



PROCESSO DI BUDGET

**AZIENDA OSPEDALIERO - UNIVERSITARIA
MEYER**

ANNO 2016

✓ GESTIONE DEL PROCESSO DI BUDGET

GESTIONE DEL PROCESSO DI BUDGET

Premessa.

L'anno 2016 ha visto l'avvio con la modifica allo statuto aziendale avvenuta con delibera D.G. n. 133 del 29/12/2015 che ha comportato una modifica sostanziale a tutta l'organizzazione aziendale tale da comportare un riadattamento di tutto il sistema di programmazione e controllo al nuovo assetto organizzativo. Tale attività è durata fino al periodo estivo e solo nella seconda metà dell'anno è stato possibile iniziare il processo di programmazione budgettaria annuale. Nonostante questo ritardo il sistema di controllo interno ha monitorato mensilmente l'andamento dell'attività aziendale sia in termini di ricavi e attività prodotta sia in termini di costo dei fattori produttivi necessari al normale svolgimento delle attività aziendali.

Nel corso del 2016 è stato rivisto anche il contenuto della scheda di budget sia aziendale che dei singoli centri di responsabilità così come desumibili dal paragrafo 7 di questo documento.

1 Scopo.

Questo documento descrive e regola il processo di definizione del budget annuale dell'Azienda Ospedaliero Universitaria Meyer nelle sue articolazioni organizzative individuate come Centri di Responsabilità (CdR), ovvero, per struttura organizzativa dipartimentale complessa e per struttura organizzativa dipartimentale semplice, per Dipartimento ad Attività Integrata ed infine complessivo d'Azienda.

La procedura, pertanto, descrive il processo di individuazione e formalizzazione degli obiettivi Aziendali e della loro ripartizione ed assegnazione ai diversi CdR sopra definiti.

2 Campo di applicazione.

La presente procedura si applica per la predisposizione del budget annuale d'Azienda (e tutte le sue successive articolazioni), nei modi e nei tempi descritti successivamente.

Il budget è uno strumento operativo, configurato come un documento formale, che esprime in termini quali-quantitativi i programmi dell'azienda, le risorse disponibili ed i risultati da perseguire suddivisi per CdR con autonomia organizzativa-gestionale e rilevanza aziendale.

Il budget può quindi essere definito come un documento che raccoglie gli obiettivi da perseguire per CdR e le risorse da impiegare nell'anno allo scopo di:

- ✓ evidenziare le attività-obiettivo e correlarle alle risorse disponibili;
- ✓ indirizzare la gestione fornendo criteri guida a tutti gli appartenenti all'organizzazione aziendale;
- ✓ rendere possibile il miglioramento quali-quantitativo delle performance.

3 Terminologia.

- ✓ CdR: sono le diverse strutture ed i diversi livelli organizzativi per i quali viene definito il budget, nel caso della nostra Azienda il budget viene definito a livello di Dipartimento ad Attività Integrata e a livello di struttura organizzativa dipartimentale complessa e di struttura organizzativa dipartimentale semplice.
I CdR per la formulazione del budget 2015 saranno quelli definiti dal nuovo atto aziendale e ss.mm.ii.
- ✓ Dipartimento ad Attività Integrata (DAI): rappresenta il CdR di I livello.
- ✓ Struttura organizzativa dipartimentale complessa (SODC) e struttura organizzativa dipartimentale semplice (SODS): rappresentano i CdR di II livello.
- ✓ Master budget: è costituito dal consolidamento di tutti i budget operativi ed economici di CdR e trasversali elaborati in Azienda per l'intero esercizio.

4 Destinatari.

Sono destinatari diretti del sistema di budgeting, nei rapporti con l'Azienda e in relazione alle responsabilità loro assegnate, tutte le posizioni riconducibili a:

- ✓ la Direzione Aziendale: Direzione Generale, Direzione Sanitaria e Direzione Amministrativa;
- ✓ lo Staff di supporto alla Direzione Aziendale: comitato di budget aziendale;
- ✓ i Dipartimenti: Direttore di dipartimento. Questi ultimi all'interno del loro dipartimento dovranno prevedere la formazione di un comitato di dipartimento;
- ✓ le strutture organizzative complesse e semplici dipartimentali: Direttore di struttura e Coordinatore infermieristico e tecnico;
- ✓ le strutture deputate alla gestione trasversale delle risorse: Gestione Risorse Umane, Direzione Infermieristica, Direzione Tecnica Sanitaria, Task Force per l'approvvigionamento, Acquisizione risorse materiali, Ingegneria Clinica, Ufficio tecnico, Tecnologie informatiche, comunque facenti parte del comitato di budget aziendale;
- ✓ l'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.).

Sono destinatari indiretti, nei rapporti con l'Azienda, del sistema di budgeting tutte le posizioni di responsabilità che comportano, nell'ambito delle articolazioni organizzative precedentemente evidenziate, il coordinamento autonomo di risorse umane e strumentali per il perseguimento di specifici obiettivi (pertanto tutte le strutture semplici aziendali). Il processo di formulazione degli obiettivi di budget, in tali casi, è gestito autonomamente in seno alle articolazioni organizzative complesse e semplici dipartimentali interessate.

4.1 Responsabilità.

La Direzione Generale ha la responsabilità finale della approvazione ed emissione della proposta di budget annuale d'Azienda che dovrà trovare traduzione nel bilancio previsionale da sottoporre al Collegio Sindacale ed alla Regione Toscana.

La Direzione Aziendale individua e stabilisce le linee di indirizzo in base alle quali deve essere predisposto il budget nelle sue molteplici articolazioni e conseguentemente redatto il bilancio previsionale aziendale. Queste linee di indirizzo trovano la loro primaria definizione dalla traduzione degli indirizzi strategici in obiettivi di gestione per l'anno di budget.

Il comitato di budget aziendale articola i budget trasversali (Risorse Umane, Approvvigionamenti, Investimenti, Blocco Operatorio, Ambulatori, Ricerca) a livello aziendale e partecipa, per quanto di competenza, alla predisposizione dei budget per CdR. Inoltre, produce tutti i documenti operativo-gestionali propedeutici al raggiungimento degli obiettivi di budget (Piano degli investimenti, programma annuale delle manutenzioni, piano assunzionale, programma attività del blocco operatorio, ecc.).

