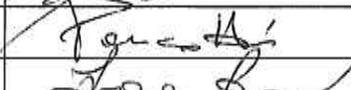
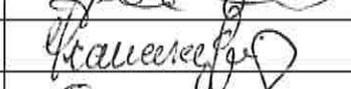
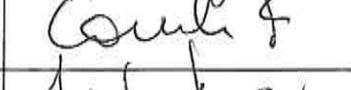
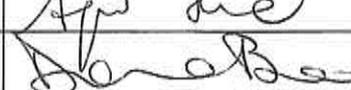
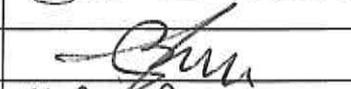
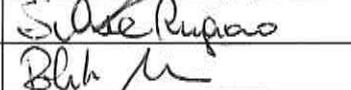
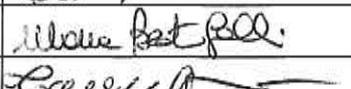
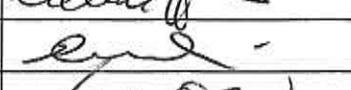
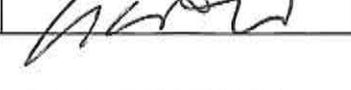
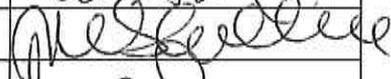
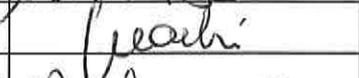


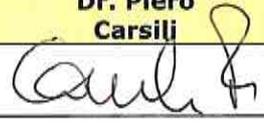
INDICE

1. SCOPO
2. CAMPO DI APPLICAZIONE
3. TERMINI E ABBREVIAZIONI
4. RESPONSABILITA'
5. MODALITA' ESECUTIVE
6. DOCUMENTI AZIENDALI DI RIFERIMENTO
7. RIFERIMENTI NORMATIVI/SCIENTIFICI
8. ARCHIVIAZIONE
9. INDICATORI E CONTROLLI
10. DEBITI INFORMATIVI
11. ALLEGATI

GRUPPO DI REDAZIONE E VALIDAZIONE TECNICA

nome	funzione	firma
Enrica Ricci	Coordinatore Ufficio di Piano	
Luciano Panciotti	P.O. Controllo di Gestione	
Lucia Luzzi	Dirigente Economico Finanziario	
Francesca Gori	Dirigente Qualità e Accreditamento	
Piero Carsili	Dirigente Amministrazione del Personale e Responsabile Trasparenza	
Serena Agrestini	Dirigente SITRO	
Davina Boco	Dirigente Relazioni Sindacali, Politiche del Personale e Sistema Valutativo	
Fausto Bartolini	Direttore Dipartimento Assistenza Farmaceutica	
Silvia Rugiano	Ass. Tecnico - Controllo di Gestione	
Roberto Politi	Ass. Amm. - Controllo di Gestione	
Maria Beatrice Galli	Coll. Amm. - Controllo di Gestione	
Tania Argenti	Ass. Amm. - Controllo di Gestione	
Carla Almadori	Oper. Tecnico - Controllo di Gestione	
Alessio Cicioni	Dirigente Servizio Informatico	

Marco Cristofori	Dirigente Promozione della Salute	
Maria Stefania Gallina	Dirigente Formazione e Comunicazione	
Anna Rita Ianni	Dirigente Medicina Convenzionata e Responsabile Prevenzione della Corruzione	
Patrizia Maestri	Dirigente Acquisizione Beni e Servizi	
Maria Luisa Morina	Dirigente Attività tecniche e Manutenzione immobili - Ingegneria Clinica Dirigente Patrimonio	
Margarete Tockner	Dirigente Rischio Clinico	

VERIFICATO	APPROVATO	APPROVATO	APPROVATO
R.A.Q. Dr.ssa FRANCESCA GORI	DIRETTORE SANITARIO Dr. Camillo Giammartino	DIRETTORE AMMINISTRATIVO ff Dr. Piero Carsili	COMMISSARIO STRAORDINARIO Dr. Massimo Braganti
			

STATO DI AGGIORNAMENTO			
N°	PAG. e/o §	Natura della modifica	Data
1	Pag. 6	Integrazione par. 3	30.11.2018
	Pag. 7	Aggiornamento delle voci in ordine alfabetico il par. 3	
	Pagg. 12-15	Aggiornamento e integrazione par. 5	
	Pagg. 17-18	Aggiornamento par 5.1	
	Pag. 19	Aggiornamento ed integrazione par. 5.2	
	Pag. 21	Aggiornamento ed integrazione par. 5.2.12	
	Pagg. 23-25	Aggiornamento della numerazione delle fasi del processo di budget da 5.2.14 a 5.2.16	
	Pagg. 23-25	Aggiornamento ed integrazione par. 5.2.15	
	Pagg. 25-26	Aggiornamento e integrazione sez. A.1.1	
	Pagg. 26-27	Aggiornamento e integrazione sez. A.1.2	
	Pag. 28	Aggiornamento e integrazione sez. B.2	
	Pagg. 29-30	Aggiornamento e integrazione sez. B.3	
	Pag. 32	Aggiornamento e integrazione par. 9	
Pag. 33	Aggiornamento e integrazione par. 11		
2	Pag.2	Aggiornamento approvazioni	30.11.2019
	Pagg. 5-8	Aggiornamento termini e abbreviazioni	
	Pagg. 10-11	Aggiornamento definizione Responsabilità	
	Pag. 15	Revisione mappa strategica e linee strategiche	
	Pag. 16	Revisione elenco reportistica	
	Pag. 18	Aggiornamento flow-chart	
	Pagg. 18- 19	Inserito funzionalità cruscotto aziendale	
	Pag. 25	Revisione fase 5.2.15	
	Pag. 26	Eliminato "piano delle azioni" dalla scheda obiettivi area centrale	
	Pag. 27	Inserito codice identificativo obiettivo	
	Pag. 27	Eliminate mod allegato scheda obiettivi area centrale	
	Pag. 27	Eliminato "piano delle azioni" dalla scheda obiettivi area sanitaria	
	Pag. 27	Inserito codice identificativo obiettivo	
Pag. 27	Eliminate mod allegato scheda obiettivi area sanitaria		
Pag. 31	Aggiornamento testo punto B.3		
Pag. 31	Dettaglio reportistica		

	PROCEDURA GENERALE DI BUDGET	PG BUDGET DG - UdP
	DIREZIONE GENERALE UFFICIO DI PIANO	Rev.02 Del 30/11/2019

	Pag. 32	Aggiornamento riferimenti normativi e scientifici	
	Pag. 32	Aggiornamento archiviazione	
	Pagg. 32-33	Aggiornamento obiettivi e indicatori	
	Pag. 33	Allegati aggiornati con nuova revisione	

1. SCOPO

Scopo della presente procedura è descrivere il processo di Programmazione e Controllo attivato dalla Direzione Aziendale nella USL Umbria 2, tracciandone le linee strategiche e le priorità di intervento, ovvero fornire le indicazioni sul percorso operativo di budget, sulla programmazione delle attività, sulla pianificazione delle risorse, sulle modalità di verifica dell'andamento del budget, nonché sulle modalità di valutazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi di budget.

Il Processo di Budget è inteso come lo strumento con il quale, annualmente, vengono trasformati piani e programmi aziendali di medio e lungo periodo in obiettivi specifici articolati rispetto alla struttura delle responsabilità organizzative ed economiche interne.

Il Sistema di Programmazione e Controllo di Gestione, attraverso lo strumento della Contabilità Analitica, ha quale obiettivo quello di orientare le scelte strategiche.

Il Controllo di Gestione è la funzione aziendale che utilizza le procedure dirette a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati.

Il Controllo di Gestione persegue l'uso efficace ed efficiente delle risorse finanziarie, materiali ed umane in azienda anche ai fini del sistema premiante e della conferma e/o attribuzione degli incarichi nonché della valutazione della soddisfazione dei cittadini utenti a fronte dell'assistenza sanitaria erogata.

Garantire efficacia, efficienza, sicurezza ed economicità della gestione aziendale, significa potenziare le tecniche del controllo di gestione, sviluppando sempre più la gestione per budget e puntando sulla responsabilizzazione dei dirigenti, in particolare introducendo sistemi operativi di "governo clinico", con la conseguente opportunità di assicurare rapidità ed appropriatezza degli interventi finalizzati al raggiungimento degli obiettivi individuati. Questo permette di sviluppare le azioni necessarie ed assicurare le condizioni per costruire una organizzazione in grado di garantire la pronta e tempestiva adozione delle innovazioni organizzative e gestionali continuamente introdotte nel SSR.

L'Azienda Usl Umbria n. 2 ha adottato il budget quale programma esecutivo annuale, in quanto strumento principe dei sistemi di programmazione e controllo.

Il budget è un documento nel quale viene descritto in termini quantitativi il programma di gestione dell'esercizio futuro; in altri termini, traduce gli obiettivi espressi nei piani e nei programmi aziendali, in valori quantitativi.

Il budget non è solo un documento, ma anche un processo con cui vengono esplicitate le scelte aziendali da parte della direzione strategica che definisce l'impiego e l'allocazione delle risorse disponibili, stabilisce gli obiettivi da perseguire nei tempi stabiliti e analizza le differenze tra obiettivi e risultati.

	PROCEDURA GENERALE DI BUDGET	PG BUDGET DG - UdP
	DIREZIONE GENERALE UFFICIO DI PIANO	Rev.02 Del 30/11/2019

Scopo della presente procedura è definire il Processo di Budget nella UsI Umbria n.2.

La Procedura Generale di Budget descrive la programmazione del budget strutturato dalla DA, tracciandone le linee strategiche e le priorità di intervento, ponendo attenzione alle direttive di programmazione regionale.

Il fine ultimo della suddetta Procedura è quello di ottimizzare la gestione del budget disciplinando la metodologia, gli strumenti e le funzioni coinvolte allo scopo di:

- elaborare il budget annuale delle Macroarticolazioni Aziendali, Centri di Responsabilità di primo livello dell'Area Centrale e Centri di Responsabilità di primo livello afferenti alle Macroarticolazioni suddette (fase preliminare che si conclude con l'assegnazione degli obiettivi);
- effettuare le verifiche sull'andamento degli obiettivi di budget;
- monitorare costantemente le attività ed i costi al fine di individuare eventuali disallineamenti rispetto agli obiettivi di budget negoziati;
- effettuare le attività di verifica e valutazione finale per determinare il grado di raggiungimento degli obiettivi di budget (fase di analisi dei risultati).

2. CAMPO DI APPLICAZIONE

Il processo di budgeting coinvolge l'intera azienda attraverso l'individuazione degli obiettivi e la relativa strutturazione delle schede di budget, sia per l'Area Centrale suddivisa tra Area STAFF e Area Amministrativa che per l'Area Sanitaria e la relativa strutturazione delle schede di budget.

Per quanto riguarda l'Area Centrale, gli obiettivi di budget vengono affidati ai dirigenti responsabili delle Strutture i quali hanno il compito di parteciparli e condividerli con tutte le risorse umane della Struttura.

