



1435

Azienda Ospedaliera di Desio e Vimercate

OSPEDALI DI: Carate Brianza, Desio, Giussano, Seregno, Vimercate

DELIBERAZIONE N° 133	Del 23 FEB. 2012
-----------------------------	-------------------------

IL DIRETTORE GENERALE: Dott. Pietro Caltagirone

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO: Dott.ssa Isabella Galluzzo

IL DIRETTORE SANITARIO: Dott. Marco Bosio

Oggetto:

Approvazione del "Regolamento per il processo di budget"

Proponente: U.O.C. Programmazione e Controllo di Gestione

Il Responsabile del Procedimento: Dott. Mario Dell'Oca - Direttore UOC Programmazione e Controllo di Gestione

COPIA NON UTILIZZABILE PER FINI LEGALI

OGGETTO: Approvazione del "Regolamento per il processo di budget".

IL DIRETTORE GENERALE

VISTA la D.G.R. n° IX/2835 del 23 dicembre 2011, con la quale il sottoscritto è stato nominato Direttore Generale di questa Azienda Ospedaliera;

RICHIAMATA la deliberazione n. 60 del 19 aprile 2004 con la quale, contestualmente all'adozione del Piano di Organizzazione e Funzionamento Aziendale, è stato adottato da questa Azienda il Regolamento di Budget attualmente vigente;

PRESO ATTO che il Responsabile della Struttura proponente ha accertato che:

- considerate le numerose e rilevanti innovazioni intervenute nell'assetto organizzativo aziendale, nei processi di Pianificazione economico-finanziaria, Programmazione e Controllo di Gestione, nonché nelle linee guida Regionali in materia, il predetto documento non è più rispondente alle attuali esigenze di pianificazione e rilevazione dei fenomeni economici espresse dall'Azienda con riferimento alla realizzazione delle attività cliniche ed assistenziali;
- è opportuno procedere alla redazione e adozione di un nuovo documento in materia;
- il testo allegato al presente atto, elaborato dalla Struttura Proponente e contenente le linee guida per il processo di budget, risponde ai requisiti formali previsti dalla normativa e a quanto previsto dalle linee guida regionali, nonché alle esigenze organizzative di questa Azienda in materia di pianificazione economico-finanziaria;

RITENUTO di fare propria la proposta di Regolamento per il processo di budget avanzata dalla Struttura Proponente;

ACQUISITI i pareri del Direttore Amministrativo e del Direttore Sanitario resi, per quanto di competenza, ai sensi dell'art. 3 del D.Lgs. n. 502/1992 e s.m.i.;

DELIBERA

Pagina 2 di 4



1437

Per le ragioni di cui in parte motiva:

001

- 1) di approvare il documento "Regolamento per il processo di budget" allegato al presente provvedimento e del quale costituisce parte integrante ed essenziale;
- 2) di dare mandato alla UOC Programmazione e Controllo di Gestione la pubblicazione del documento in argomento sul sito aziendale;
- 3) di demandare alla UOC Programmazione e Controllo di Gestione l'applicazione di quanto previsto dal presente provvedimento;
- 4) di dare atto che la presente deliberazione, non soggetta a controllo, è immediatamente esecutiva ai sensi dell'art.18 - comma 9 - della Legge Regionale 30 dicembre 2009, n. 33 e verrà pubblicata mediante affissione all'Albo dell'Azienda nei modi di legge;
- 5) di dare atto infine che, ai sensi della Legge n. 241/1990, responsabile del procedimento è il Dott. Mario Dell'Oca, Direttore della UOC Programmazione e Controllo di Gestione, e che responsabile dell'istruttoria e dell'esecuzione, contestuale, del presente provvedimento è la Dott.ssa Maria Rosa Finanzon, Dirigente presso la medesima struttura.

=====
Allegati: 1) Regolamento per il processo di budget

IL DIRETTORE GENERALE

(Dott. Pietro Calzagone)

Parere favorevole ex art. 3 Decreto Legislativo n.502/92 e successive modificazioni e integrazioni.