Il comitato di budget aziendale è composto da:

- ✓ Controllo di Gestione;
- ✓ Sistema Informativo;
- ✓ Direzione Infermieristica;
- ✓ Direzione Tecnica Sanitaria;
- ✓ Referente qualità della documentazione sanitaria e reporting clinico;
- ✓ Bed Manager;
- ✓ Referente qualità ed accreditamento;
- ✓ Responsabile Coordinatore Programma Laboratori;
- ✓ Referente organizzazione del lavoro della dirigenza medica;
- ✓ Governo Risorse Umane (Dotazione risorse);
- ✓ Referente Task Force Approvvigionamenti;
- ✓ Ingegneria Clinica.

L'esperienza degli anni precedenti ha consigliato di ridurre i membri del comitato di budget aziendale, per rendere più snella la sua attività, prevedendo comunque incontri ad hoc con alcuni responsabili di articolazioni aziendali trasversali con i componenti del comitato di budget, in particolare:

- ✓ Responsabile programmazione anestesiologicala e coordinatore sale operatorie parteciperanno alla predisposizione del budget interfacciandosi con il Bed Manager e Controllo di Gestione;
- ✓ Ufficio Tecnico e Tecnologie informatiche si interfaceranno con il Direttore Amministrativo e con il Controllo di Gestione (in qualità di membro del Comitato di Budget Aziendale).
- ✓ Task force approvvigionamenti parteciperanno alla predisposizione del budget interfacciandosi con il Direzione Infermieristica e Controllo di Gestione (in qualità di membri del Comitato di Budget Aziendale);
- ✓ Governo Risorse Umane (Sistema delle performance) si interfacerà con il Governo Risorse Umane (Dotazione risorse);
- ✓ Ogni altra professionalità ritenuta utile per trattare le tematiche inerenti al budget potrà essere coinvolta per la formulazione dei vari documenti di budget.

I componenti del comitato di budget aziendale dovranno in sede di preliminare definizione dei budget trasversali e/o di CdR affrontare ed analizzare particolari tematiche di rilevanza aziendale e dovranno produrre tutto il materiale necessario all'analisi dell'andamento degli obiettivi di budget.

I Direttori di dipartimento, avvalendosi del comitato di dipartimento analizzano gli obiettivi proposti dalla Direzione Aziendale (ed in una prima fase dal comitato di budget aziendale) e, internamente al

loro DAI, negoziano con i responsabili di SODC e SODS gli obiettivi di budget assegnati ai singoli CdR facenti parte del dipartimento.

Il Direttore di dipartimento rappresenta il comitato di dipartimento. I Direttori delle strutture complesse e semplici dipartimentali forniscono informazioni previsionali sulle modifiche della domanda sanitaria e sugli sviluppi tecnologici, valutano gli obiettivi aziendali e le schede di budget loro assegnate e propongono eventuali variazioni o obiettivi aggiuntivi/sostitutivi per le proprie strutture.

È compito del Direttore del Dipartimento diffondere e condividere gli obiettivi tra tutto il personale del dipartimento

5 Le caratteristiche del sistema di budgeting.

Il budget costituisce l'espressione articolata dell'apporto che le diverse componenti dell'Azienda forniscono nel raggiungimento delle politiche, delle strategie e dei programmi della Direzione e quindi può essere definito come un documento che raccoglie gli obiettivi da perseguire e le risorse da impiegare nell'anno¹.

Il raggiungimento degli obiettivi definiti dalla Direzione richiede un coinvolgimento attivo e partecipe di tutto il personale che, in funzione del proprio grado di partecipazione e capacità di perseguire reali risultati, vede riconosciuto il proprio sforzo mediante l'erogazione di premi salariali previsti dai propri contratti di lavoro.

Pertanto il sistema di budgeting rappresenta il vero anello di congiunzione tra lo svolgimento dell'attività e il monitoraggio della stessa, ed ha le seguenti finalità:

- ✓ governare l'Azienda, poiché definisce obiettivi quantitativi tenendo conto, da un lato, delle esigenze di guidare l'Azienda verso nuove strategie e, dall'altro, dei vincoli e delle opportunità esistenti nella struttura e nel sistema aziendale;
- ✓ favorire un miglioramento costante del coordinamento tra i diversi settori dell'azienda oltre che sviluppare l'integrazione tra il livello strategico ed il livello operativo;
- ✓ fungere da strumento guida e motivazione del personale, fornendo ai responsabili una "mappa" che indichi quali obiettivi raggiungere e con quali e quanti mezzi;
- ✓ orientare i comportamenti dei singoli soggetti coinvolti nel budget e portatori di interessi con obiettivi di carattere particolare, verso il perseguimento degli obiettivi generali di Azienda;
- ✓ favorire la comunicazione e la trasparenza in quanto per la sua stessa costruzione devono essere esplicitate le finalità strategiche e gli obiettivi aziendali che, pertanto, divengono patrimonio aziendale diffuso all'interno dell'organizzazione aziendale, rendendo chiaro e trasparente il processo decisionario;
- ✓ aumentare la responsabilizzazione in quanto gli obiettivi di budget sono negoziati ed assegnati ad un determinato soggetto avente responsabilità organizzative e gestionali all'interno dell'organizzazione sanitaria. Il titolare di responsabilità è in possesso di potere decisionale e di leve economiche tali da incidere sull'organizzazione e sul risultato finale di attività;
- ✓ evidenziare rapidamente i necessari cambiamenti organizzativi tesi al miglioramento complessivo dei risultati aziendali, in quanto gli obiettivi di budget costituendo traguardi dell'organizzazione dell'Azienda sanitaria, spesso comportano interventi di ristrutturazione nell'organizzazione.
- ✓ permettere il controllo delle performance nella logica del miglioramento continuo.

¹ La L.R. n. 40 del 24 febbraio 2005 all'articolo 126 co. 1. afferma che «Le aziende sanitarie adottano il sistema budgetario come metodologia per la formazione del loro piano attuativo e come strumento per indirizzare ed orientare le scelte operative di realizzazione del piano».

