
	<p style="text-align: center;">Procedura Aziendale</p> <p style="text-align: center;">Titolo: “Programmazione, pianificazione e budget”</p> <p style="text-align: center;">Unità Operativa Controllo di Gestione</p>	<p style="text-align: center;">PR- A 33</p> <p style="text-align: center;">Rev. 2 di Maggio 2015</p> <p style="text-align: center;">Pagina 1 di 12</p>
---	---	---

PROGRAMMAZIONE, PIANIFICAZIONE E BUDGET

1. CAMPO DI APPLICAZIONE	2
2. SCOPO	2
3. DOCUMENTI DI RIFERIMENTO	2
4. DEFINIZIONI E ABBREVIAZIONI	3
5. MODALITA' OPERATIVE	4
6. TIPOLOGIA DI OBIETTIVI	9
6. REFERENTI PROCEDURA	12
7 ARCHIVIAZIONE E GESTIONE DEI DATI	12

Redazione

Angela Loffreda – U.O. Controllo di Gestione
Vanni Stangherlin – Responsabile della UOS Controllo di Gestione

	<p>Procedura Aziendale</p> <p>Titolo: “Programmazione, pianificazione e budget”</p> <p>Unità Operativa Controllo di Gestione</p>	<p>PR- A 33</p> <p>Rev. 2 di Maggio 2015</p> <p>Pagina 2 di 12</p>
---	---	---

1. CAMPO DI APPLICAZIONE

Questa procedura si applica, relativamente al processo di programmazione e budget, a tutte le articolazioni organizzative dell’Azienda.


2. SCOPO

Lo scopo del documento è quello di definire il ciclo di programmazione e budget per centro di responsabilità dell’Azienda ULSS 14.

3. DOCUMENTI DI RIFERIMENTO

I riferimenti normativi da cui discende l’obbligatorietà dell’adozione della metodica di programmazione e budget per le Aziende Sanitarie ed Ospedaliere sono i seguenti:

- Decreto Legislativo n. 502 del 30.12.92 “Riordino della disciplina in materia sanitaria a norma dell’articolo 1 della legge 23 ottobre 1992 n. 421”, art 3, comma 6, *“Al direttore generale compete in particolare, anche attraverso l’istituzione dell’apposito servizio di controllo interno di cui all’articolo 20 del decreto legislativo 3 febbraio 1993 n. 29 e successive modificazioni ed integrazioni, verificare, mediante valutazioni comparative dei costi, dei rendimenti e dei risultati, la corretta ed economica gestione delle risorse distribuite ed introitate nonché l’imparzialità ed il buon andamento dell’azione amministrativa.”*
- Legge Regionale 14 settembre 1994, n. 55 “Norme sull’assetto programmatico, contabile, gestionale e di controllo delle unità locali socio sanitarie e delle aziende ospedaliere in attuazione del d.l. 30.12.1992 n. 502 così come modificato dal d.l. 7.12.1993 n. 517”, titolo IV, articoli 13 e seguenti. Si riportano i punti fondamentali di riferimento:
Art. 13 Metodica di Budget
Allo scopo di pervenire, su arco annuale e con sistematico riferimento alle scelte della programmazione, alla formulazione di articolate e puntuali previsioni relativamente ai risultati da conseguire, alle attività da realizzare, ai fattori operativi da utilizzare, alle risorse finanziarie da

	<p>Procedura Aziendale</p> <p>Titolo: "Programmazione, pianificazione e budget"</p> <p>Unità Operativa Controllo di Gestione</p>	<p>PR- A 33</p> <p>Rev. 2 di Maggio 2015</p> <p>Pagina 3 di 12</p>
---	--	--

acquisire e da impiegare, agli investimenti da compiere è obbligatoria l'adozione della metodica di budget.