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO

(Dott.ssa Isabella Galluzzo)

IL DIRETTORE SANITARIO

(Dott. Marco Bosio)

Pagina 3 di 4

1438

DELIBERAZIONE N. **133** DEL **23 FEB. 2012**

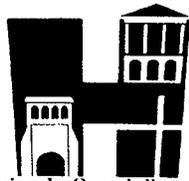
CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE

Si certifica che la presente deliberazione è pubblicata all'albo di questa Azienda così come previsto dall'art.32, comma 1, della Legge 69/2009, dal - **6 MAR. 2012** e vi rimarrà per quindici giorni consecutivi. Vimercate, - **6 MAR. 2012**



FUNZIONARIO INCARICATO U.O.C.
AFFARI GENERALI E LEGALI
(sig.ra Lorella Savoldelli)

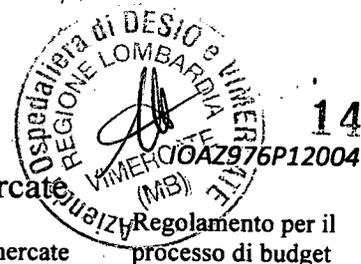
COPIA NON UTILIZZABILE PER ENI LEGALI



Azienda Ospedaliera di
Desio e Vimercate

Azienda Ospedaliera di Desio e Vimercate

Ospedali di: Carate B, Giussano, Desio, Seregno, Vimercate



1439

Regolamento per il
processo di budget

Sub allegato *u. l.* alla

dell' deliberazione n. *133* del *23.02.12*

TITOLO	REGOLAMENTO PER IL PROCESSO DI BUDGET
tipologia	REGOLAMENTO
Area di appartenenza	U.O.C. PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE
Numero Codice	IOAZ976P12004
Raccolta	Aziendale

Redatto da: Dott. Mario Dell'Oca <i>Mario Dell'Oca</i>	Verificato da: Direttore U.O.C. Qualità e Accreditamento <i>[Signature]</i> Direttore UOC Affari Generali e Legali <i>[Signature]</i>	Approvato da: Direzione Generale
---	--	--

Data emissione
23.02.2012

REGOLAMENTO PER IL PROCESSO DI BUDGET	Data ultima revisione 00	Data 23.02.2012	Pagina 1 di 14
---------------------------------------	------------------------------------	---------------------------	--------------------------



Sommario

- Art. 1 – Premessa
- Art. 2 – Livelli di responsabilità
- Art. 3 – Articolazione tecnico-contabile
- Art. 4 – Gli attori del processo di budget
- Art. 5 – Valutazione del personale
- Art. 6 – Descrizione del processo di budget
- Art. 7 – Conclusioni

STORIA DELLE MODIFICHE AL DOCUMENTO

Data	Rev. n°	Descrizione sintetica
2012	00	Prima stesura

	Data ultima revisione	Data	Pagina
REGOLAMENTO PER IL PROCESSO DI BUDGET	00	23.02.2012	2 di 14



Azienda Ospedaliera di Desio e Vimercate

Ospedali di: Carate B, Giussano, Desio, Seregno, Vimercate

1441
IOAZ976P12004
Regolamento per il processo di budget

Art. 1 – Premessa

Il Budget costituisce l'espressione formale degli obiettivi e dei programmi stabiliti dalla Direzione Generale e permette di quantificare gli effetti economico-patrimoniali delle azioni che saranno intraprese nel corso dell'esercizio per raggiungere gli obiettivi definiti. Il budget rappresenta lo strumento operativo per attuare gli indirizzi definiti e per poter condividere le strategie della Azienda Ospedaliera, individuando obiettivi specifici sui quali i professionisti della Azienda Ospedaliera, ai diversi livelli di responsabilità, si dovranno impegnare.

Gli obiettivi strategici che l'Azienda Ospedaliera si pone rappresentano il riferimento per la definizione degli obiettivi specifici dei singoli livelli di responsabilità.

Con cadenza annuale, prima di dare inizio alla fase di negoziazione del budget, gli indirizzi strategici vengono declinati in macro-obiettivi dell'Azienda attraverso un documento che indica articolazione, tempi e modalità di raggiungimento.

La predisposizione del documento annuale di budget e la sua comunicazione formale all'interno dell'Azienda Ospedaliera, danno inizio al processo di budget attraverso il quale si arriverà alla definizione e alla condivisione degli obiettivi per ogni livello di responsabilità.

Art. 2 – Livelli di responsabilità

I livelli di responsabilità gestionale attualmente presenti sono : Dipartimenti gestionali, Unità Operative Complesse e Unità Operative semplici. Ogni Unità Operativa Complessa può avere al suo interno una o più Unità Operative Semplici.

