

SOMMARIO

1. OGGETTO E SCOPO	2
1.1. OGGETTO.....	2
1.2. SCOPO.....	2
2. CAMPO DI APPLICAZIONE	2
3. RESPONSABILITÀ	2
4. DOCUMENTI DI RIFERIMENTO	3
5. DEFINIZIONI	3
6. CONTENUTO	4
6.1 PRINCIPI GENERALI	4
6.2 CICLO DELLA PERFORMANCE	5
6.3 FASI DEL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO.....	5
6.4. VOCI DI COSTO OGGETTO DI BUDGET E GESTIONI COINVOLTE	7
6.5 DIAGRAMMA DI FLUSSO DEL PROCESSO DI BUDGET	9
6.6. FASE DI PROGRAMMAZIONE: DEFINIZIONE DELLE LINEE GUIDA E DEI BUDGET OPERATIVI E TRASVERSALI.....	10
6.7. FASE DI PROGRAMMAZIONE DI BUDGET: NEGOZIAZIONE	11
6.8. TEMPISTICA	11
6.9. DIAGRAMMA DI FLUSSO DEL MONITORAGGIO DEL BUDGET.....	12
6.10 MONITORAGGIO DEL BUDGET OPERATIVO E TRASVERSALE.....	13
6.11 REVISIONE DEL BUDGET.....	14
6.12 RENDICONTAZIONE DI FINE ANNO	14
7. ALLEGATI E MODULI UTILIZZABILI	14

STATO	DATA	FIRMA
Approvato	23.06.2015	Dtt. Mario Cavalli
Data di Applicazione: 30.06.2015		

1. OGGETTO E SCOPO

1.1. Oggetto

Il presente documento ha per oggetto la definizione e regolamentazione del sistema di budget quale meccanismo operativo aziendale nell'ambito del processo di programmazione e controllo periodico e sistematico della gestione, tenuto conto che:

- è stata definita e viene costantemente aggiornata l'articolazione organizzativa con i relativi centri di responsabilità, coerentemente con il Regolamento di Organizzazione Aziendale;
- è stato strutturato il piano dei fattori produttivi che sono univocamente riconducibili ai conti di economici di contabilità generale fino al livello dei conti ministeriali;
- è attivo un sistema informativo aziendale di rilevazione dei dati di attività e costo per centro di responsabilità, coerentemente con le disposizioni in materia di contabilità analitica e flussi informativi.

1.2. Scopo

Scopo della presente procedura è garantire che attraverso il processo di budget sia:

- garantita la declinazione degli indirizzi e obiettivi aziendali in obiettivi specifici coordinati e coerenti con le responsabilità organizzative gestionali;
- concretizzata l'autonomia e la responsabilizzazione sia sul piano gestionale sia economico dei dirigenti;
- verificata la compatibilità con le risorse economiche complessivamente disponibili;
- garantita la trasparenza delle decisioni relative agli obiettivi e ai risultati conseguiti;
- definiti i tempi di realizzazione degli obiettivi;
- favorita l'integrazione fra le componenti aziendali coinvolte;
- individuati chiaramente gli elementi e indicatori di valutazione ai fini dell'applicazione degli accordi di retribuzione di risultato.

2. CAMPO DI APPLICAZIONE

La presente procedura si applica a unità organizzative responsabili di processi gestionali e/o di risorse, coerentemente con quanto definito nell'ambito del Regolamento Organizzativo Aziendale .

3. RESPONSABILITÀ

Responsabilità dell'applicazione della procedura	Direzione Generale
Responsabilità del coordinamento del processo di budget e verifica della corretta applicazione della procedura	Direzione Aziendale, Coordinamento Staff, Controllo di gestione e sistema informativo
Responsabilità di redazione, riesame e aggiornamento della procedura	Gruppo di lavoro: Dott.ssa L. Vigne, Sig.ra D. Collina (Controllo di Gestione e Sistema Informativo). Referente Area Qualità. Dott.ssa Lucia Bortoluzzi
Le responsabilità delle azioni specifiche sono indicate nel contenuto della procedura	

4. DOCUMENTI DI RIFERIMENTO

- Legge 196 31.12.2009 (contabilità e finanza pubblica)
- DM 17.09.2012 (Percorso Attuativo della Certificabilità)
- DGR n. 865 del 24.06.2013 (approvazione del Percorso Attuativo della Certificabilità)
- L.R. n. 29/2004 “Norme generali sull’organizzazione ed il funzionamento del servizio sanitario regionale”
- Regolamento di Contabilità economica Regionale dell’Emilia Romagna n. 61/1995
- LR n. 50 del 20.12.1995 “Norme in materia di programmazione, contabilità, contratti e controllo delle Aziende unità sanitarie”
- Dlg.vo 502/92 e successive modificazioni ed integrazioni
- Dlg.vo n. 33 dell’14.03.2013 “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”
- Dlg.vo n. 150 del 27/10/2009 “Attuazione della Legge 4 marzo n.15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”
- Dlg.vo 118/2011
- Regolamento di Organizzazione Aziendale (delibera 31/2012) e successive integrazioni
- PA05 Procedura aziendale di gestione dei documenti del sistema qualità
- Sussidio per la redazione di procedure amministrative contabili e istruzioni operative (allegato alla DGR 865/2013
- PA01 Procedura aziendale di riesame della direzione
- PA06 Procedura aziendale di approvvigionamento e valutazione dei fornitori
- PA11 Procedura aziendale per la gestione delle attrezzature
- PA18 Procedura aziendale di formazione

5. DEFINIZIONI

Bilancio economico preventivo: Esprime analiticamente il risultato economico dell’azienda previsto per il successivo anno solare e viene redatto in conformità a quanto previsto dal Decreto legislativo n.118/2011 che approva gli schemi contabili uniformi a livello nazionale e alle indicazioni applicative fornite dalla Regione.