La metodica di budget si sviluppa secondo una struttura che comprende:

- a. il documento di direttive;*
- b. il budget generale;*
- c. i budget delle strutture;*
- d. i budget di centro di responsabilità.*

Il presente documento si sofferma sul punto d, tralasciando gli altri documenti che pur facendo parte dei documenti aziendali, non vengono qui analizzati.

L'articolo 17 della legge regionale n. 55/1994 descrive il **Budget di centro di Responsabilità**:

- 1. I budget di centro di responsabilità sono formulati con riguardo alle unità organizzative inserite nel piano dei centri di responsabilità.*
- 2. I budget di centro di responsabilità sono articolati e strutturati in modo da consentire, in analogia ai budget delle fondamentali strutture, la rappresentazione degli aspetti economici, rendendo inoltre possibile l'attribuzione della responsabilità di gestione e di risultato mediante l'individuazione dei risultati da conseguire, delle attività da svolgere e delle risorse assegnate.*

4. DEFINIZIONI E ABBREVIAZIONI

Il Budget di centro di responsabilità è il meccanismo operativo attraverso il quale l'Azienda articola il sistema degli obiettivi di breve periodo (annuali), con riferimento alla struttura organizzativa ed esplicita le condizioni necessarie al raggiungimento degli stessi.

Nel documento si utilizzano le seguenti abbreviazioni:

Coord. Prof. San.: Coordinatori delle Professioni Sanitarie


DS: Direttore Sanitario

DSS: Direttore dei Servizi Sociali

DA: Direttore Amministrativo

DMO: Dirigente Medico Ospedaliero

O.I.V.: Organismo Indipendente di Valutazione

	<p>Procedura Aziendale</p> <p>Titolo: "Programmazione, pianificazione e budget"</p> <p>Unità Operativa Controllo di Gestione</p>	<p>PR- A 33</p> <p>Rev. 2 di Maggio 2015</p> <p>Pagina 4 di 12</p>
---	--	--

S.O.: Struttura Operativa


U.O.C. : Unità Operativa Complessa

U.O.S.D.: Unità Operativa Semplice a valenza Dipartimentale

5. MODALITA' OPERATIVE


Il percorso di programmazione e budget si articola nelle seguenti fasi:

1. **Definizione degli obiettivi strategici:** il Direttore Generale, con il contributo dei Direttori di Area e i Direttori di Struttura Operativa, definisce gli obiettivi strategici ovvero gli obiettivi pluriennali di significativa rilevanza per tutti gli ambiti aziendali. La definizione di tali obiettivi discende dall'analisi di una serie di elementi di input che vengono definiti di anno in anno, e relativi ad elementi utili per identificare le priorità di intervento. Gli elementi di input possono essere rappresentati da: normativa nazionale e regionale, confronto con altre aziende sanitarie, stato di salute della popolazione e quanto manifestato dai vari stakeholder aziendali.
2. **Definizione degli obiettivi operativi delle aree produttive:** il Direttore Generale, i Direttori di Area e i Direttori delle Strutture Operative, definiscono le strategie di sviluppo degli obiettivi strategici relativamente alle aree produttive (Ospedale, Distretti Socio-sanitari, Dipartimento di Prevenzione) e gli obiettivi operativi annuali. Per ogni obiettivo operativo è prevista la definizione di uno o più indicatori che consentano di misurarlo, dei valori soglia per ogni anno di riferimento e le strutture operative coinvolte.
3. **Definizione dei Piani di Settore:** si tratta di documenti (Piano della Comunicazione, Programma per la Trasparenza e l'integrità, Piano per la prevenzione della corruzione, Sviluppo del controllo interno, Piano della Qualità e Accreditamento, ecc.) che espongono la programmazione di ambiti aziendali di supporto all'area produttiva e nei quali vengono definiti degli obiettivi aziendali che supportano quelli delle aree produttive. Questi obiettivi di piano, che rappresentano cosa si intende conseguire con lo sviluppo del contenuto del singolo piano di settore, devono essere articolati ai Dipartimento/U.O.C./U.O.S.D.. L'articolazione degli obiettivi di piano, consente di individuare gli obiettivi da assegnare ai Dipartimento/U.O.C./U.O.S.D. nelle schede di budget.

