REGOLAMENTO DI BUDGET

SOMMARIO

1. Premessa 3
2. Finalità 4
3. Fonti Normative 5
4. Gli attori coinvolti 6
5. I livelli di negoziazione 8
6. Il processo di Budget 9
7. Ruoli e Responsabilità 12
8. Allegati 14

1. Premessa

Nell'ambito del Sistema di pianificazione, programmazione e controllo di un'Azienda Sanitaria, il Processo di Budget costituisce uno dei principali strumenti di pianificazione e di programmazione annuale, mediante il quale garantire un governo corretto ed efficace dei processi gestionali. Tale Processo consente, infatti, la traduzione di programmi di medio-lungo periodo in piani di azione annuali attraverso l'attribuzione di specifici obiettivi alle varie articolazioni organizzative.

È un importante strumento di programmazione delle attività di una azienda, è un sistema gestionale idoneo a programmare e a controllare l'attività della stessa, al fine di dotarla di una gestione più efficiente ed efficace. Il budget è il mezzo grazie al quale l'azienda sanitaria effettua la previsione dell'andamento economico/finanziario. La finalità per cui il budget ha senso di esistere va ritrovata nello stabilire gli obiettivi che si intendono conseguire entro un certo arco di tempo, indicando la predisposizione delle risorse da impiegare e le azioni da intraprendere per il conseguimento di quegli obiettivi. Sostanzialmente il budget va a costituire il presupposto di un programma di obiettivi – attività – costi che un'azienda sanitaria realisticamente ritiene di poter raggiungere in un arco temporale prestabilito (in genere un anno solare).

Il processo di budgetizzazione è un procedimento di previsione che collega le attività alle risorse (umane, tecnologiche e finanziarie), in stretto riferimento ai risultati attesi da ogni unità organizzativa o da ogni centro di responsabilità. Attraverso il budget i responsabili hanno dei valori di riferimento con cui confrontarsi. Per poter stilare un bilancio preventivo tutti i settori dell'azienda devono essere coordinati ovvero si deve raggiungere quella integrazione organizzativa che migliori l'efficienza e l'efficacia della gestione. Il budget motiva gli interessati ad un comportamento finalizzato al raggiungimento degli obiettivi individuati in quanto permette la valutazione dei responsabili dei centri e dei loro collaboratori. L'analisi degli scostamenti permette di valutare le cause che disturbano il raggiungimento degli obiettivi. A seguito di tale analisi si prendono le decisioni e si adottano le azioni correttive idonee a riallineare risultati ed obiettivi. L'appoggio e l'interesse del vertice aziendale alla programmazione dei budget operativi e alla funzione di autocontrollo è *'conditio sine qua non'* affinchè il controllo di gestione possa avere successo.

Il presente regolamento si applica alle Unità Operative sia sanitarie che afferenti ai ruoli della PTA.

Il presente regolamento è redatto nel rispetto dei principi fondamentali in materia di programmazione e controllo

2. Finalità

Il presente Regolamento disciplina le modalità di attuazione del Processo di Budget all'interno dell'Azienda Ospedaliera San Pio con l'obiettivo di:

- garantire la diffusione della cultura del Budget, come strumento di responsabilizzazione e gestione manageriale delle attività;
- garantire la continuità del Processo di Budget;
- fornire alla Direzione Strategica un utile e efficace strumento di programmazione e controllo delle attività;
- garantire una maggiore integrazione tra le attività di programmazione e di predisposizione del Bilancio di Previsione con il processo di budget;
- fornire delle linee di indirizzo per le modalità di negoziazione del budget, che prevede la condivisione degli obiettivi con ciascun responsabile di Unità Operativa;
- elaborare il budget annuale dei Centri di Responsabilità e dei Centri di Costo;
- 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, in linea agli obiettivi strategici definiti con il Piano Triennale della Performance;
- effettuare le attività di verifica e valutazione finale per determinare il grado di raggiungimento degli obiettivi di budget.