Esso è costituito da:

- ⇒ conto economico preventivo,
- ⇒ prospetto fonti e impieghi,
- ⇒ relazione illustrativa del Direttore Generale che traduce a livello aziendale le indicazioni della delibera di programmazione annuale della Regione
- ⇒ La relazione deve in particolare prevedere:
- ⇒ gli investimenti da attuarsi nell’esercizio con indicazione della spesa prevista nell’anno e le modalità di finanziamento;
- ⇒ le prestazioni che si intendono erogare in rapporto con quelle erogate nel triennio precedente,
- ⇒ i valori più significativi dell’ultimo bilancio di esercizio adottato;
- ⇒ i dati analitici relativi al personale con le variazioni previste nell’anno;
- ⇒ le articolazioni del budget con i corrispondenti obiettivi e risorse.

Budget: strumento del controllo di gestione aziendale, inteso come pianificazione, programmazione e controllo delle attività, ovvero come il processo formale attraverso il quale, periodicamente, sono definiti in modo esplicito gli obiettivi aziendali, l’impiego e l’allocazione delle risorse

Collegio di Direzione: istituito con art. 17 del Dlg.vo 229/99. E’ un organismo collegiale non elettivo, che affianca il Direttore Generale per il governo delle attività cliniche, la programmazione e la valutazione delle attività tecniche - sanitarie e di quelle ad alta integrazione sanitaria. E’ presieduto dal Direttore Sanitario e vi partecipa il Direttore Amministrativo. Ne fanno parte i Direttori di Dipartimento,

il responsabile dell'Area Sicurezza della Cure e il Dirigente dell'Area Infermieristica, tecnica e riabilitativa, il responsabile dell'UO Ricerca e Innovazione.

Comitato Direttivo di Dipartimento: è un organo del Dipartimento che collabora con il Direttore di Dipartimento svolgendo funzioni consultive e di proposta (es. sperimentazione e adozione di modalità organizzative per migliorare l'integrazione delle attività delle strutture afferenti al Dipartimento) ed esprime parere obbligatorio su alcune materie (es. pianificazione e negoziazione budget, istituzione e/o soppressione di moduli organizzativi). Viene convocato almeno 4 volte all'anno. E' composto da Membri di diritto e da Membri eletti

Comitato di Indirizzo: è un organo collegiale dell'Azienda composto da cinque membri nominati con atto del Presidente della Giunta regionale: un membro, con funzioni di Presidente, designato dalla Regione, d'intesa con il Rettore dell'Università, due membri designati dal Rettore dell'Università, due membri designati dalla Regione. Il Comitato di Indirizzo propone iniziative e misure per assicurare la coerenza della programmazione aziendale con la programmazione didattica e scientifica dell'Università e verifica la corretta attuazione del protocollo d'intesa e dei relativi provvedimenti aziendali. Esprime parere preventivo ed obbligatorio sulla formulazione del piano programmatico, comprendente il programma poliennale degli investimenti ed i relativi aggiornamenti in riferimento alle attività ed alle strutture essenziali all'integrazione dell'assistenza della didattica e della ricerca; sulla istituzione, la modifica o la disattivazione di unità operative complesse e di dipartimenti essenziali per lo svolgimento delle attività di didattica e di ricerca; sugli strumenti di programmazione economico finanziaria e sui risultati dell'attività istituzionale rappresentati nel bilancio di missione, sull'accordo di fornitura fra l'Azienda e le USL.

Collegio sindacale: Si compone di tre membri, designati dalla Regione, dal Ministero dell'Economia e delle Finanze e dall'Università. Al Collegio Sindacale spetta il compito di verifica dell'amministrazione dell'Azienda sotto il profilo economico, di vigilanza sull'osservanza della legge, di accertamento della regolare tenuta della contabilità e di garanzia di conformità del bilancio alle risultanze dei libri e delle scritture contabili, anche mediante effettuazione periodica di verifiche di cassa. Riferisce almeno trimestralmente alla Regione sui risultati del riscontro eseguito, denunciando immediatamente i fatti se vi è fondato sospetto di gravi irregolarità. Spetta inoltre al Collegio Sindacale la trasmissione almeno semestrale della relazione sull'andamento dell'attività aziendale.

Fattori produttivi o fattori della produzione: una classificazione delle risorse necessarie per l'erogazione di prestazioni e servizi (es. personale, beni di consumo) attribuiti ai centri di costo, ossia attribuiti alle unità operative che li utilizzano per lo svolgimento delle attività.