	<h2 style="margin: 0;">Procedura Aziendale</h2> <p style="margin: 0;">Titolo: “Programmazione, pianificazione e budget”</p> <p style="margin: 0;">Unità Operativa Controllo di Gestione</p>	<p style="margin: 0;">PR- A 33</p> <p style="margin: 0;">Rev. 2 di Maggio 2015</p> <p style="margin: 0;">Pagina 5 di 12</p>
---	---	--

4. **Delibera del Piano strategico e Operativo:** il Direttore Generale condivide gli obiettivi strategici e operativi, contenuti nel Piano delle Performance pluriennale e Documento Direttive dell’anno con vari stakeholder (Collegio di Direzione, Consiglio dei Sanitari, Direttori di Area, Consiglio dei Sindaci)
- Gli obiettivi strategici e operativi costituiscono il contenuto del Piano strategico triennale e operativo annuale, che viene deliberato dal Direttore Generale e che rappresenta la “guida” per il budget. Tale Piano rappresenta il documento cardine della programmazione aziendale e al contempo costituisce Piano attuativo Locale e Documento di Direttive, nonché il Piano delle Performance (D. Lgs.150/2009) e Piano triennale di valutazione degli obiettivi (DGRV 2205/2012). Il contenuto di tale documento è allineato per gli aspetti economici con il Bilancio Economico Preventivo Annuale e con il Piano degli investimenti.
5. **Negoziazione di budget di Struttura Operativa:** Il Direttore Generale al fine di definire le priorità di intervento ed alcuni aspetti specifici che intende evidenziare per la negoziazione, invia una comunicazione ai Direttori di Area. Questi, nel rispetto delle indicazioni ricevute, negoziano le schede di budget di Struttura Operativa con i relativi Direttori di S.O. sulla base di una scheda predisposta della U.O.C. Programmazione e Controllo di Gestione che contiene:
- a. indicatori di attività/costo;
 - b. obiettivi operativi di riferimento derivanti dal Piano strategico triennale.
6. **Articolazione degli obiettivi operativi delle aree produttive sui Dipartimenti/U.O.C./U.O.S.D.:** i Direttori di S.O. e il Direttore Amministrativo per l’area amministrativa, articolano gli obiettivi operativi aziendali indicati nel Piano Strategico triennale e operativo annuale in obiettivi di Dipartimento/U.O.C./U.O.S.D..
7. **Proposta di pesatura delle schede di Budget:** l’U.O.S. Controllo di Gestione predispone le schede di budget contenenti:
- a. indicatori di attività/costo;
 - b. indicatori che derivano da obiettivi della Regione Veneto alle aziende sanitarie;
 - c. indicatori che derivano dagli obiettivi operativi annuali delle aree produttive
 - d. indicatori che derivano dagli obiettivi di piano relativamente ai piani di settore.

I Direttori di S.O. e il Direttore Amministrativo per l’area amministrativa individuano gli obiettivi da pesare nelle schede di Dipartimento/U.O.C./U.O.S.D. garantendo la coerenza tra gli obiettivi di Dipartimento/U.O.C./U.O.S.D. e gli obiettivi aziendali indicati nel Piano Strategico triennale e operativo

	<p>Procedura Aziendale</p> <p>Titolo: "Programmazione, pianificazione e budget"</p> <p>Unità Operativa Controllo di Gestione</p>	<p>PR- A 33</p> <p>Rev. 2 di Maggio 2015</p> <p>Pagina 6 di 12</p>
---	--	--

annuale. Prima di avviare la negoziazione del Budget, i Direttori di Area con i Direttori di Struttura Operativa, con il supporto della UOS Controllo di Gestione, illustrano al Direttore Generale come è stato articolato il budget al fine di evidenziare eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi del piano annuale o a difficoltà incontrate nell'articolazione degli obiettivi.

