



Regolamento di Budget

Redazione	Alessandra Danielli – Direttore UO Controllo di Gestione e Flussi Informativi Marilia Maci – Responsabile UO Programmazione economica e Controllo di Gestione
Approvazione	Anna Maria Petrini Direttore Amministrativo  IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO Dr.ssa Anna Maria Petrini DIRETTORE AMMINISTRATIVO Dr.ssa Anna Maria Petrini

Elenco Allegati

Allegato N.	Titolo dell'Allegato	Codice
\\	\\	\\
\\	\\	\\



Regolamento di Budget

Sommario

1. Obiettivo.....	3
2. Riferimenti normativi, bibliografici e documentali	3
3. Definizioni e Abbreviazioni.....	4
4. Principi generali	4
5. Descrizione del processo.....	5
5.1 I contenuti.....	5
5.1.1 Budget operativo	5
5.1.2 Budget trasversale	6
5.2 Definizione degli obiettivi e negoziazione.....	7
5.2.1 Budget operativo	7
5.2.2 Budget trasversali e programmazione economico-finanziaria	8
5.3 Controllo periodico e sistemico	8
5.4 Valutazione di fine anno	9



Regolamento di Budget

1. Obiettivo

Il Regolamento definisce i requisiti per il processo di programmazione e controllo periodico e sistematico della gestione, in coerenza con quanto previsto dal DGR 150/2015 (azione A2: Programmare, gestire e successivamente controllare su base periodica e in modo sistemico le operazioni aziendali allo scopo di raggiungere gli obiettivi di gestione prefissati). Il processo di budget, ancorché definito nell'ambito di una programmazione pluriennale, ha una valenza correlata all'anno di bilancio e costituisce il meccanismo operativo per il coordinamento dei processi produttivi, dell'innovazione tecnologica, del governo clinico e delle risorse, all'interno del quale includere gran parte dei programmi annuali delle attività nell'Azienda USL di Bologna - IRCCS Scienze Neurologiche (di seguito: Azienda USL di Bologna).

Obiettivi del Regolamento sono:

- omogeneizzare il sistema di definizione di budget aziendale, dei risultati attesi e delle correlate risorse;
- rendere il budget uno strumento attraverso il quale condividere principi, strategie, obiettivi e responsabilità, e coordinare le attività rispetto ai temi della qualità dei servizi offerti al cittadino, del miglioramento del benessere organizzativo interno, dell'ottimizzazione dei processi produttivi.

2. Riferimenti normativi, bibliografici e documentali

1. Legge Regionale 20 dicembre 1994 nr.50 – Norme in materia di programmazione contabilità contratti e controllo delle Aziende Unità sanitarie Locali e delle Aziende Ospedaliere
2. Legge 196 del 31 dicembre 2009 - Legge di contabilità e finanza pubblica.
3. DL 31 maggio 2011 n.91 – Disposizioni recanti attuazione dell'art. 2 della legge 31 dicembre 2009 n.196, in materia di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili.
4. Legge 42 del 5 maggio 2009 – Delega al Governo in materia di federalismo fiscale, in attuazione dell'art.119 della Costituzione.
5. DL 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 art. 1 e 2 della legge 5 maggio 2009, nr.42.
6. DM 17 settembre 2012 – Introduzione Percorso Attuativo della Certificabilità
7. DM 1 marzo 2013 – Definizione dei percorsi Attuativi della Certificabilità
8. GR 24 giugno 2013 n. 865 di Approvazione del percorso attuativo della certificabilità ai sensi del DM 1 marzo 2013 – Azione A2 – Programmare gestire e successivamente controllare su base periodica e in modo sistemico le operazioni aziendali allo scopo di raggiungere gli obiettivi di gestione prefissati.
9. Delibera 01/2014 OIV trasmessa alle Aziende con nota PG 2014/503551 del 19/12/2014
10. Delibera 150/2015 di adeguamento della DGR 865/2013 di approvazione del Percorso Attuativo della Certificabilità



Regolamento di Budget

3. Definizioni e Abbreviazioni

Definizioni	
Budget operativo	Trova rappresentazione nella scheda di budget per Centro di responsabilità aziendale. Contenuti minimi: obiettivi, costi diretti, risorse umane e attività
Budget trasversale	Budget funzionale alla programmazione, acquisizione e monitoraggio a livello aziendale dei fattori produttivi
Centri di Responsabilità	Unità organizzativa il cui titolare è ritenuto responsabile del conseguimento di uno specifico insieme di risultati e/o dell'uso di determinati fattori produttivo. Può essere rappresentativo di una struttura organizzativa semplice e/o complessa dell'Azienda
Gestori di risorse	Aggregazione organizzativa responsabile del governo e monitoraggio di determinati fattori produttivi
Macrogestione aziendale	Aggregazione gerarchico - organizzativa aziendale, coincide pressoché con i Dipartimenti aziendali