RDD: Riesame della direzione

CDR: centro di responsabilità

6. CONTENUTO

6.1 Principi generali

Il processo di programmazione e controllo promuove la costante tensione a monitorare la gestione individuando i processi su cui il management può e deve intervenire. Tale processo assume importanza perché:

- ✓ È un elemento centrale per la continuità e la coerenza temporale e spaziale delle decisioni aziendali. Favorisce l'innovazione della gestione rendendo concreta la tensione verso l'economicità e la ricerca costante delle soluzioni migliori di utilizzo delle risorse;
- ✓ E' un processo di decentramento organizzativo per l'orientamento della struttura verso i risultati, anche economici, dell'azienda e la verifica della loro compatibilità complessiva. La programmazione aziendale e la sua traduzione operativa nel documento di budget annuale devono, infatti, inquadarsi nell'ambito della sostenibilità economica e rispondere ai criteri di sostenibilità tecnica;
- ✓ Il processo scompone i risultati generali in risultati particolari e consente la creazione di una responsabilità diffusa favorendo la trasparenza degli obiettivi da perseguire;
- ✓ In un contesto ambientale interno ed esterno complesso promuove la diffusione di sistemi di misurazione dei risultati;

- ✓ Consente di individuare in modo chiaro gli obiettivi oggetto di valutazione ai fini della retribuzione di risultato
- ✓ 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.

6.2 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.

6.3 Fasi del processo di programmazione e controllo

Le fasi del processo di programmazione e controllo sono:

- 1) Programmazione
- 2) Budget
- 3) Svolgimento dell'attività e relativa misurazione
- 4) Verifica e analisi degli scostamenti dagli obiettivi

Programmazione

La definizione degli obiettivi dell'Azienda avviene sulla base delle linee di indirizzo regionali, dei documenti di programmazione sanitaria locale, degli accordi di fornitura e della strategia di sviluppo pluriennale definita dalla Direzione Aziendale e l'andamento della gestione in corso confrontata con gli anni precedenti. Gli strumenti di programmazione sono:

- ❖ Documenti di programmazione sanitaria: la pianificazione e l'indirizzo regionale e locale viene esplicitata in vari documenti (piani attuativi locali, accordi di fornitura, documenti di strategia aziendale) che rappresentano la programmazione annuale o pluriennale con gli interventi necessari in merito alla struttura organizzativa, ai processi operativi, sanitari e gestionali, alle risorse e alle dinamiche del personale e degli investimenti da effettuare negli anni;
- ❖ Il Bilancio Economico Preventivo è uno strumento autorizzatorio, negoziato con il livello regionale, che rappresenta ex ante i risultati economici gestionali che l'Azienda si impegna a realizzare;
- ❖ Il Budget è uno strumento di controllo direzionale interno all'Azienda che consente di declinare i programmi aziendali, di natura economica, gestionale e organizzativa, all'interno della struttura e di avere un controllo sulla gestione aziendale. Definisce gli obiettivi e le risorse a disposizione di ciascuna unità organizzativa, compatibilmente con le indicazioni regionali e il bilancio economico preventivo.

Gli strumenti di programmazione sono strettamente correlati e deve essere garantita una reciproca integrazione per consentire all'Azienda di seguire una direzione univoca in corso d'anno.

Budget

Il processo di budget declina i programmi aziendali all'interno della struttura definendo gli obiettivi e le risorse a disposizione di ciascuna unità organizzativa, compatibilmente con le indicazioni di programmazione regionale e il bilancio economico preventivo.

Gli strumenti principali del processo di budget sono rappresentati da:

- linee guida di budget
- budget operativi
- budget trasversali (comprensivo del budget degli investimenti)

Il processo di budget avviene con modalità atte ad assicurare la coerenza tra i contenuti dei documenti di programmazione aziendale, dei budget operativi e di quelli trasversali.

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) Attività.

- Obiettivi** - riferibili alle linee guida di programmazione. Per ogni obiettivo viene specificato l'indicatore (certo e misurabile dal sistema di rilevazione aziendale), il risultato atteso e la scadenza (es. 1° semestre, anno, ecc).
- Costi (diretti)** - la scheda riporta i consumi attesi dei fattori produttivi e le risorse direttamente governabili dal responsabile di CdR.
- Attività** - L'attività viene espressa tramite dati di produzione per centro di responsabilità, indicatori attesi e tempistica per garantire confronti temporali omogenei.

Le parti che reciprocamente formalizzano il budget sono costituite da:


- Direzione Generale e Direttori di Dipartimento
- Direttori di Dipartimento e relativi direttori di UO complessa o semplice con gestione di risorse e/o Strutture Semplici Dipartimentali

Partecipano alla negoziazione anche le Direzioni centrali con funzioni di supporto al processo di gestione del budget (staff della Direzione Sanitaria, Servizio infermieristico, tecnico e riabilitativo, farmacia clinica, controllo di gestione.)

Il **BUDGET TRASVERSALE** trova rappresentazione nella scheda di budget delle strutture trasversali tipicamente coinvolte nelle fasi di contrattualizzazione, approvvigionamento e fornitura ai reparti e ai servizi dei beni necessari per il loro funzionamento. Tali strutture con funzione di gestori di budget trasversali, dotati di autonomia gestionale ed organizzativa, hanno la responsabilità di programmazione, acquisizione, distribuzione dei fattori produttivi e monitoraggio sul corretto impiego delle risorse per il raggiungimento degli obiettivi di budget.

I budget trasversali comprendono:

- budget dei costi comuni**, relativi ai servizi di pulizia, riscaldamento, mensa, manutenzioni, ecc.;
- budget degli acquisti**, riferiti a beni, servizi e risorse umane
- budget degli investimenti**, riferiti ai beni di investimento
- budget delle risorse umane**: personale dipendente, personale atipico (lavoro autonomo, borse di studio, COCOCO), personale dipendente in simil-ALP, medici specialisti convenzionati.