Per quanto riguarda l'Area Sanitaria, gli obiettivi di budget vengono affidati ai Direttori delle Macroarticolazioni (Direttori dei Dipartimenti, Direttori di Distretto e Direttori dei Presidi Ospedalieri) i quali a loro volta attribuiscono gli obiettivi di budget sanitario a tutte le strutture (semplici e complesse) loro afferenti.

I dirigenti responsabili delle Strutture Complesse e Semplici afferenti alle Macroarticolazioni hanno il compito di parteciparli e condividerli con tutte le risorse umane della Struttura.

3. TERMINI E ABBREVIAZIONI

BEP = Bilancio Economico Preventivo

CB = Comitato di Budget, organo consultivo del Direttore Generale che collabora alle funzioni di indirizzo, supervisione e controllo del processo di budget, in particolare per quanto attiene all'individuazione degli obiettivi e delle relative risorse da assegnare ai CdR.

Il CB si riunisce almeno una volta all'anno su convocazione del Direttore Generale che lo presiede. Può inoltre essere convocato su richiesta di un Responsabile di

	PROCEDURA GENERALE DI BUDGET	PG BUDGET DG - UdP
	DIREZIONE GENERALE UFFICIO DI PIANO	Rev.02 Del 30/11/2019

CdR. A seconda delle esigenze è prevista la partecipazione dei Responsabili degli OdS nonché di altri referenti aziendali.

Il comitato, inoltre, partecipa al monitoraggio del grado di perseguimento degli obiettivi, al controllo del relativo andamento della spesa, sulla base della reportistica predisposta dalla struttura di programmazione e controllo e, qualora richiesto, esprime pareri su eventuali richieste di variazione di budget.

Il CB è costituito da:

- Direttore Generale
- Direttore Amministrativo
- Direttore Sanitario
- Coordinatore Ufficio di Piano
- Responsabile Economico Finanziario
- Servizio Qualità e Accreditamento
- Direzione Amministrazione del Personale
- SITRO = Servizio Infermieristico Tecnico Riabilitativo Ostetrico
- Ufficio Relazioni Sindacali e Politiche del Personale
- Responsabile Dipartimento Assistenza Farmaceutica (DAF)

Le strutture a supporto del CB sono le seguenti:

- Dirigente Servizio Informatico
- Dirigente Promozione della Salute
- Dirigente Formazione e Comunicazione
- Dirigente Medicina Convenzionata e Responsabile Prevenzione della Corruzione
- Dirigente Acquisizione Beni e Servizi
- Dirigente Attività tecniche e Manutenzione immobili – Ingegneria Clinica
- Dirigente Patrimonio
- Dirigente Rischio Clinico

CdA = Centro di Attività - E' il centro preposto all'erogazione di servizi sanitari e non sanitari alle collettività che compongono il bacino d'utenza dell'Azienda

I CdA, a loro volta, sono stati distinti in CdA di II livello e CdA di I livello.

I CdA di II livello sono rappresentati dalle Macrostrutture Aziendali dotate di autonomia gestionale e costituite da aggregazioni di unità organizzative aziendali omogenee.

Sono CdA di II livello:

- Dipartimento di Prevenzione
- Distretti
- Dipartimenti

I CdA di I livello sono rappresentati dalle Strutture Complesse e dalle Strutture Semplici Distrettuali/Dipartimentali afferenti alle Macrostrutture Aziendali, nonché alle Strutture Complesse e Semplici aziendali afferenti all'Area Centrale (strutture di staff e della linea amministrativa).

A ciascun CdA corrisponde almeno un Centro di Costo, entità utile ai fini della rivelazione delle attività erogate e dei consumi di natura economica.

	PROCEDURA GENERALE DI BUDGET	PG BUDGET DG - UdP
	DIREZIONE GENERALE UFFICIO DI PIANO	Rev.02 Del 30/11/2019

Al CdA spetta il monitoraggio dell'andamento delle attività e dei costi delle risorse consumate.

CdC = Centro di Costo - Un centro di costo è un'unità contabile in cui i costi vengono raggruppati. Può essere un reparto dell'azienda oppure una unità organizzativa. L'organizzazione aziendale è delineata nel Piano dei Centri di Costo che sono di I e II livello

CdG = Controllo di Gestione, individua l'area dell'Ufficio di Piano - Controllo di gestione, contabilità analitica e rendicontazione dati di gestione.

CdR = Centro di Responsabilità: è l'insieme di una o più unità organizzative aziendali omogenee che opera per il raggiungimento di determinati obiettivi e fa capo ad un dirigente specificamente individuato che assume la responsabilità della gestione.

I Centri di Responsabilità si distinguono in:

- Centri di Attività
- Centri di Risorsa o Ordinatori della Spesa

Una struttura organizzativa può svolgere sia funzione di Centro di Attività che di Centro di Risorsa.

CdRis o OdS= Centro di Risorsa o Ordinatore della Spesa: sono le strutture deputate a supportare i processi produttivi attraverso la previsione, l'acquisizione, la distribuzione delle risorse e dei fattori produttivi necessari all'espletamento delle attività istituzionali, nel rispetto del principio di economicità.

Gli ordinatori di spesa sono responsabili dell'acquisizione, gestione e distribuzione dei fattori produttivi ai Centri di Responsabilità nel rispetto della qualità, della quantità, di tempi richiesti e delle condizioni economiche.

L'azienda si è organizzata nel tempo individuando 24 ordinatori di spesa

Gli OdS sono le strutture aziendali a cui è assegnato un budget economico sulla base dei valori del bilancio preventivo.

C.E.= Conto Economico

CO.AN. = Contabilità Analitica

CO.GE. = Contabilità Generale

DA = Direzione Aziendale costituita da:

- Direttore Generale;
- Direttore Sanitario;
- Direttore Amministrativo.

DAP = Documento Regionale Annuale di Programmazione

DG = Direttore Generale

DdB = DOCUMENTO DI BUDGET

Il "Documento di Budget" si compone di:

Scheda degli obiettivi

	PROCEDURA GENERALE DI BUDGET	PG BUDGET DG - UdP
	DIREZIONE GENERALE UFFICIO DI PIANO	Rev.02 Del 30/11/2019

Scheda delle risorse

EF = Economico Finanziario

NIV = Nucleo Interno di Valutazione (composizione come da delibera di riferimento)

PAL = Piano Attuativo Locale

PAT = Programma delle Attività Territoriali di distretto

PIF = Piano Pluriennale degli Investimenti e dei Finanziamenti

PSR = Piano Sanitario Regionale

QA = Servizio Qualità e Accreditamento

SSR = Servizio Sanitario Regionale

TIPOLOGIA DI BUDGET

- **BUDGET DI MACROSTRUTTURA**
Si tratta dei budget negoziati dai CdA di 2° livello direttamente con la Direzione Aziendale.
- **BUDGET DI STRUTTURA**
Si tratta dei budget negoziati dai CdA di 1° livello direttamente con i CA di 2° livello.
- **BUDGET DEL CENTRO DI RISORSA O ORDINATORE DI SPESA**
Il Centro di Risorsa o Ordinatore della Spesa si occupa dell'acquisizione, stoccaggio e distribuzione ai Centri di Attività dei fattori produttivi assegnati alla sua responsabilità. Il Budget del Centro di Risorsa è quindi strettamente correlato ai budget dei Centri di Attività.
Il budget del Centro di Risorsa riporta – per ciascuna voce di costo e/o di ricavo di competenza – la sommatoria del valore assegnato in sede di predisposizione del Bilancio Preventivo.
Le voci di costo e di ricavo fanno riferimento al Piano dei conti di contabilità generale definito dalla Regione Umbria.

UdP= Ufficio di Piano

URS= Ufficio Relazioni Sindacali, Politiche del Personale e Sistema Valutativo

4. RESPONSABILITA'
Matrice delle Responsabilità

Funzione Fasi Attività di processo	Funzione									Doc. di Riferimento
	DA	CB	EF	UdP CdG	OdS	CdA I livello	CdA II livello	NIV	URS	
PROGRAMMAZIONE STRATEGICA	R	C								PSR Indirizzi regionali
PIANIFICAZIONE ANNUALE	R	C								atti di indirizzo e panificazione nazionali (economici, di pianificazione sanitaria...) atti di pianificazione regionale (PSR, Piano della Prevenzione, Atti specifici di riordino e razionalizzazione...) indirizzi di bilancio risultati di gestione anno precedente bilancio consuntivo anno precedente
PROGRAMMAZIONE ANNUALE	R	C	C	C	I	I		I	C	Procedura annuale di Budget
PREDISPOSIZIONE PROPOSTE DI BUDGET	C	R	C	C	C	I		C	C	Schede di programmazione budget
ASSEGNAZIONE PRELIMINARE RISORSE e PROPOSTA DI BUDGET	R	I	C	C	C	C	C	I	I	Schede preliminari
CONTROPROPOSTA DI BUDGET e RIPARTIZIONE RISORSE	C	I	C	C	C	R	R	I	I	Schede preliminari Schede di controproposta
VALUTAZIONE CONTROPROPOSTE	C	R	C	C	C	I	I	I	I	Schede di controproposta Verbale valutazione controproposte
BILANCIO PREVENTIVO	R	I	C	C	C	I	I	I	I	Redazione Bilancio preventivo anno in corso
NEGOZIAZIONE BUDGET I LIVELLO	R	I	C	C		C	I	I	I	Schede definitive di budget per i CdA di I livello
NEGOZIAZIONE BUDGET II LIVELLO CON LE STRUTTURE AFFERENTI LE MACROARTICOLAZIONI	I	I	C	C		R	C	I	I	Schede definitive di budget per i CdA di II livello
APPROVAZIONE BUDGET CONSOLIDATO	R	I	C	C		I	I	I	I	Atto deliberativo obiettivi annuali
ASSEGNAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI	C	I	I	I		R	R	I	C	Schede di budget Schede individuali
VERIFICHE PERIODICHE TRIMESTRALI e EVENTUALE RINEGOZIAZIONE	I	I	C	R	C	C	C	I	I	Schede referenti dati Relazioni delle strutture Reportistica on-line Schede di andamento

										trimestrale Verbali di verifica di andamento trimestrale C.E. di trimestri di riferimento Relazione andamento trimestre Relazioni trimestrali obiettivi del DG
VERIFICHE STRAORDINARIE ED EVENTUALE RINEGOZIAZIONE	C	I	C	C	C	R	C	I	I	Richiesta scritta di incontro straordinario da parte della struttura
	R	I	C	C	C	C	C	I	I	Richiesta scritta di incontro straordinario da parte del CB
VERIFICA FINALE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI BUDGET E DELLE PERFORMANCE GESTIONALI	R	I	I	C		C	C	C	C	Schede di valutazione preliminare Scheda di controdeduzione Valutazione delle controdeduzioni Scheda controdedotta Valutazione di II istanza
VERIFICA FINALE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI E DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI	R	I	I	C		C	C	C	C	Schede di valutazione definitive