In questa ottica le capacità negoziali dipendono in modo rilevante dalle informazioni disponibili e dalla capacità gestionali di tradurre in azione gli obiettivi, oltre che dalle competenze individuali, e rappresentano il prodotto di una cultura che sappia comprendere non solo i problemi propri di ciascuna unità organizzativa, ma anche i problemi complessivi e trasversali di funzionamento di tutta l'organizzazione.

Un momento rilevante per lo sviluppo di questa cultura è rappresentato dalla negoziazione e dal suo contributo nel rendere effettivo il processo di responsabilizzazione, implicito nel budget, attraverso l'opportunità di definire congiuntamente i risultati attesi e le risorse necessarie.

Lo sforzo di esplicitare i livelli di efficienza e di qualità programmati, così da evidenziare le linee guida di azione del professionista da un lato e della direzione dall'altro, è una delle caratteristiche fondamentali del processo di crescita dell'Azienda.

Infatti è in questa fase che le necessità clinico-assistenziali del professionista, e la necessità, propria della Direzione Aziendale, dell'equilibrio economico-finanziario salvaguardando allo stesso tempo la qualità complessiva delle prestazioni erogate, sono chiamate a trovare un punto di incontro.

Proprio il processo negoziale riveste perciò un fondamentale ruolo di sviluppo nella definizione dei piani di azione concordati ed è in questa ottica che il budget rappresenta un essenziale strumento operativo che consente di migliorare il coordinamento evidenziando le necessità proprie di ciascun centro di responsabilità in relazione a tutti gli altri e all'azienda nel suo complesso.

Le tipologie di budget che verranno prodotte sono:

- ✓ Operativo di CdR: rappresenta l'espressione quantitativa dei programmi e delle azioni che l'azienda intende intraprendere attraverso le varie strutture responsabili che la compongono (i CdR appunto). Rappresenta lo strumento che consente di quantificare gli obiettivi assegnati ai diversi responsabili.
- ✓ Economico di CdR: traduce in termini economici (costi e ricavi) gli obiettivi assegnati ai diversi CdR e rappresentati nel budget operativo. Dalla loro definizione e dal loro consolidamento, unitamente ai budget trasversali, deriva il contenuto del budget economico aziendale.
- ✓ Trasversali: rappresentano, sia in termini quantitativi sia in termini economici, i programmi e le azioni che l'Azienda intende realizzare nei vari CdR su determinate fattispecie gestionali come nel caso del budget del Blocco Operatorio, degli Ambulatori, dei Laboratori e della Ricerca, oppure su specifici fattori produttivi come nel caso del budget trasversale delle Risorse Umane, degli Approvvigionamenti e degli Investimenti.

6 Le fasi del processo di budgeting.

Le fasi logico-operative che sono state definite all'interno del processo di budgeting dell'Azienda Ospedaliera Universitaria Meyer con la relativa successione temporale sono rappresentate nella seguente schematizzazione.

		Settembre X-1		Ottobre X-1		
Azienda	Direttore DAI Comitato DAI					Analisi schede budget e definizione controposte
	Comitato di Budget	Reperimento di tutte le informazioni per la predisposizione dei budget trasversali e dei documenti operativi gestionali, anche attraverso incontri specifici con i coordinatori infermieristici e tecnici e con tutti i soggetti interessati e coinvolti nella negoziazione di budget		Formulazione Budget trasversali: personale, investimenti, consumi, blocco chirurgico, laboratori ambulatoriale, ricerca		Partecipazione costante alla risoluzione delle problematiche legate alla formulazione delle ipotesi di budget
	Controllo Gestione - S.I.	Predisposizione CE III Trimestre anno X-1 con definizione della proiezione annua		Chiusura CO.AN. e reportistica interna dati attività al III Trimestre		Formulazione ipotesi di budget specifici di CdR e costante verifica dell'equilibrio economico-finanziario complessivo
	Direzione	Traduzione degli indirizzi strategici in obiettivi di gestione essenziali per la formulazione delle linee guida per il budget annuale				Verifica complessiva ed analisi coerenza con l'equilibrio economico-finanziario
		Novembre X-1		Dicembre X-1		
Azienda	Direttore DAI Comitato DAI	Negoziazione con Direzione Aziendale		Comunicazione a tutto il personale del dipartimento dei risultati derivanti dalla negoziazione e firma delle schede di Budget di I e di II livello		
	Comitato di Budget	Analisi fattibilità e coerenza delle controposte		Validazione del master budget, del budget specifici di CdR, dei budget trasversali e dei documenti operativi gestionali		
	Controllo Gestione - S.I.	Raccolta delle controposte articolate nelle schede di budget specifici di CdR		Revisione definitiva delle schede alla luce della negoziazione ed invio ai DAI per la firma		
	Direzione	Revisione delle schede di budget alla luce delle controposte accolte		Negoziazione del budget con i Direttori DAI e comitato dipartimentale		
		Gennaio X				
Azienda	Direttore DAI Comitato DAI	Monitoraggio andamento budget				
	Comitato di Budget	Monitoraggio andamento budget				
	Controllo Gestione - S.I.	Monitoraggio andamento budget				
	Direzione	Monitoraggio andamento budget				

Tale programmazione ha subito notevoli ritardi a seguito dell'applicazione del nuovo statuto aziendale con le conseguenti operazioni di sistemazione del tutto il reporting aziendale alla nuova organizzazione in vigore dal 01/01/2016.

6.1 Definizione linee di indirizzo generali per la formulazione del budget annuale

Rappresenta il vero input all'intero processo di budgeting, viene svolto dalla Direzione Aziendale e consiste nella definizione delle linee di indirizzo per la formulazione del budget.

Le linee di indirizzo vengono formulate attraverso quattro rilevanti passaggi:

1. analisi delle strategie regionali e valutazione degli impatti sulla definizione delle linee strategiche aziendali;

2. traduzione delle strategie aziendali in obiettivi di gestione per l'anno di budget;
3. valutazione delle previsioni sulla domanda sanitaria e sulla stima delle prestazioni da erogare anche in considerazione degli sviluppi organizzativi a tendere;
4. verifica delle compatibilità sulle risorse disponibili.