 <p>SERVIZIO SANITARIO REGIONALE EMILIA-ROMAGNA Azienda Ospedaliero - Universitaria di Bologna Policlinico S. Orsola-Malpighi</p>	<p>PROCEDURA AZIENDALE DI GESTIONE DEL BUDGET</p>	<p>PA PAC 01 Rev. 1 Pag. 7/14</p>
--	--	---

Le parti che reciprocamente formalizzano il budget sono costituite da:

- c) Direzione Generale e Responsabili gestori di budget trasversali

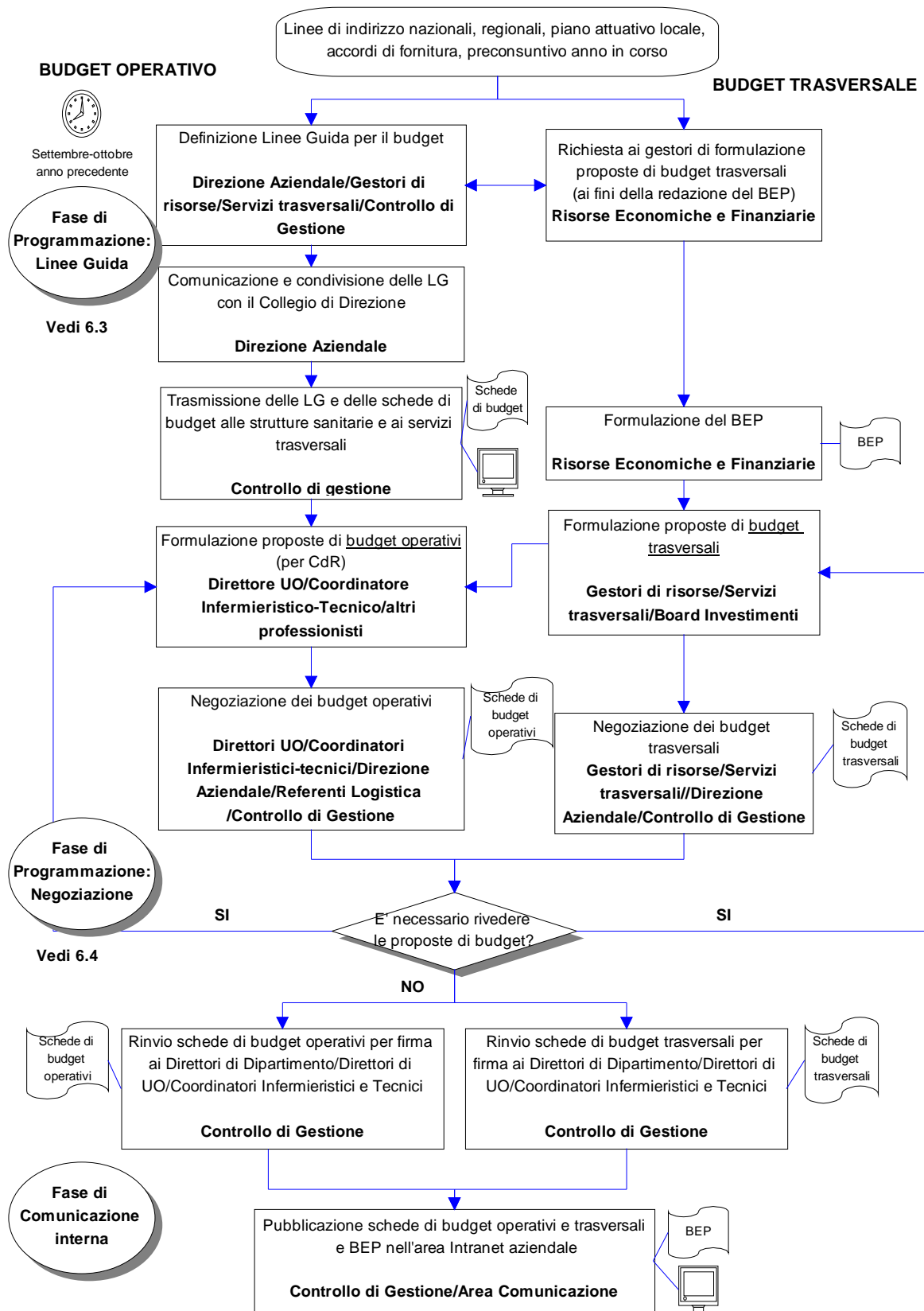
Di seguito si riporta un elenco indicativo delle tipiche voci di costo trasversali e dei relativi gestori, ferma restando l'autonomia aziendale sia nell'individuazione del numero e dell'oggetto dei budget trasversali, sia nell'attribuzione delle relative responsabilità.


