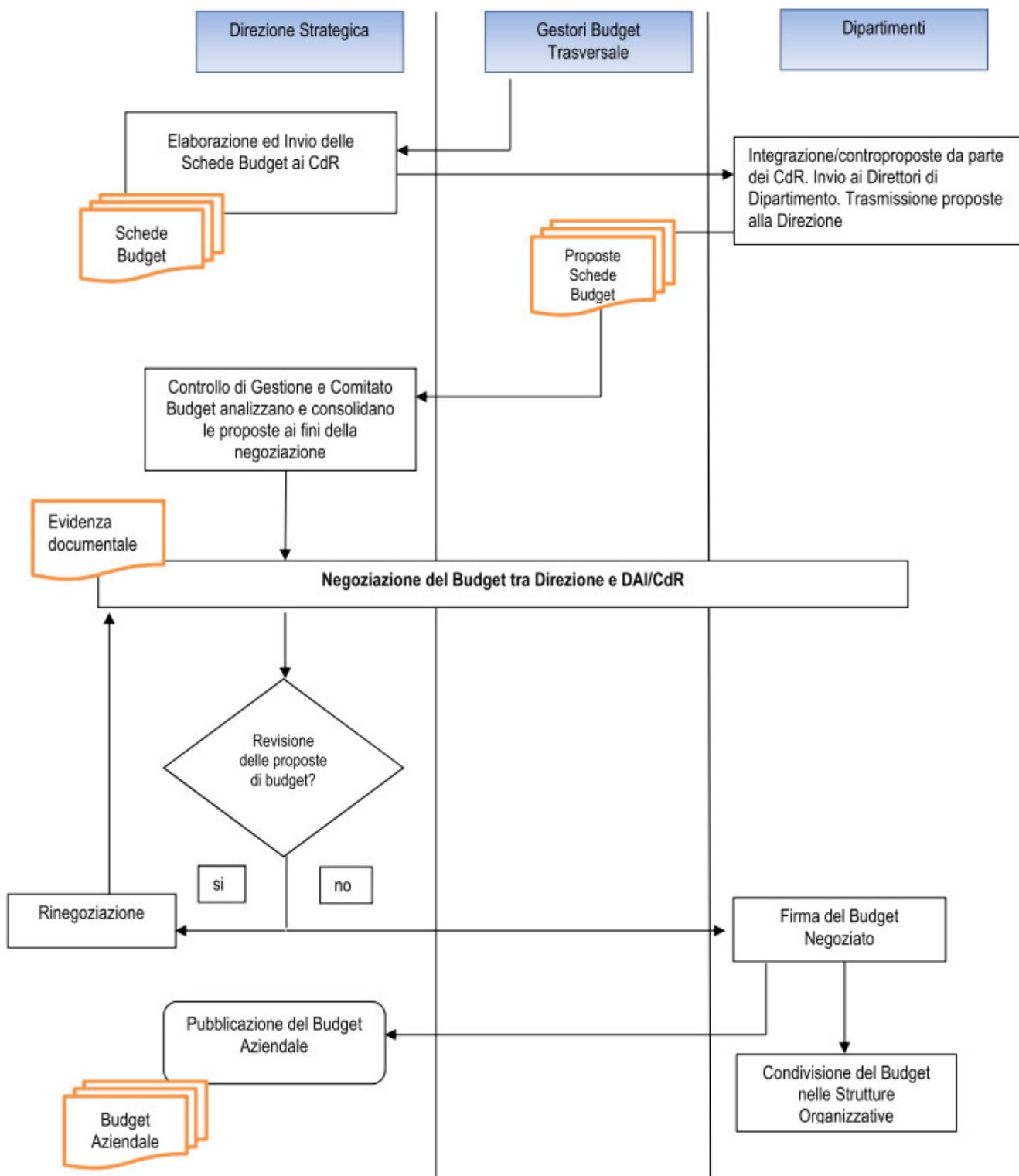
Tale rendicontazione entra a far parte della "Relazione sulla performance" annuale, ai sensi del D.Lgs. 150/2009, che l'Azienda adotta in correlazione e secondo le tempistiche di cui al Bilancio di Missione, sulla base delle indicazioni fornite dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