Nei primi due passaggi l'obiettivo è quello di recepire pienamente le indicazioni strategiche regionali nei piani strategici aziendali e trovare una loro concreta scomposizione in obiettivi operativo-gestionali da attuare nell'anno di riferimento del budget.

Nel terzo passaggio l'impegno è orientato all'analisi ed alla comprensione delle caratteristiche del potenziale bacino di utenza oltre che all'andamento della domanda di prestazioni sanitarie per correlarli agli obiettivi complessivi aziendali che si vogliono perseguire, sempre in coerenza con quanto definito nelle strategie sia a livello aziendale che regionale, ma anche con gli sviluppi organizzativi che l'Azienda intende mettere in atto nel periodo di riferimento del budget.

Sulla base della valutazione della domanda sanitaria e considerando i miglioramenti realizzabili dai recuperi di efficienza e dai miglioramenti sulla qualità delle prestazioni vengono formulate le previsioni relative ai volumi di attività da erogare ed alla quantità di fattori produttivi (risorse) da utilizzare ad ogni livello di articolazione organizzativa del budget.

L'analisi economico-finanziaria che ne consegue consente di capire la compatibilità dei risultati attesi rispetto alle risorse necessarie per la loro realizzazione e di comprendere anche gli ulteriori eventuali spazi di manovra economici e finanziari su cui potere o dovere intervenire, nonché degli ambiti di responsabilizzazione richiesti alle varie unità organizzative oggetto di articolazione di budget.

Questo momento, alimentato da informazioni strutturate e destrutturate, ricerca le indicazioni in grado di produrre linee di intervento concrete sulle quali inserire soluzioni organizzativo-gestionali praticabili e definisce i riflessi delle scelte contenute nel budget sull'equilibrio economico-finanziario dell'Azienda.

6.2 Predisposizione CE III Trimestre anno in corso

Il Controllo di Gestione presenta alla Direzione Aziendale il Conto Economico (CE) Aziendale riferito al III trimestre dell'esercizio in corso oltre alla definizione dalla proiezione annuale di tutti i costi ed i proventi aziendali nonché del risultato economico d'esercizio. Questi elementi costituiranno la base di partenza per la predisposizione del budget economico dell'anno di riferimento.

6.3 Reperimento dati per budget trasversali

Consiste nel reperimento da parte dei componenti del comitato di budget aziendale di tutte le informazioni necessarie alla predisposizione dei budget trasversali (Budget delle Risorse Umane, Budget degli Investimenti, Budget degli Approvvigionamenti, Budget del Blocco Operatorio, Budget degli Ambulatori, Budget dei Laboratori e Budget della Ricerca) e di tutti i documenti operativi che poi dovranno guidare la gestione operativa delle varie attività (es. programmazione attività chirurgica del blocco, piano assunzionale, piano delle manutenzioni, ecc.).

Per poter rendere il più agevole e completo possibile questo lavoro i vari componenti dovranno dotarsi di tutti gli strumenti ritenuti di volta in volta utili per l'elaborazione dei documenti suddetti, in particolare si propone di effettuare specifici incontri in particolare con i coordinatori tecnici ed infermieristici, oltre che con tutti i soggetti interessati per essere completamente informati dei punti di

forza e di debolezza presenti nella nostra Azienda per i vari fattori produttivi e/o per le attività oggetto dei budget trasversali.

6.4 Reportistica di base per la costruzione delle schede di budget

Consiste nella preparazione da parte del Controllo di Gestione e del Sistema Informativo di tutta la reportistica contenente sia dati quantitativi sia economici rappresentativi dell'attività svolta dall'Azienda nei primi nove mesi dell'anno in corso. Questa reportistica dovrà contenere, sempre sia in termini quantitativi sia in termini economici, anche la proiezione dei dati a fine anno.

6.5 Formulazione budget trasversali

Avviene ad opera del comitato di budget aziendale e consiste nella formulazione dei budget trasversali alla luce del recepimento delle linee di indirizzo definite dalla Direzione Aziendale.

I budget trasversali che la nostra Azienda ad oggi ha individuato, sono:

- ✓ Budget delle Risorse Umane;
- ✓ Budget degli Investimenti;
- ✓ Budget degli Approvvigionamenti;
- ✓ Budget del Blocco Operatorio;
- ✓ Budget dei Laboratori;
- ✓ Budget degli Ambulatori;
- ✓ Budget della Ricerca.

Il Budget delle Risorse Umane consente l'analisi trasversale a tutti i CdR, e quindi complessiva aziendale, sia in termini quantitativi sia in termini economici, di tutti i fattori produttivi legati alla gestione della risorsa "personale".

Per quanto concerne il Budget delle Risorse Umane costituiranno elemento imprescindibile la determinazione della dotazione organica ad ogni livello di articolazione del budget (sia in termini di FTE - Full Time Equivalent, sia in termini assoluti), il piano delle assunzioni e cessazioni nell'anno in corso e l'ipotesi concordata con la Direzione Aziendale del piano assunzionale per l'anno di riferimento del budget.

La definizione di questo budget trasversale deve considerare congiuntamente anche le professionalità disponibili grazie a formule contrattuali alternative: consulenze, personale universitario, lavoro interinale e contratti libero professionali. Oltre a questo dovrà essere analizzata e confrontata anche la dotazione organica richiesta dai vari responsabili di struttura.

Per tutti questi elementi si dovrà arrivare alla definizione dei loro riflessi economici sull'anno di budget.

Il comitato di budget aziendale deve definire una serie indicatori tesi al monitoraggio quali-quantativo degli obiettivi definiti in questo budget trasversale.

Per quanto invece concerne il Budget degli Investimenti, l'intera sua determinazione è strettamente connessa con la definizione del piano degli investimenti che a sua volta costituisce parte integrante del budget aziendale e deve definire, per i beni che possono essere posti in dotazione alle singole unità

organizzative (attrezzature sanitarie, mobili e arredi, attrezzature informatiche, fabbricati ed impianti, automezzi, altri beni), il programma di dismissioni, sostituzioni e nuove acquisizioni.

Il piano degli investimenti deve contenere tutte le movimentazioni inerenti i beni che costituiscono dotazione patrimoniale dell'azienda.