8. **Negoziazione budget di Dipartimento/U.O.C./U.O.S.D.:** durante un incontro tra il Responsabile di S.O., che rappresentano il Direttore Generale e i Direttori di Dipartimento e i Coordinatori Professioni Sanitarie di Dipartimento, si negoziano gli obiettivi delle schede di budget sia a livello di dipartimento che di U.O.C./U.O.S.D.; in questa sede i Direttori di Dipartimento riportano le osservazioni e le proposte da parte dei Direttori di U.O.C./U.O.S.D..

9. **Monitoraggio delle schede di budget** L'U.O.S. Controllo di Gestione fornisce trimestralmente i report di monitoraggio sull'andamento degli obiettivi in riferimento a tutti le articolazioni organizzative.


I report degli obiettivi di budget ma anche di altri dati di dettaglio, sono a disposizione dei Direttori di S.O. Dipartimento/U.O.C./U.O.S.D., che li condividono con il personale afferente alla struttura in questione. I report hanno la finalità di evidenziare eventuali scostamenti tra quanto programmato e consentire a coloro che rivestono compiti di Responsabilità la possibilità di effettuare azioni correttive. Il Direttore Generale riceve il monitoraggio dei risultati d'azienda e delle articolazioni organizzative. I dati consolidati costituiscono l'elemento di input per la fase di valutazione di risultati da parte dell'Organismo Indipendente di valutazione.

A seguito del monitoraggio può emergere la necessità di effettuare la rinegoziazione. La rinegoziazione prevede:

- identificazione delle problematiche ed eventi che rendono necessaria la rinegoziazione e condivisione delle finalità connesse alla rinegoziazione con la Direzione Generale;
- rinegoziazione tra il Direttore di S.O. e i Direttori di Dipartimento coinvolti (la rinegoziazione può riguardare una parte delle schede di budget e non la loro totalità);

10. **Valutazione dei risultati ottenuti:** sulla base dei dati consuntivi dell'anno di riferimento, l'Organismo Indipendente di Valutazione (previsto da DGRV 2205/2012):

- Verifica il processo di budget e il raggiungimento degli obiettivi di budget delle schede di budget di Dipartimento/UOC/UOSD;
- chiede eventuali approfondimenti;


	<p>Procedura Aziendale</p> <p>Titolo: “Programmazione, pianificazione e budget”</p> <p>Unità Operativa Controllo di Gestione</p>	<p>PR- A 33</p> <p>Rev. 2 di Maggio 2015</p> <p>Pagina 7 di 12</p>
---	--	--

- valida la “Relazione degli obiettivi” prevista da DGRV 2205/2012 (o Relazione sulle performance come da D.Lgs. 150/2009) che evidenzia con riferimento all’anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti. Tale relazione viene predisposta dalla U.O.S. Controllo di Gestione e U.O.C. Risorse Umane.

L’esito della valutazione dell’Organismo Indipendente di Valutazione viene comunicato ai Direttori di S.O./Dipartimento/U.O.C./U.O.S.D. che lo diffondono a tutto il personale dell’Azienda. L’U.O.C. Risorse Umane provvede, sulla base dell’esito della valutazione, all’erogazione della parte incentivante della retribuzione sulla base degli accordi sindacali.


Per quanto riguarda le tempistiche, l’Azienda normalmente rispetta le seguenti scadenze:

- entro la fine dell’anno precedente a quello di riferimento: definizione del Piano Strategico triennale e operativo annuale;
- entro febbraio/marzo conclusione delle negoziazioni di budget;
- entro circa 40 giorni dalla chiusura del trimestre, produzione dei report di monitoraggio;
- entro giugno: valutazione delle schede di budget dell’anno precedente.