6. DIAGRAMMA DI FLUSSO - FLOW CHART

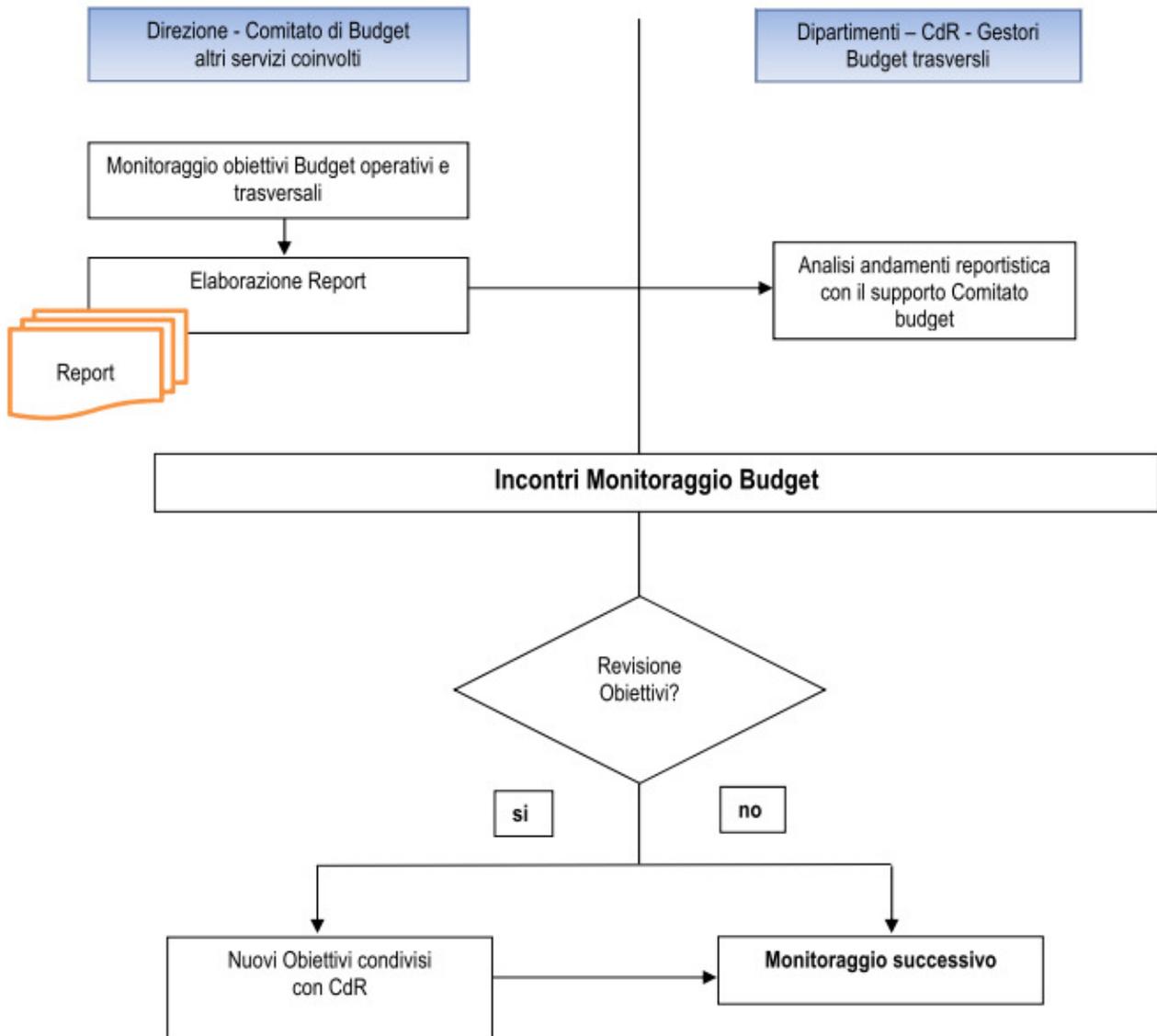
Predisposizione Piano Azioni (Linee Guida al Budget) e proposta Obiettivi
(sequenza logico-temporale delle attività)