3. Fonti Normative

Il presente regolamento è redatto nel rispetto dei principi fondamentali in materia di programmazione e controllo:

- D. Lgs. 30 dicembre 1992 n. 502 e s.m.i.;
- D. Lgs. 3 febbraio 1993 n. 29 e s.m.i.;
- D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 concernente le "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche";
- Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e s.m.i. concernente "Attuazione della Legge 4 marzo 2009, n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni";
- DGRC n.19/2020: "*Piano triennale di sviluppo e riqualificazione del Servizio Sanitario Campano ex art.2, comma 88, della legge 23.12.2009 n. 191*";
- Contratti Collettivi Nazionali della Dirigenza Medica e Veterinaria e della Dirigenza SPTA (Sanitaria, Professionale, Tecnica ed Amministrativa) vigenti;

4. Gli attori coinvolti

Il processo di budget prevede il coinvolgimento dei seguenti attori aziendali:

- la Direzione Strategica;
- il Comitato Budget;
- la Struttura Tecnica Permanente;
- gli Organi di Supporto;
- i Titolari di Budget;
- l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

LA DIREZIONE STRATEGICA

La Direzione Strategica, intesa come organo unitario nell'ambito del quale sono contemplate la Direzione Generale, la Direzione Amministrativa e la Direzione Sanitaria, rappresenta il vertice strategico dal quale prende avvio l'intero Processo di Budget.

Nell'ambito di tale Processo, la Direzione Strategica:

- recepisce gli indirizzi di carattere nazionale e regionale, in merito alle linee di indirizzo del sistema di offerta dei servizi sanitari e alle correlate risorse economico finanziarie;
- definisce gli indirizzi di Politica Sanitaria Aziendale e la pianificazione aziendale attraverso gli indirizzi di programmazione, contenuti nel Piano della Performance Aziendale;
- approva, con propria deliberazione, il regolamento di Budget;
- valuta eventuali variazioni di budget che dovessero rendersi necessarie nel corso dell'esercizio;

IL COMITATO DI BUDGET

Il Comitato di Budget è un organo consultivo della Direzione Aziendale 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 Centri di Attività.

Esso è composto dal Direttore del Controllo di Gestione e dal Direttore della UOC Risorse Economiche.

Il Comitato di Budget, inoltre, partecipa al monitoraggio del grado di perseguimento degli obiettivi, al controllo dell'andamento della spesa, sulla base delle reportistiche predisposte dalle UU.OO.CC. Controllo di Gestione e Risorse Economiche. Qualora richiesto, apporta modifiche su eventuali richieste motivate di variazione di budget.

Tra le principali attività si occupa di:

- predisporre, su mandato della Direzione Strategica, tutti i documenti propedeutici all'avvio del Processo di Budget, garantendone la loro diffusione;
- supporta la Direzione Strategica nella negoziazione di Budget;
- traduce gli obiettivi delineati per macroaree/profili di governo/linee di attività in obiettivi operativi, da formalizzare successivamente nelle Schede Budget;
- predispone le Schede Budget ed eventuali documenti a supporto della negoziazione;
- predispone il calendario di negoziazione;
- cura tutte le comunicazioni con i Titolari di Budget;
- effettua periodicamente il monitoraggio degli obiettivi, predisponendo appositi report di analisi degli scostamenti dagli obiettivi negoziati, da inviare ai Titolari di Budget e alla Direzione Strategica.

LA STRUTTURA TECNICA PERMANENTE

La Struttura Tecnica Permanente, costituita dalla UOC Controllo di Gestione, dalla UOC Epidemiologia e Valutazione dell'assistenza e dalla UOC Processi Direzionali e Formazione, rappresenta la struttura operativa deputata al monitoraggio degli obiettivi ed al supporto all'Organismo Indipendente di Valutazione (di seguito O.I.V.) nella gestione del Ciclo della Performance.