6.4. Voci di costo oggetto di budget e gestioni coinvolte

Voci di costo trasversali	Gestioni coinvolte	Aspetti specifici
Beni sanitari e non sanitari Service sanitari	Centro Logistico Farmacia Clinica Ingegneria Clinica Fisica Sanitaria	La gestione del budget complessivo per l'acquisto di beni sanitari e non e dei service sanitari è di responsabilità delle gestioni coinvolte, che sono responsabili inoltre della declinazione per CDR utilizzatore.
Servizi appaltati (pulizie, trasporti, sterilizzazione, lavanoleggio, materassi antidecubito, , vigilanza, smaltimenti rifiuti, servizio prenotazioni PDA...), servizio di ristorazione	Servizi di supporto alla persona Ingegneria clinica Progettazione Sviluppo, e Investimenti, Gestione del Patrimonio Fisica sanitaria	La gestione del budget complessivo per l'acquisto dei servizi appaltati è di responsabilità delle gestioni coinvolte, che sono responsabili inoltre della declinazione per CDR utilizzatore (non ancora attivo, in fase di sviluppo.)
Service non sanitari	Tecnologie e Sistemi Informatici	La gestione del budget complessivo è di responsabilità delle gestioni coinvolte. Il budget è negoziato annualmente dalla Direzione con le gestioni coinvolte.
Manutenzioni immobili e impianti, gestione calore, utenze	Progettazione Sviluppo, e Investimenti, Gestione del Patrimonio	La gestione del budget complessivo per l'acquisto di beni e servizi è di responsabilità delle gestioni coinvolte. Il budget è negoziato annualmente dalla Direzione con le gestioni coinvolte.
Costi per manutenzioni ordinarie e canoni di noleggi attrezzature cliniche	Ingegneria clinica	La gestione del budget complessivo per l'acquisto di beni è di responsabilità delle gestioni coinvolte. Il budget è negoziato annualmente dalla Direzione con le gestioni coinvolte.
Costi per manutenzioni ordinarie e costi per canoni di noleggi attrezzature informatiche	Tecnologie e Sistemi Informatici	La gestione del budget complessivo per l'acquisto di beni e servizi è di responsabilità delle gestioni coinvolte. Il budget è negoziato annualmente dalla Direzione con le gestioni coinvolte.
Costi per assicurazioni, risarcimenti, spese legali, spese postali, pubbliche relazioni	Servizio legale e assicurativo, Affari Generali, Istituzionali e Convenzioni, Comunicazione e Ufficio stampa, Ufficio relazioni con il pubblico	La gestione del budget complessivo per l'acquisto di beni e servizi è di responsabilità delle gestioni coinvolte. Il budget è negoziato annualmente dalla Direzione con le gestioni coinvolte.

Voci di costo trasversali	Gestioni coinvolte	Aspetti specifici
Piano Investimenti	Board investimenti composto da: Coordinamento staff, Sviluppo, Progettazione e Investimenti, Tecnologie e Sistemi Informatici, Ingegneria clinica, Risorse economico-finanziarie	La programmazione degli investimenti a breve termine viene effettuata dal Board degli investimenti, con il mandato di valutare e verificare le richieste e i fabbisogni emergenti rappresentati dalle Gestioni coinvolte in tema di rinnovo/adeguamento delle immobilizzazioni, sia edilizie, sia tecnologiche. Eventuali esigenze da parte delle Unità Operative dovranno essere presentate alle Gestioni coinvolte (Ingegneria clinica, Tecnologie e Sistemi Informatici, Attività Tecniche). Il budget è negoziato annualmente dalla Direzione con le gestioni coinvolte.
Costi del personale	Amministrazione del Personale	La Direzione Aziendale e l'Amministrazione del personale definiscono annualmente il piano delle assunzioni che viene declinato a livello trasversale nella scheda di budget dell'Amministrazione del personale.
Costi della Formazione	Governo Clinico, Qualità, Formazione	Il budget per la formazione è declinato trasversalmente nella scheda del Governo clinico Qualità e Formazione nel Piano della Formazione e comprende sia i costi per la realizzazione di eventi trasversali, che quello assegnato ai Dipartimenti.
Biblioteca Abbonamenti vari	Ricerca e Innovazione	La gestione del budget complessivo per l'acquisto di beni e servizi è di responsabilità delle gestioni coinvolte. Il budget è negoziato annualmente dalla Direzione con le gestioni coinvolte.
Acquisto servizi sanitari: Convenzioni Degenza da ospedali privati Consulenze	Affari Generali, Istituzionali e Convenzioni Controllo di gestione e Sistema informativo Aziendale	Il budget è negoziato annualmente dalla Direzione con le gestioni coinvolte.
Acquisizione prestazioni sanitarie e socio-sanitarie	Logistica Sanitaria-percorsi ambulatoriali integrati	Il budget è negoziato annualmente dalla Direzione con le gestioni coinvolte.

6.5 Diagramma di flusso del processo di budget



 <p>SERVIZIO SANITARIO REGIONALE EMILIA-ROMAGNA Azienda Ospedaliero - Universitaria di Bologna Policlinico S. Orsola-Malpighi</p>	<p>PROCEDURA AZIENDALE DI GESTIONE DEL BUDGET</p>	<p>PA PAC 01 Rev. 1 Pag. 10/14</p>
--	--	--

6.6. Fase di programmazione: definizione delle linee guida e dei budget operativi e trasversali

Le linee guida di budget sono redatte alla fine dell'anno precedente rispetto all'anno di riferimento del budget, tenendo conto dei seguenti criteri e documenti:

- linee di indirizzo nazionali;
- linee di indirizzo regionali (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);
- documenti di programmazione sanitaria locale e accordi di fornitura provinciali ed extraprovinciali;
- I vincoli derivanti dal bilancio economico preventivo e dalla normativa nazionale in materia di razionalizzazione della spesa pubblica;
- la programmazione aziendale;
- il preconsuntivo dell'anno in corso.