R = Responsabile per l'ambito di competenza
C = Coinvolto,
I = Informato

Definizione delle Responsabilità

Direzione Aziendale	<ul style="list-style-type: none"> Definisce le procedure del budget, indicando gli obiettivi, i criteri, i vincoli ed i parametri per la formulazione del budget Negozia il budget con i centri di attività di II livello e con i centri di attività di I livello dell'area centrale Assegna il budget agli ordinatori della spesa Valuta ed autorizza eventuali variazioni dei budget negoziati con i centri di attività di II livello e con gli ordinatori della spesa
Comitato di Budget	<ul style="list-style-type: none"> Supporta la Direzione Aziendale nel processo di budget Coadiuvata la Direzione Aziendale nella redazione delle procedure di Budget Contribuisce all'attività di negoziazione della Direzione Aziendale con i responsabili dei centri di attività di II livello e degli ordinatori della spesa Valuta la coerenza degli obiettivi dei centri di attività di II livello con gli obiettivi e vincoli della programmazione aziendale; Supporta i responsabili dei centri di attività di II livello nella negoziazione con i rispettivi centri di attività di I livello
Economico Finanziario	<ul style="list-style-type: none"> Controllo delle proposte di budget Redazione Bilancio Economico Preventivo Redazione Bilancio d'esercizio
Ufficio di Piano	<ul style="list-style-type: none"> Mappatura delle strutture coinvolte nel processo Predisposizione procedure e modulistica Pianificazione del calendario degli incontri di negoziazione e di verifica e controllo Redazione e invio della reportistica Supporto alle Valutazioni preliminari Controllo dell'intero processo

<p>Centro di Risorsa o Ordinatore della Spesa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fornisce all' Economico Finanziario e all'UdP le previsioni per le voci di costo e ricavo gestiti raccordandosi con i Centri di Attività di II livello e tenendo conto delle evoluzioni normative in materia di acquisizione di risorse • Garantisce l'acquisizione, la distribuzione delle risorse e dei fattori produttivi necessari all'espletamento delle attività istituzionali da parte dei CdA, nel rispetto del principio di economicità • Garantisce la correttezza delle procedure di acquisizione dei fattori produttivi nel rispetto delle normative in vigore; • Rendiconta trimestralmente il livello di risorse consumate nel periodo e la relativa proiezione su base annua attraverso l'utilizzo di specifici supporti tecnici; • Informa immediatamente e per iscritto la Direzione Aziendale di eventuali scostamenti non previsti rispetto ai costi programmati, indicandone le motivazioni.
<p>Centro di Attività di II livello</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Negozia con la Direzione Aziendale il budget della propria area di responsabilità organizzativa • Negozia il budget da assegnare ai centri di attività di I livello a lui afferenti • Svolge funzioni di controllo, monitoraggio e verifica dei risultati direttamente con i responsabili dei centri di attività di I livello, e, quando si manifestano scostamenti tra i risultati e gli obiettivi attesi non imputabili a cause esterne, promuove azioni correttive. • Richiede, tempestivamente, per iscritto e con le dovute motivazioni, alla Direzione Aziendale, variazioni al budget assegnato nei casi in cui ciò sia opportuno e, comunque, in tutti i casi nei quali si riscontri l'impossibilità di raggiungere gli obiettivi negoziati.
<p>Centro di Attività di I livello</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concorre, affiancando il rispettivo responsabile di centro di attività di II livello, alla definizione della proposta di budget di macrostruttura da negoziare con la Direzione Aziendale; • Partecipa alla negoziazione di budget tra Direzione Aziendale e responsabile di centro di attività di II livello • Negozia con il responsabile di centro di attività di II livello il budget • Controlla e verifica i risultati raggiunti. Nel caso in cui si manifestino scostamenti tra risultati ed obiettivi non imputabili a cause esterne mette in atto le azioni correttive concordate con il responsabile del centro di attività di II livello • Richiede, tempestivamente, per iscritto e con le dovute motivazioni, al responsabile del centro di attività di II livello, variazioni al budget assegnato nei casi in cui ciò sia opportuno e, comunque, in tutti i casi nei quali si riscontri l'impossibilità di raggiungere gli obiettivi negoziati.

5. MODALITA' ESECUTIVE

Il budget è lo strumento fondamentale della programmazione aziendale e consente di attribuire ai diversi Centri di Responsabilità obiettivi e risorse necessarie per l'attività da svolgere.

Nell'ambito della funzione che svolge rappresenta il principale strumento di integrazione tra i diversi processi aziendali. E' necessario ed indispensabile, pertanto, assicurare il maggiore coinvolgimento e la partecipazione di tutto il personale in ogni fase del processo (impostazione, definizione, realizzazione, monitoraggio e verifica del budget).

L'USL Umbria n. 2 utilizza il budget come 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.

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 e declina annualmente gli obiettivi strategici aziendali di medio-

	PROCEDURA GENERALE DI BUDGET	PG BUDGET DG - UdP
	DIREZIONE GENERALE UFFICIO DI PIANO	Rev.02 Del 30/11/2019

lungo periodo in obiettivi annuali, per soddisfare i requisiti relativi a tipologia e volume di prestazioni e sviluppo, innovazione e qualità dei servizi offerti.

Il processo di budget 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.

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.

Il processo di programmazione e budget si conclude l'anno successivo a quello di esercizio con la verifica della gestione annuale, una volta che le banche dati aziendali sono consolidate.

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

Il Processo di Budget è inteso, quindi, come lo strumento operativo con il quale, annualmente, vengono trasformati piani e programmi aziendali di medio e lungo periodo in obiettivi specifici articolati rispetto alla struttura delle responsabilità organizzative ed economiche interne, rappresenta lo strumento principe dei sistemi di programmazione e controllo e consente di attribuire ai diversi Centri di Responsabilità obiettivi e risorse necessarie per l'attività da svolgere.

Nel budget tutti gli elementi sono formalizzati ed integrati tra loro e, per la conoscenza e la misurazione degli obiettivi, devono essere rese operative le procedure di rilevazione sistematica degli eventi aziendali.

Le scritture contabili sono dunque strettamente legate al budget e, tra loro, deve essere presente una stretta compatibilità e integrazione ed una precisa definizione delle competenze, oltre che un forte coordinamento tra le U.O. dell'Azienda.

Per questa ragione occorre che le diverse "aree di responsabilità" utilizzino e sviluppino idonei canali informativi, e che si avvalgano della corretta individuazione di Centri di Costo, quali nuclei minimi della struttura organizzativa aziendale a cui riferire la rilevazione degli oneri. Il processo risulta arricchito di nuovi contenuti in concomitanza e compatibilmente con lo sviluppo dei sistemi informativi di supporto e della "cultura manageriale" di tutte le figure professionali coinvolte e si basa su elementi essenziali che siano in grado di garantire un "sistema sanità di qualità" più rispondente ai bisogni degli utenti.

Il Budget è quindi costituito da un insieme di obiettivi che vengono definiti nel rispetto di quanto previsto dalla programmazione pluriennale aziendale e tenuto conto degli indirizzi previsti dalla pianificazione sanitaria nazionale e regionale.

	PROCEDURA GENERALE DI BUDGET	PG BUDGET DG - UdP
	DIREZIONE GENERALE UFFICIO DI PIANO	Rev.02 Del 30/11/2019

Il sistema di budget costituisce uno strumento operativo per la gestione con la funzione di definire i livelli di responsabilizzazione degli attori aziendali al fine di orientare il comportamento delle persone che operano all'interno dell'organizzazione al conseguimento degli obiettivi prefissati.

L'adozione di un tale sistema di gestione, comporta il necessario sviluppo di sistemi di controllo per il monitoraggio, valutazione e regolazione dei processi e dei risultati assistenziali e gestionali raggiunti.

In particolare, il Budget permette:

- la traduzione dei programmi di medio lungo periodo in piani di azione annuali, attraverso l'attribuzione degli obiettivi aziendali alle strutture organizzative;
- il consolidamento di un cambiamento organizzativo finalizzato ad esplicitare la strategia, a chiarire, condividere e negoziare gli obiettivi, ad orientare realmente i comportamenti;
- il monitoraggio costante delle attività e dei costi al fine di evidenziare eventuali criticità per le quali siano necessari interventi correttivi.

Il Budget è, inoltre, il principale strumento di integrazione tra i diversi processi aziendali:

- lo svolgimento delle attività cliniche e assistenziali,
- l'assunzione del personale,
- l'acquisizione di beni e servizi,
- l'acquisizione di beni sanitari,
- l'acquisizione delle attrezzature sanitarie,
- la valutazione e delle performance gestionali,
- la valutazione delle performance individuali
- la formazione,
- la gestione manutentiva del patrimonio immobiliare indisponibile;
- l'adeguamento agli standard qualitativi, tecnologici e strutturali delle strutture aziendali ai requisiti specifici per l'esercizio delle attività istituzionali.

Il processo aziendale di gestione della performance è composto, in estrema sintesi, dalle seguenti fasi:

- definizione e negoziazione degli obiettivi strategici ed operativi che devono essere raggiunti dalle strutture aziendali con relativi indicatori e valori attesi, nonché di definizione ed assegnazione degli obiettivi individuali da raggiungere da parte dei singoli professionisti;
- monitoraggio nel corso dell'anno del grado di raggiungimento degli obiettivi tramite l'analisi dell'andamento degli indicatori e degli scostamenti dei valori assunti dagli indicatori stessi dai valori attesi, con conseguente eventuale adozione di azioni correttive;
- misurazione e valutazione a chiusura dell'anno del grado di raggiungimento degli obiettivi sia delle strutture che dei singoli professionisti e correlata distribuzione degli incentivi.