GLI ORGANI DI SUPPORTO

Il Comitato di Budget può avvalersi nell'espletamento delle proprie funzioni del supporto di altre unità operative quali ad esempio:

- la UOC Epidemiologia e Valutazione dell'assistenza per gli obiettivi di natura sanitaria;
- la UOC Farmacia per obiettivi legati al consumo di beni sanitari;
- la UOC Risorse Umane per obiettivi relativi al personale;
- la UOC Provveditorato ed Economato per obiettivi legati agli acquisti;
- eventuali altre Unità Operative che si ritiene opportuno coinvolgere sulla base degli obiettivi assegnati

I TITOLARI DI BUDGET

Il Processo di Budget si applica alle Unità Operative Aziendali che operano per il raggiungimento di determinati obiettivi e fanno capo ad un dirigente specificatamente individuato che assume la responsabilità della gestione. In termini di budget è possibile classificare le Unità Operative Aziendali in:

- **Centri di Risorsa** (o Centri di Responsabilità così come definiti in SIAC): sono le strutture aziendali deputate a supportare i processi produttivi attraverso la previsione, l'acquisizione, l'eventuale stoccaggio e la distribuzione delle risorse e dei fattori produttivi assegnati alla propria responsabilità e necessari all'espletamento delle attività istituzionali da parte dei Centri di Attività, nel rispetto del principio di economicità. Sono costituiti dalle strutture aziendali a cui è assegnato un budget economico in linea a quanto previsto nel bilancio preventivo e sono deputati al monitoraggio dell'andamento dei costi delle risorse acquisite. A titolo di esempio si riportano alcuni Centri di Responsabilità quali la UOC Provveditorato ed Economato, la UOC Farmacia, la UOC Direzione Medica di Presidio, ecc.
- **Centri di Attività:** rappresentano le strutture riconducibili a unità operative che erogano servizi sanitari e non sanitari, a loro volta classificabili in:
  - Centri di Attività di II Livello, rappresentati dalle Unità Operative Complesse, Dipartimentali e/o Semplici Dipartimentali;
  - Centri di Attività di I Livello, rappresentati dalle Unità Operative Semplici.

  Al ciascun Centro di Attività spetta il monitoraggio dell'andamento dell'attività e dei costi delle risorse consumate.

Per ciascun Centro di Risorsa e Centro di Attività a cui è assegnato budget, corrisponde un Centro di Costo a cui poter ricondurre attività, prestazioni e risorse.

L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

L'Organismo Indipendente di Valutazione (di seguito, O.I.V.) è un organismo che ha il compito di assicurare un supporto alle attività di valutazione delle attività e dei risultati delle unità operative aziendali.

L'O.I.V. supporta l'Azienda nella creazione delle condizioni affinché nel suo interno si diffonda la cultura della responsabilità per il miglioramento della prestazione e dei risultati, del merito, della trasparenza e dell'integrità.

5. I livelli di negoziazione

La negoziazione di budget si svolge tra la Direzione Strategica, con il supporto del Comitato di Budget, e i Direttori di Unità Operativa. Il processo si articola sui seguenti livelli:

- **Budget di Macrostruttura** è quello attribuito alle Unità Operative Complesse e alle Unità Operative Semplici Dipartimentali, a seguito della negoziazione tra Direzione Aziendale e Direttori di Unità Operative Complesse e/o Responsabili di Unità Operative Semplici Dipartimentali;
- **Budget di Struttura** è quello attribuito alle Unità Operative Semplici che erogano prestazioni, a seguito della negoziazione tra i Direttori di Unit UOC e i Dirigenti delle UUOOSS in cui si articola l'Unità Operativa.

Quindi la Direzione Aziendale negozia il budget con i Responsabili di Macrostruttura delle Unità Operative Complesse e/o Unità Operative Semplici Dipartimentali.

I Responsabili di Macrostruttura negoziano i budget di Struttura con i Responsabili delle Unità Operative semplici a loro afferenti.

È possibile poi individuare un ulteriore tipologia di budget, cioè il **budget assegnato al Centro di Risorsa**. La somma dei singoli budget assegnati ai Centri di Attività di II livello coinciderà con la somma dei Budget assegnati ai Centri di Risorsa. La somma del budget assegnato ai Centri di Risorsa andrà a determinare gli importi, per singola voce di costo e ricavo così come previsto dal Piano dei Conti regionale, previsti nel Bilancio Preventivo Aziendale.