Abbreviazioni	
C.d.R.	Centri di Responsabilità
DATeR	Direzione Assistenziale Tecnica e Riabilitativa

4. Principi generali

Il processo di budget si colloca all'interno della pianificazione sanitaria e sociale dell'Azienda, sviluppata in coerenza con le indicazioni, gli obiettivi e i vincoli economici definiti nell'ambito della programmazione sanitaria e sociale nazionale, regionale e locale.

Attraverso il processo di Programmazione, l'Azienda, in accordo con lo scopo e le strategie espresse nel Piano Strategico Aziendale, nel Piano Strategico sull'Equità, coerentemente con la Politica per la Qualità, declina annualmente gli obiettivi strategici aziendali di medio-lungo periodo in obiettivi annuali, per soddisfare i requisiti relativi a tipologia e volume di prestazioni e sviluppo, innovazione e qualità dei servizi offerti.

Le Linee d'indirizzo aziendali per la programmazione sono definite dalla Direzione Aziendale e tengono conto:

- di quanto previsto dalle linee di indirizzo nazionali e regionali, in particolare, relativamente ai programmi e progetti di sviluppo e innovazione, alle risorse assegnate o ai vincoli di spesa.
- dei documenti di programmazione sanitaria locale
- del preconsuntivo dell'esercizio in corso.



Regolamento di Budget

Le linee d'indirizzo, le aree tematiche sulle quali sviluppare innovazione, gli strumenti operativi, le modalità organizzative, i tempi ed il sistema di monitoraggio del budget vengono discussi, condivisi e approvati nell'ambito del Collegio di Direzione.

Gli obiettivi così definiti vengono assegnati alle Macrogestioni in relazione alle specifiche aree di attività.

Per tutti i livelli dell'organizzazione sono definiti:

- obiettivi di sviluppo, che riguardano l'introduzione di innovazioni tecnologiche, cliniche e organizzative, sia in applicazione dei programmi regionali, sia come attivazione di programmi di innovazione aziendale;
- obiettivi di miglioramento, che riguardano indicazioni volte a completare e affinare processi già avviati in relazione alle forme dell'organizzazione e agli strumenti del governo clinico - assistenziale e dello sviluppo della qualità dei servizi;
- obiettivi di sostenibilità, tesi prioritariamente al rispetto del vincolo di bilancio, ad assicurare cioè la compatibilità tra mantenimento e sviluppo dei servizi per la salute per la popolazione di riferimento e risorse complessivamente disponibili.

I dipartimenti vengono responsabilizzati in modo diretto nel perseguimento di una parte di questi obiettivi che vanno a costituire il **budget operativo**, mentre per altri obiettivi, in particolare relativi all'utilizzo di alcune tipologie di risorse vengono individuati dei gestori di risorse che presidiano la coerente distribuzione dei fattori produttivi e il corretto impiego delle risorse, questi ultimi obiettivi costituiscono i **budget trasversali**.

5. Descrizione del processo

5.1 I contenuti

5.1.1 Budget operativo

Rientrano nel budget operativo gli obiettivi collegati a Innovazione e qualità dell'assistenza, ai percorsi clinico assistenziali (performance di percorso), alla produzione, all'utilizzo di beni sanitari, prestazioni intermedie e protesica. Per ciascuna di queste aree tematiche vengono utilizzate specifiche schede attraverso le quali vengono esplicitati gli obiettivi e i risultati attesi.

Di seguito viene descritta sinteticamente la struttura delle 6 tipologie di schede e le informazioni in esse contenute.

1. Innovazione e Qualità

La scheda è dipartimentale e si compone di obiettivi, dettagliati in azioni, per ognuna delle quali si individuano indicatori, risultati attesi e scadenze.

Gli indicatori sono selezionati secondo criteri di significatività, chiarezza, pertinenza e comparabilità, privilegiando indicatori di risultato rilevabili attraverso i flussi informativi correnti.



Regolamento di Budget

2. Scheda Produzione

La scheda contiene indicatori atti a misurare l'attività produttiva specifica di ogni Unità Operativa in termini di volumi, appropriatezza e qualità tecnico professionale.

Per ogni indicatore la scheda riporta:

- i dati relativi ai due anni precedenti
- la differenza assoluta e percentuale fra i due anni precedenti
- il risultato atteso.

Le schede sono diversificate in base alla tipologia di attività erogata dalle Unità Operative.

