|  |  |
| --- | --- |
|  | **Regolamento di Budget** |
| **Redazione** | Adriano Verzola, Alessandra MandrioliProgrammazione e Controllo di Gestione  |
| **Versione** | 1.0 |

[1. OBIETTIVO 2](#_Toc402193948)

[2. RIFERIMENTI NORMATIVI 3](#_Toc402193949)

[3. DEFINIZIONI E ABBREVAZIONI 4](#_Toc402193950)

[4. CARATTERISTICHE GENERALI 6](#_Toc402193951)

[4.1 Principi Generali 6](#_Toc402193952)

[4.2 Il Budget Operativo 6](#_Toc402193953)

[4.3 Le Linee Guida della programmazione di budget 7](#_Toc402193954)

[4.4 La negoziazione di budget con la Direzione Generale 9](#_Toc402193955)

[5. CONTROLLO PERIODICO E SISTEMICO 11](#_Toc402193956)

[5.1 Monitoraggio del budget operativo e dei costi trasversali 11](#_Toc402193957)

[5.2 Revisione di Budget 12](#_Toc402193958)

[5.3 Rendicontazione di fine anno 13](#_Toc402193959)

# 1. OBIETTIVO

Questo documento di linee guida individua i requisiti minimi e comuni per la realizzazione del processo di programmazione e controllo periodico e sistematico della gestione, concretizzando quanto indicato nella DGR 865/2013 in particolare con riferimento all’obiettivo: “ A.2 *Programmare, gestire e successivamente controllare, su base periodica ed in modo sistemico, le operazioni aziendali allo scopo di raggiungere gli obiettivi di gestione prefissati*”, che si concretizza nelle seguenti due azioni:

A.2.1 - Definizione regolamento di budget aziendale. L’obiettivo è quello di omogeneizzare il sistema di definizione del budget aziendale, ossia dei risultati attesi e delle correlate risorse.

A.2.2 - Definizione sistema di reportistica aziendale. Tale sistema deve essere presente in ogni azienda con modalità sistemiche di processo omogenee.

Il budget rappresenta un piano annuale espresso in termini quantitativi articolato per centri di responsabilità in cui vengono definite, previa negoziazione, degli obiettivi economici e/o organizzativi-di qualità, delle attività e delle prestazioni da svolgere, le risorse specifiche ad essa riferibili, con riferimento ad un esercizio.

Il sistema di budget consente di legare la programmazione al controllo attraverso gli obiettivi, promuovendo l’identificazione delle responsabilità, la formulazione di piani di azioni di identificazione di indicatori specifici sintetici.

Il sistema di reportistica si compone di un insieme di analisi e valutazioni in grado di mantenere il sistema aziendale efficiente e di diffondere le informazioni ai vari livelli interessati. Con tale sistema si esplica l’attività di controllo fondamentale per fornire ai diversi livelli di responsabilità aziendale (Direzione Generale e Macrostrutture) un feed-back dell’attività svolta rispetto al budget dell’esercizio.

Il presente regolamento si pone pertanto i seguenti obiettivi:

* definire il sistema di budget nel suo complesso, quale “meccanismo operativo” dell’azienda e strumento utile alla gestione operativa in grado di rendere trasparente l’allocazione delle risorse;
* definire il sistema di reportistica a supporto del controllo dell’andamento delle attività negoziate in budget e il percorso da attivare in caso di scostamenti.

# 2. RIFERIMENTI NORMATIVI

* DGR n. 865 del 24 giugno 2013 “Approvazione del percorso attuativo della certificabità ai sensi del DM 1 marzo 2013”.
* LR 29/2004 *“Norme generali sull'organizzazione ed il funzionamento del servizio sanitario regionale”*
* Regolamento di Contabilità Economica Regionale dell’Emilia Romagna n. 61/1995
* LR 50/1994 “*Norme in materia di programmazione, contabilità, contratti e controllo delle Aziende unità sanitarie locali e delle Aziende ospedaliere”.*
* Linee guida al Regolamento di Budget della Regione Emilia-Romagna.