La negoziazione avviene sulla base delle schede di budget predisposte dal Comitato di Budget e così costituite:

- Scheda A – Programma e Obiettivi operativi *(Allegato 1*).
- Scheda B – Piano delle risorse e obiettivi correlati (*Allegato 2*);

La scheda A rappresenta il perno attorno al quale ruota l'intero programma di attività e pertanto deve essere coerente con gli obiettivi strategici definiti a livello aziendale, nel dettaglio si riportano:

- gli obiettivi strategici e operativi;
- gli indicatori di risultato;
- il target da raggiungere nell'anno;
- la valutazione del raggiungimento del risultato espressa in percentuale, da un minimo di 0 ad un massimo di 100;
- l'eventuale peso che l'Azienda attribuisce ad ogni obiettivo.

La scheda B mette in evidenza i dati di attività dell'ultimo triennio con le risorse impegnate (beni sanitari, prestazioni intermedie e personale) e riporta gli obiettivi in termini di produzione e costi assegnati per l'anno di riferimento, oggetto della contrattazione.

Per le Unità Operative appartenenti ai ruoli PTA, le attività da svolgere e i relativi obiettivi saranno riportati nella scheda A mentre nella scheda B saranno riportati i costi del personale afferente alla struttura di propria competenza.

Entrambe le schede sono allegate al presente documento; nello specifico "*Allegato 1: Scheda A – Programma e Obiettivi operativi*" in cui a titolo esemplificativo sono stati inseriti gli obiettivi quali-quantitativi presenti per la maggior parte delle UOC e "*Allegato 2: Scheda B – Piano delle risorse e obiettivi correlati*" che rappresenta la scheda da popolare in base alle attività e costi per singola UOC.

Tali schede sono predisposte dal Comitato di Budget ai fini della contrattazione tra la Direzione Strategica e i Responsabili dei Centri di Attività.

Gli obiettivi evidenziati dalla programmazione aziendale ed i relativi indicatori sono, di regola, proposti dalla Direzione Aziendale. Nel corso dell'anno, in fase di monitoraggio è possibile valutare il livello di raggiungimento dei singoli obiettivi proposti.

6. Il processo di Budget

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

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, la 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.

L'Azienda, al fine di coinvolgere e responsabilizzare tutti gli attori coinvolti nel processo di budget, ha scelto di adottare di base un approccio top-down sulla base dei consumi storici e dell'attività rilevata, fermo restando il rispetto degli obiettivi di carattere generale determinati dalla Direzione Strategica. Di seguito si riportano le principali fasi del processo per la definizione del Budget:

- **1.Predisposizione previsioni di spesa**
  - I Responsabili dei Centri di Risorsa forniscono le previsioni di spesa suddivise per voci di costo, assegnate raccordandosi con i Centri di Attività di 2° livello e tenendo conto delle evoluzioni normative in materia di acquisizione di risorse;
- **2.Verifica congruità proposta di budget delle macro-strutture**
  - La UOC Risorse Economiche esamina le previsioni di spesa delle Macrostrutture per verificarne la compatibilità con gli obiettivi aziendali e con le disponibilità finanziarie.
- **5.Redazione Bilancio Economico Preventivo**
  - La UOC Risorse Economiche predispone il Bilancio Economico Preventivo verificandone la compatibilità con gli obiettivi aziendali e con le disponibilità finanziarie.
- **6.Negoziazione del Budget delle macrostrutture**
  - A partire dal Bilancio Economico preventivo, viene definita dal Comitato di Budget una prima stesura di scheda di budget che sarà oggetto di negoziazione tra la Direzione Strategica e i Direttori di UOC/Responsabili di UOSD. Al termine della contrattazione si giunge alla versione definitiva dei Documenti di Budget di Macrostruttura, che vengono formalmente assegnati ai Responsabili.