La negoziazione del piano degli investimenti relativo alle singole unità organizzative deve essere supportata (almeno per il parco tecnologico ovvero per attrezzature sanitarie e sistemi informatici) da un inventario dei beni in dotazione con esplicitazione del periodo di ammortamento.

Il piano degli investimenti deve considerare anche gli interventi di manutenzione che si configurano come straordinari.

Necessariamente, nella definizione del piano degli investimenti deve essere considerata la fonte di finanziamento del singolo intervento, se non altro per tener conto dell'effetto economico dovuto alla sterilizzazione degli ammortamenti.

Il Budget degli Investimenti deve contenere tutte le attività legate all'investimento, con la relativa incidenza economica sull'anno di budget, pertanto dovrà essere definito, oltre alle manutenzioni straordinarie previste nel piano degli investimenti, il programma dettagliato delle manutenzioni ordinarie programmabili e prevedibili preventivamente e la quantificazione di massima dell'attività e dei costi inerenti le manutenzioni ordinarie eseguite in "economia" o "una tantum".

Infine, il Budget degli Investimenti deve contenere anche una apposita sezione rappresentativa del godimento di beni di terzi (noleggio, leasing, ecc.) con la quantificazione del relativo impatto economico.

Il comitato di budget aziendale deve definire una serie indicatori tesi al monitoraggio quali-quantativo degli obiettivi definiti in questo budget trasversale.

Il Budget degli Approvvigionamenti analizza trasversalmente a tutti i CdR la movimentazione dei fattori produttivi rappresentativi del consumo di beni sanitari, economici e di beni per le manutenzioni. Nella definizione di questo budget si dovrà tenere preliminarmente conto della consistenza di questi fattori produttivi sia nei vari reparti di degenza, sia nei diversi altri luoghi di stoccaggio (es. Laboratori, Radiodiagnostica, Farmacia, ecc.).

Nell'ambito della costruzione di questo budget è opportuno utilizzare la stessa distinzione fra i vari beni tipica della contabilità analitica (gruppo merceologico e fattore produttivo) per consentire una agevole verifica infrannuale degli obiettivi definiti.

Infine, dovranno essere evidenziati separatamente i consumi per cui siano previste forme particolare di rimborso (es. farmaci FED, fatturazione ad altre aziende, ecc.).

L'analisi e la definizione di questo documento terrà conto in modo particolare di tutto il lavoro sviluppato dal 2010 ad oggi dalla Task Force Approvvigionamenti (TFA) e cercherà di contenere tutte le manovre di razionalizzazione dei consumi sia per i beni sanitari sia per i beni economici.

Il comitato di budget aziendale deve definire una serie indicatori tesi al monitoraggio quali-quantativo degli obiettivi definiti in questo budget trasversale.

Il Budget del Blocco operatorio si differenzia dai precedenti perché non analizza il consumo trasversale di uno o più fattori produttivi, ma definisce l'attività di una struttura che svolge una attività trasversale e che condiziona i risultati di molteplici CdR.

Il budget del Blocco Operatorio ha per oggetto la definizione di obiettivi inerenti l'attività complessiva del blocco operatorio e la relativa valorizzazione economica tenendo in considerazione, oltre alle indicazioni fornite dalla Direzione Aziendale nelle linee guida, anche delle liste d'attesa predisposte per le varie specialità.

Nella definizione di questo budget devono essere indicati anche i fattori produttivi necessari allo svolgimento di detta attività.

Il comitato di budget aziendale deve definire una serie indicatori tesi al monitoraggio quali-quantativo degli obiettivi definiti in questo budget trasversale.

Il Budget dei Laboratori definisce l'attività che vengono effettuate all'interno delle strutture appositamente dedicate dove viene realizzata una attività trasversale che condiziona i risultati di molteplici CdR.

Il budget degli Laboratori ha per oggetto la definizione di obiettivi inerenti l'attività complessiva degli stessi e la relativa valorizzazione economica tenendo in considerazione, oltre alle indicazioni fornite dalla Direzione Aziendale nelle linee guida, anche delle liste d'attesa e/o i tempi necessari all'esecuzione della prestazione.

Nella definizione di questo budget devono essere indicati anche i fattori produttivi necessari allo svolgimento di detta attività.

Il comitato di budget aziendale deve definire una serie indicatori tesi al monitoraggio quali-quantativo degli obiettivi definiti in questo budget trasversale.

Il Budget degli ambulatori definisce l'attività che vengono effettuate all'interno delle strutture appositamente dedicate dove viene realizzata una attività trasversale che condiziona i risultati di molteplici CdR.

Il budget degli ambulatori ha per oggetto la definizione di obiettivi inerenti l'attività complessiva degli stessi e la relativa valorizzazione economica tenendo in considerazione, oltre alle indicazioni fornite dalla Direzione Aziendale nelle linee guida, anche delle liste d'attesa delle varie specialità.

Nella definizione di questo budget devono essere indicati anche i fattori produttivi necessari allo svolgimento di detta attività.

Il comitato di budget aziendale deve definire una serie indicatori tesi al monitoraggio quali-quantativo degli obiettivi definiti in questo budget trasversale.

Il Budget della ricerca ha per oggetto la definizione di tutte le iniziative che possono essere ricondotte a questa attività pur essendo realizzate all'interno di specifici CdR.

Il comitato di budget aziendale deve definire una serie indicatori tesi al monitoraggio quali-quantativo degli obiettivi definiti in questo budget trasversale.

6.6 Formulazione ipotesi di budget per i singoli CdR e consolidamento dei dati

Questa attività viene svolta dal Controllo di Gestione, con la collaborazione costante del comitato di budget aziendale nella sua interezza, e si traduce nella predisposizione delle schede di budget per CdR. Per ciascun CdR sono definiti specifici obiettivi ed individuati appositi indicatori per monitorarne l'andamento quali-quantativo.

Durante la definizione delle ipotesi di budget per i singoli CdR deve essere costantemente analizzato l'equilibrio economico-finanziario del CdR e quello complessivo aziendale.