Negoziatura di budget

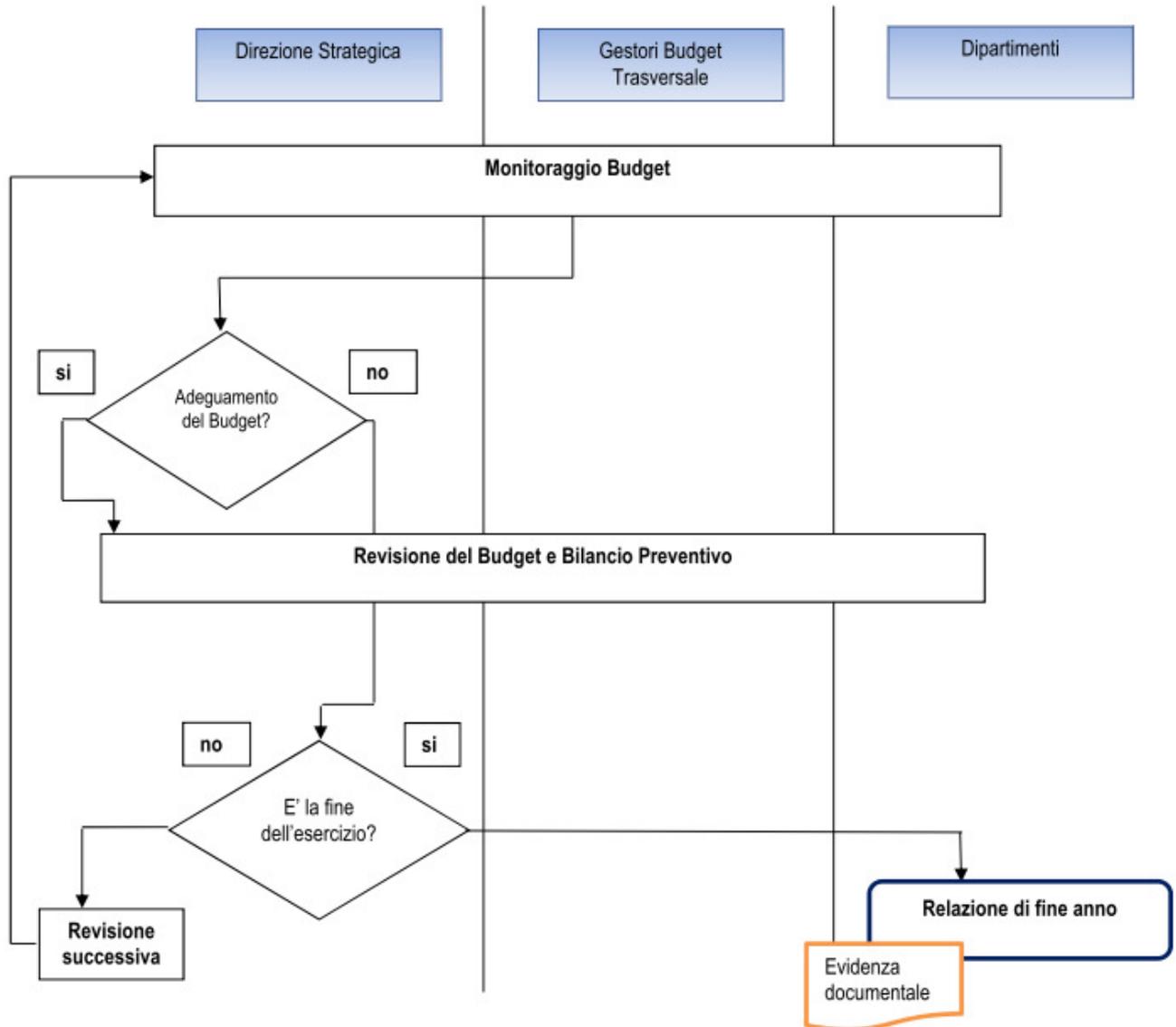


Monitoraggio Budget Operativi e Trasversali





La Revisione di budget e la Rendicontazione di fine anno



7. MATRICE DELLE RESPONSABILITA'

Funzione / Attività	Direzione Strategica	Comitato Budget	Ufficio CdG	Dir. Dip. e RAD	Dir. UU.OO./SSD Coordinatori	Responsabili Budget trasversali
Definizione Linee Guida al Budget	R	C	C			C
Elaborazione operativa Scheda di Budget Operativo con proposta obiettivi	R*	R*	C		C	R*
Discussione intra – Dipartimentale della Scheda di Budget	C		C	R*	R*	
Fase di Negoziazione Budget Operativi	R*	C	C	R*	R*	C
Fase di Negoziazione Budget trasversali	R*	C	C			R*
Elaborazione documento Master Budget	C	C	R			
Invio Master budget all'OIV e diffusione	R		C			
Reporting e Monitoraggio continuo CdR		R	C	C	C	R*
Revisione budget	R*	C	C	R*	R*	R*
Rendicontazione di fine anno CdR	C	C	C	R*	R*	R*

R= Responsabile, R*= Responsabile per le proprie competenze, C= coinvolto

8. INDICATORI / PARAMETRI DI CONTROLLO

Invio (entro il 31 marzo di ogni anno) all'OIV del Master Budget.