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

- **7.Approvazione delle schede di budget**
  - La Direzione Aziendale approva, di norma entro il 28 febbraio, le schede di budget di tutti i Centri di Attività per l'anno di competenza.
- **8.Assegnazione a cascata del Budget**
  - Una volta sottoscritte le schede di budget per singola UOC/UOSD, i responsabili provvederanno a loro a volta ad assegnare a cascata il budget alle strutture di propria afferenza.
- **9.Verifica andamento del budget e reporting**
  - Il monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi di budget deve essere effettuato per periodi infra-annuali di norma con cadenza almeno trimestrale.
  - Monitoraggio del budget dei Centri di attività:

    Il Comitato di Budget monitora i budget attribuiti ai Centri di Attività predisponendo la reportistica necessaria e mettendola a disposizione mediante i supporti informativi aziendali. I responsabili dei suddetti centri sono tenuti a compiere una prima valutazione in merito sia ai livelli di conseguimento degli obiettivi ad essi attribuiti sia alle proiezioni di consumo a fine anno, anche con l'ausilio di una propria reportistica. I responsabili dei Centri di Attività producono tempestivamente, al Comitato di Budget, le motivazioni degli eventuali scostamenti rilevati nel raggiungimento degli obiettivi e del consumo delle risorse ad essi assegnate. Gli scostamenti più rilevanti verranno discussi con la Direzione Strategica al fine di conoscerne le cause e concertare, ove necessario, la modifica degli obiettivi inizialmente assegnati.
  - Monitoraggio del budget economico dei Centri di Risorsa:

    Il Comitato di Budget predispone trimestralmente i rendiconti per la verifica dell'andamento del budget economico complessivo per ogni Centro di Risorsa, rispetto alle previsioni del bilancio economico preventivo.

    I Centri di Risorsa sono tenuti ad informare tempestivamente la UOC Controllo di Gestione in ordine alle criticità (in positivo e in negativo) rilevate.

    In ogni caso verrà effettuata una verifica da parte del Comitato di Budget, con cadenza di norma semestrale.
- **11.Variazione e revisione del budget per Centri di Attività e Centri di Risorsa**
  - Variazone del budget per Centri di Attività di II livello:

    Per qualunque variazione del budget il responsabile del Centro di Attività 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 30 giorni. La modifica 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 infra- annuali, dovessero rilevarsi differenze significative tra obiettivi e risultati effettivi o nel caso di obiettivi assegnati dalla Regione all'Azienda in data successiva a quella di negoziazione del budget.
  - Variazone del budget per Centri di Attività di I livello:

    Per qualunque variazione del budget il responsabile del Centro di Attività di I livello deve formulare richiesta scritta al Responsabile del CA di II livello indicandone le motivazioni. Per la valutazione della stessa il Responsabile del Centro di Attività di II livello dovrà tenere conto delle motivazioni espresse dal richiedente e rispondere entro 30 giorni. L'istanza potrà essere accolta purché non

modifichi il Budget assegnato al Centro di Attività di II livello. Qualsiasi variazione apportata ai budget dei Centri di Attività di I livello dovrà essere comunicata alla UOC Controllo di Gestione.

- Variazone del budget per Centri di Risorsa:

  Ogni volta che la Direzione Aziendale autorizza variazioni di budget dei Centri di Attività che comportano modifiche delle quantità/qualità dei fattori produttivi previsti, dovrà concordare le necessarie modifiche ai budget diUPOC Con 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 UOC Controllo di Gestione indicandone le motivazioni. La UOC Controllo di Gestione, dopo aver esaminato le motivazioni della richiesta, potrà approvare oppure respingere la stessa, entro 30 giorni.

11.Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di budget

- Il grado di raggiungimento degli obiettivi previsti nel budget deve essere verificato, di norma, con cadenza trimestrale, dal comitato di Budget. La valutazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance viene effettuata dalla Direzione Aziendale e dall'OIV attraverso la valutazione dei rendimenti e dei risultati delle attività sanitarie aziendali.
- La valutazione sul raggiungimento degli obiettivi di budget, qualora eventuali scostamenti non siano adeguatamente motivati, viene espressa in percentuale, da un minimo di 0 ad un massimo di 100, con percentuali intermedie, che avranno impatto sugli obiettivi di performance assegnati. Il giudizio complessivo sul raggiungimento degli obiettivi di budget sarà così definito:
  - 0-25% scarso (punteggio performance 0,2);
  - 26-50% minimo (punteggio performance 0,4);
  - 51-75% sufficiente (punteggio performance 0,6);
  - 76-84% buono (punteggio performance 0,8);
  - 85-100% ottimo (punteggio performance 1).