La definizione delle linee guida di budget compete alla Direzione Aziendale e prevede il coinvolgimento dei gestori dei budget trasversali, dei servizi trasversali e del Controllo di Gestione. Prima della loro diffusione, le linee guida sono condivise all'interno del Comitato di Indirizzo e Collegio di Direzione.

Le linee guida operative al budget aziendale contengono la descrizione del:

- contesto di riferimento
- processo negoziale e degli strumenti di budget
- sistema premiante
- pubblicazione del budget e del sistema di monitoraggio
- obiettivi prioritari dell'area (Dipartimento, UO ecc)

La diffusione delle LG di budget da parte della Direzione, anche in relazione alle nuove norme sulla trasparenza, si realizza mediante comunicazioni al Collegio di Direzione e al Collegio Sindacale, alle direzioni di Dipartimento/U.O./strutture trasversali e uffici di staff. Tutto il personale può prendere visione delle linee guida consultando il sito Intranet aziendale all'indirizzo.


- <http://intranet.aosp.bo.it/content/budget-aziendale>.

La definizione e diffusione delle linee guida di budget avvengono di norma entro il mese di novembre dell'anno precedente a quello cui il budget si riferisce.

La Direzione Aziendale e i Servizi Trasversali, con il supporto del Controllo di Gestione, formulano le proposte di budget operativo articolato per CdR, coinvolgendo i responsabili della logistica sanitaria, il responsabile del Servizio Infermieristico, Tecnico e Riabilitativo, i referenti delle aree sicurezza delle cure, del governo clinico, qualità e formazione. E' responsabilità delle direzioni trasversali, della logistica sanitaria e del controllo di gestione la verifica della coerenza complessiva degli obiettivi di budget formulati e della compatibilità del consolidato aziendale.

Le schede di budget con la proposta degli obiettivi annuali vengono inviate ai Direttori di Dipartimento, ai Direttori di UO, ai coordinatori infermieristici e tecnici attraverso sistemi ritenuti idonei alla diffusione e trasparenza delle informazioni (mail, pubblicazione su portale....)

I Direttori di Dipartimento hanno la responsabilità di coinvolgere il Comitato Direttivo e la rete di supporto al Dipartimento, quali ambiti di informazione e coinvolgimento dei professionisti nelle fasi principali del processo di budget. La partecipazione dei professionisti deve trovare riscontro in un verbale di cui dovrà essere data comunicazione anche a tutti i professionisti. E' responsabilità del

 <p>SERVIZIO SANITARIO REGIONALE EMILIA-ROMAGNA Azienda Ospedaliero - Universitaria di Bologna Policlinico S. Orsola-Malpighi</p>	<p>PROCEDURA AZIENDALE DI GESTIONE DEL BUDGET</p>	<p>PA PAC 01 Rev. 1 Pag. 11/14</p>
--	--	--

Direttore di Dipartimento / Direttore di Unità operativa la diffusione degli obiettivi a tutte le funzioni attraverso riunioni specifiche e documentate di condivisione.

6.7. Fase di programmazione di budget: negoziazione

Segue la fase di negoziazione tra i Direttori di Dipartimento/Unità Operativa e la Direzione Aziendale, alla presenza del Controllo di Gestione, dei gestori di risorse, dei responsabili dei servizi trasversali e dei Referenti della Logistica Sanitaria.

In relazione alle indicazioni che di anno in anno vengono date dalla Direzione Aziendale, gli incontri di negoziazione del budget possono coinvolgere il Direttore dei DAI e poi, a cascata, le singole direzioni di struttura, oppure direttamente queste ultime, con successiva comunicazione al Direttore dei DAI. In sede di incontro vengono direttamente recepite le modifiche concordate e le schede vengono successivamente ritrasmesse ai Dipartimenti/Responsabili di UO. Se la prima negoziazione non si conclude con un'intesa, la Direzione Aziendale formulerà una nuova proposta al fine di raggiungere un accordo con il Direttore di Dipartimento / Direttore di Unità Operativa.

L'accettazione del budget negoziato avviene mediante l'apposizione della firma del Direttore di struttura e della Direzione Aziendale sulla scheda di budget. È responsabilità del Direttore di struttura diffondere i contenuti del budget negoziato attraverso apposite riunioni verbalizzate.

La tempistica della negoziazione dei budget operativi è indicativamente il mese di dicembre dell'anno precedente a quello cui il budget si riferisce.