# 3. DEFINIZIONI E ABBREVAZIONI

**DIREZIONE STRATEGICA**. La direzione strategica è la Direzione Generale che opera in modo collegiale, assicurando il concorso dei diversi punti di vista tecnici e professionali alle fasi di elaborazione e di verifica dei programmi di sviluppo e di organizzazione dei servizi, realizzando l’integrazione per definire le strategie aziendali. Si compone, secondo quanto indicato dalla DGR 86/2006 ("*Direttiva alle Aziende sanitarie per l’adozione dell’atto aziendale*"), della Direzione Generale in senso stretto (direttore generale, direttore sanitario e direttore amministrativo), del direttore delle attività socio sanitarie, delle direzioni tecniche aziendali (direzione medica di presidio, direzione dell’assistenza farmaceutica, direzione infermieristica e tecnica), delle direzioni amministrative (approvvigionamento e personale). Ogni azienda può variamente identificare la propria direzione strategica, richiamando il proprio atto di organizzazione aziendale.

**ESERCIZIO**: l’attività economica svolta entro un periodo di tempo coincidente con l’anno solare e corrispondente al periodo di riferimento del Bilancio di previsione e del Bilancio d’esercizio.

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

**MACROSTRUTTURA O MACROGESTIONE AZIENDALE**: ai fini del presente documento è un’aggregazione gerarchica di primo livello. Il suo direttore ha un potere decisionale alto e responsabilità tali da poter interagire e riferire gerarchicamente alla sola Direzione Generale. Nelle aziende sanitarie coincide solitamente con il dipartimento. E’ il primo livello di responsabilità nel rapporto con la Direzione Strategica.

**CDR/UO:** Centro 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 produttivi. Può essere rappresentativo di una struttura organizzativa semplice e/o complessa dell’azienda. I centri di responsabilità sono consultabili nel piano dei centri di costo, pubblicato alla pagina intranet.

**SERVIZI IN STAFF**: organismi organizzativi di supporto alla direzione strategica, che contribuiscono indirettamente al perseguimento degli obiettivi aziendali. I servizi in staff possono avere natura di Macrostruttura o essere assimilati alle Macrostrutture.

**MODELLO CE**: Modello di Rilevazione del Conto Economico dei dati economici del Sistema Sanitario Nazionale.

**FATTORE PRODUTTIVO**: ogni singolo strumento, bene o servizio necessario all’azienda per il suo funzionamento. E’ espresso in termini di costi tipicamente monetari sostenuti per la sua acquisizione. Il fattore produttivo viene alimentato in contabilità analitica e trova la sua rappresentazione nella contabilità generale tramite la sua relazione con il conto economico a cui esso deve essere univocamente riconducibile.

**COSTI DIRETTI**: i fattori produttivi direttamente governati dai responsabili dei Centri di Responsabilità di cui

**COSTI DIRETTI TRASVERSALI**: i fattori produttivi direttamente governati dai responsabili dei Centri di Responsabilità relativi a costi di cui beneficia tutta l’organizzazione. Sono tipicamente voci di costo quali appalti, mensa, riscaldamento, manutenzioni,ecc..

**COSTI TRASVERSALI**: insieme dei fattori produttivi, riferiti a beni (correnti o a utilità pluriennale), servizi e risorse umane, coincidenti con la dimensione aziendale (es. il conto economico dei Medicinali).

**GESTORE DEI COSTI TRASVERSALI**: è la figura aziendale responsabile dell’acquisizione dei fattori produttivi trasversali, necessari all’azienda per il suo funzionamento. Garantisce la corretta programmazione, l’acquisizione e il monitoraggio dei diversi fattori produttivi.

**PIANO DEI CONTI ECONOMICI**: Il piano dei conti rappresenta l’elenco di tutti i conti impiegati dall’azienda per le rilevazioni in partita doppia. E’ formato da un elenco di conti di natura economica, patrimoniale e d’ordine gestiti in modo da permettere un analisi dettagliata di ogni fatto amministrativo dell’azienda e l’aggregazione della totalità dei fatti economici.