	<h2>Procedura Aziendale</h2> <p>Titolo: "Programmazione, pianificazione e budget"</p> <p>Unità Operativa Controllo di Gestione</p>	<p>PR- A 33</p> <p>Rev. 2 di Maggio 2015</p> <p>Pagina 8 di 12</p>
---	--	---

Nella flowchart seguente si riportano le varie fasi del percorso di programmazione e budget per Centri di Responsabilità.



	Procedura Aziendale Titolo: "Programmazione, pianificazione e budget" Unità Operativa Controllo di Gestione	PR- A 33 Rev. 2 di Maggio 2015 Pagina 9 di 12
---	--	--


6. TIPOLOGIA DI OBIETTIVI

La scheda di budget è costituita dagli obiettivi negoziati. Per ogni obiettivo viene stabilito un valore soglia da raggiungere e assegnato un peso non inferiore al 3%.

Nella tabella che segue si riportano le tipologie di obiettivo

Tipologia di obiettivi			Descrizione
Obiettivo a fine anno (o ad una data definita)	A	Obiettivo a fine anno (percentuale/valore assoluto/sì-no)	Si ritiene che l'obiettivo debba essere raggiunto entro fine anno oppure entro una data definita nell'obiettivo stesso. Può trattarsi di un obiettivo dicotomico (sì/no), oppure espresso come valore assoluto o percentuale.
Obiettivo in corso	B	Percentuale in corso	Si ritiene che il valore soglia sia da raggiungere a partire dal primo monitoraggio, ovvero che la percentuale sia costante nel corso dell'anno.
	C	Proporzionale al trimestre in corso d'anno (percentuale/valore assoluto)	Si ritiene che l'obiettivo sia da raggiungere progressivamente nel corso dell'anno, prevedendo quindi un valore incrementale della percentuale o del valore assoluto assegnato come valore soglia a fine anno
	D	Proporzionale su anno precedente, in corso d'anno	Si ritiene che il valore soglia sia da raggiungere a partire dal primo monitoraggio; il valore raggiunto si proietta linearmente a fine anno sulla base dell'andamento dell'anno precedente.
Progetti	E	Progetti	Si valuta lo stato avanzamento realizzato rispetto a quello pianificato

Nel caso di obiettivi di tipo numerico viene assegnato un "valore-soglia" e l'orientamento a cui tendere, ovvero "maggiore, minore, maggiore-uguale, minore-uguale".

	<p>Procedura Aziendale</p> <p>Titolo: “Programmazione, pianificazione e budget”</p> <p>Unità Operativa Controllo di Gestione</p>	<p>PR- A 33</p> <p>Rev. 2 di Maggio 2015</p> <p>Pagina 10 di 12</p>
---	--	---

L’U.O.S. Controllo di Gestione provvede a fornire i report di monitoraggio sull’andamento dell’attività e costi.


Si distinguono:

- report di sintesi degli obiettivi di budget;
- analisi scostamenti e report di dettaglio su altri indicatori di attività/costo.

Il monitoraggio avviene trimestralmente sulla base delle seguenti rilevazioni: -


- dati di attività e di costo, flusso dati informativi aziendali;
- dati relativi ad indicatori non monitorati informaticamente, comunicati dal Responsabile di Unità Operativa interessata entro i 15 giorni successivi alla scadenza del trimestre di riferimento;
- avanzamento realizzato dei progetti, dichiarato dal Direttore di progetto entro i 20 giorni successivi alla scadenza del trimestre di riferimento.

Relativamente ai report di sintesi degli obiettivi di budget, il monitoraggio è di norma trimestrale e prevede l’assegnazione di un peso in riferimento ad ogni obiettivo assegnato e un punteggio complessivo come somma dei pesi ottenuti rispetto ai singoli obiettivi.