7. Ruoli e Responsabilità

Vengono descritte di seguito le specifiche funzioni delle varie Strutture che intervengono nella gestione del processo. Si riporta di seguito una scheda che sintetizza le principali responsabilità e collaborazioni per la corretta applicazione del Regolamento.

Direzione Aziendale	Definisce le Linee Guida al 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 il supporto del Controllo di Gestione
	Valuta il grado di raggiungimento degli obiettivi di budget dei Centri di Attività di II livello sulla base dei report del Controllo di Gestione
Comitato di Budget	Supporta/coadiuva la Direzione Aziendale nel processo di Budget e nella redazione delle Linee Guida;
	Contribuisce all'attività di negoziazione della Direzione Aziendale con i responsabili dei Centri di Attività di II livello e dei Centri di Risorsa;
	Valuta la coerenza degli obiettivi dei Centri di Attività di II livello con gli obiettivi e vincoli della programmazione aziendale;
	Valuta ed autorizza eventuali variazioni dei budget negoziati con i centri di attività di II livello e con i Centri di Risorsa;
UOC Controllo di Gestione	Supporta/coadiuva la Direzione Aziendale nel processo di Budget e nella redazione delle Linee Guida;
	Scompone le indicazioni riportate nelle Linee Guida al Budget in specifici obiettivi ed indirizzi per i Responsabili di Centri di Attività di II livello;
	Contribuisce all'attività di negoziazione della Direzione Aziendale con i responsabili dei Centri di Attività di II livello e dei Centri di Risorsa;
	Supporta i responsabili dei Centri di Attività di II livello nella gestione del Budget con i rispettivi di I livello;
	Trasmette trimestralmente i report di monitoraggio ai Centri di Attività;
	Collabora al monitoraggio infra-annuale per verificare l'allineamento andamento obiettivi e costi;
	Trasmette i risultati delle Valutazioni finali del grado di raggiungimento degli obiettivi alla Struttura Tecnica Permanente per i successivi passaggi con l'OIV.
UOC Risorse Economiche	Elabora le previsioni costi e ricavi per la definizione del Bilancio Economico Preventivo;
	Redige il Bilancio Economico Preventivo;
	Collabora al monitoraggio infra-annuale per verificare l'allineamento andamento obiettivi e costi.
Centro di Attività di II livello	Elabora la proposta di budget, nel rispetto di quanto previsto nelle Linee Guida;
	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;
Centro di Attività di I livello	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;
	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;
Centro di Risorsa	Fornisce alla UOC Gestione Economico Finanziaria 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 CA, nel rispetto del principio di economicità;
	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 UOC Controllo di Gestione di eventuali scostamenti non previsti rispetto ai costi programmati, indicandone le motivazioni.

Scheda riassuntiva responsabilità							
R= Responsabile - P: Partecipante							
Attività	**Direzione Aziendale**	**Comitato di Budget**	**UOC Controllo di**	**UOC Risorse Economiche**	**CA II Livello**	**CA I Livello**	**Centro Risorsa**
Predisposizione previsioni di spesa				P			R
Verifica congruità prospota di budget delle macro-strutture				R			P
Redazione Bilancio Economico Preventivo				R			
Negoziazione Budget Macro-strutture	R	P			R		
Approvazione schede di budget	R						
Assegnazione a cascata del budget					R	P	R
Verifica andamento del budget e reporting (CA)	P	R			P		
Verifica andamento del budget e reporting (CR)	P	R	R				P
Rimodulazione del budget (CA)	R		R		R	P	
Rimodulazione del budget (CR)	R		R				R
Valutazione grado di raggiungimento degli obiettivi	R	R			P		P

8. Allegati

"Allegato 1: Scheda A – Programma e Obiettivi operativi"