**SIMIL-ALP**: Prestazioni considerate erogate in regime libero-professionale ai sensi dell’art. 15-quinquies, comma 2 lettera d) del D. Lgs. 502/1992 richieste, ad integrazione delle attività istituzionali, dalle aziende ai proprio dirigenti allo scopo di ridurre le liste d’attesa.

**DIALE**: Dipartimento Interaziendale Acquisti e Logistica Economale

**DIATPT**: Dipartimento Interaziendale Attività Tecniche Patrimoniali e Tecnologiche

**DIRIGENTI**: tutti i dirigenti delle aree medica e veterinaria, sanitaria, tecnica e amministrativa, per tutti i vari incarichi (professionali, struttura semplice o struttura complessa).

# 4. CARATTERISTICHE GENERALI

Vengono di seguito illustrate le caratteristiche generali all’interno delle quali il sistema di budget deve svilupparsi, per soddisfare i requisiti minimi individuati nelle Linee Guida Regionali.

## 4.1 Principi Generali

Il sistema di budget è un processo formale con cui periodicamente i centri di responsabilità aziendali raggiungono un accordo con la direzione aziendale relativamente all’impiego e all’allocazione delle risorse, agli obiettivi da perseguire e analizzano le differenze tra obiettivi e risultati. Il budget rappresenta uno dei meccanismi operativi finalizzati al governo della gestione aziendale.

L’Azienda Ospedaliero-Universitaria di Ferrara individua come componenti fondamentali del proprio sistema di budget:

Il piano dei Centri di Responsabilità (CDR), delle Unità Operative e delle Macrostrutture, consultabile nell’intranet aziendale.

Il piano dei Fattori Produttivi. I fattori produttivi sono univocamente riconducibili ai conti di contabilità generale, fino al livello dei conti economici che compogono il Modello CE Ministeriale.

L’Azienda Ospedaliero-Universitaria di Ferrara individua come interlocutori della negoziazione la Direzione Generale e le Macrostrutture e i Servizi in Staff, nelle loro diverse articolazioni per centri di responsabilità.

Il budget è dettagliato per singolo livello di responsabilità e trova declinazione all’interno del bilancio preventivo in termini di programmazione sanitaria e programmazione economico-finanziaria.

La programmazione avviene mediante tempi e percorsi individuati nei paragrafi successivi e ha come strumento principale il budget operativo, nel quale si evidenziano gli obiettivi e le risorse dell’esercizio a disposizione dei responsabili aziendali.

I costi sono rappresentati per fattori produttivi, che costituiscono un'ulteriore scomposizione dei conti economici. Questi ultimi devono anch’essi essere oggetto di rappresentazione, al fine di armonizzare il linguaggio contabile e, più specificamente, di omogeneizzare i dati di budget con quelli prodotti dalla contabilità generale.

## 4.2 Il Budget Operativo

La scheda di budget rappresenta la scheda di riferimento per la proposta di budget ai CDR. Deve essere facilmente interpretabile, contenere i riferimenti necessari, sintetica e aggregabile ad altre schede per la predisposizione dei dati consolidati.

Il **budget operativo** trova rappresentazione nella scheda di budget per centro di responsabilità aziendale, i cui contenuti minimi sono: a) Obiettivi; b) Costi diretti; c) Costi diretti trasversali d) Risorse umane; e) Attività.

1. Obiettivi. Gli obiettivi inseriti nella scheda di budget sono riferibili alle strategie aziendali e alle linee guida di programmazione regionali (Piano della Performance). Per ogni obiettivo vanno specificati l’indicatore (certo e misurabile), il risultato atteso, la frequenza e il Responsabile del monitoraggio. Possono essere previsti obiettivi rappresentati dai dati di attività del punto d).

Gli obiettivi individuati su indicazione della direzione strategia, sono esplicitati annualmente nel Piano della Performance e vengono proposti all’interno della scheda di budget operativo.