Ciascun livello gestionale descritto può a sua volta articolarsi in uno o più Centri di Costo, che rappresentano il massimo livello di dettaglio per l'analisi dei dati di budget.

	Data ultima revisione	Data	Pagina
REGOLAMENTO PER IL PROCESSO DI BUDGET	00	23.02.2012	3 di 14



La negoziazione del budget, volta alla definizione degli obiettivi specifici delle singole strutture, coinvolge da un lato la Direzione Generale rappresentata dal Comitato Budget, dall'altro il Direttore dell'Articolazione Aziendale interessata. Agli incontri di negoziazione partecipa anche il Coordinatore infermieristico/tecnico della stessa struttura.

Alla fase di negoziazione segue una fase di definizione di obiettivi specifici per ogni dirigente, concordati con i Direttori delle Articolazioni Aziendali interessate e derivanti dagli obiettivi di budget della stessa.

Nell'ambito della negoziazione possono essere individuati alcuni obiettivi che riguardano anche il personale del comparto, al quale dovranno essere comunicati insieme agli altri obiettivi dell'Articolazione Aziendale interessata.

Art. 3 – Articolazione tecnico-contabile

Il budget viene rappresentato per ogni Articolazione Aziendale. I Centri di costo finali rappresentano le unità a cui fare riferimento per il livello di massimo dettaglio dei dati.

Il Budget complessivo dell'Azienda Ospedaliera si ottiene dal consolidamento dei budget dei Centri di responsabilità, con l'aggiunta dei costi a terzo margine.

Oltre agli obiettivi di tipo economico-patrimoniale, possono essere fissati degli obiettivi legati all'attività (volumi, appropriatezza, ecc.) e altri legati al sistema qualità.

Gli obiettivi sono raggruppati in 3 categorie:

- Obiettivi legati alla funzione direzionale;
- Obiettivi legati alla funzione gestionale;
- Obiettivi legati alla funzione professionale.

Gli obiettivi appartenenti alla categoria gestionale sono sempre quantitativi e riguardano prevalentemente le aree attività e risorse, mentre quelli appartenenti alla prima e alla terza categoria sono generalmente di tipo qualitativo.

Per individuare gli obiettivi di budget vengono, di norma, utilizzate le seguenti informazioni:

	Data ultima revisione	Data	Pagina
REGOLAMENTO PER IL PROCESSO DI BUDGET	00	23.02.2012	4 di 14

- attività: volumi, indicatori e ricavi riferiti tanto all'attività esterna che all'attività a favore di altre articolazioni aziendali;
- risorse umane: quantificazione del personale e costi;
- altri costi diretti (consumi di materiale sanitario, non sanitario, acquisto di beni/servizi, ecc.);
- costi indiretti relativi a prestazioni sanitarie acquistate da altre articolazioni aziendali, a Servizi Sanitari di supporto e a servizi alberghieri;
- investimenti: quantificazione, valorizzazione e quote di ammortamento di attrezzature e apparecchiature sanitarie e non sanitarie;
- informazioni provenienti dal sistema qualità (Indicatori, Piani di miglioramento, ecc.).

Art. 4 – Gli attori del processo di budget

Il budget è sviluppato con la metodologia mista "top-down" e "bottom-up". Obiettivo dell'Azienda Ospedaliera è quello di privilegiare in misura crescente l'approccio bottom-up.

Il processo di budget coinvolge tutti le Articolazioni Aziendali e, nella sua fase operativa, tutto il personale dell'Azienda Ospedaliera.

Di seguito vengono indicate le Articolazioni Aziendali che partecipano in maniera più significativa alle diverse fasi del processo e le principali attività da esse svolte.

a) Direzione Generale

Sovrintende il processo di budget in tutte le sue fasi sia direttamente sia attraverso la sua partecipazione al Comitato Budget. In particolare:

- definisce gli obiettivi strategici dell'Azienda Ospedaliera attraverso gli strumenti di programmazione;
- individua i macro-obiettivi per l'esercizio di budget in conformità con gli obiettivi strategici;
- definisce il piano delle performances in relazione agli obiettivi sopra riportati;
- approva i budget sia in forma analitica per Articolazione Aziendale sia consolidata aziendale;

	Data ultima revisione	Data	Pagina
REGOLAMENTO PER IL PROCESSO DI BUDGET	00	23.02.2012	5 di 14



Azienda Ospedaliera di Desio e Vimercate

Ospedali di: Carate B, Giussano, Desio, Seregno, Vimercate

Regolamento per il
processo di budget

- interviene, se chiamata in causa, per decidere eventuali questioni sulle quali non si raggiunge un accordo all'interno del Comitato Budget;
- definisce le regole di valutazione dei risultati.

b) Comitato Budget

Il Comitato di Budget é l'organismo che presiede il processo di budget ed ha il compito di articolare le linee strategiche dell'Azienda Ospedaliera in obiettivi specifici.