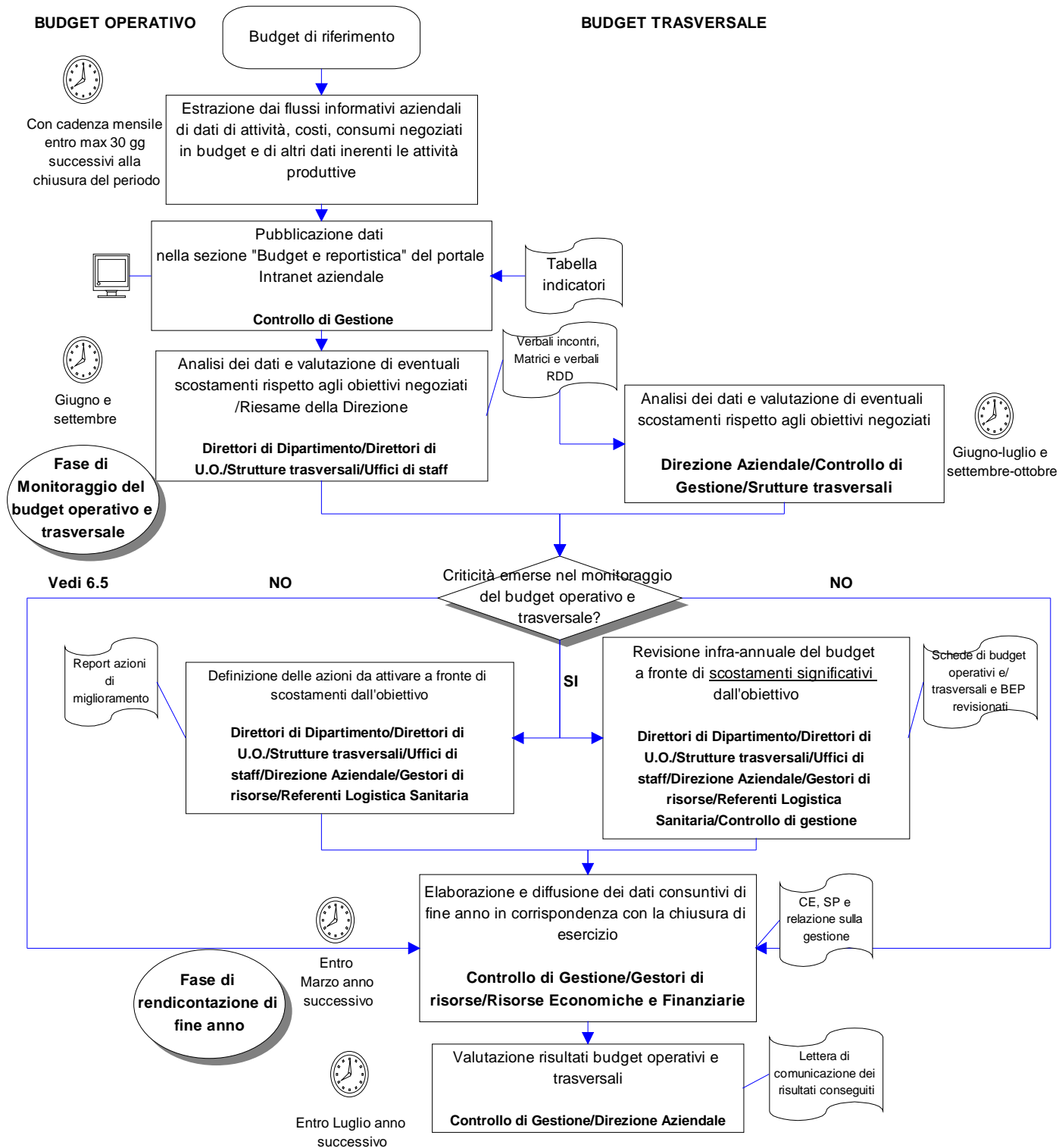
All'avvenuta conclusione della negoziazione con i Direttori di Dipartimento / Direttori UO, analogo processo coinvolge i responsabili dei servizi gestori per i budget trasversali e i responsabili dei servizi trasversali e uffici di staff per i loro budget specifici. In questo caso, la negoziazione coinvolge i direttori e responsabili e la Direzione Aziendale (Direttore Sanitario o Direttore Amministrativo a seconda delle aree) e si conclude indicativamente entro il mese di febbraio dell'anno di riferimento del budget.


Le schede negoziate vengono pubblicate sul sito Intranet aziendale all'indirizzo <http://intranet.aosp.bo.it/content/budget-aziendale> ove è possibile trovare anche il link del sistema di monitoraggio degli obiettivi negoziati.

6.8. 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 di budget.

6.9. Diagramma di flusso del monitoraggio del budget



 <p>SERVIZIO SANITARIO REGIONALE EMILIA-ROMAGNA Azienda Ospedaliero - Universitaria di Bologna Policlinico S. Orsola-Malpighi</p>	<p>PROCEDURA AZIENDALE DI GESTIONE DEL BUDGET</p>	<p>PA PAC 01 Rev. 1 Pag. 13/14</p>
--	--	--

6.10 Monitoraggio del budget operativo e trasversale

Il processo di gestione *budgetaria* deve essere inteso come processo circolare di definizione degli obiettivi di budget, di monitoraggio e revisione del budget e/o della programmazione.

Monitoraggio del budget operativo

Con periodicità definita il Controllo di Gestione e Sistema Informativo Aziendale rende disponibili i report di monitoraggio degli obiettivi:

- **Dati di attività e di razionalizzazione dei consumi**: il monitoraggio dell'andamento dell'attività e costi viene pubblicato mensilmente, entro un mese dalla chiusura del periodo di riferimento, ed è strutturato con sistemi grafici di rappresentazione del livello di raggiungimento degli obiettivi di budget;
- **Obiettivi qualitativi (o trasversali) e/o specifici**: il monitoraggio degli obiettivi relativi alla sicurezza delle cure, al governo clinico e obiettivi specifici di unità operativa. Il monitoraggio ha periodicità semestrale per gli obiettivi misurabili da dati disponibili da sistema informativo e quadrimestrale per gli altri obiettivi che vengono monitorati nell'ambito del Riesame di Direzione.