1. Costi diretti. La scheda riporta i consumi attesi dei fattori produttivi direttamente governabili dal responsabile di CdR. I fattori produttivi inseriti nella scheda di budget sono esplicitati annualmente all’interno delle linee guida al Budget. La scheda di budget dovrà essere strutturata in modo da dare evidenza della richiesta di utilizzo di eventuali fondi vincolati.
2. Costi diretti trasversali. La scheda riporta la previsione di spesa per quella particolare categoria di costi relativi all’azienda nel suo complesso ma per la quale si configura una responsabilità diretta di budget operativo (ad esempio servizi di pulizia, riscaldamento, mensa, manutenzioni, ecc.). I fattori produttivi inseriti nella scheda di budget sono definiti annualmente all’interno delle linee guida al Budget.
3. Risorse umane. Le risorse umane comprendono almeno:

(1) personale dipendente o con rapporti di convenzione (università) (rappresentato per qualifica, come da terminologia del Modello CE);

(2) personale atipico (lavoro autonomo, borse di studio e co.co.co.);

(3) personale dipendente in SIMIL-ALP (prestazioni aggiuntive).

Le risorse umane sono espresse in numero di teste per centro di responsabilità di appartenenza.

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

1. Attività. L’attività dell’azienda viene espressa tramite dati di produzione ospedaliera per centro di responsabilità. Sono indicati i livelli di attività o gli indicatori attesi per l’anno di budget che possano garantire confronti temporali omogenei.

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

Eventuali ulteriori elementi del budget operativo saranno definiti annualmente all’interno delle linee guida di budget (ad esempio la richiesta di nuove attrezzature).

La direzione strategica necessita di un supporto gestionale per quei fattori definiti in senso lato “costi trasversali” (es. totale della voce economica di costo dei medicinali, dei dispositivi, ecc..) per i quali non esiste una responsabilità diretta di budget complessivo, ma va sviluppata un’attività di programmazione, acquisizione e monitoraggio da parte dei cosiddetti gestori trasversali delle risorse.

## 4.3 Le Linee Guida della programmazione di budget

La definizione delle linee guida di budget compete alla direzione strategica dell’Azienda. Esse sono redatte sulla base:

(a) delle linee di indirizzo nazionali;

(b) delle linee di indirizzo regionali (che contengono i criteri di assegnazione delle risorse alle Aziende Sanitarie, i vincoli derivanti dalla normativa nazionale e regionale, gli obiettivi definiti nell’ambito della programmazione sanitaria regionale);

(c) dei documenti di programmazione sanitaria locale e aziendale;

(d) del preconsuntivo dell’anno precedente.

Le linee guida di budget devono indicare:

Gli obiettivi dell’anno;

* I fattori produttivi dell’anno (costi diretti e costi diretti trasversali);
* Ulteriori contenuti rispetto i contenuti minimi della scheda di budget operativo;
* L’elenco delle risorse umane da rappresentare all’interno della scheda;
* I dati di attività e le fonti delle banche dati utilizzate per la loro rilevazione;

La tempistica del processo di budget;

La tempistica della rendicontazione di fine anno;

Le modalità di comunicazione dei budget operativi accettati nella fase di negoziazione e nella fase di revisione budget;

Le modalità di comunicazione e di pubblicazione delle linee guida aziendali, delle schede di budget e delle verifiche trimestrali[[1]](#footnote-2).

La definizione delle linee guida di budget prevede il coinvolgimento diretto dei gestori dei budget trasversali di risorse e delle direzioni tecniche.

Le linee guida sono comunicate e condivise nell’ambito del Collegio di Direzione.

Le linee guida vanno presentate agli organi deputati al controllo interno e valutazione (Collegio Sindacale, Comitato di Indirizzo e OAS), i quali vengono invitati alla seduta del Collegio di Direzione che abbia all’ordine del giorno la presentazione delle linee guida di budget.

Le linee guida sono trasmesse alle Macrostrutture e ai Responsabili dei Servizi in Staff, tramite la pubblicazione del documento sulla pagina intranet aziendale. Tale pubblicazione viene preceduta da un’e-mail di avviso ai direttori di macrostruttura e ai responsabili dei Servizi in Staff.