Il Controllo di Gestione, predisposte tutte le schede di budget per i singoli CdR, le presenta al comitato di budget aziendale per una analisi di fattibilità tecnica e di coerenza con quanto definito nei budget trasversali e successivamente alla Direzione Aziendale per l'analisi complessiva e per la valutazione della coerenza gestionale tenendo conto della necessità di perseguire l'equilibrio economico-finanziario.

6.7 Invio delle schede di budget

Questa fase consiste nell'invio da parte del Controllo di Gestione ai singoli Direttori di dipartimento e ai Responsabili delle strutture organizzative dipartimentali semplici e complesse delle schede di budget per CdR.

Le schede di budget conterranno la proposta formulata dal comitato di budget aziendale sia per gli obiettivi a livello dipartimentale (CdR di I livello), che costituiranno oggetto di negoziazione fra la Direzione Aziendale e i Direttori di dipartimento; sia la proposta per gli obiettivi riconducibili alle strutture organizzative dipartimentali semplici e complesse (CdR di II livello) che costituiranno oggetto di negoziazione fra i Direttori di dipartimento e i responsabili delle strutture stesse.

6.8 Condivisione dei risultati della negoziazione in seno al dipartimento

Ciascun Direttore di Dipartimento insieme al proprio comitato di dipartimento convoca un incontro dipartimentale per condividere i risultati e le considerazioni derivanti dalla negoziazione di budget. In questa sede si possono formulare eventuali controproposte da inviare alla Direzione Aziendale ed al Controllo di Gestione per l'analisi dell'opportuna fattibilità, nonché formulare una diversa scomposizione/definizione degli obiettivi fra Direttore di Dipartimento e responsabili di struttura organizzativa dipartimentale semplice e complessa. La convocazione di questo incontro deve risultare da apposito verbale da inviare alla Direzione Aziendale.

6.9 Raccolta delle controproposte

Questa fase prevede la raccolta da parte del Controllo di Gestione delle controproposte formulate da parte dei Direttori di Dipartimento coadiuvati dal comitato di dipartimento secondo il format definito nelle varie articolazioni delle schede di budget, attraverso la compilazione del campo "Proposta CdR".

Questa fase deve essere preceduta da un attento processo di analisi inerente la verifica della fattibilità di tali obiettivi all'interno del dipartimento. Naturalmente la scheda di budget dipartimentale non è altro che il consolidamento delle schede di budget definite per strutture organizzative dipartimentali semplici e complesse afferenti il dipartimento stesso, pertanto partendo dalla analisi e negoziazione, in seno al dipartimento, di queste ultime, fermo restando la piena autonomia gestionale lasciata al Direttore di dipartimento di poter diversamente articolare l'attività fra tali strutture complesse e semplici, si potrà arrivare alla definizione della scheda di budget dipartimentale.

L'articolazione del budget per singola struttura sviluppa gli orientamenti per una corretta ed equilibrata suddivisione delle risorse che a fronte degli obiettivi individuati risulti coerente con l'equilibrio economico-finanziario sia della singola struttura complessa e semplice, sia di dipartimento, anche in considerazione degli impegni assunti dall'Azienda con gli organismi di indirizzo e programmazione.

6.10 Analisi di coerenza delle controproposte

Viene realizzata ad opera del comitato di budget aziendale e consiste nell'analisi della coerenza delle proposte fatte dai Direttori di dipartimento e dai comitati dipartimentali anche in considerazione dei budget trasversali che sono stati definiti.

6.11 Revisione da parte della Direzione Aziendale delle schede di I livello ed invio delle schede per la negoziazione

La Direzione Aziendale valida le schede di budget di I livello eventualmente rielaborate alla luce delle controproposte accolte. Dopo la validazione il Controllo di Gestione procede al confezionamento definitivo ed all'invio ai Direttori di DAI delle schede di budget di I livello ed ai Responsabili delle strutture organizzative dipartimentali semplici e complesse delle schede di budget di II livello per la successiva negoziazione.

6.12 Negoziazione del budget fra Direzione Aziendale, Direttori DAI e Responsabili delle strutture organizzative dipartimentali semplici e complesse

La Direzione Aziendale, affiancata da Controllo di Gestione, Direzione Infermieristica, Direzione Tecnica Sanitaria e ogni altra figura ritenuta necessaria, incontra il Direttore di Dipartimento ed i Responsabili delle strutture organizzative dipartimentali semplici e complesse, insieme al comitato di dipartimento, per procedere alla negoziazione di budget.

6.13 Revisione definitiva delle schede di budget di I e II livello

Il Controllo di Gestione effettua una revisione definitiva delle schede di budget di I e II livello alla luce di quanto emerso dalla precedente fase, le sottopone alla Direzione Aziendale per la validazione finale e procede all'invio ai Direttori di Dipartimento ed ai Responsabili delle strutture organizzative dipartimentali semplici e complesse per la firma.

6.14 Condivisione dei risultati della negoziazione in seno al dipartimento

Ciascun Direttore di Dipartimento insieme al proprio comitato di dipartimento convoca un incontro dipartimentale per condividere i risultati e le considerazioni derivanti dalla negoziazione di budget riassunti nelle schede ricevute. I Direttori di Dipartimento ed i Responsabili delle strutture organizzative dipartimentali semplici e complesse forniscono alla Direzione Aziendale il verbale di detto incontro corredato dalle schede firmate dai Responsabili di CdR di I (DAI) e di II livello (S.O.D.S e S.O.D.C.).

6.15 Consolidamento dei Budget dipartimentali e redazione master budget aziendale.

Il Controllo di Gestione effettua il consolidamento dei budget dipartimentali e predispone il master budget aziendale. Il comitato di budget aziendale valida il master budget, i budget di CdR di I e II livello, i budget trasversali e dei documenti operativo-gestionali necessari a dare concreta applicazione agli obiettivi di budget.

6.16 Predisposizione, approvazione ed invio del bilancio di previsione

La Direzione Aziendale, supportata dal consolidamento delle schede di budget effettuato dal Controllo di Gestione e avvalendosi del Servizio Risorse Economico Finanziarie, procede alla predisposizione del bilancio di previsione per l'anno di budget ².

6.17 Inizio operatività ed attuazione del budget 2015

Il budget definito a seguito del processo negoziale dovrà trovare piena operatività ed attuazione a partire dal 1° gennaio dell'anno di riferimento.