I report di monitoraggio riflettono l'andamento delle voci oggetto di osservazione e vengono rilevati i seguenti dati:

- Valore del periodo corrente;
- Valore del medesimo periodo anno precedente;
- Valore dell'anno precedente;
- Proiezione algebrica dell'andamento del periodo corrente su base annua;
- Valore di budget;
- Differenziale fra valore di budget e proiezione del periodo corrente su base annua.

La reportistica aziendale viene resa disponibile mensilmente nel portale intranet dedicato (<http://archie.aosp.bo.it:8080/plone>) e sulla base delle valutazioni eseguite dalle Unità Operative, sarà cura del Direttore del Dipartimento, avvalendosi dello staff dipartimentale, relazionare alla Direzione Aziendale in merito a criticità rilevate rispetto all'andamento degli obiettivi.

Lo strumento utilizzato dai Dipartimenti per il monitoraggio degli obiettivi è il Riesame della Direzione che deve essere eseguito con periodicità quadrimestrale:

- **giugno** (per la valutazione dei risultati dei primi 4 mesi)
- **ottobre** (per la valutazione dei risultati degli 8 mesi)
- **marzo dell'anno successivo** (per la valutazione dei risultati dei 12 mesi).

Il Riesame della Direzione, eseguito prima a livello delle Unità Operative e poi a livello del Dipartimento, deve prendere in considerazione gli obiettivi di budget e altri indicatori di processo e di esito della struttura, secondo la tempistica indicata che è congruente con la valutazione da parte della Direzione Aziendale. A tal fine si avvale della reportistica specifica pubblicata sull'Intranet aziendale ("Monitoraggio scheda di budget") e di altri strumenti (matrici di riesame), unitamente ai verbali che esplicitano l'analisi effettuata e le eventuali decisioni e azioni intraprese a seguito di scostamenti, con relative responsabilità e tempi. Questi vengono messi a disposizione della Direzione Aziendale attraverso opportuni strumenti di comunicazione. Dettagli maggiori sul processo di riesame della Direzione sono riportati nella procedura aziendale PA01.

Anche le strutture in staff e in line alla Direzione Aziendale (strutture trasversali) procederanno alla verifica degli obiettivi di budget negoziati con le stesse periodicità definite per i Dipartimenti e dovranno relazionare alla Direzione Aziendale rispetto all'andamento degli obiettivi.

In corso d'anno, laddove il monitoraggio rilevi degli scostamenti rilevanti tra i dati effettivi e quelli di budget, oppure qualora in corso d'anno intervengano fattori rilevanti che necessitino revisione del budget, si procede alla revisione di budget.

Monitoraggio del budget trasversale

In concomitanza con le verifiche infrannuali previste dalla Regione, che normalmente avvengono a maggio/giugno, settembre/ottobre e gennaio dell'anno successivo, i gestori di risorse devono procedere con la verifica della compatibilità economica del budget gestito e devono fornire il monitoraggio tramite lo strumento informatico dedicato. Il gestore deve inoltre procedere con l'analisi degli scostamenti mediante evidenze documentali che i gestori di budget e responsabili di servizi in staff devono fornire alla Direzione Aziendale a seguito dell'analisi condotta.

Laddove il monitoraggio rilevi degli scostamenti rilevanti tra i dati effettivi e quelli di budget, oppure qualora in corso d'anno intervengano fattori rilevanti che necessitino revisione del budget, si procede alla revisione di budget.

6.11 Revisione del budget

La revisione del budget nasce da criticità rilevate dal monitoraggio del budget in corso d'anno o dall'emergere di fattori rilevanti che non erano prevedibili in fase di programmazione. La revisione di budget si esplica in incontri semestrali organizzati dalla Direzione Aziendale con:

- Collegio di Direzione;
- Incontri di staff con le direzioni trasversali.

Nell'ambito di tali incontri i Direttori di Dipartimento e/o responsabili dei servizi trasversali evidenziano le criticità o la Direzione Aziendale propone revisioni di budget e sono oggetto di rinegoziazione. La rinegoziazione si traduce in una revisione della scheda di budget e viene pubblicata sul portale aziendale alla voce Budget Rinegoziato.

6.12 Rendicontazione di fine anno

Nei primi mesi dell'anno successivo rispetto all'esercizio in chiusura, in concomitanza con il consolidamento dei flussi informativi regionali e ministeriali e il consolidamento dei dati economici aziendali, i responsabili dei servizi trasversali forniscono l'ultima relazione relativamente agli obiettivi di budget dell'anno precedente e la rendicontazione rispetto agli obiettivi aziendali raggiunti. Tale rendicontazione viene richiesta dalla Direzione Aziendale in funzione delle scadenze e dei format specifici che di volta in volta vengono definiti.

Entro il 31 marzo viene predisposta la rendicontazione aziendale sulla gestione dell'anno precedente. La rendicontazione rispetto alla missione (bilancio di missione) e di mandato rispettano le scadenze e le modalità definite dalla Regione.

La valutazione sul raggiungimento degli obiettivi di budget al fine del sistema incentivante viene definito nei tempi e nelle modalità previste dalla contrattazione aziendale con le OOSS e conformemente a quanto previsto dalle disposizioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione e dall'Organismo di supporto aziendale.

7. ALLEGATI E MODULI UTILIZZABILI

Schede di budget <http://intranet.aosp.bo.it/content/budget-aziendale>

Reporting aziendale <http://archie.aosp.bo.it:8080/plone/periodo/>