3. Scheda economica: beni sanitari e non sanitari (solo alcune voci specifiche)

La scheda è dipartimentale e per ogni aggregato di prodotti riporta:

- il costo sostenuto nell'anno precedente
- il budget di spesa autorizzato per l'anno di riferimento.

4. Scheda economica dei GESTORI DI RISORSE

La scheda viene allegata a quei Dipartimenti di produzione che gestiscono anche un budget trasversale (emergenza, dsp, dsm, ecc.) e ai Dipartimenti di Supporto alla Direzione (Budget trasversali);

5. Scheda consumo di prestazioni intermedie

La scheda è dipartimentale; riguarda le prestazioni di laboratorio e diagnostica per immagini richieste dai dipartimenti per i pazienti ricoverati e riporta:

- il valore (assoluto e per P.to DRG) delle prestazioni richieste nell'anno precedente per pazienti degenti
- il valore (assoluto e per P.to DRG) autorizzato per l'anno di riferimento.

6. Scheda protesica

La scheda è dipartimentale e riporta:

- la valorizzazione degli ausili prescritti nell'anno precedente
- il budget di spesa autorizzato per l'anno di riferimento.

5.1.2 Budget trasversale

1. Scheda dei valori economici

Le schede dei gestori di budget trasversali/"gestori di risorse" sono disponibili al link https://info-personale-web.internal.ausl.bologna.it/bilanci/_n_modellone/home.php?do=gestori a cui si accede previa registrazione rilasciata dal Servizio Unico Metropolitan Contabilità e Finanze, dopo richiesta da parte del Responsabile della Unità Operativa di riferimento.

Ogni gestore è autonomo e responsabile nella compilazione ed aggiornamento della propria scheda, che riporta per conto economico di competenza:

- i dati storici relativi a consuntivo dell'anno precedente e preventivo dell'anno in corso



Regolamento di Budget

- la penultima e ultima revisione di preconsuntivo fornita dal gestore, con variazioni e relative note
- il dettaglio per conti economici interessati da più gestori della quota di ciascuno e del totale
- il dettaglio per ciascun conto economico interessato per Azienda Sanitaria

5.2 Definizione degli obiettivi e negoziazione

5.2.1 Budget operativo

Il percorso di definizione degli obiettivi avviene nell'ultimo quadrimestre e si conclude con la negoziazione entro il mese di dicembre dell'anno precedente.

Le riunioni di negoziazione sono precedute da un incontro con il Collegio di Direzione, gli Uffici di Direzione Dipartimentali, il Direttore Scientifico dell'IRCCS, i Direttori di UOC e UOSD, i responsabili DATeR.

- priorità strategiche;
- indirizzi e obiettivi di programmazione;
- strumenti operativi;
- processo e timing;
- criteri di valutazione dei risultati.

Il processo di budget che viene qui di seguito descritto mira a delineare le linee e gli obiettivi strategici della Azienda in modo coerente con

- Gli Obiettivi regionali di mandato assegnati alla Direzione Aziendale;
- Le Linee di indirizzo Regionali inerenti la programmazione sanitaria e la sostenibilità economica;
- La Programmazione sanitaria e socio-sanitaria locale (CTSS).

Il percorso di Budget è il seguente:

- Prima fase: incontri di negoziazione per Dipartimento di produzione;
- Seconda fase: si ricomporranno gli obiettivi per distretto, in modo da assicurare la coerenza tra la programmazione dipartimentale e la copertura dei fabbisogni territoriali;

Agli incontri sono presenti il Direttore Generale, il Direttore Sanitario ed il Direttore Amministrativo e vengono affrontati contestualmente gli argomenti inerenti le tre aree strategiche:

- obiettivi di Innovazione e Qualità,
- obiettivi di Produzione;
- obiettivi di sostenibilità economica;
- gli obiettivi definiti sono collegati al sistema incentivante;



Regolamento di Budget

- vengono assegnati obiettivi anche ai Distretti, alle UU.OO. dello Staff ed ai Servizi di supporto, di natura distinta da quelli dei dipartimenti di produzione e coerenti con i rispettivi ambiti di responsabilità.

Il percorso di definizione dei budget dipartimentali (**master budget**) si conclude con la sottoscrizione delle schede e con la loro pubblicazione nella intranet aziendale.

Le Direzioni di Dipartimento responsabilizzano i singoli Centri di Responsabilità relativamente al budget dipartimentale e agli obiettivi di Unità Operativa, per garantire il coinvolgimento di tutti nel raggiungimento dei risultati attesi.