Esso è composto come di seguito indicato:

- Direzione Sanitaria Aziendale;
- Direttore Amministrativa Aziendale;
- Direzioni Mediche di Presidio;
- Programmazione e Controllo di Gestione;
- S.I.T.R.A.;
- Farmacia;
- Qualità ed accreditamento;
- Risk Management ;
- Audit interno.

Potranno essere invitate a partecipare alle attività del Comitato Budget, le seguenti Articolazioni:

- Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane;
- Gestione Servizi Generali, Logistica e Approvvigionamenti;
- Gestione delle Risorse Economiche;
- Ingegneria Clinica;
- Gestione Risorse Tecnico-Patrimoniali;
- Sistemi Informativi.

Si elencano di seguito le principali attività svolte dal Comitato Budget:

- collaborazione con la Direzione nella definizione dei macro obiettivi e degli obiettivi specifici di delle Articolazioni Aziendali interessate;
- definizione e approvazione del calendario di budget;

	Data ultima revisione	Data	Pagina
REGOLAMENTO PER IL PROCESSO DI BUDGET	00	23.02.2012	6 di 14



Azienda Ospedaliera di Desio e Vimercate

Ospedali di: Carate B, Giussano, Desio, Seregno, Vimercate



- approvazione delle schede di budget sulla base delle proposte della Direzione e dei Direttori delle Articolazioni Aziendali interessate;
- partecipazione alla negoziazione di budget in rappresentanza della Direzione;
- approvazione delle revisioni degli obiettivi di Budget;
- ratifica del raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi sulla base della verifica dei valutatori di prima istanza.

c) Programmazione e Controllo di Gestione

La Unità Operativa Complessa Programmazione e Controllo di Gestione partecipa con una funzione consultiva e tecnica a tutte le fasi del processo, attraverso un'attività di supporto alla Direzione e agli operatori ai diversi livelli di responsabilità.

Le principali attività possono essere sintetizzate come segue:

- collaborazione nella definizione dei macro obiettivi e nella traduzione delle linee strategiche in obiettivi specifici, con particolare riferimento a quelli gestionali e di attività;
- gestione operativa del processo di budget (raccolta ed elaborazione dati, predisposizione della documentazione, programmazione e organizzazione incontri di negoziazione, ecc.);
- monitoraggio, attività di reporting e analisi dell'andamento rispetto agli obiettivi strategici e di budget;
- supporto tecnico ai diversi centri di responsabilità.

d) Sistemi Informativi

La Unità Operativa Complessa Sistemi Informativi partecipa a tutte le fasi del processo con una funzione di collaborazione e consulenza nei confronti della Direzione Generale, nelle fasi di definizione degli obiettivi sia strategici che operativi. Collabora, inoltre, con la Unità Operativa Complessa Programmazione e Controllo di Gestione al monitoraggio dell'andamento dell'attività assistenziale rispetto agli obiettivi definiti.

Le principali attività svolte sono:

	Data ultima revisione	Data	Pagina
REGOLAMENTO PER IL PROCESSO DI BUDGET	00	23.02.2012	7 di 14



- collaborazione nella definizione dei macro obiettivi dell'Azienda Ospedaliera e nella traduzione delle linee strategiche in obiettivi specifici, con particolare riferimento a quelli inerenti l'implementazione dei servizi SISS;
- monitoraggio e analisi dei dati di attività, in collaborazione con la Unità Operativa Complessa Programmazione e Controllo di Gestione.

e) Qualità e Accredimento

La Unità Operativa Complessa partecipa al processo di budget con una funzione di consulenza nei confronti della Direzione Generale nelle fasi di definizione degli obiettivi sia strategici che operativi. Collabora, inoltre, con la Unità Operativa Complessa Programmazione e Controllo di Gestione al monitoraggio dell'andamento degli obiettivi relativi alla qualità dell'assistenza.