	PROCEDURA GENERALE DI BUDGET	PG BUDGET DG - UdP
	DIREZIONE GENERALE UFFICIO DI PIANO	Rev.02 Del 30/11/2019

CICLO DELLA PERFORMANCE



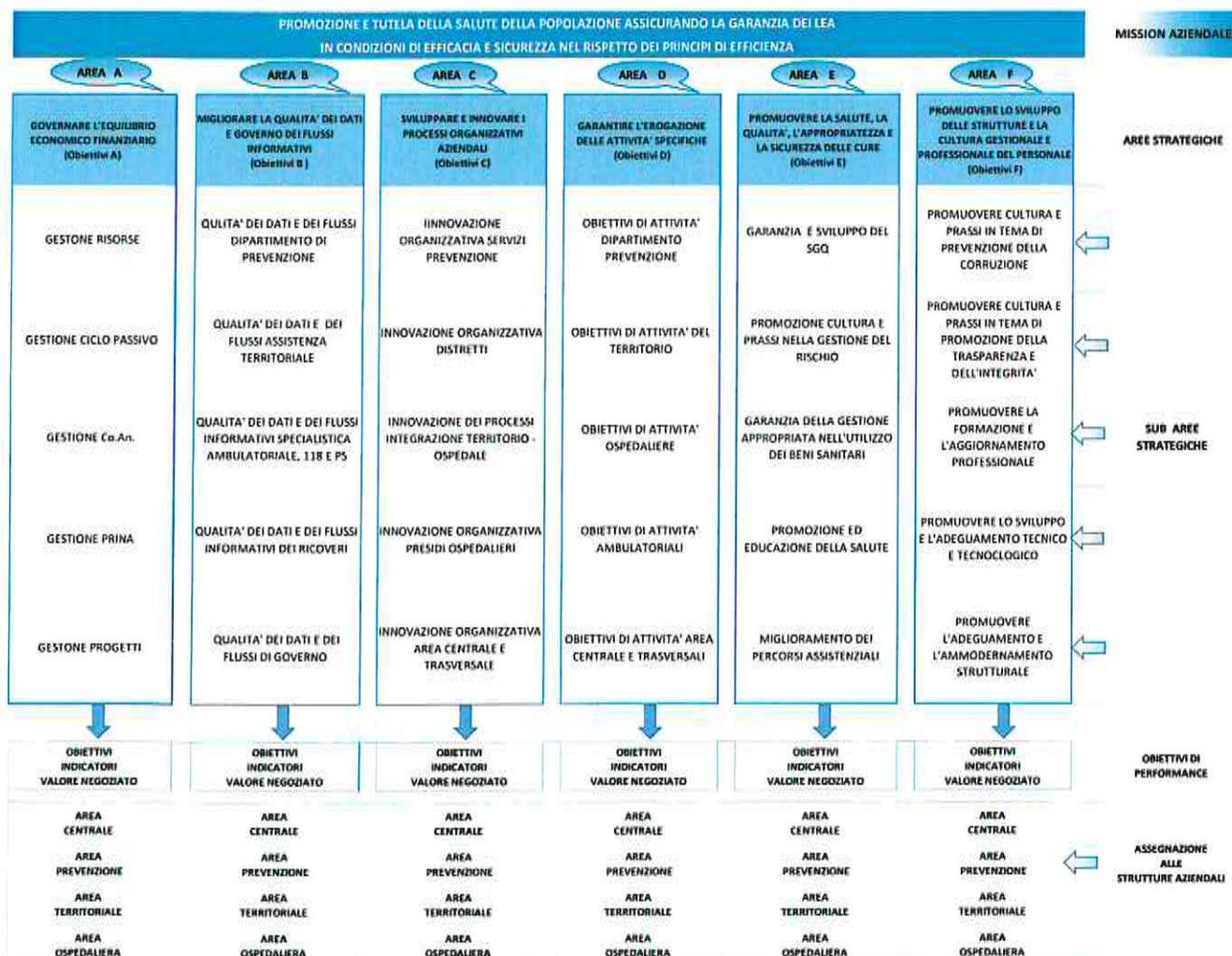
La fase di programmazione prende avvio con la programmazione sanitaria regionale, le linee guida emanate dalla Regione per la redazione dei Bilanci Annuali e Pluriennali di Previsione delle Aziende Sanitarie, le delibere regionali di assegnazione degli obiettivi alle aziende e si concretizza nel "Programma Annuale di attività dei dipartimenti, delle strutture e dei servizi", previsto dall'art 11 comma 5 a della L.R. 11/2015 "Testo unico in materia di Sanità e Servizi sociali".

La Direzione aziendale definisce quindi le linee di programmazione strategiche aziendali che poi vengono declinate, tramite il processo di budget, in obiettivi operativi (e relativi indicatori e valori attesi).

Il processo di Budget coinvolge l'intera azienda, attraverso l'individuazione degli obiettivi sia per l'Area Centrale che per l'Area Sanitaria e la relativa strutturazione delle schede di budget.

A tal fine l'Azienda USL Umbria 2 ha strutturato l'albero della performance che è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, vision, aree strategiche, obiettivi strategici e piani d'azione. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica e integrata della performance dell'organizzazione.

Di seguito è rappresentato graficamente l'albero della performance dell'Azienda USL Umbria n. 2, con l'indicazione delle 6 aree strategiche e le macroarticolazioni interessate.



Nel dettaglio si elencano le 6 aree strategiche da cui discendo le sub-aree strategiche:

- A. GOVERNARE L'EQUILIBRIO ECONOMICO FINANZIARIO**
- B. MIGLIORARE LA QUALITA' DEI DATI E GOVERNO DEI FLUSSI INFORMATIVI**
- C. SVILUPPARE E INNOVARE I PROCESSI ORGANIZZATIVI AZIENDALI**
- D. GARANTIRE L'EROGAZIONE DELLE ATTIVITA' SPECIFICHE**
- E. PROMUOVERE LA SALUTE, LA QUALITA', L'APPROPRIATEZZA E LA SICUREZZA DELLE CURE**
- F. PROMUOVERE LO SVILUPPO DELLE STRUTTURE E LA CULTURA GESTIONALE E PROFESSIONALE DEL PERSONALE**

Gli obiettivi di budget sono parte integrante degli obiettivi di performance individuali, strettamente legati a quelli delle strutture. Essi, congiuntamente ai comportamenti

	PROCEDURA GENERALE DI BUDGET	PG BUDGET DG - UdP
	DIREZIONE GENERALE UFFICIO DI PIANO	Rev.02 Del 30/11/2019

organizzativi ed alle competenze espresse, sono assegnati ai singoli operatori tramite apposita scheda.

Il processo prevede un percorso cosiddetto a cascata (dalla Direzione ai Macrolivelli) e a grappolo (dai macrolivelli alle strutture); pertanto si articola in 3 fasi:

- incontri di negoziazione fra la Direzione Aziendali e le Macroarticolazioni aziendali
- incontri di negoziazione fra le Macroarticolazioni aziendali e le strutture di riferimento con la presenza del Controllo di Gestione
- incontri in seno alle singole strutture per condividere e partecipare a tutte le risorse umane gli obiettivi della struttura per coinvolgere tutto il personale nel processo di programmazione e controllo aziendale costruendo un canale comunicativo e un feed-back di relazioni verticali e trasversali. Va tenuto presente, inoltre, che gli obiettivi di budget sono parte integrante degli obiettivi di performance individuali.

L'obiettivo aziendale vuole diffondere i contenuti della mission, della vision e delle strategie aziendali a tutti i livelli e creare la consapevolezza del ruolo e dell'appartenenza delle risorse umane al sistema di cui sono parte integrante e sostanziale e di ricevere da loro tutti i messaggi e gli input necessari a migliorare non solo l'efficienza della struttura ma l'efficacia delle prestazioni rese.

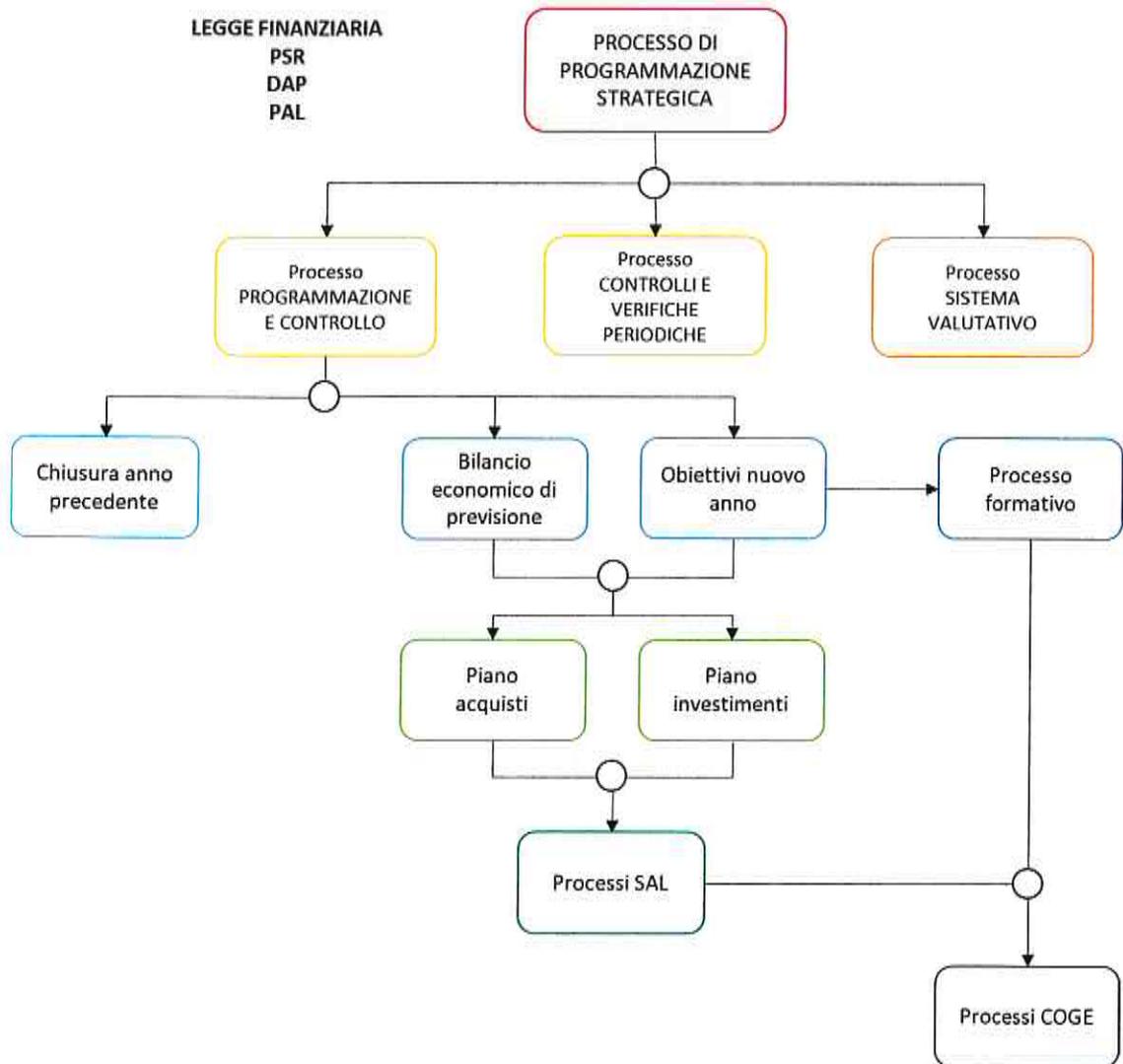
Nel processo di budget, in particolare nelle fasi di monitoraggio e verifica, assume rilevanza il sistema di reporting vale a dire la produzione della reportistica volta a verificare il grado di raggiungimento dei risultati qualitativi e quantitativi attesi e lo stato di avanzamento delle azioni e dei programmi a tutti i livelli di responsabilità.

E' attinente al processo di budget la seguente reportistica:

- reportistica del budget economico;
- reportistica dei costi;
- reportistica delle attività di prevenzione
- reportistica delle attività ospedaliere;
- reportistica delle attività territoriali,
- reportistica delle attività ambulatoriali;
- report degli obiettivi di budget;
- reportistica delle attività di riferimento.