	<h2 style="margin: 0;">Procedura Aziendale</h2> <p style="margin: 0;">Titolo: "Programmazione, pianificazione e budget"</p> <p style="margin: 20px 0 0 0;">Unità Operativa Controllo di Gestione</p>	<p style="margin: 0;">PR- A 33</p> <p style="margin: 0;">Rev. 2 di Maggio 2015</p> <p style="margin: 20px 0 0 0;">Pagina 11 di 12</p>
---	--	--

Il peso ottenuto per singolo obiettivo varia a seconda della tipologia di obiettivo; il criterio è analogo sia che si tratti di scheda di budget di S.O. che di Dipartimento/U.O.C./U.O.S.D.

Tipologia di obiettivi		Descrizione		Peso ottenuto nei monitoraggi trimestrali
<u>Obiettivo a fine anno (o ad una data definita)</u>	<u>A</u>	Obiettivo a fine anno (percentuale/ valore assoluto/sì-no)	Si ritiene che l'obiettivo debba essere raggiunto entro fine anno oppure entro una data definita nell'obiettivo stesso. Può trattarsi di un obiettivo dicotomico (sì/no), oppure espresso come valore assoluto o percentuale.	Nei monitoraggi intermedi (prima di fine anno o prima della scadenza data al singolo obiettivo), si assegna automaticamente il valore massimo del peso previsto.
<u>Obiettivo in corso</u>	<u>B</u>	Percentuale in corso	Si ritiene che il valore soglia sia da raggiungere a partire dal primo monitoraggio, ovvero che la percentuale sia costante nel corso dell'anno.	Nei monitoraggi intermedi si assegna il valore proporzionale al valore soglia assegnato
	<u>C</u>	Proporzionale al trimestre in corso d'anno (percentuale/ valore assoluto)	Si ritiene che l'obiettivo sia da raggiungere progressivamente nel corso dell'anno, prevedendo quindi un valore incrementale della percentuale o del valore assoluto assegnato come valore soglia a fine anno	Nei monitoraggi intermedi si assegna il valore proporzionale alla proiezione a fine anno calcolata come "Valore al trimestre/n. trimestri di riferimento * 4" oppure proporzionale al valore atteso in corso d'anno nel caso sia stabilito un valore ad hoc
	<u>D</u>	Proporzionale su anno precedente, in corso d'anno	Si ritiene che il valore soglia sia da raggiungere a partire dal primo monitoraggio; il valore raggiunto si proietta a fine anno sulla base dell'andamento dell'anno precedente.	Nei monitoraggi intermedi si assegna il valore proporzionale alla proiezione a fine anno
<u>Progetti</u>	<u>E</u>	Progetti	Si valuta lo stato avanzamento realizzato rispetto a quello pianificato	Nei monitoraggi intermedi si assegna il valore proporzionale al valore atteso in corso d'anno

	<p>Procedura Aziendale</p> <p>Titolo: “Programmazione, pianificazione e budget”</p> <p>Unità Operativa Controllo di Gestione</p>	<p>PR- A 33</p> <p>Rev. 2 di Maggio 2015</p> <p>Pagina 12 di 12</p>
---	--	---

I report di monitoraggio trimestrali costituiscono il presupposto per il pagamento degli acconti di retribuzione di risultato e compenso per la produttività, sulla base degli accordi sindacali vigenti. I report sono poi a disposizione dei Direttori di S.O./Dipartimento/U.O.C./U.O.S.D. ognuno per la parte di propria competenza. I Direttori di U.O.C./U.O.S.D. condividono periodicamente con il personale i report di monitoraggio.

6. REFERENTI PROCEDURA

I referenti della procedura sono:

Dirigente Vanni Stangherlin – UOS Controllo Gestione;

Dott.ssa Angela Loffreda – UOS Controllo Gestione

7 ARCHIVIAZIONE E GESTIONE DEI DATI

La documentazione di registrazione di tutte le fasi del processo obiettivi di budget è conservata presso la UOS Controllo di Gestione.

Gli obiettivi di Budget sono pubblicati nel sito web dell'intranet aziendale.