La Direzione Generale, supportata dall’UO Programmazione e Controllo di Gestione e dai gestori di Budget Trasversale, formula una proposta di budget, ovvero una traduzione della programmazione per l’esercizio successivo in termini di:

obiettivi da raggiungere,

attività, costi e personale a disposizione.

La proposta di budget della direzione strategica viene esplicitata nelle schede di budget operativo e trasversale.

Il Direttore di Macrostruttura e il Responsabile del Servizio in Staff formulano una proposta di budget, articolata per i CdR di competenza. La proposta di budget deve essere negoziata con gli stessi CdR.

Il Direttore di Macrostruttura e il Responsabile del Servizio in Staff scelgono la modalità di condivisione con i propri CDR del budget operativo che reputano più idonea (es. Comitato di Dipartimento o riunioni interne): è fondamentale che la condivisione avvenga con tutte le articolazioni organizzative del servizio.

A tal fine, il Direttore di Macrostruttura e il Responsabile del Servizio in Staff coinvolgono i dirigenti, collaboratori, titolari di funzioni trasversali (ad esempio coordinatori infermieristici, tecnici e riabilitativi, coordinatori amministrativi, referenti governo clinico, formazione, qualità).

L’evidenza del coinvolgimento nella fase pre-negoziale è data dalla dichiarazione apposta sulla scheda di budget da parte del responsabile di Macrostruttura o del Servizio in Staff di aver condiviso la proposta con i diversi soggetti resi partecipi al processo.

## 4.4 La negoziazione di budget con la Direzione Generale

La negoziazione di budget si svolge sulla base di una tempistica definita annualmente dalla direzione strategia aziendale in coerenza con le scadenze regionali e resa nota all’interno delle linee guida di budget.

Le proposte di budget delle Macrostrutture e dei Servizi in staff sono inviate all’UO Programmazione e Controllo di Gestione, che procede al consolidamento delle proposte, ad una loro analisi e alla predisposizione delle sintesi a supporto della negoziazione. L’U.O. evidenzia anche gli scostamenti rispetto alla proposta di budget della Direzione Generale.

L’obiettivo della negoziazione è quello di giungere ad un accordo tra i responsabili di Macrostruttura (ivi compresi i CDR) e la Direzione Generale in merito agli obiettivi e alle risorse contenuti e quantificati all’interno delle schede di budget e riferibili all’esercizio.

La negoziazione di budget avviene tra la Direzione Generale e i direttori di Macrostruttura e i responsabili dei Servizi in staff, con il supporto dell’U.O. Programmazione e Controllo di Gestione, dei gestori di budget trasversali, delle direzioni tecniche e dei direttori di struttura complessa.

La negoziazione si chiude con l’intesa tra la Direzione Generale e il direttore di Macrostruttura e i Responsabili dei Servizi in staff. Se la prima negoziazione non si conclude con un’intesa, il direttore di Macrostruttura e/o il Responsabile del Servizio di staff devono presentare una nuova proposta, al fine di raggiungere un accordo con la Direzione Generale.

L’evidenza documentale degli incontri di negoziazione e l’accettazione delle risorse negoziate tra la Direzione Generale e il direttore di Macrostruttura e del servizio in Staff è rappresentata dai contenuti delle schede di budget operativo.

Le schede di budget operativo sono pubblicate sulla pagina intranet aziendale.

La pubblicazione è preceduta da opportuna comunicazione ai direttori di Macrostruttura, ai responsabili dei servizi in staff e a tutte le articolazioni organizzative incontrate durante le riunioni di budget. Le linee guida di budget specificheranno annualmente la forma comunicativa scelta (es. e-mail, lettera inviata a mezzo di scrivania virtuale, ecc..).

Il direttore di Macrostruttura e il responsabile del servizio in staff hanno 20 giorni di tempo per evidenziare eventuali incongruenze all’U.O. Programmazione e Controllo di gestione. Allo scadere di tale termine il budget operativo si ritiene formalmente accettato.

L’Azienda Ospedaliero-Universitaria di Ferrara si riserva di adeguare le modalità di comunicazione e pubblicità dei dati sulla base di norme di legge che intervengano in tal senso.