Le principali attività svolte sono:

- collaborazione nella definizione dei macro obiettivi dell'Azienda Ospedaliera e nella traduzione delle linee strategiche in obiettivi specifici, con particolare riferimento a quelli di qualità;
- monitoraggio e analisi degli indicatori di qualità, in collaborazione con la Unità Operativa Complessa Programmazione e Controllo di Gestione.

f) Direttori di Articolazione Aziendale

I direttori di Articolazione Aziendale hanno la responsabilità della gestione operativa del budget assegnato e partecipano alla negoziazione degli obiettivi.

I Direttori sono tenuti a diffondere le informazioni relative agli obiettivi di budget e a coinvolgere tutto il personale nel loro perseguimento.

I Direttori di Articolazione Aziendale svolgono le seguenti attività:

- negoziazione del budget;
- verifica periodica dell'andamento della gestione rispetto agli obiettivi definiti e successiva individuazione di azioni correttive o proposta di eventuali revisioni degli obiettivi;
- comunicazione a tutto il personale, attraverso riunioni periodiche o altre attività informative strutturate, delle informazioni relative agli obiettivi assegnati.

g) Valutatori di prima istanza

	Data ultima revisione	Data	Pagina
REGOLAMENTO PER IL PROCESSO DI BUDGET	00	23.02.2012	8 di 14

Il valutatore di prima istanza, individuato in base al principio della diretta conoscenza dell'attività da valutare, è responsabile della raccolta delle informazioni relative agli obiettivi definiti e della verifica del loro perseguimento.

I valutatori di prima istanza svolgono tutte le attività connesse alla valutazione di loro competenza dei Direttori delle Articolazioni Aziendali, in base alle informazioni raccolte e alla diretta conoscenza dell'attività.

h) Nucleo di Valutazione delle prestazioni

Il Nucleo di Valutazione delle prestazioni nell'ambito del processo di valutazione del personale svolge le funzioni di valutatore di seconda istanza previste dalla Normativa vigente ed è responsabile della verifica della valutazione eseguita dal valutatore di prima istanza.

In particolare il Nucleo di valutazione delle prestazioni è competente per la verifica:

- annuale della metodologia di attribuzione degli obiettivi di budget;
- annuale del piano delle performances;
- annuale dei risultati di gestione del dirigente di Articolazione Aziendale interessata a cui sia affidata la gestione delle risorse;
- annuale dei risultati raggiunti da tutti i dirigenti, compresi quelli di cui al punto precedente, in relazione agli obiettivi affidati, ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato;
- annuale dei risultati raggiunti dai dipendenti del comparto con incarichi di posizione ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato;
- triennale per i Direttori di Presidio e di Dipartimento;
- triennale per i risultati raggiunti dai dipendenti del comparto con incarico, di posizione organizzativa.

Il Nucleo di valutazione delle prestazioni svolge inoltre la funzione di garante affinché la procedura di valutazione sia stata effettuata nel rispetto dei principi fondamentali della valutazione stessa sia per il personale dirigente che per il personale di comparto.

	Data ultima revisione	Data	Pagina
REGOLAMENTO PER IL PROCESSO DI BUDGET	00	23.02.2012	9 di 14



Azienda Ospedaliera di Desio e Vimercate

Ospedali di: Carate B, Giussano, Desio, Seregno, Vimercate

IOAZ976P12004

Regolamento per il
processo di budget

Art. 5 – Valutazione del personale

Il sistema di budget consente di valutare in maniera chiara e oggettiva le capacità gestionali dei dirigenti, ma dovrà anche permettere una valutazione delle loro capacità organizzative e direzionali e delle loro competenze professionali. Il sistema di budget permetterà una valutazione dei dirigenti sotto il profilo dei risultati raggiunti e costituirà uno degli elementi di riferimento per la valutazione della loro posizione funzionale.

La retribuzione di risultato viene riconosciuta ai Direttori di Articolazione Aziendale in funzione del raggiungimento degli obiettivi di budget, a ciascuno dei quali è assegnato un peso sulla base del quale viene ripartita la retribuzione di risultato.

La retribuzione di risultato verrà, inoltre, riconosciuta a tutti i dirigenti afferenti all'Articolazione Aziendale interessata sulla base di obiettivi specificamente assegnati dal proprio Direttore, desunti dalla scheda di budget.