6.18 Monitoraggio costante degli obiettivi di budget

L'ultima fase del processo consiste nel monitoraggio degli obiettivi di budget, che vedrà coinvolti la Direzione Aziendale, i Direttori di dipartimento coadiuvati dal comitato dipartimentale e dal comitato di budget aziendale.

In particolare, per favorire il perseguimento degli obiettivi di budget l'Azienda pone in essere gli opportuni meccanismi operativi del controllo e della valutazione.

A tale scopo il Controllo di Gestione ed il Sistema informativo effettueranno il monitoraggio mensile sull'andamento del grado di raggiungimento degli obiettivi, al fine di fornire report informativi alla Direzione Aziendale, al comitato di budget aziendale oltre che, naturalmente ai Direttori di dipartimento e ai Responsabili di struttura organizzativa dipartimentale semplice e complessa su eventuali scostamenti rispetto al budget negoziato.

Attraverso la lettura e l'analisi comparativa, la Direzione Aziendale ed il comitato di budget aziendale potranno attuare azioni correttive in collaborazione con il Direttore di dipartimento ed il Responsabile della struttura interessato. Tutti i direttori titolari di budget effettuano, indipendentemente dall'attivazione di altri organismi, riunioni con la propria équipe, a cadenza mensile, per permettere l'attivazione di azioni correttive per i mesi rimasti, nello sforzo di raggiungere o correggere o modificare gli obiettivi programmati.

A sua volta il comitato di budget aziendale è a disposizione sia dei Direttori di dipartimento sia dei Responsabili delle strutture organizzative dipartimentali semplici e complesse nonché del comitato dipartimentale per effettuare la valutazione dell'attività, ed analizzare l'eventuale scostamento di periodo rispetto al budget negoziato con particolare attenzione alle attivazioni di sinergie compensative.

Questa ultima fase pertanto si protrae per tutto l'arco dell'anno e qualora, durante l'esercizio di riferimento, si dovesse verificare una differenza tra risultati effettivi e attesi, dovuta a modificazioni significative nella organizzazione e nelle risorse strutturali assegnate a inizio esercizio (personale, spazi e tecnologia, ecc.), o dovuta a fattori esterni o comunque esogeni rispetto alla gestione del Direttore di dipartimento, tale da rendere improbabile il perseguimento di uno o più obiettivi di budget, è possibile attivare una fase di revisione degli obiettivi.

La modifica degli obiettivi di budget può avvenire:

² La L.R. n. 40 del 24 febbraio 2005 all'articolo 123 co. 2. afferma che «Il direttore generale dell'azienda ospedaliero universitaria, entro il 15 novembre di ogni anno, adotta il bilancio pluriennale unitariamente al bilancio preventivo economico annuale e li trasmette, alla Giunta regionale con allegata la relazione del collegio sindacale, entro il 30 novembre di ogni anno; la Giunta regionale approva i bilanci entro il 31 dicembre.»

- ✓ su iniziativa della Direzione Aziendale;
- ✓ su iniziativa del comitato di budget aziendale;
- ✓ su iniziativa dei singoli Direttori di dipartimento.

Tale modificazione non può essere richiesta nell'ultimo trimestre dell'anno da parte dei singoli CdR.

7 Struttura della scheda di budget.

La scheda di budget è composta da dieci parti:

1. *Area Attività – Ricovero Ordinario* – dove viene analizzata la produzione di ricoveri ordinari in base al reparto dimettente;
2. *Area Attività – Ricovero Ordinario per competenza* – dove viene analizzata la produzione di ricoveri ordinari in base alla competenza assistenziale;
3. *Area Attività – Ricovero DH* – dove viene analizzata la produzione di ricoveri diurni in base alla struttura dimettente;
4. *Area Attività – Ricovero DH per competenza* – dove viene analizzata la produzione di ricoveri diurni in base alla competenza assistenziale;
5. *Area Attività – Specialistica Ambulatoria* – dove viene analizzata la produzione legata alla specialistica ambulatoriale;
6. *Area Attività – Pronto Soccorso* – dove viene analizzata la produzione legata all'attività di pronto soccorso;
7. *Area Attività – Gestione Posto Letto* – dove viene analizzata la gestione della risorsa posto letto all'interno dei singoli reparti fisici e complessivamente a livello aziendale;
8. *Area Qualità* – dove viene analizzata l'attività complessiva aziendale da un punto di vista prettamente qualitativo, in tale sezione sono concentrati i principali indicatori monitorati attraverso il laboratorio di Management e Sanità (MES);
9. *Area Consumi* – contenente il valore complessivo dei consumi per beni sanitari ed economici con il dettaglio specifico dei consumi per farmaci, dei presidi medico chirurgici, dei dispositivi uso diagnostico, del materiale protesico, dei prodotti dietetici e del materiale economico;
10. *Area Risorse Umane* – contenente il numero di risorse umane (distinte per tipologia contrattuale e qualifica) presenti nei singoli periodi rilevati nella scheda di budget.

Ad alcuni obiettivi formulati e formalizzati in sede di negoziazione del budget, presi singolarmente o aggregati ad altri, viene assegnato un peso relativo che esprime la rilevanza dell'obiettivo stesso nell'economia complessiva della scheda di budget, in relazione agli obiettivi strategici, distinguendo il peso specifico dell'obiettivo fra "Dirigenza" e "Comparto". Questi obiettivi sono evidenziati nella scheda di budget attraverso un asterisco nella colonna dei pesi (sia relativo alla "Dirigenza" sia del e "Comparto") ed identificano gli obiettivi prioritari dell'Azienda, in coerenza con le linee strategiche definite dalla Direzione Aziendale.

La definizione dei pesi da attribuire a ciascun obiettivo avviene in sede di negoziazione di budget.