5.2.2 Budget trasversali e programmazione economico-finanziaria

I responsabili dei Servizi trasversali garantiscono la coerente distribuzione dei fattori produttivi e il corretto impiego delle risorse per il raggiungimento degli obiettivi di budget. Tali gestori di risorse, sono tipicamente interessate dalle fasi di contrattualizzazione, approvvigionamento e fornitura alle articolazioni organizzate aziendali dei beni/servizi necessari per il loro funzionamento.

La programmazione economico-finanziaria ha inizio nell'ultimo quadrimestre dell'anno precedente a quello di riferimento.

Tali gestori concertano con la Direzione i costi dei principali fattori produttivi per l'anno e la gestione delle risorse umane, sia in termini economici che di disposizione delle azioni di controllo e monitoraggio delle unità di Personale, sulla base dei Piani di assunzioni dell'esercizio definiti dalla Direzione e provvedono alla declinazione dei budget all'interno delle macrogestioni e dei Distretti/Dipartimenti di afferenza.

Sulla base di tali valutazioni, in correlazione con il Piano di attività per l'anno e coerentemente al Piano di sostenibilità aziendale, viene definito il bilancio economico preventivo ricercando la quadratura con le altre Aziende sanitarie della Regione.

Il budget, infatti, trova declinazione all'interno del bilancio preventivo in termini di programmazione sanitaria e programmazione economico-finanziaria.

5.3 Controllo periodico e sistemico

Gli obiettivi di budget vengono monitorati periodicamente e la reportistica viene pubblicata sulla intranet aziendale. I risultati del monitoraggio vengono discussi attraverso incontri periodici fra la Direzione e i singoli dipartimenti con la seguente cadenza:

- **Maggio** – discussione su obiettivi di innovazione e qualità dell'assistenza, produzione, prestazioni intermedie, beni sanitari e non sanitari, protesica (dati gennaio – marzo)
- **Settembre** - discussione su obiettivi di innovazione e qualità dell'assistenza, produzione, prestazioni intermedie, beni sanitari e non sanitari, protesica (dati gennaio – giugno)



Regolamento di Budget

- **Dicembre** - discussione su obiettivi di innovazione e qualità dell'assistenza, produzione, prestazioni intermedie, beni sanitari e non sanitari, protesica (dati gennaio – ottobre)

Nel corso degli incontri di monitoraggio di maggio e settembre, in relazione a criticità particolari o a sopraggiunte variazioni del contesto, gli obiettivi possono essere modificati. **(master budget revision)**.

I dati finalizzati al monitoraggio degli obiettivi economici sono estratti trimestralmente per il tramite dello strumento della contabilità analitica per centri di costo e di responsabilità e pubblicati sulla intranet aziendale.

Inoltre, coerentemente alle scadenze definite per le verifiche infrannuali ministeriali (CE trimestrali) e regionali (verifiche di giugno e settembre), sono organizzati specifici incontri tra i gestori di risorse/budget trasversali con la Direzione aziendale al fine di monitorare eventuali scostamenti rispetto ai valori di budget negoziati ed in caso di criticità apportare tempestive correzioni e ridefinizione degli obiettivi.

Preventivamente allo svolgimento di tali incontri si richiede ai gestori di risorse la compilazione e/o aggiornamento delle schede dei valori economici disponibili sulla pagina intranet dedicata, quale evidenza dello stato di avanzamento degli obiettivi concordati in sede di negoziazione.

Gli incontri di revisione di budget con i gestori di risorse sono indetti ciclicamente anche in assenza di criticità, utilizzando tali riunioni come strumento di coinvolgimento e di confronto in corso d'anno. Agli incontri partecipano: la Direzione aziendale, i gestori di budget trasversali, il Servizio Unico Metropolitano Contabilità e Finanze e il Controllo di Gestione.

In sede di incontro, qualora si rilevino scostamenti tra i dati effettivi ed i dati di budget negoziati si procede alla revisione del budget assegnato, in considerazione delle evidenze documentali fornite.

Le schede dei valori economici dei gestori di risorse vengono, in seguito, aggiornate, così come concordato in sede di incontro e rese disponibili per la consultazione sulla pagina intranet dedicata.

Inoltre, sulla base di tali valori vengono predisposti i dati economici a supporto degli invii delle verifiche regionali e ministeriali sopra menzionate.

5.4 Valutazione di fine anno

Il processo di budget si conclude con la verifica della gestione annuale.

La Direzione Aziendale, sulla base dei risultati evidenziati dal sistema di monitoraggio (confronto tra risultati attesi e conseguiti) valuta le performance conseguite e predispone la relazione conclusiva sui risultati della gestione di ciascuna Macroarticolazione aziendale.