La Programmazione e Controllo di Gestione provvede a comunicare una sintesi dei costi diretti negoziati ai gestori di costo trasversale.

E’ compito del direttore di Macrostruttura e del responsabile del Servizio in Staff assicurarsi che il budget concordato sia assegnato e portato a conoscenza all’interno della propria struttura organizzativa. Viene privilegiato l’utilizzo del comitato di dipartimento e delle riunioni tra gli uffici non costituiti in dipartimenti quali strumenti di comunicazione per la diffusione del budget assegnato, con l’obiettivo di informare tutto il personale dipendente, fino al livello del singolo operatore.

# 5. CONTROLLO PERIODICO E SISTEMICO

Il controllo periodico e sistemico degli obiettivi e delle risorse concordate in budget avviene mediante il sistema di reportistica aziendale. Tramite tale attività la Direzione Generale e i responsabili di Macrostruttura possono verificare l’andamento dell’attività svolta rispetto al budget negoziato, nonché tutte le figure aventi responsabilità di budget.

## 5.1 Monitoraggio del budget operativo e dei costi trasversali

Il sistema di reporting aziendale a supporto del monitoraggio del budget operativo e dei costi trasversali è reso disponibile con cadenza periodica, coerentemente con le tempistiche aziendali, tendenzialmente trimestrale, di norma entro 40 giorni dalla chiusura del trimestre. L’Azienda può gestire in modo flessibile il monitoraggio del primo trimestre.

Oggetto del monitoraggio sono:

* il budget operativo;
* i costi trasversali.

I dati finalizzati al monitoraggio di costi diretti, attività e personale sono estratti da sistemi informativi aziendali e validati negli andamenti e negli scostamenti dall’UO Programmazione e Controllo di Gestione e il Dipartimento Interaziendale Gestionale Amministrazione del Personale.

I dati finalizzati al monitoraggio dei costi diretti trasversali sono forniti dai responsabili degli stessi alla Programmazione e Controllo di Gestione, sulla base di schemi di reportistica condivisa e consultabile sul sito intranet dell’azienda.

I dati finalizzati al monitoraggio dei costi trasversali sono forniti dai gestori dei costi trasversali. I fattori produttivi trasversali e i rispettivi gestori titolari del monitoraggio sono definiti annualmente all’interno delle linee guida di budget[[2]](#footnote-3).

I report di monitoraggio devono riflettere il reale andamento delle voci oggetto di osservazione. È pertanto auspicabile che vengano indicati:

1. il valore del periodo dell’anno corrente;
2. il valore del periodo dell’anno precedente;
3. il valore dell’anno precedente;
4. il valore dell’anno in corso inserito nel bilancio preventivo e/o nel budget;
5. la proiezione (algebrica o ragionata) dell’anno corrente;
6. i differenziali in valore assoluto e in percentuale tra i diversi aggregati.

L’analisi degli scostamenti è effettuata mediante le evidenze documentali che i gestori trasversali, i direttori di Macrostruttura e i responsabili dei servizi in staff devono fornire alla direzione strategica a seguito dell’analisi della reportistica. Essa viene divulgata con le stesse modalità previste per la diffusione del budget.

La Direzione Generale organizza incontri almeno trimestrali con i responsabili trasversali finalizzati al monitoraggio degli andamenti dei fattori produttivi nel suo complesso.

I direttori di Macrostruttura e i Responsabili dei Servizi in Staff garantiscono inoltre una comunicazione costante dell’analisi degli scostamenti (quindi dell’andamento della gestione) promuovendo periodici incontri, con cadenza almeno trimestrale con i propri CDR.

Al fine di completare il monitoraggio finalizzato alla fase di valutazione l’U.O. Programmazione e Controllo di Gestione, su mandato della direzione strategica, chiede ai Direttori di Macrostruttura e ai Responsabili dei Servizi in Staff con cadenza almeno semestrale evidenza dello stato di avanzamento degli obiettivi concordati in sede di negoziazione.