Nella scheda di budget, inoltre, verranno evidenziate le seguenti informazioni:

- ✓ dati consuntivi relativi all'anno precedente a quello di elaborazione del budget;
- ✓ dati di "preconsuntivo" costruiti con i dati relativi ai primi tre trimestri dell'anno in corso proiettati a fine anno, in base all'andamento rilevato nell'anno precedente a quello di elaborazione;

- ✓ proposta del comitato di budget aziendale inerente lo specifico obiettivo di budget;
- ✓ proposta del CdR (campo lasciato vuoto);
- ✓ budget concordato (compilato alla fine del processo negoziale);
- ✓ peso del singolo obiettivo o del raggruppamento di obiettivi di budget (in colonne distinte per “Dirigenza” e “Comparto”);

Sarà impegno comune e condiviso da tutto il comitato di budget aziendale la realizzazione di una sezione dedicata alla esplicitazione delle informazioni circa l’evoluzione futura del contesto di riferimento dell’attività del CdR specifico, ed in genere riassuntiva delle valutazioni strategiche che impatteranno sul CdR.

La scheda di budget è inoltre accompagnata da:

- ✓ Elenco del personale assegnato ai singoli centri di costo afferenti il CdR (I e II livello);
- ✓ Dotazioni strumentali a disposizione del CdR.

8 Verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi

Questa fase inizia l’anno successivo a quello di riferimento ed in particolare quando il Controllo di Gestione ed il Sistema Informativo provvedono a:

1. elaborare e normalizzare i dati di consuntivo dell’anno di riferimento sintetizzandoli nei report per Dipartimento e Strutture organizzative dipartimentali semplici e complesse, contenenti dati analitici di consuntivo dell’anno di riferimento confrontati con quanto negoziato a budget per lo stesso anno distinti in valorizzazioni, costi, indicatori;
2. predisporre la scheda di rendicontazione degli obiettivi di confronto tra dati di consuntivo, ed obiettivi di budget, per ciascun indicatore definito in sede di negoziazione, sia a livello dipartimentale sia a livello di Struttura organizzativa dipartimentale semplice e complessa.

Tali schede vengono trasmesse ai Responsabili di struttura organizzativa dipartimentale semplice e complessa (e per conoscenza al Direttore di Dipartimento o Centro di Eccellenza dell’unità organizzativa oggetto di valutazione), al fine di far predisporre una relazione che motivi gli scostamenti rilevanti da sottoporre a valutazione e sintesi del Direttore di dipartimento o Centro di Eccellenza.

Al Direttore di Dipartimento o Centro di Eccellenza viene inviata la scheda di valutazione relativa al Dipartimento da lui diretto.

Il Direttore di dipartimento o Centro di Eccellenza prende in esame gli scostamenti motivati dai Responsabili di struttura e procede a una valutazione degli scostamenti e predisponde una relazione da sottoporre alla Direzione Generale evidenziando quanto segue:

- ✓ le motivazioni legate agli scostamenti rilevati, rispetto ai risultati attesi a livello dipartimentale;
- ✓ la valutazione relativa agli scostamenti registrati a livello di articolazione organizzativa dipartimentale semplice e complessa.

La Direzione Aziendale analizza singolarmente i risultati di ogni Dipartimento e Struttura organizzativa dipartimentale semplice o complessa, convocando eventualmente i responsabili di situazioni che presentano aspetti di criticità, per chiarimenti e/o approfondimenti.

Tutte le risultanze del processo di valutazione sono fornite all’Organismo Indipendente di Valutazione.

L’Organismo Indipendente di Valutazione infine, sulla base degli elementi conoscitivi acquisiti, procede alla validazione complessiva del processo di valutazione esprimendosi anche su specifiche situazioni dubbie o critiche anche su richiesta del valutato.

La Direzione Generale, valuterà le risultanze della verifica e le sintetizzerà in un documento da presentare alle Organizzazioni Sindacali, prima della deliberazione ufficiale da parte del Direttore Generale, mentre una sua sintesi verrà diffusa a tutto il personale durante le riunioni di unità operativa. La valutazione complessiva della scheda di budget per ciascun livello di analisi (CdR I livello o CdR II livello) è determinata in base al grado di raggiungimento degli obiettivi strategici evidenziati in ciascuna scheda con l'asterisco (identificativo degli obiettivi prioritari d'Azienda).

Questa fase risulta coerente con quanto emanato da Regione Toscana per dare piena applicazione al D.Lgs. 150/2009 (in particolare L.R. 67/2010, D.G.R.T. n. 465 del 28/05/12, D.G.R.T. n. 308 del 29/04/13).

In particolare, l'attenzione è posta sulla possibilità di individuare obiettivi specifici per la dirigenza e per il comparto, con possibilità di attribuire un peso per il singolo obiettivo diverso fra i due raggruppamenti di personale. Questo elemento costituirà il primo anello di congiunzione per consentire al Dirigente responsabile della struttura di effettuare una valutazione individuale dei singoli soggetti assegnati alla struttura che lui dirige circa il loro contributo al raggiungimento degli obiettivi assegnati; nonché al responsabile tecnico o infermieristico per poter valutare il singolo dipendente del comparto circa la sua partecipazione al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

9 Riferimenti

- ✓ D.Lgs. 502/92 “Riordino della disciplina in materia sanitaria”;
- ✓ L.R. 40/2008 “Disciplina del servizio sanitario regionale”;
- ✓ D.Lgs. 229/99 “Norme per la razionalizzazione del S.S.N.”;
- ✓ D.Lgs. 286/99 “Riordino e potenziamento degli strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'art. 11 della L. 15/03/97, n. 59”;
- ✓ D.Lgs. 150/09 “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”;
- ✓ L.R. 67/2010 “Modifiche alla legge regionale 24 febbraio 2005, n. 40 (Disciplina del servizio sanitario regionale)”;
- ✓ D.G.R.T. n. 465 del 28/05/12 “Linee di indirizzo in attuazione della L.R. 67/2010 in materia di valutazione del personale del Servizio Sanitario Regionale (fasce di merito ed organismi di valutazione);
- ✓ D.G.R.T. n. 308 del 29/04/13 “Linee di indirizzo per l'implementazione del sistema di valutazione del personale del Servizio Sanitario Regionale”.

10 Archiviazione

I documenti prodotti nel processo di budgeting vengono archiviati in forma cartacea negli armadi del Controllo di Gestione, a cura del responsabile dell'ufficio, per un periodo di tempo pari a 3 anni per essere utilizzati a scopo di rielaborazioni statistiche oppure vengono archiviati su supporto informatico.