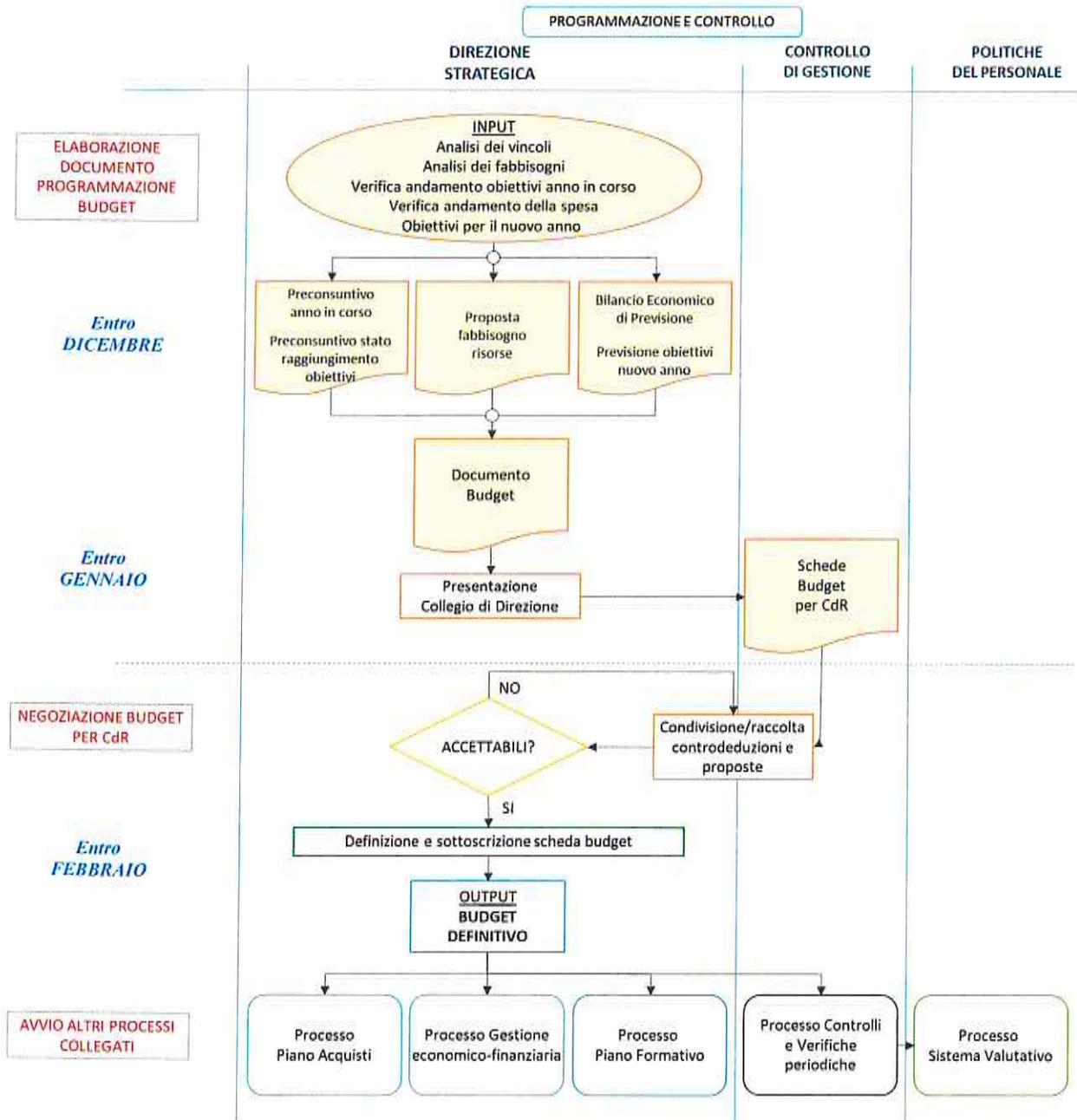
Di seguito vengono descritte le fasi del processo di budget menzionate nello schema sopra riportato.

5.1 Lo sviluppo del processo



	PROCEDURA GENERALE DI BUDGET	PG BUDGET DG - UdP
	DIREZIONE GENERALE UFFICIO DI PIANO	Rev.02 Del 30/11/2019

Di seguito si illustra lo sviluppo della programmazione e controllo:



L'Azienda si è dotata di un DataWareHouse in grado di gestire dati sanitari e dati amministrativi nel massimo dettaglio ai fini della gestione delle performance, del reporting e del controllo aziendale (chiara gestione dei dati (attuali e storici, di dettaglio e aggregati), integrazione dei dati aziendali, unica certificazione del dato, miglioramento della qualità del dato stesso).

In sintesi il Cruscotto permette di:

- definire il piano delle performance aziendali;
- realizzare e strutturare obiettivi e indicatori;

	PROCEDURA GENERALE DI BUDGET	PG BUDGET DG - UdP
	DIREZIONE GENERALE UFFICIO DI PIANO	Rev.02 Del 30/11/2019

- strutturare report per il monitoraggio degli obiettivi e degli indicatori di performance (economici, organizzativi, attività, risultato, esito, processo....);
- strutturare e gestire le schede di Budget;
- strutturare e gestire la reportistica aziendale per le varie tipologie sia come attività di dettaglio che come attività aggregate e per tipologia e livello;
- strutturare i budget economici e monitorare l'andamento della spesa;
- strutturare il piano degli investimenti e la successiva gestione e alimentazione
- strutturare e gestire le schede delle risorse.

Il Cruscotto Aziendale opera con livelli diversi da quello direzionale a quello utile per le strutture e per i professionisti nel rispetto delle policies di accesso e consente in maniera specifica, automatica, puntuale, periodica e consuntiva di:

- governare il sistema degli obiettivi di budget attraverso il confronto tra obiettivi di budget e risultati effettivi evidenziandone gli scostamenti (valorizzare gli obiettivi dell'esercizio relativi alle schede di budget per tutti i livelli di negoziazione, confrontare i dati di attività di esercizi diversi, confrontare gli obiettivi di attività dell'esercizio con il livello programmato, pianificare le azioni per il riallineamento degli obiettivi in caso di scostamento dal valore programmato e le azioni per il miglioramento dei risultati);
- valutare le performance dei centri di responsabilità al termine del periodo di programmazione coincidente con la fine dell'esercizio
- pianificare le azioni per la programmazione dell'esercizio successivo in relazione all'andamento di quello in corso
- valorizzare i macro-obiettivi economici finanziari dell'esercizio (confrontare i dati economici di esercizi diversi, confrontare i dati economici dell'esercizio con il livello programmato)
- rendicontare il valore della produzione
- rendicontare il costo della produzione
- rendicontare sui Costi per Livelli Essenziali di Assistenza
- rendicontare per le attività specifiche
- monitorare lo stato di realizzazione del piano investimenti
- contenere informazioni utili per la revisione dei piani aziendali di carattere pluriennale
- strutturare una sezione per il controllo quali/quantitativo dei debiti informativi.

La reportistica aziendale viene elaborata di norma con cadenza trimestrale e la struttura del reporting è coerente anche con il sistema di programmazione budgetaria per i 3 livelli previsti.

Verrà effettuata adeguata formazione ai professionisti per l'accesso, la consultazione e l'utilizzo del cruscotto in relazione alle specifiche funzioni.

	PROCEDURA GENERALE DI BUDGET	PG BUDGET DG - UdP
	DIREZIONE GENERALE UFFICIO DI PIANO	Rev.02 Del 30/11/2019

5.2 Le fasi del processo

Il processo di budget si articola in 16 fasi come di seguito dettagliato. La tempistica delle fasi viene stabilita annualmente con la procedura di budget dell'anno di riferimento (Allegato n. 1 = Sviluppo del processo di programmazione e controllo).

5.2.1. Fase di Programmazione strategica

La Direzione Aziendale svolge l'insieme delle attività finalizzate all'individuazione ed alla distribuzione degli obiettivi generali aziendali in una prospettiva di medio-lungo termine sulla base della programmazione nazionale e regionale.

La programmazione dell'Azienda viene sviluppata facendo riferimento agli atti ed agli indirizzi di governo centrale e locale sulla base dei quali, l'Azienda sviluppa un sistema di programmazione basato sulla divisione delle funzioni di indirizzo politico-amministrativo assegnate al Direttore Generale, dalle funzioni di gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa riservate ai dirigenti.

Ad essi è riconosciuta autonomia gestionale ed operativa a cui è collegata una diretta responsabilizzazione sui risultati raggiunti, valutati in relazione alle risorse impiegate.

5.2.2. Fase di Pianificazione annuale

Il Direttore Generale, coadiuvato dal Direttore Amministrativo e dal Direttore Sanitario, sulla base delle indicazioni della programmazione regionale e locale e sulla base dei vincoli, delle regole e delle disponibilità fissate per la stesura del bilancio preventivo, definisce gli obiettivi generali dell'Azienda per l'anno di riferimento successivo a quello in corso.

Le linee strategiche per il governo locale dei servizi sanitari aziendali per l'anno di riferimento successivo a quello in corso vengono individuate dalla Direzione Aziendale nel rispetto degli indirizzi nazionali e regionali e sulla base dei vincoli, delle regole e delle disponibilità fissate per la stesura del bilancio preventivo.

In generale la Direzione Aziendale si avvale dei seguenti strumenti presenti in fase di input:

- atti di indirizzo e pianificazione nazionali (economici, di pianificazione sanitaria...)
- atti di pianificazione regionale (PSR, Piano della Prevenzione, Atti specifici di riordino e razionalizzazione...)
- indirizzi di bilancio
- risultati di gestione anno precedente
- bilancio consuntivo anno precedente

5.2.3 Fase di Programmazione annuale

Ne consegue, pertanto, la stesura di un documento di programmazione contenente gli obiettivi generali di Azienda e le attività consequenziali

La Direzione Aziendale, quindi coadiuvata dal Comitato di Budget predispone la Procedura di Budget dell'anno di riferimento con la quale si comunicano i contenuti, le modalità e la tempistica per la definizione dei programmi di attività e i documenti di riferimento.

	PROCEDURA GENERALE DI BUDGET	PG BUDGET DG - UdP
	DIREZIONE GENERALE UFFICIO DI PIANO	Rev.02 Del 30/11/2019

I Centri di Responsabilità inquadrati come ordinatori di spesa sono tali perché gestori di risorse trasversali. I gestori dei budget trasversali, sulla base del consumo dei fattori produttivi di pertinenza dei precedenti esercizi e in linea con le indicazioni della Direzione Generale, fissano le disponibilità economiche per tutte le strutture aziendali. Ad es. il Responsabile del Dipartimento di Assistenza Farmaceutica, gestore di un budget trasversale, fissa, sulla base di quanto a lui assegnato, sulla base dei consumi dell'esercizio precedente e sulla base della programmazione per l'esercizio successivo, il budget (risorse di beni sanitari) da assegnare alle singole strutture (CdA), ovvero definisce la ripartizione del budget a lui assegnato. In tal modo si determina dal budget trasversale l'assegnazione delle risorse per tutte le strutture aziendali, salvo per quelle spese non divisibili di cui si potrà prevedere una ripartizione in maniera indiretta e proporzionale.

Le Strutture e i Servizi di Staff dell'Area Centrale, ognuno per le materie di propria competenza, predispongono il materiale informativo necessario ai CdA per una corretta previsione delle risorse necessarie (unità di personale in dotazione e in corso di acquisizione, attrezzature tecnico-sanitarie acquisite ed in corso di acquisizione, ecc.).

5.2.4 Fase di predisposizione delle proposte di budget

Sulla base della procedura annuale di budget vengono individuati gli obiettivi in un'ottica di breve termine (un anno), per ciascuno dei centri di responsabilità individuati, allo scopo di costruire un insieme di budget settoriali e guidare il comportamento delle varie unità organizzative al raggiungimento degli obiettivi pianificati.