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

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

Nel corso dell'anno, laddove il monitoraggio rilevi scostamenti rilevanti tra i dati effettivi e quelli di budget, si avvia il processo di revisione del budget (paragrafo 5.2). L’ultimo monitoraggio dell’anno (IV Trimestre) chiude il processo del controllo periodico e sistemico e coincide con la rendicontazione di fine anno.

## 5.2 Revisione di Budget

La fase della revisione di budget viene prevista per:

1. analizzare le criticità emerse nel monitoraggio del budget operativo e dei budget trasversali;
2. analizzare le criticità formalmente evidenziate dai Direttori di Macrostruttura e dai Responsabili dei Servizi in Staff all’U.O. Programmazione e Controllo di Gestione

L’U.O. Programmazione e Controllo di gestione supporta la direzione strategica nell’analizzare le problematiche e le richieste di modifica ai budget negoziati.

A tal fine la direzione strategica può calendarizzare specifici incontri. Gli incontri sono organizzati con una periodicità tale da consentire di porre tempestivamente in essere, in caso di criticità, le necessarie azioni correttive e l'eventuale ridefinizione degli obiettivi. L’Azienda Ospedaliero-Universitaria di Ferrara si riserva la facoltà di utilizzare tali incontri come strumento di coinvolgimento e di confronto in corso d’anno, anche in assenza di criticità.

Agli incontri partecipano la direzione strategica, i gestori di budget trasversale e le Macrostrutture. Sulla base delle specifiche criticità l’Azienda Ospedaliero-Universitaria può integrare l’elenco dei partecipanti alle riunioni.

Gli incontri trovano riscontro nell’evidenza documentale di un apposito verbale. Quest’ultimo viene inviato ai Direttori di Macrostruttura e ai Responsabili de Servizi in Staff tramite e-mail.

I budget operativi modificati a seguito della revisione di budget saranno resi disponibili a mezzo della loro pubblicazione sul sito intranet aziendale e nei sistemi informatici aziendali.

La pubblicazione è preceduta da opportuna comunicazione ai direttori di Macrostruttura, ai responsabili dei servizi in staff e a tutte le articolazioni organizzative incontrate durante le riunioni di revisione di budget. Le linee guida di budget specificheranno annualmente la forma comunicativa scelta (es. e-mail, lettera inviata a mezzo di scrivania virtuale, ecc..).

Il direttore di Macrostruttura e il responsabile del servizio in staff hanno 20 giorni di tempo per evidenziare eventuali incongruenze all’U.O. Programmazione e Controllo di gestione. Allo scadere di tale periodo il budget operativo revisionato si ritiene formalmente accettato.

## 5.3 Rendicontazione di fine anno

La rendicontazione di fine anno riassume l’andamento degli obiettivi di budget, è destinata alla direzione strategica ed è finalizzata altresì al percorso di valutazione collegato anche alla retribuzione di risultato così come definita negli accordi integrativi aziendali.

La Rendicontazione si compone di:

1. dati di preconsuntivo, resi disponibili dall’UO Programmazione e Controllo di Gestione. Tali dati devono essere il più possibile rappresentativi dell’anno di budget appena concluso. Nello specifico, i dati economici devono essere redatti secondo i principi di competenza.
2. Relazione finale dei direttori di Macrostruttura e dei responsabili dei Servizi in Staff che dia evidenza dell’andamento annuale del budget operativo.
3. Relazione finale per la direzione strategica, riassuntiva dei risultati delle Macrostrutture e dei Servizi in Staff.

La scansione temporale con cui produrre la rendicontazione di fine è definita annualmente nelle linee guida di budget tendenzialmente in coerenza con i tempi dettati dalla Regione e dalla legislazione vigente.

1. Ad esempio invio di mail, consultazione delle diverse notizie e reportistiche per il tramite delle pagine intranet, ecc.. [↑](#footnote-ref-2)
2. Ad esempio beni di consumo a gestione farmacia e/o economale, costi del personale, acquisto di prestazioni di degenza e specialistica, ecc.. [↑](#footnote-ref-3)