Il sistema di budget verrà esteso, in modo progressivo, anche alla valutazione del personale del comparto.

Art. 6 – Descrizione del processo di budget

Al fine di costituire un punto di riferimento predeterminato e vincolante per guidare e controllare le attività di predisposizione del budget viene di seguito definito sinteticamente il processo, che troverà una descrizione puntuale nell'ambito del documento annuale di budget (Indirizzi di budget). Questo documento indicherà per ogni attività del processo, le responsabilità e le scadenze.

Fase 1 – Definizione dei macro-obiettivi dell'Azienda Ospedaliera e del calendario di budget

Il processo di Budget prende avvio dalla comunicazione da parte della Direzione Generale dei macro-obiettivi dell'Azienda Ospedaliera per l'anno in corso, che discendono da:

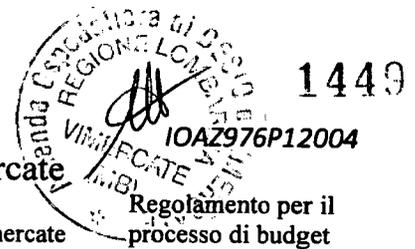
- obiettivi e vincoli istituzionali (contrattazione con ASL, obiettivi fissati dalla Regione, ecc.);

	Data ultima revisione	Data	Pagina
REGOLAMENTO PER IL PROCESSO DI BUDGET	00	23.02.2012	10 di 14



Azienda Ospedaliera di Desio e Vimercate

Ospedali di: Carate B, Giussano, Desio, Seregno, Vimercate



Regolamento per il
processo di budget

- documenti di programmazione strategica dell'Azienda Ospedaliera;
- obiettivi e budget "trasversali" dell'Azienda Ospedaliera (piano degli investimenti, piano assunzioni personale, acquisti materiale, ecc.).

La diffusione dei macro-obiettivi dell'Azienda Ospedaliera per l'esercizio di budget avviene attraverso la predisposizione di un documento annuale (Indirizzi di budget), che descrive anche le modalità operative del processo e, in particolare, riporta:

- calendario di budget;
- descrizione della struttura e dei contenuti della documentazione utilizzata;
- descrizione dei criteri di valutazione del raggiungimento dei risultati;
- descrizione dei criteri di assegnazione della retribuzione di risultato in relazione al raggiungimento degli obiettivi;
- eventuali elementi specifici dell'anno in corso.

Fase 2 – Elaborazione dei consuntivi e analisi degli scostamenti

I dati di consuntivo utilizzati per la predisposizione del budget vengono elaborati dalla Unità Operativa Complessa Programmazione e Controllo di Gestione, che, attraverso l'analisi degli scostamenti con il budget dell'anno precedente, evidenzia eventuali criticità e cerca di comprendere le dinamiche che hanno generato gli scostamenti.

La documentazione prodotta in questa fase verrà utilizzata dal comitato di Budget per la definizione degli obiettivi specifici delle Articolazioni Aziendali interessate.

Fase 3 – Predisposizione delle schede di budget

L'attività viene svolta dalla Unità Operativa Complessa Programmazione e Controllo di Gestione che si occupa del reperimento di tutte le informazioni necessarie e sulla base di queste elabora le schede di budget per Articolazione Aziendale, contenenti una prima proposta di obiettivi specifici.

In questa fase la Unità Operativa Complessa Programmazione e Controllo di Gestione si avvale della collaborazione di tutti i soggetti in possesso delle informazioni utili alla corretta definizione degli obiettivi (Direzione Medica, Sistemi Informativi, Qualità e Accreditamento, Risk

	Data ultima revisione	Data	Pagina
REGOLAMENTO PER IL PROCESSO DI BUDGET	00	23.02.2012	11 di 14



Management, Farmacia, Gestione e Sviluppo Risorse Umane, Gestione Risorse Economiche, ecc.) e raccoglie le proposte dei Direttori delle Articolazioni Aziendali interessate.

Le schede così elaborate vengono sottoposte al Comitato budget per la verifica e l'approvazione e vengono successivamente trasmesse ai Direttori di Articolazione Aziendale.

Fase 4 – Negoziazione degli obiettivi

I Direttori di Articolazione Aziendale valutano le schede ricevute e trasmettono le loro eventuali osservazioni alla Unità Operativa Complessa Programmazione e Controllo di Gestione.