U.O.C. XXX						
ID OBIETTIVO STRATEGICO	**OBIETTIVO STRATEGICO**	**ID OBIETTIVO OPERATIVO**	**OBIETTIVO OPERATIVO**	**INDICATORE**	**Target**	**TEMPISTICA**
A	Prevenire la corruzione e garantire la trasparenza	A3	Disciplinare la formazione in materia di anticorruzione, trasparenza ed appalti	*Partecipazione del personale afferente alla propria struttura ai corsi*	Almeno il 60% del proprio personale	ANNUALE
B	Garantire l'accesso equo e trasparente alle prestazioni	B5	Rispetto dei tempi di attesa per visita ambulatoriale e ricovero	*N. di prestazioni erogate nei tempi di attesa standard/N.totale di prestazioni erogate - per classe di priorità*	Prestazioni di ricovero: - secondo DCA 52/2019 - Piano Nazionale Governo Liste di Attesa Prestazioni Ambulatoriali: - Classe B,D e P >=90%	TRIMESTRALE
B	Garantire l'accesso equo e trasparente alle prestazioni	B6	Garantire l'equilibrio tra attività istituzione e ALPI	*N. prestazioni effettuate in regime istituzionale/N. prestazioni effettuate in ALPI*	> =1	TRIMESTRALE
B	Garantire l'accesso equo e trasparente alle prestazioni	B8	Obiettivi di produzione di prestazioni di specialistica ai sensi della DGRC 210/2020	*Progressivo incremento della produzione*	Rispetto del target assegnato dalla Regione	ANNUALE
C	Garantire l'empowerment del cittadino	C1	Valutare la customer satisfaction	*N° di indagini sulla qualità percepita condotte in Azienda e sul benessere organizzativo interno*	Almeno 1 volta l'anno	ANNUALE
D	Migliorare gli esiti sia in termini di efficacy che in termini di effectiveness	D3	Garantire la sicurezza del paziente attraverso la riduzione del rischio infettivo intra-ospedaliero	*Partecipazione alle attività di sorveglianza proposte dalla Regione*	Almeno una volta all'anno	ANNUALE
E	Migliorare la qualità e l'appropriatezza organizzativa	E1	Rispetto Indicatori Griglia LEA	*% di ricoveri con DRG medico tra i dimessi da reparti chirurgici*	<25%	ANNUALE
E	Migliorare la qualità e l'appropriatezza organizzativa	E1	Rispetto Indicatori Griglia LEA	*N° di giorni di degenza medi precedenti l'intervento chirurgico*	=< 1,4	ANNUALE
E	Migliorare la qualità e l'appropriatezza organizzativa	E2	Rispetto delle tempistiche di rendincontazione	*Corretta compilazione delle SDO (DCA 6/11)*	>=95%	ANNUALE

Firma Responsabile Struttura _____

Firma Direttore Sanitario / Direttore di Dipartimento _____

“Allegato 2: Scheda B – Piano delle risorse e obiettivi correlati”

DIPARTIMENTO ……

UOC XXX

CDC	**xxx**
COD.REPARTO	**yyy**

VOLUME DELLE ATTIVITA'				
	2021	**2022**	**2023**	**Prev. 2024**
Posti Letto Ordinari				
Numero Ricoveri				
Numero Transiti				
Giorni di degenza				
Giorni di degenza ridistr.				
Degenza Media				
Ricoveri 0-1 g				
Ind. Occup. Media				
Indice Turnover				
Peso Relativo				
Posti Letto DH				
Numero Ricoveri				
Numero Accessi				
Peso Relativo				
ALTRE ATTIVITA' SANITARIE				
N. Prest. Ambulator. per esterni				
Consulenze interne				
Eseguite				
Richieste				
Intra				
Altre Prestazioni per interni				
Eseguite				
Richieste				
Intra				
DOTAZIONE PERSONALE				
Dir. Medici				
Dir. Non medici				
Comparto				

VALORE DELLA PRODUZIONE				
	2021	**2022**	**2023**	**Prev. 2024**
Ricoveri Ordinari				
Ricoveri DH				
Prest. Ambulator.				
TOTALE	-	-	-	-
COSTI DI GESTIONE				
Dir. Medici				
Dir. Non medici				
Comparto				
Beni Sanitari				
Utenze				
Appalti				
TOTALE	-	-	-	-
RICAVI - COSTI	-	-	-	-

Firma Responsabile Struttura

Firma Direttore Sanitario/Capo Dipartimento