5.2.5 Fase preliminare di assegnazione delle risorse e proposta di budget

Sulla base della programmazione la Direzione Aziendale procede quindi ad una prima assegnazione, a ciascuna Macroarticolazione, delle risorse ritenute necessarie e propone gli obiettivi.

5.2.6 Fase di controproposta di budget e ripartizione risorse

Partendo da tali indicazioni, le Macroarticolazioni aziendali, Distretti, Presidi e Dipartimenti, (CdA di II livello) definiscono, in collaborazione con i responsabili dei centri di attività afferenti (CdA di I livello), programmi e progetti operativi e formulano una controproposta di budget con il supporto dei servizi interessati.

E' proprio compito della Macroarticolazione garantire la definizione, da parte delle Strutture Complesse e Semplici dipartimentali e distrettuali di propria afferenza, delle schede degli obiettivi e delle risorse del budget, assicurando la più ampia partecipazione e condivisione del percorso.

Successivamente curano la definizione della scheda degli obiettivi e delle risorse del Budget di Macroarticolazione in modo tale che le stesse risultino congruenti con quelle di strutture e le inviano al Comitato di Budget.

5.2.7 Fase di valutazione controproposte

	PROCEDURA GENERALE DI BUDGET	PG BUDGET DG - UdP
	DIREZIONE GENERALE UFFICIO DI PIANO	Rev.02 Del 30/11/2019

La Direzione Aziendale coadiuvata dal CB procede ad una verifica delle controproposte esaminando le schede di budget delle Macrostrutture per verificarne la compatibilità con gli obiettivi aziendali e con le disponibilità finanziarie.

L'analisi è finalizzata al loro accoglimento o meno per arrivare alla stesura degli obiettivi definitivi da negoziare.

5.2.8 Fase di predisposizione del Bilancio Preventivo

Il Servizio Economico Finanziario esamina le previsioni di costo e ricavo dei Centri di Risorsa e predispose il Bilancio Economico Preventivo verificandone la compatibilità con gli obiettivi aziendali e con le disponibilità finanziarie.

L'insieme dei budget preposti all'assegnazione alle macroarticolazioni aziendali rappresentano input per la stesura del BEP che viene inviato in Regione.

5.2.9 Fase di negoziazione budget di I livello

La Direzione Aziendale negozia con le Macroarticolazioni (Distretto, Presidio e Dipartimento) e con le strutture dell'Area Centrale gli obiettivi specifici e le risorse conseguenti. A seguito della negoziazione si stabiliscono i budget definitivi delle macroarticolazioni aziendali e delle strutture dell'area centrale.

Con la sottoscrizione della scheda di budget il responsabile del CdR assume formalmente l'impegno a conseguire gli obiettivi ivi indicati e l'Azienda si impegna a garantire la disponibilità delle risorse negoziate.

5.2.10 Fase di negoziazione budget di II livello con le strutture afferenti le macroarticolazioni

Contestualmente alla negoziazione delle macroarticolazioni aziendali si procede alla negoziazione degli obiettivi delle strutture gestionali afferenti alle macroarticolazioni stesse. La negoziazione avviene fra macroarticolazione e struttura ad essa afferente. Le Macroarticolazioni provvederanno quindi a trasmettere le schede di Budget firmate al Controllo di Gestione nei termini previsti dalla procedura annuale.

5.2.11 Fase di Approvazione del budget consolidato

La Direzione Aziendale approva, di norma entro il 28 febbraio di ogni anno, il budget consolidato, contenente le schede di budget di tutti i CdR per l'anno di competenza.

5.2.12 Fase di assegnazione obiettivi individuali

Concluso il processo di negoziazione degli obiettivi di budget il Servizio Controllo di Gestione ne dà comunicazione all'Ufficio Relazioni Sindacali e Politiche del Personale che avvia la procedura di assegnazione degli obiettivi individuali.

I responsabili dei CdR comunicano a tutti i collaboratori, tramite incontro verbalizzato da tenersi entro un mese dalla assegnazione, gli obiettivi di budget concordati. Tali verbali andranno trasmessi al Controllo di Gestione entro i 30 giorni successivi alla suddetta riunione.

La fase di negoziazione si completa con l'invio di una nota ai CdA di II e/o di I livello per riepilogare le scadenze e gli strumenti annuali da utilizzare.

	PROCEDURA GENERALE DI BUDGET	PG BUDGET DG - UdP
	DIREZIONE GENERALE UFFICIO DI PIANO	Rev.02 Del 30/11/2019

5.2.13 Fase di verifiche periodiche trimestrali ed eventuale rinegoziazione

Il monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi di budget deve essere effettuato per periodi infrannuali di norma con cadenza almeno trimestrale.

Pertanto, con andamento trimestrale, si procede all'elaborazione ed all'analisi dei dati di gestione del budget e successivamente alla trasmissione trimestrale dei report ai gestori del budget. Vengono quindi fissati gli Incontri con gli OdS. Tali incontri si rendono necessari anche per la stesura dei CE del I, del II, del III e del IV trimestre, debito informativo ministeriale.

Nel caso in cui la verifica mostri disallineamenti con il budget assegnato, gli OdS sono tenuti a motivare gli scostamenti e a pianificare le azioni correttive per il rispetto del budget assegnato su base annuale.

L'analisi degli scostamenti tra obiettivi assegnati e risultati attesi, ancorché parziale, è svolta al fine di evidenziare le possibili cause che hanno determinato eventuali scostamenti; nel caso in cui le cause siano interne si porrà la necessità di intraprendere azioni correttive; se invece sono esterne, nascerà la necessità di rinegoziare gli obiettivi stessi.

Qualora gli OdS propongano variazioni del budget in relazione alle mutate esigenze e quindi ravvisino la necessità di procedere a variazioni del budget di fattori produttivi di propria competenza, essi dovranno dettagliare le motivazioni in sede di verifica e la Direzione Aziendale, dopo aver esaminato le motivazioni della richiesta, potrà approvare oppure respingere la richiesta, rideterminando il budget in caso di accoglimento.

Periodicamente con andamento trimestrale si procede anche all'elaborazione e all'analisi dei dati di attività, di costo e di andamento degli obiettivi, successivamente si provvede alla trasmissione trimestrale dei report dei dati ai CdA e vengono fissati incontri con i responsabili dei CdA. Tali incontri sono finalizzati al monitoraggio delle attività, dei costi e dell'andamento degli obiettivi.

Per le fasi di verifica far riferimento all'allegato n. 2 "Cronoprogramma verifiche e controlli processo di programmazione e controllo".

5.2.14 Fase di verifiche straordinarie ed eventuale rinegoziazione

Incontri non prestabiliti vengono indetti qualora ne manifesti volontà o la Direzione Aziendale o il Responsabile del Centro di Responsabilità

a. Variazioni di budget dei Centri di Attività di II livello

Per qualunque variazione del budget il responsabile del CdA di II livello deve formulare richiesta scritta alla Direzione Aziendale indicandone le motivazioni.

Per la valutazione della stessa, e l'eventuale approvazione, la Direzione Aziendale dovrà tenere conto delle motivazioni espresse dal richiedente e rispondere entro 20 giorni.

La modificazione degli obiettivi di budget potrà avvenire anche su iniziativa della Direzione Aziendale qualora, nell'ambito delle proprie funzioni di controllo, monitoraggio e verifica dei risultati infrannuali, dovessero rilevarsi differenze significative tra obiettivi e risultati effettivi o nel caso di obiettivi assegnati dalla Regione alla USL in data successiva a quella di negoziazione del budget.

	PROCEDURA GENERALE DI BUDGET	PG BUDGET DG - UdP
	DIREZIONE GENERALE UFFICIO DI PIANO	Rev.02 Del 30/11/2019

b. Variazioni di budget dei Centri di Attività di I livello

Per qualunque variazione del budget il responsabile del CdA di I livello deve formulare richiesta scritta al Responsabile del CdA di II livello indicandone le motivazioni.

Per la valutazione della stessa, e l'eventuale approvazione, il Responsabile del CdA di II° livello dovrà tenere conto delle motivazioni espresse dal richiedente e rispondere entro 20 giorni.

Qualsiasi variazione apportata ai budget dei CdA di I livello dovrà essere comunicata al Controllo di Gestione.

I CdA dell'Area Centrale pur essendo CdA di I livello si comportano come quelli di II livello.

c. Variazioni di budget dei Centri di Risorsa

Ogni volta che la Direzione Aziendale autorizza variazioni di budget dei CdR che comportano modificazioni delle quantità/qualità dei fattori produttivi previsti, dovrà concordare le necessarie modifiche ai budget di risorsa con i relativi responsabili.

Negli altri casi in cui, a prescindere da variazioni ai budget di attività, i responsabili dei Centri di Risorsa ravvisino la necessità di procedere a variazioni del budget di fattori produttivi di propria competenza, essi dovranno formulare richiesta scritta alla Direzione Aziendale indicandone le motivazioni.

La Direzione Aziendale, dopo aver esaminato le motivazioni della richiesta, potrà approvare oppure respingere la stessa, entro 20 giorni, salvo quanto stabilito nelle riunioni di verifica della spesa.

5.2.15 Fase di verifica finale del raggiungimento degli obiettivi di budget e delle performance gestionali

A conclusione del ciclo di budgeting si procede alla valutazione preliminare del grado di raggiungimento degli obiettivi.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi riguarda sia gli adempimenti che gli obiettivi misurabili posto che per tutti gli obiettivi è precisato l'indicatore preposto e il valore atteso per l'anno di riferimento.

Nella fase di analisi dei risultati il primo passo consiste nel calcolare un risultato preliminare sintetico e omogeneo relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi, avvalendosi anche di quanto riportato nella relazione annuale sull'andamento degli obiettivi di budget da inviare entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di budget.

Si precisa che gli obiettivi non valutabili per sopraggiunte problematiche tecniche non previste e non attribuibili direttamente all'Unità Operativa (decaduti), saranno valutati non attribuendo il punteggio pieno, bensì decurtandolo dal totale e distribuendo il peso non utilizzato in maniera percentuale sugli altri parametri rimasti validi.

Si precisa inoltre che la misurazione del raggiungimento di un obiettivo parzialmente raggiunto e che presenta il range verrà effettuata sul valore negoziato.

Tale valutazione preliminare viene inviata dal Controllo di Gestione e dall'Ufficio Relazioni Sindacali e Politiche del Personale al Direttore Sanitario e al Direttore Amministrativo per predisporre l'invio alle Macroarticolazioni.

	PROCEDURA GENERALE DI BUDGET	PG BUDGET DG - UdP
	DIREZIONE GENERALE UFFICIO DI PIANO	Rev.02 Del 30/11/2019

Le macroarticolazioni provvedono alla trasmissione della valutazione preliminare alle strutture complesse e semplici loro afferenti.

Le strutture, ricevuta la valutazione preliminare devono procedere per l'accettazione formale o viceversa addurre controdeduzioni al risultato preliminare da comunicare entro tempi stabiliti ai loro valutatori di I Istanza.