Successivamente si svolgono gli incontri di negoziazione tra il Comitato budget i Direttori di Articolazione Aziendale, nel corso dei quali vengono discusse le schede budget e le osservazioni dei Direttori di Articolazione Aziendale e si perviene alla sottoscrizione delle parti della scheda definitiva.

Una volta approvati gli obiettivi, il budget verrà consolidato a livello dell'Azienda Ospedaliera e, successivamente, approvato dalla Direzione Generale.

Fase 5 – Monitoraggio dell'andamento, analisi degli scostamenti ed eventuali revisioni del budget

Questa fase rientra nella gestione operativa del budget che consiste da un lato nell'attuazione degli interventi necessari per il raggiungimento degli obiettivi da parte degli operatori, dall'altro nel monitoraggio dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi attraverso l'attività di reporting.

L'analisi periodica degli scostamenti potrà portare all'identificazione e all'applicazione di azioni correttive nell'ambito di Articolazione Aziendale e, in alcuni casi, ad interventi di riorganizzazione, che devono essere portati a conoscenza della Direzione Generale.

In alcuni casi l'attività di monitoraggio può portare alla rilevazione di scostamenti significativi che, se giustificati da oggettivi cambiamenti del contesto operativo o da errate valutazioni in sede di previsione, possono comportare la revisione degli obiettivi stessi.

Il processo di revisione deve essere formalizzato e deve coinvolgere il Comitato budget.

Fase 6 – Verifica dei risultati e valutazione del personale

I valutatori di prima istanza, sulla base anche delle informazioni raccolte attraverso la documentazione predisposta dalla Unità Operativa Complessa Programmazione e Controllo di

	Data ultima revisione	Data	Pagina
REGOLAMENTO PER IL PROCESSO DI BUDGET	00	23.02.2012	12 di 14

Gestione, e comprendente eventuali osservazioni espresse dai Direttori di Articolazione Aziendale, verificano il raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi di budget negoziati e comunicano i risultati della verifica alla Unità Operativa Complessa Programmazione e Controllo di Gestione.

La Unità Operativa Complessa Programmazione e Controllo di Gestione sottopone le schede con le risultanze finali al Comitato di budget che ratifica le valutazioni e le sottopone al Nucleo di valutazione delle prestazioni per la verifica di seconda istanza.

Le principali attività svolte in tale fase sono le seguenti:

- elaborazione dei dati di consuntivo di contabilità analitica da parte dell' Unità Operativa Complessa Programmazione e Controllo di Gestione;
- predisposizione delle schede di budget con l'indicazione dei risultati rispetto agli obiettivi, sulla base delle informazioni provenienti dalla contabilità analitica, dal Sistema Qualità o da altre fonti specifiche;
- verifica dei risultati da parte dei valutatori di prima istanza ed eventuale correzione delle schede di budget;
- presentazione delle schede al Comitato Budget;
- comunicazione dei risultati ai Direttori di Articolazione Aziendale;
- presentazione della documentazione al Nucleo di Valutazione delle prestazioni per la verifica di seconda istanza.

Art. 7 – Conclusioni

Il processo di budget, strutturato come sopra evidenziato, diventa uno strumento di gestione per l'Azienda Ospedaliera, coniugando gli obiettivi stabiliti dalla Direzione Generale a quelli ritenuti importanti dalle singole Articolazioni Aziendali, in un'ottica sinergica e complementare con il Piano delle performances. Inoltre il budget determina un riferimento sia per quanto riguarda la retribuzione di risultato sia per la valutazione dei dirigenti, costituendo quindi la traccia per l'impostazione dell'attività del personale delle singole articolazioni aziendali. L'articolazione della

	Data ultima revisione	Data	Pagina
REGOLAMENTO PER IL PROCESSO DI BUDGET	00	23.02.2012	13 di 14

1452



Azienda Ospedaliera di Desio e Vimercate

Ospedali di: Carate B, Giussano, Desio, Seregno, Vimercate

IOAZ976P12004

Regolamento per il
processo di budget

tipologia di valutatori garantisce, infine, una trasparenza e un'equità di tutto il processo, orientato al miglioramento della qualità assistenziale e al perseguimento di un senso forte di appartenenza.

COPIA NON UTILIZZABILE PER FINI LEGALI

	Data ultima revisione	Data	Pagina
REGOLAMENTO PER IL PROCESSO DI BUDGET	00	23.02.2012	14 di 14