A seguito della manifestazione di controdeduzioni, i Valutatori di I Istanza procedono alla valutazione nel rispetto dei criteri fissati potendo modificare i risultati raggiunti rinviando la scheda ai responsabili come scheda definitiva di I Istanza.

L'URS annota in apposita griglia la situazione aggiornata delle strutture, evidenziando quelle che hanno accettato la valutazione, quelle che hanno inviato controdeduzioni e quelle che non hanno dato riscontro, verso cui si provvede al sollecito che se inevaso determina l'attribuzione del punteggio definitivo pari a quello della valutazione preliminare.

L'URS cura la convocazione dei valutatori di I istanza per valutare le controdeduzioni pervenute. Le controdeduzioni se accolte determinano la variazione del punteggio preliminarmente assegnato. I valutatori di I istanza redigono la scheda di budget con il punteggio definitivo.

La valutazione sul raggiungimento degli obiettivi di budget viene espressa in percentuale, da un minimo di 0 ad un massimo di 100%, con percentuali intermedie, in rapporto al valore di consuntivo rispetto ai valori di range fissati.

Il giudizio complessivo sul raggiungimento degli obiettivi di budget sarà definito come specificato di seguito:

- 0 - 50% Insufficiente
- 51 - 79% Sufficiente
- 80 - 89% Buono
- 90 - 100% Ottimo

Le schede rivalutate vengono trasmesse in via definitiva ai responsabili dei CdA per l'apposizione della controfirma per accettazione, per poi essere rimesse al Nucleo per la Valutazione ed al Controllo Strategico per la valutazione di II istanza.

Per quanto concerne la Verifica di II istanza da parte del Nucleo di Valutazione, si procede alla convocazione dei componenti del Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo di Valutazione procede all'esame delle schede di budget definite in I istanza e redige il verbale della riunione, ponendo particolare attenzione all'esame delle controdeduzioni, sia accolte che non accolte.

Il Nucleo di Valutazione, sulla base della documentazione, condivide o non condivide la valutazione di I istanza. Se condivide, conferma la valutazione espressa dal valutatore di I istanza.

Se non condivide, si applica per analogia il regolamento previsto per la valutazione delle attività e dei risultati connessi all'incarico professionale conferito. In tal caso il Nucleo di Valutazione può attivare audizioni sia dei valutatori di I istanza come sopra individuati che di ogni altro Dirigente per acquisire dati ed informazioni utili al processo di valutazione.

Viene redatto a cura dell'URS apposito verbale della valutazione di II istanza, con specificazione della percentuale definitiva di raggiungimento degli obiettivi di budget

	PROCEDURA GENERALE DI BUDGET	PG BUDGET DG - UdP
	DIREZIONE GENERALE UFFICIO DI PIANO	Rev.02 Del 30/11/2019

di ogni CdA e delle Strutture annesse, cui si allegano le schede di budget quali parte integrante e sostanziale.

Il risultato delle valutazioni del NIV viene trasmesso alla Direzione Generale.

I Responsabili ricevuta la scheda di I Istanza controfirmano per accettazione e la rimandano all'Ufficio Relazioni Sindacali e Politiche del Personale che provvede alla trasmissione al NIV, organo preposto alla Valutazione di II Istanza.

L'intero percorso di valutazione si considera concluso con l'invio della valutazione definitiva e la richiesta di firma per accettazione.

5.2.16 Fase di verifica finale del raggiungimento degli obiettivi e delle performance individuali

La valutazione delle performance gestionali è parte integrante della valutazione delle performance individuali cui contribuisce nella sezione B della scheda preposta.

Entro il 30 aprile dell'anno successivo si procede alla valutazione preliminare degli obiettivi individuali della Sezione A cui viene aggiunta la valutazione della sezione B appena disponibile, comunque nel rispetto dell'iter entro il I semestre dell'anno successivo a quello di riferimento.

Per la verifica del raggiungimento degli obiettivi delle performance individuali si rimanda alla specifica regolamentazione/procedura.

5.3 Gli strumenti

A. Le schede

A.1 La scheda di budget

Le schede di budget vengono distinte in due grandi categorie:

- schede dell'area centrale
- schede dell'area sanitaria

Indipendentemente dalla natura le schede sono strutturate per rilevare l'andamento annuale degli obiettivi.

A.1.1 La scheda di budget dell'area centrale

La scheda di budget dell'area centrale è individuata come SCHEDA OBIETTIVI AREA CENTRALE ed è utilizzata per tutte le strutture della linea amministrativa e gli uffici di staff dell'area centrale.

OBIETTIVI	INDICATORI	VALORE NEGOZIATO	RANGE		PESO	REFERENTE DATO
			MIN	MAX		
<i>inseriti obiettivi specifici per l'anno di riferimento</i>	<i>Riporta l'indicatore di misurazione per raggiungimento obiettivo</i>	<i>inserito il valore negoziato</i>	<i>Riporta, ove indicato, il range min-max del valore negoziato</i>		<i>peso attribuito all'obiettivo parte di 100</i>	<i>Indica la struttura aziendale che controlla il raggiungimento dell'obiettivo</i>

E' indicato altresì il referente del dato preposto alla misurazione del singolo obiettivo.

	PROCEDURA GENERALE DI BUDGET	PG BUDGET DG - UdP
	DIREZIONE GENERALE UFFICIO DI PIANO	Rev.02 Del 30/11/2019

All'interno delle macrocategorie, relative alle 6 aree strategiche, gli obiettivi sono elencati con codice identificativo.

Per una migliore leggibilità del risultato di valutazione, la scheda di budget al momento della verifica si presenta integrata delle seguenti voci utili per i fini della verifica.

Dati per misurare raggiungimento obiettivo	Verifica raggiungimento obiettivo	Peso Raggiunto per la verifica effettuata	Peso Assegnato per motivazioni oggettive in sede di verifica o per accoglimento controdeduzioni	Note di verifica o di controdeduzione
--	-----------------------------------	---	---	---------------------------------------

A.1.2 La scheda di budget dell'area sanitaria

La scheda di budget dell'area centrale è individuata come SCHEDA OBIETTIVI AREA SANITARIA ed è utilizzata per tutte le strutture della linea sanitaria, siano esse macroarticolazioni CdA di II livello (Presidi, Dipartimenti, Distretti) che articolazioni CdA di I livello (Strutture Complesse e Strutture Semplici).

OBIETTIVI	INDICATORI	VALORE NEGOZIATO	RANGE		PESO	REFERENTE DATO
			MIN	MAX		
<i>inseriti obiettivi specifici per l'anno di riferimento</i>	<i>Riporta l'indicatore di misurazione per raggiungimento obiettivo</i>	<i>inserito il valore negoziato</i>	<i>Riporta, ove indicato, il range min-max del valore negoziato</i>		<i>peso attribuito all'obiettivo parte di 100</i>	<i>Indica la struttura aziendale che controlla il raggiungimento dell'obiettivo</i>

Sono indicati altresì il referente del dato preposto alla misurazione del singolo obiettivo e, nella scheda della Macroarticolazione (CdA di II livello), le strutture (CdA di I livello) sulle quali ricadranno i singoli obiettivi.

All'interno delle macrocategorie, relative alle 6 aree strategiche, gli obiettivi sono elencati con codice identificativo.

Per una migliore leggibilità del risultato di valutazione, la scheda di budget al momento della verifica si presenta integrata delle seguenti voci utili per i fini della verifica.

Dati per misurare raggiungimento obiettivo	Verifica raggiungimento obiettivo	Peso Raggiunto per la verifica effettuata	Peso Assegnato per motivazioni oggettive in sede di verifica o per accoglimento controdeduzioni	Note di verifica o di controdeduzione
--	-----------------------------------	---	---	---------------------------------------

A.2 La scheda delle risorse

La scheda delle risorse è preposta alla definizione delle risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La scheda rileva le necessità per:

- personale;
- attrezzature;
- arredi;
- beni informatici;
- formazione;
- altro.

La scheda va allegata alla scheda degli obiettivi e fa parte della negoziazione.

PERSONALE				
RUOLO E PROFILO	UNITA' RICHIESTE PER SOSTITUZIONE QUIESCENZE A VARIO TITOLO	UNITA' RICHIESTE IN AGGIUNTA	MOTIVAZIONI DI RICHIESTA	NEGOZIAZIONE
PERSONALE IN CONVENZIONE E/O IN CONSULENZA				
RUOLO E PROFILO	ORE RICHIESTE PER SOSTITUZIONE QUIESCENZE A VARIO TITOLO	ORE RICHIESTE IN AGGIUNTA	MOTIVAZIONI DI RICHIESTA	NEGOZIAZIONE
PERSONALE IN PRODUTTIVITA' AGGIUNTIVA				
PROGETTO	FINALITA'	ORE RICHIESTE	MOTIVAZIONI DI RICHIESTA	NEGOZIAZIONE
FORMAZIONE				
TIPOLOGIA DI CORSO	FINALITA'	PERSONALE COINVOLTO	MOTIVAZIONI DI RICHIESTA	NEGOZIAZIONE
ATTREZZATURE				
TIPOLOGIA ATTREZZATURA	RICHIESTA PER FUORI USO O FUORI SUPPORTO	NUOVA RICHIESTA	MOTIVAZIONI DI RICHIESTA	NEGOZIAZIONE
ARREDI				
TIPOLOGIA ARREDO	RICHIESTA PER FUORI USO O FUORI SUPPORTO	NUOVA RICHIESTA	MOTIVAZIONI DI RICHIESTA	NEGOZIAZIONE
BENI INFORMATICI				
TIPOLOGIA BENE	RICHIESTA PER FUORI USO O FUORI SUPPORTO	NUOVA RICHIESTA	MOTIVAZIONI DI RICHIESTA	NEGOZIAZIONE
ALTRO (specificare)				

	PROCEDURA GENERALE DI BUDGET	PG BUDGET DG - UdP
	DIREZIONE GENERALE UFFICIO DI PIANO	Rev.02 Del 30/11/2019

B. I Modelli

B.1 Il modello di riepilogo

Il Modello è dedicato ad elencare tutte le strutture coinvolte nel processo di budget, rispettando l'organizzazione aziendale.

B.2 Il modello per la stesura della relazione di andamento periodico

Il modello è dedicato alla relazione sull'andamento degli obiettivi sia nel corso dell'anno, per trimestre a partire dal secondo con scadenza 31 luglio e 31 ottobre, sia a fine anno, entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento.

Il modello è identificato come MOD SAOB - STATO DI AVANZAMENTO DEGLI OBIETTIVI DI BUDGET e deve seguire uno schema convenzionale che riporti:

DIPARTIMENTO/DISTRETTO/PRESIDIO:

STRUTTURA:

RESPONSABILE:

PERIODO DI RIFERIMENTO:

Obiettivo n.	Relazione di sintesi del periodo in oggetto	In linea con il periodo (si/no)	Criticità nel raggiungimento

B.3 Il modello per la presentazione di un progetto

Il modello è dedicato alla proposizione di eventuali progetti coerenti con l'interesse strategico aziendale oppure costruiti in ambito dipartimentale o interdipartimentale.

La modalità di presentazione dei progetti va fatta utilizzando il MOD SP – MODELLO SCHEDA PROGETTO e deve seguire uno schema convenzionale che riporti:

DIPARTIMENTO/DISTRETTO/PRESIDIO:

STRUTTURA:

RESPONSABILE:

n.	Requisiti necessari	Descrizione
1	Titolo progetto	<i>Va riportato il titolo del progetto</i>
2	Tipologia	<i>Va indicata la tipologia di produttività</i>
3	Contenuto e finalità	<i>Va illustrato il progetto</i>
4	Responsabile del Progetto	<i>Va indicato il responsabile di progetto</i>
5	Soggetti coinvolti	<i>Vanno indicati i soggetti coinvolti.</i>
6	Criteri di timbratura del personale coinvolto	<i>Tutti i partecipanti al progetto avranno cura di evidenziare per mezzo delle timbrature con codice specifico le loro prestazioni aggiuntive, solo le ore regolarmente timbrate con tale codice saranno retribuite con il compenso previsto. Il codice specifico è identificato dalla Direzione Amministrazione del Personale e comunicato al</i>

n.	Requisiti necessari	Descrizione
		<i>responsabile di progetto prima dell'avvio del progetto stesso.</i>
7	Periodo di riferimento	<i>Va indicata la data di inizio e di fine progetto</i>
8	Risorse da destinare	<i>Vanno indicate le risorse necessarie in relazione alle ore progettuali e al numero e alla tipologia di risorse umane coinvolte</i>
9	Cronoprogramma attività	<i>Va indicato un cronoprogramma di svolgimento delle attività</i>
10	Indicatori di processo	<p><i>Vanno dettagliati indicatori di processo fra cui:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Numero di ore timbrate con il "codice ..." per singolo Professionista coinvolto nel rispetto del tetto previsto dal Progetto.</i> • <i>Regolarità dell'orario svolto.</i> • <i>Rispondenza dell'erogazione rispetto alla programmazione.</i>
11	Indicatori di risultato	<p><i>Vanno dettagliati indicatori di risultato fra cui</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>rendicontazione di confronto fra attività istituzionale effettuata e l'attività aggiuntiva stesso periodo.</i> • <i>rendicontazione dell'orario di lavoro istituzionale e aggiuntivo effettuato per operatore su base mensile.</i> • <i>numero delle prestazioni/ turni garantiti in orario istituzionale e in orario aggiuntivo.</i> • <i>rendicontazione degli obiettivi raggiunti facendo riferimento a quelli indicati nel progetto stesso.</i>
12	Fonte di finanziamento	<p><i>Va indicato se la fonte di finanziamento è a carico del Bilancio o di altra fonte.</i></p> <p><i>La liquidazione delle competenze maturate avverrà a conclusione del periodo oggetto del progetto previa presentazione della relazione del Responsabile di Progetto.</i></p> <p><i>Il Servizio Amministrazione del Personale procede alla verifica dell'orario da cartellino rilevando le ore eseguite come prestazioni aggiuntive nel cartellino orario il mese successivo a quello di esecuzione delle prestazioni, successivamente procede al confronto con la certificazione fatta dal responsabile di progetto. Nel caso in cui il Servizio Amministrazione del Personale rilevi incongruenze fra la rilevazione oraria nel cartellino e la certificazione del responsabile di progetto è tenuto a comunicare tale discrepanza al responsabile stesso al fine di evidenziare le anomalie evidenziate e porre in essere le azioni correttive necessarie.</i></p> <p><i>In attesa di eventuali correzioni saranno retribuite le ore solo quando la rilevazione ha evidenziato assenza di debito orario nel mese di riferimento, qualora si evidenzia debito nell'orari istituzionale per:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>mancata rettifica dell'orario - le ore eseguite come prestazioni aggiuntive saranno retribuite il mese successivo alla rettifica dell'orario</i> - <i>carenza reale di orario - le ore eseguite come prestazioni aggiuntive saranno retribuite dopo recupero dell'orario istituzionale oppure non saranno retribuite e andranno a coprire l'orario istituzionale (soluzione da scegliere di concerto con l'operatore).</i>

Il Modello firmato dal/i responsabile/i di progetto va presentato al Direttore Amministrativo e al Direttore Sanitario per una valutazione di merito per la validazione da parte del Direttore Generale.

Il modello firmato viene trasmesso alla Direzione Amministrazione del Personale.

	PROCEDURA GENERALE DI BUDGET	PG BUDGET DG - UdP
	DIREZIONE GENERALE UFFICIO DI PIANO	Rev.02 Del 30/11/2019

La Direzione Amministrazione del Personale avendo ricevuto il progetto in oggetto autorizzato dalla Direzione Aziendale provvede a trasmetterlo al/i responsabile/i di progetto comunicando:

- il codice progetto
- la data di effettivo avvio del progetto
- e altre indicazioni pertinenti.

Entro 15 giorni dalla trasmissione, il Responsabile di Progetto deve trasmettere alla Direzione Amministrazione del Personale l'elenco nominativo dei professionisti coinvolti e delle firme di adesione al progetto e alle regole attuative dello stesso.

Il responsabile di progetto, così come indicato al punto 12, deve relazionare in merito alle attività prodotte indicando le attività rese in regime istituzionale e quelle rese in regime aggiuntivo, al fine di evidenziare che trattasi di attività realmente aggiuntive alla programmazione ordinaria. Le attività rendicontate devono essere identificabili e verificabili.

L'Azienda provvederà ad emanare specifica procedura di riferimento.

C. La reportistica

Nel processo di budgeting assume rilevanza il **sistema di reporting**, che è lo strumento utilizzato dalla Direzione Aziendale per verificare il grado di raggiungimento dei risultati qualitativi e quantitativi attesi e lo stato di avanzamento delle azioni e dei programmi a tutti i livelli di responsabilità.

Con periodicità infrannuale vengono prodotte, in modo sistematico e anche sulla base di eventi sentinella, le informazioni di attività e di utilizzo delle risorse per verificare che l'andamento della gestione sia in linea con gli obiettivi previsti ed adottare, in caso contrario, le misure correttive necessarie.

I flussi di programmazione e controllo, processo di budgeting, comportano l'individuazione degli obiettivi dei Dirigenti dell'Azienda, che seguono, nel medesimo ordine, i percorsi di negoziazione delineati:

- la reportistica del budget economico
- la reportistica dei costi
- il report degli obiettivi di budget
- la reportistica delle attività di riferimento:
 - attività di prevenzione
 - attività ospedaliere
 - attività territoriali
 - attività ambulatoriali
 - attività specifiche

6. DOCUMENTI AZIENDALI DI RIFERIMENTO

- Documento "Procedura Generale di Contabilità Analitica"
- Atto Aziendale
- Delibere di organizzazione

	PROCEDURA GENERALE DI BUDGET	PG BUDGET DG - UdP
	DIREZIONE GENERALE UFFICIO DI PIANO	Rev.02 Del 30/11/2019

- Delibere relative alla costituzione e al regolamento del Nucleo per la Valutazione ed il Controllo Strategico
- Documento per la valutazione delle performance individuali

7. RIFERIMENTI NORMATIVI/SCIENTIFICI

Diverse fonti normative e atti di indirizzo influiscono sulla strutturazione del processo di programmazione e controllo e, più in dettaglio, del processo di generazione del budget.

Si indicano le principali:

- Decreto legislativo n. 502/1992
- Legge Regionale 9 aprile 2015, n. 11. Testo unico in materia di Sanità e Servizi sociali
- DPCM LEA 2017
- Atti di pianificazione e programmazione sanitaria nazionale
- Atti di pianificazione e programmazione sanitaria regionale
- Leggi di Bilancio a livello nazionale
- Indirizzi di Bilancio regionali

8. ARCHIVIAZIONE

Tutta la documentazione segue quanto descritto in procedura e viene conservata digitalmente nelle varie sezioni del cruscotto aziendale, nella cartella condivisa dell'Ufficio di Piano e nel protocollo aziendale. La documentazione viene conservata con archiviazione cartacea presso l'Ufficio CdG quando necessario (documenti firmati in calce).

Archiviazione nel Server Aziendale di tutti i documenti, le schede di valutazione e i reports relativi alla procedura.

9. INDICATORI E CONTROLLI

Nell'ambito del processo di budget possono essere riscontrati i seguenti controlli.

OBIETTIVO	TIPO DI CONTROLLO	FREQUENZA	RESP. CONTROLLO	INDICATORE (formula)	STANDARD Valore atteso
Predisposizione schede CdA di II Livello e CdA area centrale entro novembre anno precedente a quello di riferimento	Check list di verifica sul foglio riepilogo annuale	Annuale	CdG	Numero schede predisposte / numero schede da predisporre	100%
Negoziazione CdA di II livello e CdA area centrale	Check list di verifica sul foglio riepilogo annuale	Annuale	CdG	Numero schede predisposte / numero schede da predisporre	100%
Approvazione budget consolidato	Stesura documento di budget	Annuale	CdG	Adozione documento	Entro febbraio anno di riferimento

	PROCEDURA GENERALE DI BUDGET	PG BUDGET DG - UdP
	DIREZIONE GENERALE UFFICIO DI PIANO	Rev.02 Del 30/11/2019

Condivisione obiettivi da parte dei responsabili delle strutture	Monitorare la consegna all'Ufficio di Piano dei verbali di condivisione degli obiettivi da parte dei responsabili delle strutture con il personale afferente	Annuale	CdG	Numero verbali arrivati / numero verbali previsti	100% rilevazione dei verbali arrivati
Verifiche periodiche	Convocazione riunioni come previsto da cronoprogramma	Trimestrale	CdG	Numero riunioni effettuate / numero riunioni previste	100%
Corretta compilazione del MOD SAOB	Controllo che siano stati relazionati gli obiettivi giusti estratti dalle relative Schede Obiettivo	Annuale	CdG	Numero relazioni prodotte / numero riunioni previste	100%
Produzione e invio reportistica	Check list di verifica sul foglio riepilogo annuale	Trimestrale	CdG e Altre sezioni Ufficio di Piano	Numero reportistica inviata / numero reportistica prevista	100%
Invio risultati preliminari a fine esercizio	Check list di verifica sul foglio riepilogo annuale	Annuale	CdG	Numero schede verificate e inviate / numero schede da valutare	100%

Per quanto concerne gli indicatori si rimanda al documento "Processi, Obiettivi e indicatori" realizzato nell'ambito del Sistema Qualità.

10. DEBITI INFORMATIVI

- Modello LA (Livelli Assistenza) con cadenza annuale da trasmettere entro il 30/04/20XX;
- Modello CP (Costo Presidi) con cadenza annuale da trasmettere entro il 30/04/20XX;
- Modello di CO.AN con cadenza semestrale (30/06/20XX-31/12/20XX).

11. ALLEGATI

- Allegato n.1: "Sviluppo del processo di programmazione e controllo" - rev. 02 del 30.11.2019
- Allegato n.2: "Cronoprogramma verifiche e controlli del processo di programmazione e controllo" - rev. 02 del 30.11.2019
- Allegato n.3: "Modello SAOB Stato di avanzamento degli obiettivi di budget" - rev. 02 del 30.11.2019
- Allegato n.4: "Modello SP Modello Scheda Progetto" - rev. 04 del 30.11.2019